

УДК 351.74:316.77:005.963.1
DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.3.17>

А. В. Таргоній

аспірантка кафедри державного управління
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

КОУЧИНГ ЯК НЕОБХІДНИЙ ЕЛЕМЕНТ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ СЛУЖБОВЦІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

Діяльність службовців Національної поліції України має свою специфіку, особливо в теперішній час. Правоохоронці щодня приймають складні рішення і працюють в напруженій та стресовій обстановці. У зв'язку з цим, у статті підкреслюється важливість таких вмінь поліцейських, як конструктивна комунікація та психічна стійкість, яких можна досягти за допомогою застосування коучингу.

Обґрунтована необхідність проведення якісної та ефективно підготовки поліцейських за допомогою коучингу, який є інвестицією в розвиток та високу кваліфікацію службовців Національної поліції України.

На прикладі досвіду Лондонської поліції продемонстровано позитивний вплив коучингу на вміння правоохоронців правильно спілкуватися з громадянами та колегами, вирішувати конфліктні ситуації та вести боротьбу зі злочинністю.

Проаналізовано функціональний потенціал коучингу в роботі службовців Національної поліції України, зокрема, в таких сферах як: лідерство та управління, усвідомлене сприйняття дійсності, розвиток професійних вмінь, кар'єрне зростання, командна робота та співробітництво. Акцентовано увагу на окремих інструментах коучингу, а саме: бесідах та питаннях, слуханні та емпатії, домашніх завданнях, рефлексії та зворотньому зв'язку, візуалізації та цілепокладанні, спеціальних ресурсних питаннях.

Запропоновано власну програму навчання коучингу для правоохоронців, оскільки Національна поліція України повинна підтримувати та розвивати своїх працівників, щоб вони якісно та професійно виконували законодавчо покладені на них завдання. Зокрема, визначено 6 основних модулів: знайомство з коучингом, коучингові навички для поліцейських, коучинг у робочому середовищі службовців поліції, застосування коучингу для співпраці з громадянами та суспільством, практичні вправи та рольові ігри, оцінка та висновки.

Наголошено на необхідності впровадження коучингу, як необхідного елементу ефективно комунікації, в діяльність поліцейських, а також його поступову інтеграцію в загальну культуру роботи Національної поліції України.

Ключові слова: коучинг, комунікація, поліція, ефективна особистість, превентивна та антикризова комунікація, державне управління, правоохоронна діяльність.

Постановка проблеми. Діяльність Національної поліції України є невід'ємною частиною державного управління щодо охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, а також підтримання публічної безпеки і порядку. Ефективність роботи правоохоронців, яка проявляється в реальних показниках стану злочинності та рівню довіри населення до поліцейських, значною мірою залежить

від їхньої професійної підготовки. Психічна стійкість та конструктивна комунікація є надзвичайно важливими вміннями для службовця поліції, яким, на жаль, сьогодні не приділяється достатня увага. Така ситуація обумовлює необхідність використання коучингу, як однієї з передумов успішної та ефективно реалізації завдань, що стоять перед Національною поліцією України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливі аспекти дослідження діяльності Національної поліції України висвітлені в працях Бугайчук К., Зозулі І., Кононець В., Криштановича М., Лукашевич В., Негодченко О., Токар І. та інших. Ці наукові розробки створили підґрунтя для системного розгляду правоохоронної діяльності як виду управлінської діяльності в державі. Ступінь висвітлення технології коучингу в державному управлінні знайшов своє відображення у працях Бронікової С. [1, 2, 3], Гурієвської В. [4, 5], Ковалевської Т. [6, 7] та інших. Переважна більшість існуючих наукових напрацювань відображає лише той чи інший аспект заявленої тематики, у зв'язку з чим недостатньо вивченою залишається питання їх комплексної взаємодії: коучингу в діяльності службовців Національної поліції України.

Мета статті – дослідити функціональний потенціал коучингу в роботі службовців Національної поліції України, а також запропонувати власну програму навчання коучингу для правоохоронців.

Виклад основного матеріалу. З початком повномасштабного вторгнення, в умовах воєнного стану, відбулося багато змін у повноваженнях та завданнях майже всіх державних інституцій. В першу чергу це стосується правоохоронних структур, зокрема Національної поліції України. Війна, яка стала значним суспільним потрясінням, значною мірою впливає на емоційний стан людей, їх поведінку і світосприйняття, тому діяльність службовців поліції ускладнюється. В таких умовах надзвичайно важливо зберегти високі показники професійної діяльності, рівень довіри громадян, а також продовжити реформування правоохоронної системи згідно з європейськими стандартами.

Ефективне виконання службовцями Національної поліції України законодавчо покладених на них завдань вимагає якісної та ретельної підготовки, яка включає в себе здобуття навичок ефективної комунікації. На нашу думку, забезпечити здійснення правильної превентивної та антикризової комунікації в діяльності поліцейських здатен коучинг.

Коучинг – це сучасна технологія, яку створили для розвитку потенціалу людей

і команд, задля досягнення заздалегідь узгоджених цілей та докорінної зміни моделей поведінки, що призводить до розкриття внутрішнього потенціалу особистості [8, с. 5].

Дійсно, коучинг є ефективною технологією розвитку і навчання особистості, яка може бути впроваджена в роботу службовців Національної поліції України з метою підвищення їх професійної компетентності та покращення результатів правоохоронної діяльності. Впровадження коучингу у діяльність правоохоронців потребує підготовки та організаційних зусиль. В цьому контексті, важливо забезпечити доступ до професійних та кваліфікованих коучів, щоб отримати якісний супровід співробітників поліції. Також важливо проводити оцінку результатів коучингу для безперервного вдосконалення процесу та досягнення максимальних результатів.

Розвиток системи державного управління в цілому і Національної поліції України зокрема, неможливий без чіткого розуміння світових тенденцій і досвіду зарубіжних країн. Зарубіжний досвід дозволяє проаналізувати позитивні сторони застосування коучингу і впровадити стратегічні і тактичні методи боротьби зі злочинністю [9, с. 377]. Так, наприклад, коучинг активно використовує поліція Великої Британії, щоб допомогти своїм співробітникам розвинути навички ефективної комунікації та лідерства, а також конструктивно вирішувати конфліктні ситуації. Програма «Leading for London» – це комплексний «коучинговий пакет» для поліцейських, який включає в себе коучингові сесії, семінари, тести по психології, домашні завдання, зворотній зв'язок і т.д. Протягом року цю програму проходять понад 10 300 офіцерів та інших службовців поліції [10]. Такий підхід значно покращує якість роботи правоохоронців та їх вміння працювати в команді, що в свою чергу, позитивно впливає на роботу поліції в цілому.

На сьогодні технологія застосування коучингу в діяльності поліцейських стає все більш популярною по всьому світу і демонструє позитивні результати. На нашу думку, використання коучинга допоможе підвищити ефективність поліцейських в наступних сферах:

– лідерство та управління. Коучинг здатен допомогти керівникам поліції розвинути

навички ефективного лідерства, такі як: конструктивна комунікація, мотивація співробітників та врегулювання конфліктів. Це допоможе створити комфортну та продуктивну робочу атмосферу всередині колективу, де працівники матимуть змогу максимально реалізувати свій потенціал та продемонструвати високі показники в роботі;

- усвідомлене сприйняття дійсності. Коучинг сприяє розвитку усвідомленого сприйняття дійсності у поліцейських і допомагає їм краще розуміти свої емоції, реакції на ті чи інші ситуації, звички тощо. В свою чергу це допомагає приймати виважені та ефективні рішення в складних ситуаціях, а також регулювати рівень стресу;

- розвиток професійних вмінь. Службовці поліції можуть використовувати коучинг для розвитку своїх професійних вмінь в комунікаційній сфері, а саме у спілкуванні з різними категоріями населення та побудові конструктивного діалогу, вмінні попереджувати виникнення конфліктних ситуацій та раціонально вирішувати проблеми у разі їх виникнення. Варто зазначити, що індивідуальні коучингові сесії здатні допомогти правоохоронцям більш детально пропрацювати ці вміння, перебороти свої страхи та розвинути навички професійної комунікації;

- кар'єрне зростання. Коучинг може допомогти співробітникам поліції розробити індивідуальні кар'єрні плани, визначити свої цілі та намітити шлях до їхнього досягнення. Співробітникам поліції можуть бути надані коучингові сесії для допомоги у підвищенні самооцінки, ідентифікації своїх сильних сторін та побудови стратегій для покращення ефективності і професійного зростання;

- командна робота та співробітництво. Коучинг може бути використаний для розвитку навичок командної роботи та співпраці серед поліцейських. Це може включати коучингові сесії для покращення комунікації, вирішення конфліктів та розвитку довіри між учасниками.

Всі вищенаведені приклади результатів впровадження коучингу здатні підвищити якість та ефективність надання поліцейських послуг передбачених статтею 2 Закону України «Про Національну поліцію» [11].

Користь коучингу у підвищенні професіоналізму, лідерства та ефективності

роботи поліцейських може досягатися за допомогою таких інструментів:

- бесіди та питання. Коуч ставить запитання, щоб допомогти клієнту глибше зрозуміти свої думки, почуття, цілі та бажання, а також стимулювати обмірковування можливих рішень та дій;

- слухання та емпатія. Коуч активно слухає клієнта, виявляє емпатію та співчуття, щоб повністю зрозуміти його потреби та допомогти йому відчути підтримку і розуміння;

- домашні завдання. Коуч може запропонувати клієнту виконати певні домашні завдання між коучинговими сесіями, щоб допомогти йому прогресувати та перетворювати думки на дії;

- рефлексія та зворотний зв'язок: коуч допомагає клієнту рефлексувати над своїми діями та результатами, а також надає чесний та конструктивний зворотній зв'язок, щоб допомогти клієнту навчитися робити правильні висновки зі свого досвіду;

- візуалізація та цілепокладання: коуч може використовувати техніки візуалізації, щоб допомогти клієнту уявити свої бажані результати та цілі, а також розробити план дій для їх досягнення;

- спеціальні ресурсні питання: коуч може ставити запитання, спрямовані на виявлення та активізацію ресурсів та сильних сторін клієнта, щоб допомогти йому використовувати їх у досягненні своїх цілей.

Це не повний перелік інструментів коучингу. Залежно від стилю, підходу та цілей коуча і клієнта, список може бути значно більшим.

Варто зазначити, що процес навчання коучингу для службовців Національної поліції України може бути різним і тривати від кількох днів до кількох тижнів, залежно від доступних ресурсів та бажаних результатів. Щоб забезпечити максимальне засвоєння матеріалу та його застосування на практиці, навчання проходить у форматі лекцій, тренінгів, рольових ігор та практичних вправ.

Пропонуємо власну програму навчання коучингу для правоохоронців, яка розроблена з урахуванням основних принципів цієї технології та специфічних потреб в діяльності поліцейських. Вона включає теоретичні та практичні елементи, спрямовані на виконання основної мети: розвинути

в співробітників поліції навички коучингу та навчити правильно їх використовувати в подальшій діяльності задля досягнення ефективної комунікації з громадянами та колегами по роботі, вирішення конфліктів та підвищення власної ефективності.

Програма навчання складається з 6 модулів.

Модуль 1: Знайомство з коучингом:

- визначення основних понять та принципів коучингу;
- роль коуча в процесі розвитку особистості;
- значення коучинга для правоохоронної діяльності.

Модуль 2: Коучингові навички для поліцейських:

- основні інструменти коучингу;
- емпатія та активне слухання;
- оцінка та формулювання цілей (власних та колективних).

Модуль 3: Коучинг у робочому середовищі службовців поліції:

- робота в команді та взаємодія;
- встановлення атмосфери довіри та хороших відносин з колегами;
- коучингове керівництво та менторство;
- визначення власних кордонів;
- виявлення ефективних способів вирішення наявних проблем та конфліктних ситуацій.

Модуль 4: Застосування коучингу для співпраці з громадянами та суспільством:

- коучинговий підхід до роботи з громадянами (правопорушниками, злочинцями, жертвами злочинів, свідками тощо);
- ефективне інформування та встановлення контакту із суспільством;
- робота з емоційно-складними ситуаціями.

Модуль 5: Практичні вправи та рольові ігри:

- робота в парах та невеликих групах;
- розбір ситуацій та зворотній зв'язок;
- симуляція реальних стресових ситуацій та використання робочих сценаріїв із застосуванням коучингових навичок.

Модуль 6: Оцінка та висновки:

- оцінка прогресу та зворотній зв'язок від учасників;
- план індивідуального розвитку та подальша підтримка учасників програми.

Програма навчання коучингу для правоохоронців повинна забезпечуватися

керівництвом Національної поліції України у співпраці з міжнародними партнерами та профільними організаціями, які допоможуть залучити висококваліфікованих тренерів-коучів. Процес навчання повинен мати поступовий, комплексний характер і бути адаптованим під сучасні реалії.

Висновки і пропозиції. Таким чином, коучинг є необхідним елементом ефективної комунікації службовців Національної поліції України. Його використання в роботі поліції може допомогти покращити комунікацію, розвинути емоційну та інтелектуальну поінформованість співробітників поліції, а також сприяти підвищенню їх професійних вмінь. Важливо відзначити, що впровадження інструментів коучингу в діяльність правоохоронців повинно відбуватися поступово, крок за кроком. Вважаємо, що насамперед має бути проведено ґрунтовне навчання поліцейських із залученням відповідних фахівців, а вже потім культура застосування коучингу повинна бути плавно інтегрована у загальну культуру організації (поліцейського відділку).

Список використаної літератури:

1. Бронікова С. А. Перспективи коучингу в публічному врядуванні. *Актуальні проблеми державного управління*. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ. 2007. Вип. 4(30). С. 245–252.
2. Бронікова С. А. Перспективи коучингу в системі підготовки державних службовців (європейські рації та українські інтуїції). *Актуальні проблеми європейської інтеграції* : зб. статей з питань європейської інтеграції та права / за ред. Д. В. Ягунова. О. : Фенікс, 2008. Вип. 4. С. 120–125.
3. Бронікова С. А. Соціокомунікативний механізм державного управління: теорія і практика моделювання : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2010. 346 с.
4. Гурієвська В. М. Коучинг як прикладна технологія державного управління. *Вісник Національної академії державного управління*. 2013. №11. С. 32–39.
5. Гурієвська В. М. Технології психологічного консультування в органах державної влади України : дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / В. М. Гурієвська. К., 2010. 180 с.
6. Ковалевська Т. Ю. Комунікативні аспекти нейролінгвістичного програмування : монографія. Вид. 2-ге, випр. і допов. Одеса : Астропринт, 2008. 324 с.

7. Ковалевська Т. Ю. Основи ефективної комунікації : навч. посіб. (порадник управлінцеві на щодень) / Т. Ю. Ковалевська, С. А. Бронікова. Одеса : Фенікс, 2008. 140 с.
8. Основи коучингу : навчальний посібник / О. О. Нежинська, В. М. Тименко. Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
9. Таргоній А. В. Зарубіжна практика використання коучингу в діяльності службовців поліції. *Літопис Волині. Всеукраїнський науковий часопис*. Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. № 28. С. 376–379.
10. Новини London Assembly від 19 липня 2018 року. URL: <https://www.london.gov.uk/who-we-are/what-london-assembly-does/questions-mayor/find-an-answer/met-police-training-courses>
11. Про Національну поліцію: Закон України від 2 липня 2015 року № 580-VIII. *Офіц. веб-сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>

Tarhonii A. Coaching as a necessary part of effective communication employees of the National Police of Ukraine

The activities of employees of the National Police of Ukraine have their own specifics, especially nowadays. Law enforcement officers make difficult decisions every day and work in a tense and stressful environment. In this regard, the article highlights the importance of police skills such as constructive communication and mental resilience, which can be achieved through the use of coaching.

There is a justified need for high-quality and effective training of police officers with the help of coaching, which is an investment in the development and high qualification of employees of the National Police of Ukraine.

On the example of the experience of the London Police, the positive influence of coaching on the ability of law enforcement officers to communicate correctly with citizens and colleagues, to resolve conflict situations and to fight crime has been demonstrated.

The functional potential of coaching in the work of employees of the National Police of Ukraine was analyzed, in particular, in such areas as: leadership and management, conscious perception of reality, development of professional skills, career growth, teamwork and cooperation. Attention is focused on individual coaching tools, namely: conversations and questions, listening and empathy, homework, reflection and feedback, visualization and goal setting, special resource questions.

An own coaching training program for law enforcement officers is proposed, as the National Police of Ukraine must support and develop its employees so that they perform the tasks assigned to them by law in a high-quality and professional manner. In particular, 6 main modules are defined: introduction to coaching, coaching skills for police officers, coaching in the working environment of police officers, application of coaching for cooperation with citizens and society, practical exercises and role-plays, evaluation and conclusions.

The need to introduce coaching, as a necessary element of effective communication, into the activities of police officers, as well as its gradual integration into the general work culture of the National Police of Ukraine, is emphasized.

Key words: *coaching, communication, police, effective personality, preventive and anti-crisis communication, public administration, law enforcement activities.*