

ЮРИДИЧНА ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159.922

В. І. БАРКО,

*доктор психологічних наук, професор,
професор кафедри соціології та психології факультету № 6
Харківського національного університету внутрішніх справ;
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4962-0975>;*

В. В. БАРКО,

*кандидат педагогічних наук,
науковий співробітник лабораторії психологічного забезпечення
Державного науково-дослідного інституту МВС України (м. Київ);*

Л. А. КИРІЄНКО,

*провідний науковий співробітник лабораторії психологічного забезпечення
Державного науково-дослідного інституту МВС України (м. Київ)*

СТРУКТУРОВАНА СПІВБЕСІДА ЯК ЗАСІБ ВИВЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПРИДАТНОСТІ КЕРІВНОГО ПЕРСОНАЛУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

Розкрито психологічні особливості вдосконалення управління персоналом поліцейських підрозділів. Проаналізовано досвід роботи поліцейських менеджерів розвинутих країн і підходи, спрямовані на всебічне вивчення психологічної придатності керівного персоналу, забезпечення психологічної профілактики негараздів, конфліктів, стресів і невдоволення працівників поліції. Одним з ефективних засобів вивчення персоналу визнано застосування психологами структурованої співбесіди (інтерв'ю), яке ґрунтується на знанні й дотриманні низки психологічних принципів і закономірностей. Наголошено, що вона забезпечує високу ефективність роботи в разі проведення конкурсів на зайняття поліцейським вакантною керівною посади.

Ключові слова: *структурована співбесіда (інтерв'ю), психологічні особливості, менеджмент, поліція, менеджер, професійна придатність.*

Barko, V.I., Barko, V.V. and Kyriienko, L.A. (2017), "Structured interview as a mean of studying the professional suitability of senior staff of the National Police of Ukraine" ["Strukturovana spivbesida yak zasib vichennia profesiinoi prydatnosti kerivnoho personalu Natsionalnoi politsii Ukrainy"], *Pravo i Bezpeka*, No. 2, pp. 119–126.

Постановка проблеми. Відповідно до закону України «Про Національну поліцію» остання являє собою центральний орган виконавчої влади, який служить суспільству шляхом забезпечення охорони прав і свобод людини та протидії злочинності, підтримання публічної безпеки й порядку. Завданнями поліції є надання поліцейських послуг у сферах забезпечення публічної безпеки та порядку, охорони прав і свобод людини, інтересів суспільства й держави, протидії злочинності та надання громадянам певних послуг з допомоги. Поліцейські виконують службові завдання на засадах неухильного дотримання законності, прав людини та громадянина [1]. Службова діяльність поліцейських традиційно належить до складних і супроводжується значними психофізіологічними та фізичними навантаженнями на працівників. Особливо непростою є робота поліцейських менеджерів. Успішно впоратись з управлінськими обов'язками можуть далеко

не всі, тому постає важлива проблема вивчення потенційних можливостей і профпридатності поліцейських для їх переміщення на посадах і просування по службі.

Вивчення досвіду розвинутих країн свідчить про те, що процедура дослідження професійної придатності та здібностей поліцейських менеджерів є досить складним процесом, який містить у собі низку соціально-психологічних методів, зокрема оцінювання резюме та співбесіду з кандидатом (інтерв'ю) [2, с. 40; 3, с. 150; 4, с. 243].

Оцінювання резюме зазвичай здійснюється в експрес-режимі за такими параметрами, як останнє місце роботи, наявність освіти, вік, знання іноземної мови, спеціалізованих комп'ютерних програм, мотиви професійної діяльності тощо. Відібрані в результаті швидкого перегляду резюме потім піддаються детальнішому вивченню. Звертається увага на якість отриманої основної й додаткової освіти, на

рівень компаній та організацій, в яких працював або нині працює кандидат, на досягнуті ним успіхи в діяльності. Після попереднього аналізу резюме з кандидатом проводиться співбесіда (інтерв'ю), в процесі якої можуть бути отримані дані про його комунікативні здібності та загальноосвітній рівень, заздалегідь з'ясовується питання «сумісності» кандидата з корпоративним середовищем, а також робляться прогнози стосовно його можливої лояльності. Для того щоб інформацію, отриману під час співбесіди, можна було використати для оцінювання й порівняння декількох кандидатів, вона має відбуватися за підготовленим планом. Така спланована співбесіда називається *структурованим інтерв'ю*.

Технологія структурованого інтерв'ю широко застосовується в процесі оцінювання працівників і керівників поліції, причому воно здійснюється на основі моделей *компетенцій*. Співбесіда, як правило, проводиться для вирішення питання про висунення поліцейських на керівні посади різного рівня. Більше того, саме структуроване інтерв'ю є головним інструментом оцінювання за компетенціями, а будь-які прорахунки, допущені під час його підготовки, проведення й аналізу результатів, призводитимуть до помилкових висновків і підвищуватимуть загрозу неправильного призначення поліцейського на важливу керівну посаду [5, с. 310; 6, с. 20; 7, с. 55]. Тому метою цієї статті є розкриття техніки й методики проведення структурованого інтерв'ю під час вивчення професійної придатності керівного персоналу Національної поліції.

Виклад основного матеріалу. Розглянемо психологічні методи та засоби, які застосовуються у процесі вивчення працівників поліції за допомогою структурованої співбесіди (інтерв'ю). У процесі інтерв'ю працівник поліції у вільній формі відповідає на різноманітні питання, що головним чином стосуються досвіду в подоланні чи вирішенні тих або інших службових і життєвих ситуацій. На підставі аналізу змісту його розповіді психолог або фахівець по роботі з персоналом, використовуючи відповідну методику, робить висновок про наявність і міру розвитку в особи тих або інших компетенцій, істотних для ефективного виконання службової діяльності. У разі правильного застосування описаний метод оцінювання є досить точним і прогностично цінним.

Розглянемо детальніше, як може бути організовано та проведено таке інтерв'ю.

Техніка проведення інтерв'ю має багато варіантів залежно від цілей, з якими воно про-

диться. В його підґрунті лежить отримання уявлення про компетенції поліцейського, під якими розуміються інтегральні характеристики, що визначають його успішну виробничу поведінку й особистісні якості, що об'єднують здібності, знання та навички. Саме компетенції визначають ефективність роботи особи на тій або іншій посадовій позиції.

Досвід показує, що співбесіди й інтерв'ю з прямими запитаннями («Що Ви вмієте робити?», «Яка робота Вам подобається найбільше?», «Які якості Ви у себе вважаєте найбільш важливими?» тощо) часто виявляються неефективними, оскільки люди далеко не завжди можуть дати об'єктивну інформацію, а також багато респондентів під час співбесіди прагнуть давати соціально або ситуативно бажані відповіді, спотворюючи реальний стан речей. Висновки про компетенції, зроблені на підставі таких «відретушованих» відповідей, очевидно, будуть правильними.

Правильно побудоване інтерв'ю будується на припущенні, згідно з яким надійнішою підставою для висновків є інформація про реальні дії людини, які вона здійснювала в різних умовах і ситуаціях, а не її думки та припущення про те, якими її якостями зумовлювалися ці дії. Очевидно, що неправдивий працівник може спотворювати інформацію також стосовно реальних фактів свого життя, проте така брехня щодо подій, які дійсно сталися, досить легко може бути виявлена за допомогою психофізіологічних методів оцінювання достовірності інформації. У цілому ж слід зазначити, що проведення інтерв'ю в цілях оцінювання компетенцій є досить складним і трудомістким процесом, що вимагає від інтерв'юера хорошої професійної підготовки та розвинутих комунікативних навичок. Крім того, сама підготовка цього процесу й попередня побудова моделі компетенцій також є непростотою справою.

Головною метою інтерв'ю на основі компетенцій, або інтерв'ю для з'ясування «поведінкових прикладів», є отримання детальних відомостей про те, як працівнику вдається впоратись зі службовими функціями в різних ситуаціях. У процесі цього інтерв'ю працівник поліції не дає оцінок своїм діям, а просто описує свою поведінку, переживання та вчинки в різних обставинах, про які його запитує інтерв'юер і які мають стосунок до компетенцій, що вивчаються. На відміну від звичайних співбесід, таке інтерв'ю може проводитися декількома інтерв'юерами, завдання, ролі й функції яких ретельно плануються заздалегідь, що робить підготовку таких інтерв'ю ще складнішою.

Звичайне інтерв'ю за компетенціями складається з двох етапів:

а) вступного, під час якого встановлюється необхідний контакт між співрозмовниками та отримуються загальні відомості про працівника й виконувану ним роботу;

б) основного, в процесі якого ставляться запитання за компетенціями.

Усі запитання заздалегідь ретельно плануються й відпрацьовуються за змістом, що відображує їх зв'язок із компетенціями, як вивчаються. Також продумується загальна кількість запитань і послідовність їх пред'явлення. При цьому велике значення має чинник часу. Як показує практика, отримання досить детальної відповіді на добре сформульоване питання займає від 5 до 10 хвилин. Це означає, що протягом годинного інтерв'ю вдасться отримати відповіді всього лише на 6–10 запитань, які можна буде використати для оцінювання не більше 4–5 компетенцій.

Інтерв'ю в обов'язковому порядку ретельно документується з використанням будь-яких засобів – від записування у блокнот до якісної аудіо- й відеореєстрації. Подальший аналіз результатів з метою опису й оцінювання компетенцій, що цікавлять керівника поліцейського підрозділу, робиться тільки на підставі документованого матеріалу.

Різноманіття ситуацій службової діяльності поліцейського зумовлює велика кількість різноманітних компетенцій, необхідних для того, щоб ці види діяльності були успішними, причому для кожного виду треба використовувати професійний набір критичних компетенцій, які в кадровій практиці називають ще моделями компетенцій. Очевидно, що і таких моделей існує велика кількість. Тому у кожному конкретному випадку, а точніше, у разі оцінювання компетенцій кожного конкретного працівника, треба говорити про конкретну модель компетенцій відповідно до посади, яку той обіймає, і про конкретні компетенції, що становлять зміст моделі.

Як приклад розглянемо деяку посаду керівника поліцейського підрозділу. Припустимо, що в результаті попереднього дослідження була побудована модель компетенцій, необхідних для успішної роботи керівника середньої ланки управління.

Проведення досліджень з метою побудови моделей компетенцій для конкретних посад також є складним професійним завданням і вимагає не лише обстеження великої кількості робочих місць і численних співбесід з працівниками, але і застосування спеціальних дослі-

дницьких технологій, таких як «Метод репертуарних ґрат», «Метод критичних інцидентів», «Метод прямих атрибутів», а також інших дослідницьких процедур, що дозволяють більш об'єктивно характеризувати ті або інші сторони службової діяльності й поведінки працівників.

Керівникові поліцейського підрозділу, як показали дослідження, важливо мати такі чотири провідні компетенції (насправді, залежно від складності роботи й умов, в яких вона здійснюється, їх може бути більше): планування і контроль; ухвалення рішень і відповідальність; командна робота та мотивування персоналу; стресостійкість.

Щоб оцінити наявність і міру розвитку цих компетенцій у кандидата на посаду керівника поліцейського підрозділу, для інтерв'ю можуть бути підготовлені такі запитання.

Вступний етап.

1) Опишіть роботу на своїй посаді. Для вирішення яких завдань існує Ваша посада? Які конкретно функції Ви виконуєте?

2) Що у роботі Вам вдається краще за все? Як Ви вважаєте, за рахунок яких навичок і вмінь Вам це вдається? Що у Вас виходить не завжди? Які причини цього Ви вбачаєте?

3) Які конкретні труднощі виникають у Вашій роботі? Наведіть приклади того, як Ви долаєте ці труднощі.

Основний етап.

1. Компетенція «планування та контроль».

1) Розкажіть, як Ви справляєтеся з великими обсягами роботи? З чого Ви зазвичай починаєте роботу? Що Ви робите, щоб забезпечити виконання завдань у строк і на належному рівні? Що зазвичай Вам заважає виконувати свою роботу?

2) Чи були у Вас ситуації, коли доводилося виконувати термінову роботу в гранично стислі терміни? Наведіть приклад. За рахунок чого Вам удалося впоратися з цією роботою? Які висновки Ви для себе зробили?

3) Опишіть конкретний недавній випадок, коли Вам не вдалося зробити роботу до встановленого терміну. У чому полягали причини? Якою є міра Вашої особистої відповідальності за зрив термінів? Які конкретні дії Ви зробили для того, щоб здолати ситуацію, що склалася?

4) Навіть найкращі працівники (керівники) під час планування іноді упускають істотні елементи. У Вас були такі ситуації помилок у плануванні? Наведіть приклад. Якими були наслідки? Як Ви виправляли ситуацію, і чим усе завершилося?

2. Компетенція «ухвалення рішень і відповідальність».

1) Якого роду рішення Вам зазвичай доводиться приймати? Чим Ви керуєтеся, приймаючи рішення? З якими труднощами Ви стикаєтеся, приймаючи рішення? Наведіть приклади.

2) Які рішення є для Вас найлегшими? Чому? А які рішення є для Вас найважчими? Чому? Чи доводилося Вам приймати такі важкі рішення? Наведіть приклад.

3) Що, на Ваш погляд, необхідно для того, щоб приймати правильні рішення? Наведіть приклади правильних рішень зі своєї практики. А тепер наведіть приклади неправильних рішень. Якими були їх наслідки?

4) Наведіть приклад, коли Вам довелося діяти абсолютно самостійно в незвичній ситуації. Які рішення Вам доводилося тоді приймати? Яким був результат?

5) Наведіть приклад із недавнього минулого, коли Ви зробили більше, ніж від Вас вимагалось. Чому Ви це зробили? Як поставилися до Вашої ініціативи керівники та колеги?

3. Компетенція «командна робота і мотивування».

1) Як Ви в цілому оцінюєте психологічний клімат і атмосферу у Вашому колективі?

2) Чи звертаються до Вас по допомогу, пораду або підтримку колеги по роботі? Як часто? Чому вони це роблять? Наведіть приклади. Чи надаєте Ви їм реальну допомогу?

3) З якими конфліктними ситуаціями в колективі Вам доводилося стикатися? Як Ви виходили з цих конфліктів? Чи брали активну участь у цьому?

4) Що Ви робите, якщо не задоволені тим, як працює Ваш колега або підлеглий? Наведіть приклад.

5) Як Ви собі уявляєте ідеального керівника? Якими методами Ви користуєтеся, щоб мотивувати своїх колег і співробітників? Наведіть приклад.

4. Компетенція «стресостійкість».

1) Чи були у Вас у минулому кризові ситуації, в яких Вам доводилося ухвалювати рішення й діяти? У чому полягала причина кризи? Що Ви робили для її подолання? Які почуття Ви відчували в цей період?

2) Чи були у Вас серйозні невдачі? Наведіть приклад, розкажіть, що сталося, і як Ви реагували на це. Як до Вас поставилося Ваше оточення в цей період?

3) Опишіть службову ситуацію, яка у Вас викликала негативну реакцію. Як Ви вирішили цю ситуацію? Яким було ставлення до неї з боку Ваших колег?

4) Чи доводилося Вам проявляти завзятість і терпіння для подолання небажаної ситуації? Наведіть приклад. У чому полягала причина опору вирішенню ситуації? Як Вам вдалося його подолати та з яким результатом?

5) Наведіть приклад ситуації, коли Вам довелося обстоювати власну позицію з певного питання. Як Ви при цьому почувались? Які аргументи та прийоми використали?

Аналогічним чином можна готувати запитання щодо будь-яких інших компетенцій, істотних для керівників поліцейських підрозділів, наприклад таких, як «вплив на підлеглих», «побудова стосунків», «міжособистісне розуміння», «аналітичне мислення», «інноваційність і творчість» тощо.

Інтерв'ю за компетенціями можна використати також для оцінювання надійності працівника поліції, проте в цьому випадку треба бути готовим до можливого спотворення й перекручення інформації, тому без використання додаткових методів оцінювання її достовірності не обійтись.

Інтерв'ю за компетенціями проводиться з дотриманням вимоги **«мовного домінування» обстежуваного** працівника, тобто запитання та коментарі інтерв'юера повинні займати не більше 15–20 % часу. Решту часу слід відводити на відповіді працівника, його розповідь і пояснення. Важливо стежити за тим, щоб він у своїх відповідях розповідав про реальні факти й події, а не про гіпотетичні ситуації та передбачувані варіанти поведінки. Його слід спонукати до викладу конкретних прикладів.

Аналіз матеріалів, отриманих у процесі описаного структурованого інтерв'ю, має робитися експертною групою. Обсяг і глибина цього аналізу залежать від поставлених завдань. Не виключено, що в окремих відповідальних випадках може знадобитися додаткове інтерв'ю.

У процесі аналізу у висловлюваннях досліджуваної особи спочатку виділяються чіткі «поведінкові приклади», потім проводиться їх класифікація на «позитивні» й «негативні», потім виділені позитивні й негативні приклади класифікуються стосовно досліджуваних компетенцій, після чого їм привласнюється кількісна оцінка (зазвичай за п'ятибальною системою) у міру відображення тієї або іншої компетенції, і, нарешті, проводиться узагальнення даних і формулюються остаточні висновки.

Приблизно так у найзагальнішому вигляді можна описати досить складну сучасну процедуру оцінювання персоналу за допомогою інтерв'ю за компетенціями. Посадовцю, який проводить інтерв'ю, слід зважати на прагнення

багатьох працівників до створення в оточення кращих уявлень про себе. Здатність за допомогою інтуїції розрізнати брехню та правду властива небагатьом людям. Виникає питання можливості у процесі інтерв'ю або будь-якої іншої співбесіди з кандидатом на службу або поліцейським оцінювання достовірності інформації, яка повідомляється.

Сьогодні можна відповісти на це питання позитивно. У рамках прикладної психофізіології нині розроблено й доведено до рівня практичного застосування групу методів, об'єднаних спільною назвою «Методи оцінювання достовірності інформації». В основі цих методів лежать різні способи оцінювання, вимірювання й інтерпретації змін психофізіологічного стану людини під впливом стимулів різної значущості.

Відразу слід зазначити, що далеко не всі способи оцінювання стану людини можуть претендувати на те, щоб бути включеними в указану групу. Для того щоб метод був придатним для практичного використання, він повинен мати у своїй основі чіткі та перевірені наукові принципи, що ґрунтуються на добре вивчених психофізіологічних закономірностях (явищах і фактах), пройти документовану перевірку працездатності й ефективності в експериментальних і реальних умовах застосування, що підтверджують його точність і надійність, та мати зрозумілі інструкції щодо використання.

Розглянемо основні принципи побудови структурованого інтерв'ю з урахуванням аналізу невербальних ознак. Численні дослідження показують, що між ефективним і неефективним способом проведення співбесіди у формі структурованого опитування, якщо судити за критерієм якості отримуваної інформації, існують очевидні відмінності, обумовлені передусім тактикою поведінки особи, яка веде бесіду. Перша й найбільш типова відмінність полягає в тому, що правильно діючий інтерв'юер (екзаменатор, ведучий) ставить переважно широкопланові запитання, спонукаючи опитуваного говорити більшу частину часу, відведеного на співбесіду. У разі неправильно організованої співбесіди екзаменатор здебільшого говорить сам і ставить переважно прямі, вузькоспрямовані, а часто й навідні запитання.

Установлено, що в разі непрофесійного проведення структурованого інтерв'ю зустрічаються три основні види типових помилок:

1) ведучий без необхідності часто перериває співрозмовника в процесі викладу ним інформації;

2) опитуваному ставиться надмірно велика кількість вузькоспрямованих і навідних запи-

тань, а вузькоспрямовані, конкретні запитання є менш цінними, з точки зору отримання інформації, ніж широкопланові, особливо коли вони ставляться занадто часто, оскільки призводять до менш детальних відповідей;

3) послідовність запитань часто буває задалегідь не продумана, не враховує стан та особливості мисленневих процесів опитуваного, часто трапляються недоречні й несподівані запитання, які є перешкодою для нормальної роботи пам'яті й відтворення матеріалу.

Розглянемо загальні психологічні принципи та прийоми проведення інтерв'ю, націлені передусім на поліпшення якості інформації, що повідомляється людиною, яка говорить правду, і погіршення умов для особи, яка бреше у відповідь на запитання. Співбесіду, що проводиться з використанням перерахованих нижче принципів і підходів, іноді ще називають «**когнітивним інтерв'ю**». До зазначених принципів і прийомів належать такі:

1. *Схожість ситуації реальної події та опитування.* Пам'ять людини покращується, коли загальна психологічна обстановка в процесі опитування наближається до тієї, що була, коли сталася ця реальна подія. Тому ведучий повинен постаратися відновити в пам'яті співрозмовника всі можливі зовнішні атрибути події (включно з обстановкою, погодними умовами, емоційними переживаннями, супутніми думками);

2. *Сфокусованість відтворення.* Відтворення з пам'яті, як і будь-яка психічна активність, потребує певної концентрації зусиль, тому одне із завдань ведучого полягає в тому, щоб безперервно допомагати опитуваному концентрувати свої зусилля на відтворенні потрібної інформації. Будь-які чинники, які можуть відвертати увагу й заважати цьому процесу (зовнішній шум, часте перебивання тощо), погіршують роботу пам'яті щодо відтворення інформації, яка в ній зберігається. Дуже часто люди уникають зусиль із напруження своєї пам'яті через лінощі, тому ведучий повинен постійно спонукати опитуваного робити такі зусилля;

3. *Екстенсивність відтворення.* У цілому чим більше спроб робить опитуваний для пригадування конкретного епізоду, тим більше істотної інформації він відтворює, тому його треба постійно спонукати до того, щоб він робив якомога більше спроб згадати певну подію. Багато опитуваних після невдалої спроби припиняють зусилля щодо пригадування, тому важливо, щоб ведучий постійно підштовхував співрозмовника до спроб згадати подію, навіть якщо той стверджує, що більше нічого не пам'ятає;

4. *Підлаштування питань під співрозмовника.* Успішне відтворення якихось деталей з пам'яті частково залежить від того, наскільки зміст питань і форма, в якій вони ставляться, відповідають особливостям запам'ятовування, характерним для конкретної людини. Тому важливо, щоб ведучий максимально підлаштував свої питання під співрозмовника. Будь-який уніфікований спосіб постановки питань, єдиний для різних людей, ніколи не буде ефективним стимулятором їх пам'яті, хоча формально може полегшувати процедуру опитування. Набагато результативнішою є гнучка методика опитування, в процесі якої стиль і спрямованість опитування змінюються відповідно до психофізіологічних особливостей конкретної людини. Для цього ведучому корисно уявити себе на місці опитуваного й спробувати зрозуміти, як могло здійснюватися сприйняття ним події, і, відповідно, ставити запитання, які мають значення саме з цієї точки зору.

Варто пам'ятати, що співбесіду завжди бажано будувати у формі опитування щодо якихось конкретних фактів або подій, які опитуваний переживав сам особисто. При цьому опитування обов'язково має розпочинатися з вільного викладу співрозмовником опису цих фактів і подій, після чого можна ставити цілеспрямовані запитання, що уточнюють сказане, які, по можливості, повинні мати загальний, розгорнутий характер і спонукати співрозмовника давати розгорнуті відповіді.

Перш ніж запропонувати опитуваному викласти у вільній формі сутність фактів і подій, що цікавлять ведучого, йому слід дати такі інструкції.

1) Відновлення обставин: «Постарайтеся відновити в пам'яті всю обстановку, яка супроводжувала подію, що нас цікавить. Опишіть приміщення, освітленість, стан погоди, запахи, предмети та людей, що перебували поблизу. Згадайте свої почуття та переживання. У процесі розповіді постарайтеся подумки перенести себе на місце події».

2) Виклад деталей: «Іноді люди не повідомляють усю інформацію, що цікавить, тому, що вони не вважають її важливою. Будь ласка, не намагайтеся самостійно редагувати інформацію за критерієм важливості. Не припускайте ніяких дрібниць. Розповідайте всі, навіть самі малозначимі, на Ваш погляд, деталі».

3) Зміна порядку: «Зазвичай вважають, що найбільш зручною є хронологічна послідовність викладу. Проте спробуйте розповісти все в іншому порядку. Наприклад, розпочніть з того, що, на Ваш погляд, було найбільш вра-

жаючим і найважливішим, і далі від цього моменту переміщайтеся у своїй розповіді в часі вперед і назад».

4) Зміна перспективи: «Спробуйте викласти ситуацію, що нас цікавить, із різних позицій. Уявіть себе на місці інших учасників і постарайтеся відтворити все ще раз так, як вони могли б усе це бачити й чути».

Більшість дослідників погоджується з тим, що чим точніше відтворюється просторово-часовий контекст події в процесі опитування, тим точнішими й повнішими бувають спогади. Уявне перенесення людини в обстановку описуваної нею події покращує відновлення інформації в пам'яті. Спонування опитуваного до детального викладення деталей є доцільним, оскільки відомо, що люди часто не надають значення окремим деталям і тому під час розповіді пропускають їх; іноді відтворення незначних деталей дозволяє людині згадати якісь істотні моменти описуваної події, а викладення неправдивих, не існуючих деталей для нещирого співрозмовника є складним завданням і, як правило, призводить до появи численних невербальних ознак нещирості.

Також досвід показує, що коли події відтворюються у звичайному, хронологічному порядку, людині властиве бажання робити свою розповідь логічною, додумуючи якісь моменти. Водночас опис події по блоках у протилежній або в іншій послідовності часто дозволяє правильно відтворювати більшу кількість деталей, не спотворених домислами. Зміна перспективи сприйняття в процесі відтворення описуваних подій також робить опис повнішим і сприяє повідомленню додаткових деталей.

На додаток протягом бесіди можна використати низку специфічних запитань, які після завершення вільного опису сприятимуть поліпшенню відновлення з пам'яті й уточненню окремих елементів інформації, що повідомляється. Сфери, що охоплюються цими запитаннями, зокрема, містять:

а) *опис фізичних характеристик:* «Спробуйте пригадати, чи не нагадує описувана Вами людина когось. Якщо так, то подумайте і скажіть, чому. Чи можете Ви відмітити щось незвичайне в її зовнішності?»;

б) *імена:* «Якщо Ви не в змозі згадати ім'я, постарайтеся відновити хоча б першу його літеру. Після цього спробуйте згадати кількість літер або голосних звуків у цьому імені»;

в) *числа:* «Число було великим або маленьким? Скільки приблизно цифр було в ньому?»;

г) *особливості мовлення:* «Згадайте, чи не нагадував Вам голос чий-небудь ще? Якщо

нагадував, то подумайте і скажіть, чим саме. Чи було щось незвичайне в голосі?»;

г) *зміст розмов*: «Згадайте свою реакцію на слова співрозмовника. Згадайте, як реагували на них інші, щось присутніми? Чи було щонебудь незвичайне в словах?».

Висновки. Дослідження показують, що використання перелічених вище психологічних етапів, принципів і прийомів проведення структурованої бесіди (інтерв'ю) у процесі вивчення особистості працівника поліції значно підвищує якість і кількість корисної інформації, отриманої від щирого співрозмовника. Водночас якість викладу відомостей нещирим працівником за таких умов значно погіршується й супроводжується появою значної кількості невербальних ознак, що дозволяють упевнено діагностувати ці висловлювання як неправдиві.

Таким чином, сенс застосування розглянутих вище прийомів активізації уваги та стимулювання пам'яті особи в процесі бесіди у формі структурованого опитування полягає в диференціальному впливі на мовленнєво-мисленнєві процеси співрозмовника. Якщо у щирого працівника поліції вони сприяють поліпшенню та полегшенню відновлення в пам'яті потрібної інформації, то у нещирого посилюють ускладнення, пов'язані з викладом деталізованої легенди, й призводять до появи невербальних психофізіологічних ознак нещирості. Тому структуроване інтерв'ю є цінним психологічним засобом перевірки професійної придатності поліцейського під час проведення конкурсу на службу або зайняття працівником поліції вакантної посади.

Список бібліографічних посилань

1. Про Національну поліцію: закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 40–41. Ст. 379.
2. Барко В. І., Зелений В. І., Ірхін Ю. Б. Робоча книга керівника органу внутрішніх справ (психолого-педагогічний аспект): навч. посіб. Вінниця: Книга-Вега; Вінниц, обл. друк., 2009. 248 с.
3. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Профессионализм и лидерство. Харьков: Титул, 2006. 578 с.
4. Чарльз М. Т. Современное состояние и перспективы профессиональной подготовки сотрудников полиции (милиции) США и России. СПб.: Алетейя, 2000. 268 с.
5. Мучински П. Психология, профессия, карьера. 7-е изд. СПб.: Питер, 2004. 539 с.
6. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. 702 с.
7. Сошников А., Пеленицын А. Оценка персонала: психологические и психофизиологические методы. М.: Эксмо, 2009. 240 с.

Надійшла до редколегії 07.03.2017

BARCO V. I., BARKO V. V., KYRIIENKO L. A. СТРУКТУРИРОВАННОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ КАК СРЕДСТВО ИЗУЧЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРИГОДНОСТИ РУКОВОДЯЩЕГО ПЕРСОНАЛА НАЦИОНАЛЬНОЙ ПОЛИЦИИ УКРАИНЫ

Раскрыты психологические особенности совершенствования управления персоналом полицейских подразделений. Проанализированы опыт работы полицейских менеджеров развитых стран и подходы, направленные на всестороннее изучение психологической пригодности руководящего персонала, обеспечение психопрофилактики неурядиц, конфликтов, стрессов и недовольства полицейских. Одним из эффективных средств изучения персонала признано применение психологами структурированного интервью (собеседования), базирующегося на знании и соблюдении ряда психологических принципов и закономерностей. Подчеркнуто, что такое интервью обеспечивает высокую эффективность работы при проведении конкурсов на занятие полицейским вакантной руководящей должности.

Ключевые слова: структурированное собеседование (интервью), психологические особенности, менеджмент, полиция, менеджер, профессиональная пригодность.

BARKO V. I., BARKO V. V., KYRIIENKO L. A. STRUCTURED INTERVIEW AS A MEAN OF STUDYING THE PROFESSIONAL SUITABILITY OF SENIOR STAFF OF THE NATIONAL POLICE OF UKRAINE

The psychological features of improving personnel management of police units have been revealed. It has been indicated that the experience of the work of the police managers of the developed countries testifies to the growing attention to the study of the psychological factors of leadership efficiency, meanwhile the underlying concepts of modern police management contain approaches aimed at a comprehensive study of the psychological feasibility of management personnel, ensuring psychological prevention of troubles, conflicts, stress and dissatisfaction of police officers. One of the effective means of studying personnel is the use of structured intercommunication (interviews) by psychologists

that is based on the knowledge and observance of a number of psychological principles and regularities. It has been emphasized that such an interview provides high efficiency in conducting contests for the recruitment of a vacant position of a police officer, since in the case of a proper conduct it significantly improves the quality and quantity of useful information received from a true interlocutor and allows to recognize the falsehood of the insincere

Keywords: *structured intercommunication (interview), psychological features, management, police, manager, professional suitability.*
