



УДК 351.74:316.77:005.963.1

DOI <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2023.28.55>

## ЗАРУБІЖНА ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБОВЦІВ ПОЛІЦІЇ

**Таргоній Анна,***аспірантка кафедри державного управління**Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби**Київського національного університету імені Тараса Шевченка**ORCID ID: 0000-0002-9527-2599*

*Постановка проблеми й обґрунтування її актуальності. Сучасні дослідження у сфері підвищення компетентності та професійної підготовки правоохоронців підтверджують необхідність використання нових технологій та інструментів, які б відповідали сучасним викликам і змінам у суспільстві. Високий рівень складності та відповідальності професійної діяльності службовців Національної поліції України вимагає висококваліфікованих працівників правоохоронних органів. Чим вищою та якіснішою буде їхня кваліфікація, тим ефективнішими будуть результати правоохоронної діяльності. Проблема полягає в тому, що на тепер в Україні не приділяється належна увага професійній підготовці службовців Національної поліції у сфері розвитку їхньої психічної стійкості за допомогою коучингових інструментів. Немає культури створення підтримувального та заохочувального середовища, у якому працівник правоохоронного органу міг би стимулювати свої розумові процеси для пошуку нових методів взаємодії із громадянами та суспільством загалом.*

*Мета дослідження полягає в аналізі провідних європейських практик, здійсненому на конкретних прикладах, для їх подальшого впровадження у професійну діяльність службовців Національної поліції України.*

*Методологія визначається твердженням про високоєфективну особистість, яка перебуває у процесі постійного розвитку. У статті наведено статистичні дані, які показують важливість комунікації для правоохоронців. У процесі дослідження було застосовано метод порівняльного аналізу, соціологічний метод, метод індукції та дедукції.*

*Результати дослідження демонструють необхідність застосування коучингу в діяльності службовців Національної поліції України, що сприятиме ефективному виконанню покладених на них завдань щодо захисту прав громадян, забезпечення правопорядку та протидії злочинності.*

**Ключові слова:** коучинг, комунікація, поліція.

### **Tarhonii Anna. Foreign practice of using coaching in the activities of police workers**

*Statement of the problem and explanation of relevance. Modern research in the field of increasing competence and professional training of police workers confirms the need to use new technologies and tools that would meet modern challenges and changes in society. The high level of complexity and responsibility in the professional activities of employees of the National Police of Ukraine requires highly qualified workers. The higher and better their qualification will be, the more effective the results of police work will be. The problem is that today in Ukraine we don't have the necessary attention to the professional training of workers of the National Police in the field of developing their mental stability with the help of coaching tools. There is no culture of creating a supportive and encouraging environment in which a police worker could stimulate his mental processes for finding new methods of cooperation with citizens and society as a whole.*

*The purpose of the research is the analysis of leading European practices, carried out on specific examples, with the aim of their further implementation in the professional activities of the employees of the National Police of Ukraine.*

*The methodology is determined by the statement about a highly effective personality, who is in the process of constant development. The article provides statistics that show the importance of communication for police workers. The method of comparative analysis, the sociological method, the method of induction and deduction was used in the research process.*

*The results of the research demonstrate the need to apply coaching in the activities of the National Police of Ukraine, which will contribute to the effective performance of the tasks in the field of protection the rights of citizens, providing law and order, and crime prevention.*

**Key words:** coaching, communication, police.

Правоохоронна діяльність є невід'ємною частиною державного управління та відіграє важливу роль у гарантуванні суспільної безпеки та боротьби зі злочинністю. Дуже часто робота поліцейських лишається непоміченою і сприймається суспільством як належне. Однак будь-який промах із боку цього силового відомства має наслідком критику та зменшення довіри населення.

Формування інституту поліції в Україні завжди супроводжувалося цілою низкою суперечливих тенденцій і кризових явищ. Особливо актуальним це стало в період війни, коли, окрім зовнішньої загрози, спостерігаються ускладнення криміногенної ситуації та зростання рівня злочинності всередині країни.



Ці чинники заважають упровадженню реформ і забезпеченню стабільності в суспільстві. Зважаючи на таку ситуацію, потрібно шукати оптимальні механізми державного управління у правоохоронній сфері, які б забезпечували правопорядок і відповідали сучасним реаліям і потребам суспільства, а також захищали б довгострокові національні інтереси.

Сучасні дослідження у сфері підвищення компетентності та професійної підготовки правоохоронців підтверджують необхідність використання нових технологій, зокрема й коучингу. Його важливість полягає в тому, що коучинг направлений не лише на розвиток професійних знань, а й на підвищення особистої ефективності службовця поліції. Як наслідок, це сприяє розвитку успішної професійної діяльності та досягненню поставлених завдань.

В останні роки процес використання коучингу в різних сферах життєдіяльності людини стрімко зростає. Його активно застосовують у комунікативній площині політики, освіти, бізнесу тощо. У результаті проведення аналізу світового досвіду можна побачити, що правоохоронна сфера не стала винятком. З огляду на специфіку діяльності поліцейських, вважаємо, що саме коучинг здатен внести позитивні зміни в цей процес, адже його можна назвати універсальною технологією взаємодії з людьми, яка сприяє побудові гнучких взаємин у процесі міжособистісної комунікації.

Коучинг – це сучасна технологія, яку створили для розвитку потенціалу людей і команд, для досягнення заздалегідь узгоджених цілей і докорінної зміни моделей поведінки, що приводить до розкриття внутрішнього потенціалу особистості [1].

Розвиток системи державного управління загалом і Національної поліції України зокрема неможливий без чіткого розуміння світових тенденцій і досвіду зарубіжних країн. Зарубіжний досвід дозволяє проаналізувати позитивні аспекти його впровадження та впровадити стратегічні та тактичні методи боротьби зі злочинністю.

Так, у Королівстві Норвегія інститут поліції побудований на закріпленні правових норм, згідно з якими мета й основна діяльність правоохоронців полягають у наданні поліцейських послуг, які потрібні суспільству. Відповідно до статті 1 Закону Норвегії «Про поліцію», за допомогою превентивної правоохоронної діяльності та діяльності з надання допомоги поліція має бути частиною загальних зусиль суспільства, спрямованих на сприяння та зміцнення правової визначеності громадян, їх безпеки та загального добробуту суспільства [2]. Як бачимо, законодавець робить акцент на превентивній, а не силовій діяльності правоохоронців, тобто наголошує на першочерговості профілактичних, запобіжних заходів, які досягаються насамперед ефективною комунікацією. Навіть більше, одним із головних правил здійснення правоохоронної діяльності в Норвегії є правило так званої розумної достатності, яке полягає в тому, що якщо мета може бути досягнута за допомогою спілкування, інформування, поради чи попередження, то поліція не повинна використовувати заходи сили і примусу. Далі у фокусі правової норми статті 1 цього ж Закону йдеться про діяльність поліцейських, яка полягає в наданні ними допомоги громадянам, і тут чітко простежується представлення поліції як сервісної служби для суспільства.

Згідно зі статтею 6 Закону Норвегії «Про поліцію» цілі службового призначення повинні досягатися за допомогою інформації, порад, наказів чи попереджень або шляхом упровадження регулятивних чи превентивних заходів [2]. Тобто загальні правила несення поліцейської служби передбачають комунікацію, спілкування як основний спосіб взаємодії із громадянами, а не застосування сили.

Водночас стаття 5 Закону Норвегії «Про поліцію» передбачає обов'язок громадян виконувати накази поліції. Зокрема, кожен повинен негайно виконувати накази, знаки чи інші сигнали, які надає поліцейський [2]. І в цьому контексті доцільно говорити про високу правову свідомість громадян, які поважають слова представника влади та підкоряються їм, дотримуючись вимог закону. Звісно, як силовий орган поліція має право застосовувати силу, але лише тоді, коли інші засоби взаємодії не є дієвими і це необхідно для виконання поліцейських обов'язків.

Цікавим є той факт, що поліцейські в Норвегії не завжди мають при собі зброю, а рівень злочинності в Норвегії є відносно низьким. Аналітики World Population Review склали рейтинг країн із найвищим рівнем злочинності у 2023 р. Дослідники зазначили, що злочинність насамперед пов'язана з високим рівнем бідності та безробіття. Так, із 136 країн Україна посіла 57-е місце в рейтингу з показником 47,42% злочинів на 100 тисяч жителів [3], а за інформацією УНІАН, у 2020 р. серед країн Європи Україна посіла перше місце в рейтингу рівня злочинності [4]. Один із найнижчих показників рівня злочинності у світі спостерігається у Швейцарії, Норвегії, Данії, Японії та Новій Зеландії. У кожній із цих країн дуже ефективно діють правоохоронні органи. Зокрема, згідно зі статистичними даними рівень злочинності в Норвегії становить 0,57% на 100 тисяч населення.

Варто зазначити, що в підготовці поліцейських у Норвегії одним з обов'язкових предметів вивчення є психологія з елементами коучингу. У рамках цієї академічної дисципліни майбутні правоохоронці



детально вивчають інформацію про розум і поведінку людини, вивчають особливості свідомих і несвідомих явищ, почуттів і думок, опановують коучингову комунікацію.

Також особливістю норвезької поліції є те, що вона не така помітна на вулицях чи в інших громадських місцях, як це можна побачити в інших країнах. Проте такий факт не свідчить про те, що правоохоронці є пасивними та бездіяльними. Річ у тому, що скрізь встановлені численні відеокамери, тому робота поліцейських за звичайних умов більшою мірою має дистанційний характер.

Цікавий кейс професійного коучингу можна побачити на прикладі Об'єднаних Арабських Еміратів. Так, поліція Шарджа покращувала ефективність роботи та культуру спілкування своїх правоохоронців за допомогою коучингу. Після запровадження коучингу вони отримали надзвичайно позитивні результати в діяльності поліцейських, а також такий підхід покращив рівень задоволеності та результативності їхніх працівників.

Усе почалося з того, що жінка – лейтенант поліції Alya Waheed Alsarkal вийшла за рамки шаблонів і почала впроваджувати коучинг у діяльність поліцейських. Вона створила ініціативу «Позитивний коучинг», яка мала на меті запровадити культуру коучингу в діяльність поліцейських Шарджа. Процес розпочався з підготовки та кваліфікації першої групи сертифікованих, внутрішніх тренерів і кваліфікації старших офіцерів і лідерів з навичками тренера. Також у рамках цієї ініціативи коучинг (так зване позитивне тренерство) мав на меті підвищити рівень індексу щастя в поліції. Таке завдання було продиктоване нормами, закріпленими в Національних стратегічних цілях добробуту Об'єднаних Арабських Еміратів до 2031 р.

Маючи власну стратегію та розуміння ефективності коучингу, Alya Waheed Alsarkal разом із командою працювала над розробкою програми арабською мовою. Натепер Alya Waheed Alsarkal є директором відділу навчання кадрів у штаб-квартирі поліції Шарджа в Об'єднаних Арабських Еміратах. Розробивши коучингову стратегію для поліції своєї країни, Alya Waheed Alsarkal прагне реалізувати навчальні поїздки разом із Міністерством внутрішніх справ та іншими державними установами до інших країн, щоби поділитися напрацьованим досвідом. За словами жінки, такі проєкти впровадження коучингу в діяльність установ і організацій є надзвичайно перспективними, а також сприяють підвищенню індексу щастя та якості життя в країні [5].

Позитивний досвід застосування коучингу існує у Великій Британії. Так, J. Passmor і C. Townsend описували позитивний вплив коучингу на навчання поліцейських-водіїв Великобританії [6]. Це була п'ятиденна програма, яка проходила у формі тренінгу та мала на меті проаналізувати потенційну цінність коучингу для особистісного розвитку поліцейського-водія. Подальше дослідження проводилося за участю вибірки учасників, які відвідали п'ятиденну програму навчання навичок для столичної поліцейської автошколи, британських інструкторів з підвищення кваліфікації та поліцейських стажерів водіння, яких навчали з використанням коучингового підходу.

Це було перше емпіричне дослідження застосування коучингу, пов'язане з поліцейськими-водіями, і його результати показали, що коучинг сприяє підвищенню обізнаності водіїв поліції, розвитку уважності, гнучкості поведінки та зниженню рівня ризикованої поведінки. Висновки свідчать про те, що інструктори, які брали участь у навчанні, визначили коучинг як надзвичайно цінний елемент своєї роботи з розвитку передових навичок водіння, зокрема в частині підвищення обізнаності водіїв-поліцейських і зниження ризикованої поведінки. Учасники зазначили, що коучинг сприяє підвищенню гнучкості та впливає на взаємозв'язок між ставленням і поведінкою водія.

У результаті цього дослідження Асоціація старших офіцерів поліції Великобританії переглядає програму навчання поліцейських-водіїв і вносить до неї зміни щодо ширшого застосування коучингу як дієвої навчальної технології.

Варто зазначити, що система відбору кадрів для української поліції, зокрема і поліцейських-водіїв, здійснюється на конкурсній основі. Основні професійні обов'язки поліцейського-водія передбачають не лише керування службовим автомобілем та своєчасне прибуття на місце події, але й припинення правопорушень і надання необхідної домедичної допомоги громадянам, які її потребують. Окрім того, серед навичок і якостей претендента вказані стійкість до стресу, здатність прогнозувати нестандартні ситуації та вміння правильно на них реагувати, високий рівень концентрації уваги, прагнення до розвитку та самовдосконалення тощо [7]. Отже, зважаючи на позитивний досвід Великобританії, доцільним буде впровадити коучинг у навчання поліцейських-водіїв і в Україні.

Вартими уваги є дослідження N. Nwokeoma, M. Ede та N. Nwosu, які вивчали емоційний стан службовців поліції Федеративної Республіки Нігерія та вплив коучингу на його покращення [8]. Під час дослідження було виявлено надзвичайно велику кількість стресових чинників (убивства, жорстокість, автомобільні катастрофи, вибухи тощо), які спричиняють глибокі депресії, провокують виникнення



суїцидальних думок і призводять до погіршення стану здоров'я правоохоронців. У результаті проведення емпіричних досліджень установлено, що пов'язаний із професійною діяльністю стрес загрожує добробуту службовців Нігерії.

Метою такого дослідження було вивчення впливу застосування коучингових інструментів на вміння управляти стресом на роботі серед співробітників поліції Нігерії. Коучинг розглядали як своєрідний «раціональний, емоційний інструктаж для поліцейського», результати показали, що його застосування є ефективним методом управління стресом на роботі серед службовців поліції Нігерії.

Дослідники зробили висновок, що застосування коучингу в питаннях професійної стійкості співробітників поліції Нігерії має надзвичайно велике значення. У рамках коуч-підходу було проведено 11 сесій зі службовцями поліції Нігерії, які включали в себе опрацювання стратегій поведінки у стресових ситуаціях (як на побутовому, так і на професійному рівнях), роботу із внутрішніми переконаннями, освоєння альтернативних моделей поведінки. За результатами коуч-сесій дослідники роблять висновок про ефективність їх проведення та необхідність у профілактиці стресу.

Як бачимо, огляд наукових досліджень показує можливості та потенціал коучингу в зарубіжній практиці правоохоронної діяльності. Їхній підхід до основних функцій правоохоронців полягає в обов'язку допомагати людям. І в цьому полягає ключова відмінність європейських країн від бачення, яке притаманне країнам пострадянського простору, де поліція, а раніше це була міліція, виступала в ролі силового та карального органу влади.

Аналіз конкретних прикладів застосування коучингу в міжнародній правоохоронній практиці демонструє позитивні зміни та підвищення професійної ефективності поліцейських. У зв'язку із цим уважаємо за доцільне впровадити коучинг у професійну діяльність службовців Національної поліції України. Зокрема, беручи до уваги досвід Норвегії, коучингові комунікація й інструменти повинні стати обов'язковим предметом вивчення під час підготовки українських правоохоронців.

Дослідження свідчать про те, що функціональний потенціал коучингу є надзвичайно широким, як і сфера його застосування в діяльності різних підрозділів поліції. Зокрема, досвід Великої Британії показує, що коучинг можна застосовувати як у роботі поліцейських, що здійснюють безпосередню правоохоронну діяльність, так і в роботі службовців поліції, діяльність яких має допоміжний характер (водії тощо).

На нашу думку, успішна діяльність поліцейського залежить від його професіоналізму й ефективності, а коучинг, як комунікаційна технологія, здатен сприяти розвитку та підвищенню рівня професійної компетентності поліцейських. Основними інструментами коучингу є техніка «Колесо балансу», модель GROW, стратегія Волта Діснея, Піраміда Роберта Ділтса, техніка шкалювання тощо.

Згідно із твердженням С. Кові щодо вискоефективної особистості, усіх успішних людей об'єднують такі навички: цілеспрямованість, проактивність, уміння працювати в команді, а також розвиток на різних рівнях: інтелектуальному, соціальному, фізичному та духовному [10]. Виходячи із цієї думки, успіх професійної діяльності службовців Національної поліції України буде визначатися їхнім розвитком не тільки у професійній, а й в особистісній сфері, умінням ефективної комунікації із соціумом.

#### Література:

1. Основи коучингу : навчальний посібник / О. Нежинська, В. Тименко. Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА Плюс», 2017. 220 с.
2. Про поліцію : Закон Норвегії від 4 серпня 1995 р. № 53. URL: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53/> (дата звернення: 06.02.2023).
3. Новини від 12 січня 2023 р. *Meta.ua*. URL: <https://meta.ua/uk/news/world/63935-reiting-krayin-iz-naivischim-rivnem-zlochinnosti-yake-mistse-posila-ukrayina/> (дата звернення: 06.02.2023).
4. Новини від 18 липня 2020 р. *Unian.ua*. URL: <https://www.unian.ua/incidents/riven-zlochinnosti-ukrajina-ocholila-reyting-zlochinnosti-v-yevropi-novini-ukrajina-11079947.html/> (дата звернення: 06.02.2023).
5. ICW 2021 – Meet Sharjah Police Department and discover their Coaching story (webinar in Arabic). URL: <https://www.youtube.com/watch?v=sg2WEJKeXSo/> (дата звернення: 06.02.2023).
6. Passmore J., Townsend C. The role of coaching in police driver training: An IPA study of coaching in a blue light environment. *Policing: An International Journal*. 2012. № 35. P. 785.
7. Система відбору кадрів Національної поліції України, конкурс на посаду «Поліцейський-водій» від 12 червня 2017 р. URL: [https://nabir.np.gov.ua/index.php?r=recruitment/process\\_recruitment&id=399/](https://nabir.np.gov.ua/index.php?r=recruitment/process_recruitment&id=399/) (дата звернення: 06.02.2023).
8. Impact of rational emotive occupational health coaching on work-related stress management among staff of Nigeria police force / В. Nwokeoma et al. *Medicine*, 2019. P. 37.
9. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони? ратифікована Законом України від 16 вересня 2014 р. № 1678–VII. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text/](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text/) (дата звернення: 06.02.2023).
10. Кові С. Сім звичок надзвичайно ефективних людей. URL: <https://worldinbooks.com.ua/knigi/7-zvychok-nadzvychayno-efektyvnykh-liudey-stiven-r-kovi/> (дата звернення: 06.02.2023).