

перспектив професійного зростання. 4. Обережне використання критики і покарань підлеглих. 5. Переважне використання колегіального, а за необхідності – ситуаційного стилю керівництва. 6. Організація колективної (командної) роботи працівників поліцейського підрозділу. 7. Створення умов для професійного і особистісного розвитку кожного працівника поліції. 8. Вміння попереджувати і залагоджувати конфлікти у підрозділі, підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі. 9. Здатність бути лідером і референтною особистістю, навчати і виховувати підлеглих власним прикладом.

#### **Список бібліографічних посилань**

1. 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.
2. Евтихов О. В., Караваев А. Ф. Формирование основ профессионализма и профессиональной компетентности курсантов в вузе правоохранительных органов как педагогическая проблема. *Психопедагогика в правоохранительных органах*. 2014. № 1 (48). С. 128–132.
3. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Дело, 1992. 702 с.
4. Мучински П. Психология, профессия, карьера. 7-е изд. СПб. : Питер, 2004. 539 с.
5. Свон Р. Д. Эффективность правоохранительной деятельности и ее кадровое обеспечение в США и России. СПб. : Алетейя, 2000. 296 с.

*Отримано 10.02.2018*



УДК 159.922

### **Олена Володимирівна ЗЕМЛЯНСЬКА,**

*професор кафедри соціології та психології факультету № 6  
(права та масових комунікацій)  
Харківського національного університету внутрішніх справ,  
доктор психологічних наук, професор;  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6547-2621>*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДРОЗДІЛУ ПОЛІЦІЇ: ЗМІСТ І ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ**

*Проаналізовано зміст поняття організаційна культура, визначено критерій ефективності організаційної культури та надані рекомендації щодо управління нею.*

Організаційна культура підрозділу поліції – це сукупність цінностей, переконань, норм поведінки, установок і правил, прийнятих в поліційному підрозділі і в більшій або в меншій мірі розділяються всіма працівниками [2].

Організаційна культура є однією з найважливіших складових роботи будь-якої організації. Коли організація реалізує обрану стратегію, вона починає здійснювати ряд дій. Кроки, які протилежні

культурної реальності, будуть викликати опір. Дії, що відповідають організаційній культурі, що склалася, будуть прийматися з більшою готовністю. Основні можливості розвитку для багатьох організацій лежать саме в сфері культурної політики. І перемоги досягають ті керівники, які можуть зробити так, щоб організаційна культура працювала на підтримку і успішну реалізацію короткострокових і довгострокових цілей організації [4].

Організаційна культура підрозділу поліції може бути важливим і потужним інструментом при створенні настрою працівників поліції на високу ефективність професійної діяльності, високу якість в роботі. Формування і підтримка такої культури, яка підвищувала б віддачу від працівників, які працюють в підрозділі, тобто сприяла підвищенню його ефективності та конкурентоспроможності. Це одне з найважливіших стратегічних завдань керівництва. Ефективність керівництва залежить від побудови культурних систем, які будуть створювати умови для формування у працівників прихильності до своєї організації і її цілям, зацікавленого ставлення до справи і розвитку творчості та ініціативи. Така культура забезпечить максимально повне розкриття потенціалу поліцейських, що працюють в підрозділу.

Характеристика організаційної культури охоплює:

- індивідуальну автономність ступінь відповідальності, незалежності та можливостей вираження ініціативи в організації;
- структуру – взаємодія органів та осіб, правил, що діють, прямого керівництва і контролю;
- напрямок – ступінь формування цілей та перспектив діяльності підрозділу;
- інтеграція – ступінь, до якої працівники підрозділу поліції користуються підтримкою в інтересах здійснення скоординованої діяльності;
- управлінське забезпечення – ступінь, щодо якої керівники забезпечують чіткі комунікаційні зв'язки, допомогу і підтримку своїм підлеглим;
- стимулювання – ступінь залежності винагороди від результатів праці;
- професійна ідентичність – ступінь ототожнення працівників з підрозділом та діяльністю поліції в цілому;
- управління конфліктами – ступінь вирішення конфліктів [1];
- управління ризиками – ступінь, до якої працівники заохочуються до дій в екстремальних умовах і прийнятті на себе ризику.

Культура, як правило, має три основних джерела: 1) погляди, цінності і уявлення, що пов'язані з правоохоронною системою; 2) колективний досвід, отриманий під час створення підрозділу поліції і його розвитку; 3) нові погляди, цінності і уявлення, привнесені новими працівниками та керівниками.

Підрозділи поліції не виникли випадково або спонтанно. Вони створювались згідно з Законом «Про поліцію». Національна поліція України – це центральний орган виконавчої влади, який служить суспільству шляхом забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку, тобто поліція орієнтована на певний результат, має конкретну мету.

Дієвими засобами впливу організаційної культури на персонал підрозділу є: використання символів, створення ритуалів, формування традицій; створення і вироблення зразків поведінки; введення крок за кроком умов взаємодії.

Управління культурою передбачає можливість через постійне використання атрибутів поверхневого рівня впливати на під поверхневий рівень аж до створення відповідних базових цінностей, переконань. Якщо щоденні дії керівників в підрозділах перебувають у відповідності до цінностей, що заявляються ними, то це, безумовно, сприяє розвитку культури і її посиленню. Очевидно, що управління організаційної культурою не є простою справою. Ціннісні орієнтації повинні бути не тільки заявлені, але і стати невід'ємною частиною внутрішнього життя керівництва і передаватися на нижні рівні підрозділу у всіх своїх деталях. Керуючи культурою, слід мати на увазі, що вона може служити свого роду «клеєм, який скріплює частини підрозділу», тобто посилює координованість працівників, їх співробітництво. Разом з тим необхідно пам'ятати, що якщо частини погані, то навіть найкращий у світі «клей» не зробить ціле досить міцним. Уніфікація цінностей і щоденна робота керівників по їх «впровадженню» в життя можуть привести організацію до успіху.

Управління культурою є досить тривалим процесом, він мало схожий на швидкий ремонт несправностей. Базові припущення, що лежать глибоко в свідомості, віруваннях і поведінці працівників поліції, неможливо змінити за короткий термін. Даний процес передбачає постійну професійну соціалізацію нових працівників, нескінченне з'ясування того, у що вірять і що цінують в організації, невпинну увагу як до загального абстрактного погляду на речі, так і до конкретних деталей побуту підрозділу, і, нарешті, правильного планування всієї цієї роботи.

Рекомендаціями керівникам організації з підвищення ефективності управління організаційною культурою може бути наступне:

- Звертайте увагу на нематеріальні, зовні важкі до сприйняття аспекти організаційного оточення. Глибоко вкорінені в людях уявлення і ціннісні орієнтації можуть вимагати тривалих і важких змін в системі і структурі управління. Культура – це той шлях, який допомагає зрозуміти організаційне «задзеркалля».

- Скептично ставитися до уявлень, що закликають до швидкої трансплантації або трансформації наявної культури.

- Намагайтеся зрозуміти значущість важливих організаційних символів (гасла, символіка).

- Прислухайтеся до історій, що розповідають в підрозділах, аналізуйте, хто їх герої і що ці історії відображають в культурі організації.

- Періодично створюйте нові організаційні традиції для передачі з їх допомогою базових ідеалів і посилення культури.

Головний критерій ефективності культури організації – це те, в якому ступені культивована організаційна культура підтримує стратегії розвитку професійної діяльності, в якій мірі вона допомагає досягненню цілей поліції. Це відповідальність керівництва всіх рівнів і в першу чергу – вищого керівництва. Якщо «скидати» цю відповідальність на виконавців, які не мають важелів реальної влади, то є загроза перейти до чисто формального виконання роботи, яка не може дати бажаного результату.

#### **Список бібліографічних посилань**

1. Бандурка А. М., Землянская Е. В. Психология руководителя : монографія. Харьков : Золотая миля, 2013. 720 с.

2. Землянська О. В. Організаційна культура підрозділу поліції, її функції та проблема формування // Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України : матеріали наук.-практ. конф. (м. Харків, 7 квіт. 2017 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2017. С. 111–114.

3. Про Національну поліцію : закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 40–41. Ст. 379.

4. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. СПб. : Питер, 2002. 437 с.

*Отримано 05.03.2018*



УДК [351.74:2](438)

### **Олексій Станіславович ПРОНЕВИЧ,**

*головний науковий співробітник*

*центру вивчення проблем адаптації законодавства України*

*до законодавства ЄС юридичного факультету*

*Київського національного університету імені Тараса Шевченка,*

*доктор юридичних наук, професор*

## **ІНСТИТУТ ПОЛІЦЕЙСЬКОГО НЕГОЦІАТОРА ЯК ЕЛЕМЕНТ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ БЕЗПЕКИ: АНАЛІЗ ПОЛЬСЬКОГО ДОСВІДУ**

*Автором осмислено притаманний польській національній поліцейській системі феномен поліцейського неогоціатора. Проблема розглянута у контексті з'ясування специфіки організації роботи поліції з нейтралізації окремих кризових ситуацій, що містять загрозу для життя і здоров'я людини.*