

## Розділ II

# ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 159.922.2:34.08

Н. І. Баранюк

## ПСИХОЛОГО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНАХ

*Здійснено теоретичний аналіз розуміння поняття «організаційна культура». Визначено складові елементи організаційної культури. Окреслено специфіку умов діяльності персоналу в системі правоохоронних органів і висвітлено психолого-управлінські аспекти, що впливають на організаційну культуру.*

**Ключові слова:** *організаційна культура, правоохоронні органи, ціннісно-нормативна система, колективістська організаційна культура, авторитарна організаційна культура, управління.*

**Постановка проблеми.** Загальновизнано, що зміни, які відбуваються у правоохоронних органах, докорінно трансформують систему роботи особового складу і, відповідно, істотно змінюють критерії її відповідності вимогам сучасного суспільства. Отже, правоохоронні органи працюють над проблемою, вирішення якої потребує врахування системи факторів різного рівня, відповідно, системного підходу. На наш погляд, найбільш відповідним вимогам системного підходу є дослідження такого системного та інтегрального феномена, як організаційна культура. Саме закономірності функціонування й розвитку організаційної культури у правоохоронних органах можуть розглядатися як провідний чинник психологічного та правового простору в умовах цілеспрямованих змін.

**Стан дослідження.** Аналіз психолого-управлінської літератури свідчить, що проблема організаційної культури доволі широко відображена в роботах західних учених, присвячених дослідженню змісту

та структури організаційної культури, її ролі в діяльності корпоративних об'єднань, підприємств та організацій (С. Девіс, А. Петтігрю, Т. Пітерс, В. Сате, Г. Сміт, В. Співак, Р. Уотерман, П. Харріс, Е. Шейн та ін.). Деякі соціально-психологічні чинники формування організаційної культури вивчали західні вчені Д. Болінже, Дж. Дістефано, Г. Лейн, У. Оучі, Дж. Хофштеде та ін.

Окремі аспекти організаційної культури, зокрема, вивчалися російськими (С. Ліпатов, В. Томілов, С. Рошдин, В. Снетков, Т. Ю. Базаров, Л. Кроль і О. Пуртова та ін.) та українськими (В. Лозниця, Л. Орбан-Лембрик, І. Савка, Ж. Серкіс, О. Францев та ін.) вченими.

На основі аналізу літератури виділено основні підходи до вивчення організаційної культури: *символічний* (Н. Леметр, С. Мішон, Е. Шейн, П. Штерн, О. Францев), *когнітивний* (К. Камерон, Р. Квін, Р. Куїні, У. Оучі, Т. Паркінсон, Дж. Рорбах), *систематичний* (Р. Морано, В. Сате, Ж. Серкіс, В. Снетков, В. Співак, П. Харіс).

**Метою статті є** визначення ролі організаційної культури як одного з важливих інструментів впливу для забезпечення ефективної діяльності правоохоронних органів.

**Виклад основних положень.** Практика управління правоохоронними органами засвідчує: у службових і трудових відносинах співробітники дотримуються певних морально-етичних та соціально-психологічних цінностей, беруть участь (вимушено або за покликом душі) у традиціях, які сформувалися. Це означає, що правоохоронні органи мають характерний лише для них локальний культурний простір з особливим колоритом і відповідною персоніфікацією. Він впливає на зміст і форму морально-психологічних критеріїв ідентифікації ставлення особистості до професійних реалій і до самої себе як частини організаційної системи. Ідеально, коли люди відчують себе і не абсолютно залежними, і не анархічно вільними, але інтегрованими у життя організації на принципах партнерства, взаємної довіри; підпорядкованими спільно розробленим рішенням, колективно узгодженим і спланованим діям.

Чи не найголовнішою рисою сьогодення є нестабільність. Інтенсивні зміни, які охоплюють усі сфери українського суспільства, висувають на передній план проблему підвищення рівня адаптивності та мобільності органів внутрішніх справ до мінливих соціально-психологічних умов професійної діяльності. Успішне вирішення цього завдання залежить від багатьох аспектів їх діяльності, одним із яких є організаційна культура [7].

Природно, що визначити можливості, які містяться в організаційній культурі правоохоронних органів, адекватні запитам сьогоденного суспільства, неможливо без визначення сутності феномена орга-

нізаційної культури. Поняття організаційна культура має безліч різних варіантів тлумачення і відповідних їм способів визначення.

Зважаючи на те, що дослідження організаційної культури в нашій країні розпочалися на межі ХХ–ХХІ сторіч, є велика кількість визначень цього поняття. Не вдаючись до детального аналізу кожного з них, підкреслимо лише деякі, найбільш поширені помилкові погляди та дискусійні положення:

- поширення тем, пов'язаних із організаційною культурою, виключно на підприємницьку сферу, діяльність підприємств (інколи тільки великих) матеріального виробництва, зокрема машинобудування;

- зведення організаційної культури до загальних ціннісних орієнтирів, філософії бізнесу, етичних принципів і переконань, якими керуються лише менеджери всіх ланок управління, або навіть до стилю керівництва та лідерства;

- пояснення підстав для приєднання людини до тієї чи іншої організаційної групи не її поточним соціальним статусом, професійним заняттям, віковими особливостями або матеріальним статком, а природною прихильністю до однієї з форм діяльності – виконавчої, інтелектуально-творчої, організаційно-підприємницької чи навіть руйнівної;

- обмеження кордонів організаційної культури виключно символічно-знаковими елементами (легендами, ритуалами, атрибутами) або, навпаки, надмірне розширення меж поняття через залучення до них суто планових рішень, якими є корпоративна місія, мета організації та стратегія [9].

Згідно з висловлюванням Едгара Шейна визначаємо організаційну культуру як: «патерн колективних базових переконань – сформованих самостійно, що знаходяться групою при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи як правильну систему сприйняття і розгляду названих проблем» [12; с. 32].

Як зауважують Л. Кроль і О. Пуртова, головною особливістю організаційної культури є відсутність усталених парадигм і теоретична незрілість розуміння цього феномена, а також мозаїчність уявлень щодо його суті [2].

Так, наприклад, підкреслюючи ціннісний аспект організаційної культури, Т. Ю. Базаров визначає організаційну культуру як ціннісно-нормативний простір, у якому існує організація у взаємодії з іншими організаційними структурами, з персоналом [11].

Найважливішим для нас є те, що організаційна культура є інтегральним феноменом, який пов'язує місію правоохоронних органів,

філософію організації, відображену через мету діяльності правоохоронних структур, та ціннісно-смысловий аспект професійного розвитку правоохоронців. І головне, що організаційна культура правоохоронних органів розвивається і може формуватися цілеспрямовано з огляду на цілі та цінності нових суспільних запитів.

Зважаючи на очевидну недосконалість рівня організаційної культури в правоохоронних органах, запропонуємо такий погляд на організаційну культуру: зосередження цінностей, стійких норм, поглядів, принципів життя та діяльності, ідей, які виникли в правоохоронних органах (еволюційним шляхом чи внаслідок цілеспрямованої діяльності менеджменту) та в той чи інший спосіб продукують зразки поведінки його співробітників. З часом та за умов позитивного сприйняття організаційною системою вони перетворюються у трудові традиції та розпізнаються через символи, які завдяки системним впливам гармонізують колективні, а також індивідуальні інтереси; мобілізують потенціал офіцерського складу для спільного та ефективного вирішення актуальних завдань, які постають перед кожною особистістю та закладом МВС у цілому на шляху до поставленої мети. Через організаційну культуру співробітники правоохоронних органів ідентифікують себе як професійну спільноту, що на якісному рівні відрізняє її від інших операторів ринку силових структур. Ця індивідуальність у навколишньому соціальному та матеріальному середовищі стає однією із визначальних складових конкурентоспроможності правоохоронних органів, його популярності серед населення.

Грунтуючись на сформульованій вище дефініції, окреслимо основні елементи організаційної культури в правоохоронних органах, через які вона виявляє його загальний стиль, забезпечує необхідну гнучкість і адаптивність, прагнення до процвітання. Провідну роль у організаційній культурі в правоохоронних органах на внутрішньо-організаційному рівні виконують організаційні цінності – сукупність усього того, що зорієнтоване та сприяє задоволенню професійних потреб співробітників і відчувається ними як прийнятний мотиваційний вплив (предмети, явища, процеси тощо). Насамперед йдеться про:

а) установчі документи правоохоронних органів, затверджені керівництвом;

б) нормативні акти про правила, умови та наслідки запровадження принципів успішної взаємодії у відносини, які повсякденно виникають між населенням, працівниками та адміністрацією в органах внутрішніх справ;

в) регламенти ділової культури, які охоплюють сфери виконання робіт, ділової взаємодії співробітників та їх міжособового спілкування;

г) стратегічні передбачення напрямів поточної діяльності та перспектив розвитку організації тощо [5].

У цьому контексті надзвичайно важливо забезпечити незмінність фундаментальних «правил гри» впродовж певного часу (не вдаючись до іншої крайності щодо їх довічної консервації), здійснювати безперервний і жорсткий контроль за їхнім дотриманням та ефективністю. Необхідність у ньому тим більша, чим частіше особовий склад доповнюється або оновлюється фахівцями, які є носіями організаційних культур інших структур. Досвід засвідчує: часто вони несумісні, а інколи взаємно виключають одна одну. Також, невід'ємною частиною організаційної культури є символічно-знакові елементи (корпоративний візуальний ряд), легенди, ритуали, атрибути. Саме з цими та іншими зовнішніми виявами її часто асоціюють. З огляду на останню констатацію зважимо на таку важливу складову організаційної культури, як моральні цінності. Є усі підстави стверджувати, що вони складаються з дисциплінованості та сумлінного ставлення до виконання покладених обов'язків; готовності відгукнутися на заклик про допомогу або конструктивну ініціативу; оптимізму та здатності до самовдосконалення за наявності очевидно обмежених ресурсів; підприємливості та заповзятості; вимогливого та водночас, шанобливого й доброзичливого ставлення до колег, населення та пра-вoporушників; порядності, чесності.

Більшість дослідників зазначає, що організаційна культура задає певну систему координат, яка пояснює, чому організація функціонує саме таким, а не іншим способом. У літературі, присвяченій організаційній культурі, знаходимо численні побудови схем аналізу цього феномена. Параметри організаційної культури в будь-якій організації, які є оригінальною сумішшю цінностей, ставлень, норм, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів, дуже специфічні і можуть стосуватися, на думку О. І. Синецької, таких психолого-управлінських аспектів:

- ставлення до співробітників, населення, злочинців;
- система відношень, норми і традиції взаємодії;
- система мотивування;
- неупереджене ставлення або фаворитизм;
- роль жінки в управлінні та в інших сферах діяльності;
- критерії вибору на керівні і контролюючі посади;
- організація роботи і дисципліна;
- стиль керівництва і управління;
- процеси ухвалення рішень;
- поширення й обмін інформацією;
- характер контактів;

- характер соціалізації;
- шляхи вирішення конфліктів;
- оцінка ефективності роботи;
- ідентифікація з організацією [8, с. 34–39].

Саме організаційна культура в правоохоронних органах формує той ціннісно-нормативний простір, який визначає вихідні координати подальшого розвитку особистості правоохоронця та правоохоронних органів загалом. Тому формування цінності самовдосконалення, розвитку, самореалізації особистості на рівні організаційної культури може розглядатися як засіб вирішення нових завдань.

Отже, сутністю організаційної культури є ціннісно-нормативна система, елементами якої є корпоративні цінності (наявні об'єкти або такі, що повинні бути досягнуті, і щодо яких члени організації займають позицію оцінки) та організаційні норми (загальноприйняті в організації шаблони поведінки).

Організаційна культура органів внутрішніх справ – це система цінностей та шаблонів поведінки, характерних для органів внутрішніх справ, яка сформувалася на основі офіційно декларованих норм і сумісної діяльності працівників щодо їх виконання.

Головним фактором, який визначає характер та особливості організаційної культури, є тип соціальної структури організації, що може бути охарактеризована за трьома основними параметрами – складністю, ступенем формалізації та централізацією [1].

За першим параметром органи внутрішніх справ характеризуються високим ступенем складності, зі значним рівнем диференціації будь-якого виду (горизонтальної, вертикальної або просторової), що спричиняє велику диференціацію організаційної культури. Фактично органи внутрішніх справ складаються з багатьох порівняно самостійних підрозділів, управління якими здійснюються центральними органами відповідно до кінцевих результатів їх роботи (згідно зі звітністю за місяць, квартал, рік).

Ця порівняна автономність частково компенсується високим ступенем організаційної ієрархії, яка призводить до мінімізації кількості підлеглих у керівників низової ланки та до створення великої кількості рівнів контролю.

Норми взаємовідносин в органах внутрішніх справ є жорсткими, тобто інформація, яка передається за каналами зв'язку, є обов'язковою для виконання, а інтеграція в основному відбувається на основі влади та підкорення. Водночас інтеграція на основі обміну інформацією, дотримання єдиних норм виконує другорядну роль.

Нормативно в органах внутрішніх справ існує дуже жорстко формалізована та централізована структура, для якої характерні обов'язкові

до виконання система формальних норм; ієрархічна система ролей та статусів; формалізована система санкцій за порушення норм; бюрократичний апарат для здійснення управління та контролю за організацією; перевага вертикальних комунікацій над горизонтальними [10].

Отож, викладені вище організаційні особливості органів внутрішніх справ детермінують формування такої організаційної культури, для якої характерні колективістський дух та авторитарний стиль управління.

Колективістська організаційна культура в цілому орієнтована на групову діяльність, тобто цінності та норми цієї культури пов'язані з ідентифікацією індивідів з організацією або своєю групою в організації. Групи формуються на принципі єдності цінностей, норм; у них сильно розвинутий внутрішньогруповий контроль; обмежений індивідуалізм; члени організації працюють в основному в групах або командах.

Авторитарна організаційна культура характеризується наявністю норм прямого регулювання та жорсткого контролю. Працівники органів внутрішніх справ чекають вказівок керівника за всіма основними питаннями їх діяльності та санкцій за ухвалення ініціативних рішень. Основні принципи діяльності персоналу – дисципліна та обережність [3].

Це призводить до формування такого типу культури, яка становить жорстко окреслену рольову культуру, що будує свою діяльність на основі чітких рольових вимог. Основні риси такої культури – це стабільність та передбачуваність. Відповідно, основні операції зводяться до такого рівня, що їх може виконати будь-який працівник. Цілі завжди стандартні, і їх необхідно досягнути тільки заданим способом і здійснити ретельну ревізію. Типова кар'єра в органах внутрішніх справ – працівник розпочинає із найнижчої посади одного з підрозділів і сягає найвищої.

Описана вище організаційна культура є ефективною лише в стабільному середовищі, де всі загрози можна спрогнозувати, і заздалегідь вжити певні заходи. У середовищі, яке постійно змінюється, храмова культура не є ефективною. До того ж складність організаційної структури, наявність великої кількості рівнів не дозволяє керівникам чітко сприймати значні потоки інформації щодо об'єкта, який знаходиться під контролем. Використання тільки вертикальних зв'язків призводить до втрати часу в процесі вирішення багатьох проблем, які виникають у процесі повсякденної праці. При централізованій структурі неможливо зважити на всі варіанти дій. Ускладнення роботи правоохоронця вимагає більш повного використання його інтелектуальних можливостей, що складно здійснити в авторитарній культурі.

Часто вище керівництво не володіє повною інформацією щодо ситуації в підлеглих службах та підрозділах, а також щодо проблем їх працівників. Виникає орієнтація на статуси, а не на професійні знання та якості, що призводить до проблеми мотивації професійно підготовлених працівників.

Вирішенням цієї проблеми було б формування зовсім іншого типу організаційної культури – цільової культури, яка вимагає абсолютно іншого погляду на організацію та проблеми управління. Тут уся діяльність працівника пов'язана із тривалим та успішним вирішенням проблем: з визначенням проблеми, пошуком необхідних для її вирішення ресурсів, а оцінка діяльності здійснюється за досягнутими результатами [6].

Схема управління в такій культурі становить за сутністю певну ланку – ресурси стягуються з різних частин організації, націлюючись на певну проблему, а вся влада зосереджується в підрозділах відповідних за вирішення проблеми. Це означає, що цільова культура орієнтована не на статус начальника та вище керівництво, а на спеціалістів – експертів високого рівня. Цільова культура як основу влади та впливу визнає найперше компетентність, тому просування надається висококласним спеціалістам. Для такої культури характерно також відсутність особистих конфліктів, які часто виникають за авторитарної культури [1].

Для формування нового типу культури доцільно здійснити зміни в соціально-психологічній структурі системи органів внутрішніх справ у таких напрямках:

- провести децентралізацію системи через надання більше прав низовим підрозділам та службам у сфері використання ресурсів, у пошуку найбільш оптимальних методів вирішення проблем в області боротьби зі злочинністю та охорони правопорядку;

- змінити критерії підбору та просування персоналу, які повинні ґрунтуватися на професійних знаннях, уміннях та якостях;

- скоротити кількість управлінських ланок максимум до трьох (адже, як відомо із законів управління, якщо управлінських ланок більше трьох, то це призводить до збільшення часу проходження інформації та її спотворення в геометричній прогресії);

- розширити кількість горизонтальних зв'язків.

Реалізація окреслених заходів призведе до збільшення гнучкості системи в цілому, збільшення її адаптивних можливостей, що, своєю чергою, призведе до зростання її ефективності [4].

**Висновок.** Організаційна культура є обов'язковим елементом системи менеджменту в правоохоронних органах, вона формується під впливом багатьох факторів і процесів, тому її розвиток потребує здійс-



нення численних перетворень у різних структурах системи правоохоронних органів – стратегії, персоналу, операції, якості, фінансування, взаємодія з населенням тощо. Тому визначені складові організаційної культури тоді сприймаються, підтримуються особовим складом та набувають подальшого розвитку, коли не залишаються лише декларацією. Вони набувають мотиваційної сили, якщо безпосередньо стосуються реального стану справ у правоохоронних органах.

**Перспективними** напрямками наукових досліджень є вивчення впливу специфіки професійної діяльності правоохоронців на особливості формування і розвитку організаційної культури органів внутрішніх справ України.

1. Бедь В. В. Юридична психологія: навч. посіб. / В. В. Бедь. – Львів: «Новий Світ – 2000», К.: Каравела, 2002. – 376 с.

2. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг / Составители Л. Кроль, Е. Пуртова. – М.: Независимая фирма «Класс», 2001. – 464 с. – (Психология и бизнес).

3. Капитонов Э. А. Корпоративная культура и PR. / Э. А. Капитонов. – М.: МарТ, 2003. – 416 с.

4. Ліфінцев Д. С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу / Д. С. Ліфінцев // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 2. – С. 154–159.

5. Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. – М., 1996. – 308 с.

6. Матукова Г. І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми / Г. І. Матукова // Держава та регіони. – 2008. – № 1. – С. 96–99.

7. Савчук Л. М. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації / Л. М. Савчук, О. О. Савчук // Проблеми науки. – 2011. – № 9. – С. 23–27.

8. Синецька О. І. Формування ціннісних мотиваційних механізмів як елемент управління людськими ресурсами підприємства / О. І. Синецька // Економіка. Фінанси. Право. – 2007. – № 1. – С. 34–39.

9. Слабко Я. Я. Управління організаційною культурою підприємства: інноваційний аспект / Я. Я. Слабко // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 7. – С. 19–22.

10. Соболев В. О. Міліція і населення – партнери / В. О. Соболев, Г. В. Попова, В. О. Болотова, В. І. Московець; за заг. ред. проф. О. Н. Яриша. – Харків: Ун-т внутр. справ, 2000 – 93 с.

11. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

12. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ.; под ред. В. А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

**Баранюк Н. И. Психолого-управленческие аспекты формирования организационной культуры в правоохранительных органах**

*Осуществлен теоретический анализ понимания понятия «организационная культура». Определены элементы организационной культуры. Очерчено специфику условий деятельности персонала в системе правоохранительных органов и освещены психолого-управленческие аспекты, оказывающие влияние на организационную культуру.*

**Ключевые слова:** *организационная культура, правоохранительные органы, ценностно-нормативная система, коллективистская организационная культура, авторитарная корпоративная культура, управление.*

**Baranyuk N. I. Psychological and managerial aspects of formation of organizational culture in law enforcement bodies**

*The theoretical analysis of understanding the concept of «organizational culture» is carried out. The components of organizational culture are defined. The specific conditions of the personnel in the law enforcement bodies are outlined and the psychological and managerial aspects that have an effect on organizational culture are highlighted.*

**Key words:** *organizational culture, law enforcement bodies, the value and normative system, collective and organizational culture, authoritarian corporate culture, management.*

УДК 342.951:376

С. С. Єсімов

**ЮРИДИЧНА ПСИХОЛОГІЯ У ДІЯЛЬНОСТІ  
ОРГАНІВ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
В АСПЕКТІ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ**

*Порушуються питання впливу психологічних чинників на удосконалення управління в органах внутрішніх справ України, що пов'язано з контролем злочинності та удосконалення службової підготовки.*

**Ключові слова:** *удосконалення управління, органи внутрішніх справ, службова підготовка, контроль злочинності.*

**Постановка проблеми.** Управління органами внутрішніх справ є частиною загальної політики держави та повинно повністю відповідати концепції її стратегічного розвитку. Хоча система психологічної підготовки керівників в органах внутрішніх справ інтегрується в єдину загальну систему професійної освіти як специфічна складова і не претендує на абсолютно відособлене, вона має самостійне психологічне призначення. Йдеться насамперед про удосконалення управ-