

# ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ СТАНОВЛЕННЯ ГЕНДЕРНО ЗУМОВЛЕНИХ ВІДНОСИН У НАЦІОНАЛЬНІЙ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

## ORGANIZATION AND MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE ESTABLISHMENT OF GENDER-BASED RELATIONS IN THE NATIONAL POLICE OF UKRAINE

*У статті досліджено основні детермінанти гендерних відносин у підрозділах Національної поліції України, серед яких особливу увагу приділено організаційним та управлінським чинникам. Особливу увагу приділено організаційній поведінці підлеглих, що виступає основою організаційно-управлінської діяльності стосовно формування в підрозділі гендерно толерантних взаємовідносин. Авторкою визначено, що керівник як лідер організації виступає активним носієм принципів, змісту та поведінкових взірців як загальної, так і гендерної культури. Це виступає важливим фактором розвитку адекватних гендерних відносин у Національній поліції України. Наголошено на тому, що проактивне лідерство складається з таких елементів: 1) керівники повинні бути для своїх підлеглих позитивним прикладом для наслідування, адже поведінка керівника сприймається як відображення норм організації; 2) недопущення або припинення будь-яких проявів гетеросексистської, інтолерантної поведінки; 3) офіційна політика на робочому місці визнає, що гетеросексизм та/або гендеризм не допускати.*

*У результаті проведеного аналізу авторкою доведено, що формуванню гендерної компетентності поліцейських сприяє кероване оволодіння знаннями, уміннями і навичками гендерно толерантної поведінки, підвищення кваліфікації у сфері професійної та гендерно чутливої комунікації.*

*Кадрова політика організації має сприяти усуненню гендерних бар'єрів в організаційній структурі, створенню рівних можливостей для гендерних груп, гармонійній спрямованості міжособистісної взаємодії між жінками й чоловіками, адже в поліції досі існує упереджене ставлення до жінок-поліцейських, пов'язане з існуючими в суспільстві гендерними стереотипами.*

*До суті організаційних чинників забезпечення гендерної рівності в Національній поліції України віднесено такі: дотримання та реалізацію політики недискримінації та гендерної толерантності; адміністративну підтримку гендерно нейтральної поведінки; формування гендерної культури та егалітарної моделі взаємовідносин у службових колективах; забезпечення рівних можливостей самовизначення та професійного зростання поліцейських.*

**Ключові слова:** гендер, гендерна рівність, гендерна політика, гендерний підхід, ген-

*дерна компетентність, гендерна культура, гендерні відносини, поліцейські.*

*The article examines the main determinants of gender relations in the units of the National Police of Ukraine, among which special attention is paid to organizational and managerial factors. Particular attention is paid to the organizational behavior of subordinates, which serves as the basis of organizational and management activities in relation to the formation of gender-tolerant relationships in the unit. The author determined that the manager, as the leader of the organization, acts as an active bearer of the principles, content and behavioral patterns of both general and gender culture. This is an important factor in the development of adequate gender relations in the National Police of Ukraine. It is emphasized that proactive leadership consists of the following elements: 1) managers should be a positive role model for their subordinates, because the manager's behavior is perceived as a reflection of the organization's norms; 2) prevention or cessation of any manifestations of heterosexist, intolerant behavior; 3) official workplace policy recognizes that heterosexism and/or genderism will not be tolerated.*

*As a result of the analysis, the author proved that the formation of gender competence of police officers is facilitated by the controlled acquisition of knowledge, abilities and skills of gender-tolerant behavior, advanced training in the field of professional and gender-sensitive communication.*

*The personnel policy of the organization should contribute to the elimination of gender barriers in the organizational structure; creation of equal opportunities for gender groups, harmonious orientation of interpersonal interaction between women and men. After all, there is still a prejudiced attitude towards women police officers in the police force, which is connected with the existing gender stereotypes in society.*

*The purely organizational factors of ensuring gender equality in the National Police of Ukraine include: compliance and implementation of the policy of non-discrimination and gender tolerance; administrative support for gender-neutral behavior; formation of gender culture and egalitarian model of relations in service teams; ensuring equal opportunities for self-determination and professional growth of police officers.*

**Key words:** gender, gender equality, gender police, gender approach, gender competence, gender culture, gender relations police.

УДК 305:351.74(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2023.55.28>

**Комірча Я.П.**

аспірантка кафедри юридичної психології

Національна академія внутрішніх справ

**Постановка проблеми.** Нині в Україні відбуваються відчутні соціальні зміни, зумовлені війною, що сприяє виробленню й засвоєнню нових соціально-статевих відносин. За нових умов відбувається творення гендерної культури статей – жінки й чоловіка, що потребує переорієнтації суспільної свідомості на нові гуманітарні цінності, за яких ієрархічність,

патріархальність повинна поступитися місцем егалітарності. Нове егалітарне мислення можливе за умов засвоєння егалітарних цінностей та формування егалітарних переконань, ідеалів, світогляду, за яких відбуватиметься самоусвідомлення чоловіків і жінок рівноправними суб'єктами соціальної взаємодії [1, с. 157].

За таких умов виникає необхідність формування стратегії розвитку гендерної політики, у якій маскуліність, фемінність та інші критерії ідентичностей розглядатимуться у множинному, системному глумаченні. Водночас недостатність гендерної компетентності, гендерної культури поліцейських призводить до того, що досі впровадження гендерної рівності в підрозділах Національної поліції України відбувається фрагментарно та безсистемно, що знижує її ефективність в цілому.

Цілком зрозуміло, що формування адекватних гендерних відносин в царині такої організованої та керованої структури, якою є Національна поліція України, не може здійснюватись стихійно, без урахування консолідуючих чинників – організації та управління. Достатня представленість осіб жіночої статі не лише на виконавських, а й управлінських посадах в підрозділах Національної поліції зумовила необхідність урахування цього факту в формуванні принципів і напрямів реалізації поліцейського менеджменту. З огляду на це проблема статті охоплює коло питань, присвячених впливу організаційно-управлінських умов та детермінант на регулювання гендерних відносин у Національній поліції України.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Різні аспекти гендерних відносин в організованій суспільно-трудої сфері досліджуються науковцями у галузях організаційної психології, педагогіки, юриспруденції, менеджменту та інших суміжних дисциплін. Зокрема, гендерні аспекти корпоративної культури досліджує В. Кубко [2]. У працях М. Сільвестрі розглядається вплив гендеру на становлення поліцейської культури [3], а роботи І. Ламаш присвячені аналізу феномену поліцейської культури (police culture) у сучасних зарубіжних дослідженнях [4]. Загальними особливостями гендерного підходу в управлінні персоналом опікується Н. Кодацька [5]. У дослідженнях М. Ткалич та Л. Карамушки [6] продуктивно опрацьовується проблематика соціально-психологічних особливостей гендерної взаємодії на рівні організацій. Гендерні стереотипи та проблеми лідерства досить цікаво представлені у роботах Л. Усанової та М. Нестеренко [7]. Не можна оминати вагомість досліджень Л. Кримець щодо гендерної компетентності військового керівництва [8]. Більшість сучасних досліджень відповідає духу і букві гендерного мейнстрімінгу – процесу, який, за офіційним визначенням ООН (1997 р.), є оцінкою наслідків будь-якої запланованої дії для жінок та чоловіків, включаючи законодавство, політику чи програми за усіма напрямками та на усіх рівнях. Він окреслює стратегію, яка дозволяє розглядати проблематику чоловіків та жінок як невід'ємний вимір процесу розробки, впровадження, моніторингу та оцінки політики

та програм в усіх політичних, економічних та соціальних сферах таким чином, щоб жінки та чоловіки отримували рівні переваги, а нерівності не зберігалася.

**Мета статті** – дослідити найбільш суттєві організаційні та управлінські чинники гендерно зумовлених взаємовідносин у Національній поліції України та окреслити деякі напрями їх урахування в реалізації гендерно компетентної поведінки персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Впровадження гендерної рівності є однією з важливих умов позитивних змін у житті суспільства, соціально-економічного розвитку, реалізації прав людини та її особистості, запорукою ефективного розв'язання наявних проблем та зміцнення національної безпеки.

Попри те, що Національна поліція України позиціонує себе як гендерно нейтральна інституція, де організаційні ролі та ієрархії управління передбачають «універсального та безтілесного працівника», дійсність вельми далека від цього. Реалії сьогодення свідчать про те, що гендерна нейтральність поліції багато в чому ідеалізована. Сфера міжособистісних відносин в Національній поліції виступає радше аренною, де гендер є реальним і цілеспрямованим феноменом, але завуальованим низкою гендерно нейтральних дискурсів, які приховують втілені елементи роботи.

На нашу думку, реалізація гендерного підходу є важливою передумовою усунення можливих бар'єрів, які спричинені поширеними гендерними стереотипами про жіночі та чоловічі ролі, що заважають досягненню гендерної рівності, а отже, і забезпеченню високої ефективності реалізації гендерної рівності в Національній поліції України.

Ми погоджуємося з науковцями Л. Карамушкою і М. Ткалич стосовно того, що гендерні відмінності більше стосуються структури та функцій самої організації, аніж індивідуальних характеристик чоловіків і жінок, тому трудові організації повинні сприйматися як гендеровані, а не як гендерно нейтральні [6, с. 46]. З огляду на це необхідність визначення та удосконалення організаційних чинників регулювання гендерних відносин у Національній поліції України виступає актуальною праксеологічною проблемою.

Організаційно-управлінські чинники утворюють доволі широке коло детермінант гендерних відносин. Вони зумовлюють практично усі складові частини поліцейського менеджменту – структуру та систему управління, організацію праці, планування і контроль виконання службових завдань, керівництво та стильові характеристики, організаційну поведінку, формальні компоненти службових відносин, кваліфікаційні характеристики поліцейських, корпоративну культуру тощо. Зміст кожної з цих

складових частин суттєво впливає на формування ґендерної політики в Національній поліції України, ґендерні компетентності керівників та підлеглих, реалізацію ґендерних відносин.

Організаційно-правова (формальна, зовнішня) підсистема управління підрозділом складається з оригінальних розкладів, схем організації, норм поведінки, функціональних обов'язків посадових осіб, інструкцій, критеріїв оцінки ефективності діяльності тощо. Її удосконалення передбачає доведення процесу управління до ідеалу, відповідного нормам права, вказівкам вищого органу, вимогам науки і передового досвіду. Проте без урахування інших соціальних чинників, закономірностей та механізмів, зокрема психологічних, потрібного ефекту досягти не вдасться, оскільки управління здійснюють не схеми та інструкції, а конкретні особи з притаманними їм ґендерними уявленнями.

Основними чинниками, які забезпечують загальну поведінку людей, визначають міжособистісну взаємодію різного роду, є:

1) демографічні – ті, що визначають поведінку залежно від статі та віку людей (наприклад, поінформованість щодо ґендерних поведінкових характеристик чоловіків та жінок; формування ґендерно-рольових стереотипів поведінки, ґендерної ідентичності);

2) біопсихологічні – ті, що зумовлюють поведінку відповідно до індивідуальних особливостей людини (стан здоров'я, ступінь емоційної врівноваженості, інтроверсія-екстраверсія, домінуючий спосіб мислення (логічний чи інтуїтивний), здатність до творчості, минулий досвід, компетентності);

3) соціально-психологічні – ті, які впливають на поведінку залежно від взаємовідносин індивідів у групі, організації чи суспільстві (законослухняна чи протиправна поведінка);

4) культурологічні – ті, що визначають поведінку залежно від елементів культури, характерної для того чи іншого конкретного суспільства, у тому числі такі, які вплинули на формування ґендерної культури [9, с. 12–13].

Поведінка виконавця (підлеглого) в організації виступає результатом складного поєднання різних дій, одні з яких усвідомлюються, а інші ні; деякі з них раціональні, а деякі ірраціональні; одні узгоджуються з цілями організації, інші орієнтовані переважно на особистість. Саме тому з метою прогнозування і успішної регуляції поведінки підлеглих керівник повинен знати, які психологічні особливості притаманні кожному члену організації, на яких індивідуальних засадах сформовані ґендерні уявлення, чому підлеглий діє в типових ситуаціях саме так, а не інакше, яким чином доцільно регулювати його діяльність.

Крім того, поведінка людини за тих чи інших обставин складається на основі досвіду всього

попереднього життя. Ставлення осіб до тих або інших людей, явищ, ситуацій, процесів спонукає до формування відповідної поведінки, у тому числі стереотипної. Аналізуючи чинники, які зумовлюють поведінку, перш за все слід зазначити такі внутрішні чинники: виконання певної соціальної ролі; відповідний статус в організації; ступінь емоційної близькості з оточуючими; попередній життєвий і професійний досвід; приналежність до певної культури і субкультури; конкретну ситуацію взаємодії і тематику спілкування; настроїв в кожний момент ситуації тощо.

Поряд з внутрішніми чинниками на поведінку співробітника також впливають такі зовнішні чинники: соціальне оточення в особі конкретних співробітників як по вертикалі, так і по горизонталі; очікування певної поведінки від співробітника; орієнтація на певні стереотипи поведінки, що схвалюються в організації. Загалом урахування низки вищеперерахованих чинників утворює детермінантне поле формування організаційної поведінки.

Вибір моделі організаційної поведінки має принципове значення, оскільки кожна модель має свій мотивуючий вплив на діяльність виконавців [9, с. 13].

Зазвичай кожна людина переважно засвоює ті моделі поведінки, які призводять до успіху. В більшості наукових літературних джерел відображено чотири такі базові моделі організаційної поведінки керівника: *авторитарну*, яка ґрунтується на владі керівника, на його переконанні, що його знання і влада абсолютні, а обов'язок працівників – беззаперечне виконання розпоряджень; *патерналістську (опікуючу)*, яка орієнтована на матеріальні заохочення, безпеку і залежність співробітників від організації; *підтримуючу* (за Р. Лайкертом), сутність якої полягає у тому, що управління та інші організаційні процеси повинні забезпечувати максимальну ймовірність того, що при всіх взаємозв'язках з організацією кожен її член, якому притаманний власний досвід, почуття значимості, очікування, відчуває підтримку керівника, що допомагає зберегти почуття власної гідності та значущості; *колегіальну*, яка являє собою подальший розвиток підтримуючої моделі організаційної поведінки та характеризує партнерські стосунки людей, що об'єдналися в групу і прагнуть досягнути спільної мети. Саме колеґіальна модель організаційної поведінки визначається можливістю формування керівництвом у працівників почуття партнерства та відчуття своєї необхідності та корисності, саме вона може бути взірцем для формування адекватних ґендерних відносин, сприятливого ґендерно толерантного клімату.

Аналіз наукової літератури з менеджменту дозволив виокремити людський ресурс як

домінуючий фактор в системі керівництва як активний суб'єкт, носій загальної культури (у тому числі і гендерної) тощо. У цьому сенсі важливою є тема лідерства, адже імідж поліцейського підрозділу суттєво визначається типом керівника як лідера.

Поведінка лідера впливає на поведінку співробітників, відображаючи корпоративну поведінку загалом, адже вона є продуктом корпоративної культури організації, тому розвиток корпоративної культури менеджменту є важливим фактором зміни лідерських поглядів і позицій [10].

Один з найбільш позитивних і прогресивних різновидів лідерства, зокрема проактивне, включає декілька елементів:

1) керівники повинні бути для своїх підлеглих позитивним прикладом для наслідування, адже поведінка керівника сприймається як відображення норм організації;

2) недопущення або припинення будь-яких проявів гетеросексистої, інтолерантної поведінки;

3) офіційна політика на робочому місці визнає, що гетеросексизм та/або гендеризм не допускати.

Ефективність праці того чи іншого поліцейського підрозділу, ефективність управлінського процесу в ньому, характер взаємовідносин між співробітниками, мікроклімат в колективі – усе це залежить від багатьох чинників, одним з найважливіших серед яких є особа керівника підрозділу та, відповідно, набір його компетентностей, серед яких чільне місце займає гендерна компетентність [11].

Гендерна компетентність – соціально-психологічна характеристика людини, яка дозволяє їй бути ефективною в системі міжстатевої взаємодії [12, с. 14].

Л. Кринець, вивчаючи гендерну компетентність військового керівника, визначає її як обізнаність у сфері гендерної політики держави та здатність організувати практичну професійну діяльність з позиції гендерної рівності та рівних можливостей для чоловіків і жінок у Збройних Силах та безпосередньому соціальному оточенні [7, с. 138].

Зокрема, авторська модель системи гендерної компетентності військового персоналу, запропонована Л. Кринець, [8, с. 142] включає:

– знання нормативно-правового забезпечення щодо основ гендерної політики держави;

– досвід гендерної поведінки (цивільно-військового співробітництва, міжнародний досвід цивільно-військової взаємодії у сфері гендерних відносин);

– ціннісно-мотиваційну спрямованість на дотримання норм професійної етики та гендерної толерантності;

– здатність застосовувати на практиці теоретичні та практичні положення професійної педагогіки та психології;

– здатність до оцінювання ситуації щодо гендерної рівності в підрозділі;

– здатність організувати заходи, спрямовані на підвищення рівня гендерної рівності в підрозділі;

– здатність до комунікативної взаємодії у питаннях гендерної рівності.

На нашу думку, серед основних складників, що детермінують гендерну компетентність поліцейських, можна виділити сукупність:

– знань – законодавчих актів, які регулюють питання гендерної рівності, положень та сутності гендерного підходу, сучасних тенденцій та проблем гендерного розвитку суспільства, форм і методів гендерного виховання, особливостей гендерної соціалізації, механізмів дії гендерних стереотипів;

– умінь розпізнавати гендерні аспекти та проблеми, здійснювати гендерний аналіз (збір якісної інформації у сфері гендерних відносин, що ґрунтується на розумінні гендерних тенденцій у суспільстві й використанні цих знань для розкриття наявних та потенційних соціальних проблем і пошуку їх оптимального розв'язання, поширювати гендерні знання шляхом використання адекватних методів, засобів тощо;

– навичок здійснення гендерного аналізу, організації заходів на гендерну тематику тощо.

Надзвичайно важливим інтегративним продуктом вищезазначеної тріади є поведінка (діяльність), спрямована на утвердження ідеї гендерної рівності. За умови вільного вибору співробітником (-цею) активної дії він (вона) матиме змогу самореалізуватися, бути вільним від стереотипних поглядів, здатним самостійно приймати рішення [12, с. 15].

Структура *гендерної компетентності* включає в себе мотиваційно-ціннісний, когнітивний та поведінковий компоненти.

Мотиваційно-ціннісний компонент *містить* усвідомлення поліцейським власної гендерної ролі в рамках професійної діяльності, формування індивідуального гендерного стилю поведінки, розробку стратегії та тактики поведінки в подоланні традиційних гендерних стереотипів. Він *передбачає*: усвідомлення людиною власних гендерних характеристик, прийняття себе та своєї статі; толерантне ставлення до представників іншої статі; відсутність гендерних стереотипів і упереджень; позитивне ставлення до гендерної освіти; прагнення до реалізації гендерного підходу під час виконання службових обов'язків.

Когнітивний компонент *включає* систему засвоєних поліцейським знань про сутність реалізації гендерного підходу та вмінь впроваджувати гендерну стратегію в професійну

діяльність. Він *передбачає*: обізнаність у гендерній політиці в секторі безпеки; знання правових нормативів законодавства щодо запровадження гендерного підходу в практику правоохоронної діяльності; знання про напрями запровадження гендерної рівності в професійну діяльність; знання гендерної психології та гендерних характеристик особистості.

Поведінковий компонент характеризує реальну поведінку поліцейського в умовах гендерної взаємодії, його здатність застосовувати компетенції у професійній діяльності під час вирішення проблем, що можуть виникнути у процесі взаємодії жінок та чоловіків і призводять до конфліктних ситуацій [4, с. 16].

Важливу роль у поведінковому компоненті гендерної компетентності відіграють комунікативні навички, які свідчать про наявність у поліцейського спроможностей ненасильницького спілкування, стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях та побудови стосунків з використанням гендерно чутливої мови.

Ми погоджуємося з позицією А. Гельбак, що комунікативна компетентність поліцейських у сфері гендерної культури це необхідна умова успішної професійної взаємодії, яка формується і виявляється безпосередньо у процесі спілкування та проявляється у здатності виконувати ефективну комунікативну діяльність [13, с. 662].

Спрямоване формування гендерної компетентності поліцейських може бути здійснене різними організаційними шляхами:

1) кероване і системне здобуття гендерних знань, умінь, навичок за допомогою вивчення окремих дисциплін суто гендерного змісту під час навчання в закладах вищої освіти, підпорядкованих МВС України;

2) удосконалення знань під час підвищення кваліфікації, адже саме така форма організації навчання стає дедалі більш вагомим аспектом освітнього та професійного зростання фахівців. Відбувається це у зв'язку з динамічністю суспільного розвитку, загальносвітовими глобальними процесами та переходом людства до інформаційного суспільства. Унаслідок таких змін обсяг світової наукової інформації збільшується, з'являються нові галузі знань, до яких належить гендерна проблематика. Їх опанування, безумовно, сприятиме постійному підтриманню належного професійного рівня поліцейських;

3) формування соціально активної особистості, до життєвих цінностей якої включені засади гендерної рівності, яка спрямована на забезпечення такої рівності як в професійному, так і в повсякденному житті людини, яка набула відповідних навичок суспільної поведінки [12, с. 22].

Попередньо до переліку організаційно-управлінських чинників опрацювання ген-

дерно толерантної поведінки нами була віднесена корпоративна культура поліцейських та її важлива складова частина – гендерна культура. Зазначено складову частину корпоративної культури неможливо уявити поза гендерною компетентністю. Наявність і розвиненість гендерної культури суттєво сприяє підвищенню професіоналізму поліцейських, можливості подолати досі наявні серед працівників Національної поліції гендерно-рольові стереотипи, гендерно зумовлені деструктивні поведінкові практики, у тому числі факти інтолерантного ставлення до різних проявів гендерної ідентичності.

Водночас формування гендерної культури поліцейських виступає комплексною проблемою і потребує комплексного підходу, який передбачає наявність системи менеджменту протидії дискримінації та інтолерантного ставлення в діяльності Національної поліції України і реалізується шляхом психологічного супроводження службової діяльності. До речі, саме культурологічні чинники традиційно (і історично) значно впливали на розробку основних напрямів та концепцій менеджменту, ціннісні орієнтації визначали ключові елементи менеджменту, а домінуючий у суспільстві тип культури окреслював корпоративну поведінку, прийняття управлінських рішень, систему організаційних комунікацій. З огляду на це цілком зрозуміло, чому Л. Карамушка у своїй роботі підкреслила, що організаційна культура (набір цінностей, очікувань і норм, що приймаються членами організації) є одним із суттєвих чинників ефективного функціонування та розвитку сучасних організацій [14].

Формування гендерної культури сприяє усвідомленню поліцейськими своєї ідентичності, захищеності та відповідальності.

Таким чином, формування гендерної культури це, перш за все, усвідомлення існування дискримінаційних норм поведінки чоловіка або жінки в суспільстві, впливу культури на формування і зміну традиційних гендерних стереотипів, норм поведінки щодо виконання ролей представниками чоловічої і жіночої статі в різних сферах життєдіяльності людей. Формування всіх цих якостей, знань і умінь у поліцейських є важливим напрямом процесу побудови нових сучасних поглядів, притаманних цивілізованому суспільству.

За визначенням О. Землянської, організаційна (корпоративна) культура це сукупність моделей поведінки, які були надбані організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, засвідчили свою ефективність і поділяються більшістю членів організації. Авторка вважає, що компонентами корпоративної культури є загальноприйнята система лідерства, стилі вирішення конфліктів, чинна система комунікації, стано-

вище індивіда в організації, особливості ґендерних і міжнаціональних взаємин, прийнята символіка (гасла, організаційні табу, ритуали) [15, с. 112].

В. Кубко зазначив, що корпоративна культура, що складається в кожній організації, виступає суб'єктом управління людськими ресурсами і у цьому процесі управління істотною роль відіграє ґендер. Саме він керує способом думок, впливає на прийняття рішень і моделі поведінки чоловіків і жінок за допомогою таких засобів, як ґендерні стереотипи, ґендерні уявлення [1, с. 19].

Забезпечення ґендерної рівності (дотримання ґендерних політик) безпосередньо залежить від таких організаційних чинників:

- позитивного лідерства;
- адміністративної підтримки за допомогою позитивного керівництва зверху вниз з боку керівників середньої та вищої ланки;
- політики дотримання недискримінації та абсолютної нетерпимості до утиску в службовому середовищі;
- дотримання рівних можливостей під час найму та на всіх етапах і в усіх аспектах професійної діяльності;
- формування егалітарної моделі взаємин у міжособистісній взаємодії;
- розроблення політики та правил роботи з урахуванням різноманіття та принципу недискримінації, що призводить до покращення надання послуг населенню та підвищує довіру до поліції.

Кадрова політика організації має сприяти усуненню ґендерних бар'єрів в організаційній структурі, створенню рівних можливостей для ґендерних груп, а також гармонійній спрямованості міжособистісної взаємодії між жінками й чоловіками.

Слід зазначити, що жінки стикаються з проблемою просування по службі. Наукові дослідження доводять, що просування жінок на керівні посади Національної поліції України підтримують 18% опитаних чоловіків-поліцейських порівняно з 30% жінок-поліцейських, а жінка у статусі генерала поліції підтримується лише 31% чоловіків-поліцейських на протизагу 78% жінок-поліцейських.

На нашу думку, це пов'язано з наявними стереотипами та ґендерною упередженістю щодо жінок-поліцейських.

Попри те, що жінки-поліцейські демонструють свої професійні якості до виконання службових обов'язків, вони все одно піддаються дискримінації. Здебільшого схвалюється їх перебування на більш «жіночих посадах» (пресофіцерка, інспекторка кадрів, психологиня, інспекторка ювенальної поліції). Таке посилення ґендерно-рольового типу на робочому місці є однією з проблем Національної поліції України і досить часто є при-

чиною перешкоджання просування жінок по службі.

Упереджене ставлення пов'язане з тим, що до жінок ставляться або як до сексуального об'єкта, або ж визнають її лише у ролі матері (23,3% чоловіків-поліцейських порівняно з 9% жінок-поліцейських вважають, що догляд за дітьми – це обов'язок матері), а усі інші соціальні ролі – другорядні, менш важливі і за певних умов ними можна знехтувати. Натомість жінки, які кидають виклик зазначеним стереотипам, ризикують подальшою ізоляцією та можливим сексуальним домаганням з боку чоловіків.

Символічний статус жінки в поліції створює для жінок-поліцейських чимало перешкод та стресів у їх намаганні інтегруватися у професію, в якій домінують чоловіки. Як результат свого символічного статусу певна кількість жінок-поліцейських приймає відповідну поведінку у надії асимілюватися у поліцейській культурі. На нашу думку, жінки змушені або приймати і дотримуватися традиційної ролі в поліції, або виокремлюються і створювати власну субкультуру. Жінки, на нашу думку, повинні продовжувати прагнути до егалітаризму на робочому місці, завдяки чому вони зможуть бути успішними у досягненні більш високих звань, зможуть зруйнувати презумпцію некомпетентності та забезпечити кращі можливості для наступниць.

Вважаємо, що сучасна система поліцейського менеджменту повинна відповідати вимогам підтримування достатнього ґендерного розмаїття, продуктивної ґендерної взаємодії, справедливої ґендерної диференціації стимулів до праці та кар'єрного просування. Завдяки успішному менеджменту може бути забезпечене таке функціонування в професійному середовищі, щоб кожний працівник та працівниця почувались вільно та безпечно на робочому місці, не повинні були б приховувати свої ідентичності чи остерігатися зневажливих коментарів від колег. Запобігання дискримінації та створення атмосфери поваги в царині колективу – це позитивний крок до покращення ефективності діяльності підрозділу в цілому.

#### **Висновки.**

1. Детермінація ґендерних відносин в підрозділах Національної поліції України здійснюється низкою складників поліцейського менеджменту. Найбільш суттєвими чинниками виступають організаційні (структура організації, формалізовані компоненти службових відносин, функціональні та кваліфікаційні характеристики виконавців) та управлінські (система управління, планування і контроль виконання завдань, лідерство та стилеві характеристики керівництва, організаційна поведінка керівника тощо).

2. Оскільки виконавська і повсякденна поведінка підлеглого в організації зумовлюється

складним поєднанням різнорідних та різноспрямованих дій та вчинків, прогностична і регулятивна діяльність керівника ґрунтується на поінформованості щодо індивідуально-психологічних, статево-фізіологічних характеристик виконавця, індивідуально сформованих гендерних уявлень, домінуючих стереотипів поведінки в певних життєвих і службових ситуаціях тощо. Зазначене виступає основою організаційно-управлінської діяльності стосовно налагодження в підрозділі гендерно толерантних стосунків.

3. Керівник як лідер організації виступає активним носієм принципів, змісту та поведінкових взірців загальної (у тому числі і гендерної) культури. У зв'язку із зазначеним поведінка лідера відображає корпоративну поведінку в цілому і виступає важливим фактором розвитку адекватних гендерних відносин, недопущення гетеросексистської, інтолерантної поведінки, культивування прогресивних індивідуальних та колективних уявлень про гендер і його роль у забезпеченні ефективного функціонування організації.

4. Формуванню гендерної компетентності поліцейських як основи їхньої гендерної культури сприяє системне використання різнобічних дидактичних та едукативних засобів, до яких відносяться, зокрема: кероване оволодіння знаннями, уміннями і навичками гендерно толерантної поведінки в службових і повсякденних умовах; підвищення кваліфікації у сфері професійної та гендерно нейтральної комунікативної поведінки; формування соціально активної особистості з притаманними їй життєвими цінностями, у тому числі цінністю гендерно зумовленої рівності.

5. Найбільш загальними, суто організаційними чинниками забезпечення гендерної рівності та адекватних гендерних відносин у колективах Національної поліції України є такі: дотримання та реалізація політики недискримінації та гендерної толерантності; адміністративної підтримки гендерно нейтральної поведінки, позитивних культурологічних тенденцій, у тому числі у сфері гендерної культури; забезпечення на усіх щаблях управління підрозділами рівних можливостей професійного самовизначення та службового зростання; формування егалітарної моделі взаємин у службових колективах.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Енциклопедія прав людини: соціально-педагогічний аспект : колективна монографія / за заг. ред. Н.А. Сейко ; відп. ред. Н.П. Павлик. Житомир, 2014. 220 с.

2. Кубко В.П. Гендерні аспекти корпоративної культури організацій. *Нова парадигма*. 2014. Випуск 120. С. 19–26.

3. Silvestry M. Police Culture and Gender: Revisiting the «Cult of Masculinity». URL: <https://eprints.kingston.ac.uk/id/eprint/37039/1/Silvestri-M-37039-AAM.pdf>.

4. Ламаш І.В. Феномен поліцейської культури (police culture) у сучасних зарубіжних дослідженнях. *Право і безпека*. 2016. № 2 (61). С. 11–17.

5. Кодацька Н.О. Гендерний підхід в управлінні персоналом. *Молодий вчений*. 2016. № 4. С. 475–479.

6. Карамушка Л.М., Ткалич М.Г. Гендерна взаємодія персоналу як психолого-організаційний феномен. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2015. № 3. С. 44–51.

7. Усанова Л.А., Нестеренко М.М. Гендерні стереотипи та проблеми лідерства. *Філософські обрії*. 2015. № 33. С. 98–106.

8. Кримець Л.В. Гендерна компетентність військового керівника: проблеми формування та досвід АТО. *Військова освіта*. 2016. № 2. С. 138–145.

9. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва / П.Д. Дудкін, О.Б. Мосій, О.М. Владимир та ін. Тернопіль : ФОР «Палайниця В.А.», 2015. 252 с.

10. Захарчин Г.М. Корпоративна культура : навчальний посібник. Львів, 2011. 317 с.

11. Кравченко І.С. Основи управління в Національній поліції : навчальний посібник. Дніпро : Видавць «Біла К.О.», 2020. 212 с.

12. Онлайн-тренінг «Реалізація державної політики гендерної рівності в органах державної влади» : робочий зошит. Київ, 2020. 29 с.

13. Гельбак А.М. Гендерний підхід до формування комунікативної компетентності поліцейських. *Перспективи та інновації науки. Серія «Педагогіка. Психологія. Медицина»*. 2023. № 15 (33). С. 654–664.

14. Карамушка Л.М. Структура організаційної культури: основні напрямки дослідження. *Актуальні проблеми психології* : збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименко та ін.]. Київ – Алчевськ : ЛАДО, 2013. Т. I : *Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія* / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. 2013. Вип. 37. С. 3–6.

15. Землянська О.В. Організаційна культура підрозділу поліції, її функції та проблеми формування. *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України*. Харків, 2017. С. 111–114.

16. Молчанова А.О., Воляник І.В., Кондратьєва В.П. Організаційна поведінка : навчальний посібник / за наук. ред. А.О. Молчанової. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 176 с.

17. Формування гендерної компетентності працівників підрозділів МВС України : навчально-методичний посібник / О.С. Перунова, Т.І. Юрченко-Шеховцова, О.А. Галустян та ін. ; за заг. ред. К.В. Павліченко, С.С. Чернявського. 2-ге вид. Київ : МВС України ; Нац. акад. внутр. справ, 7БЦ, 2023. 184 с.

18. Deans C. Gender Inequality: The Struggle Female Police Officers Face in the Masculine Culture of Policing. *Footnotes*. 2019. № 8. URL: <https://journal.lib.uoguelph.ca/index.php/footnotes/article/view/5278>.

19. Мартинець В.В. Гендерний підхід в управлінні персоналом організації. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 90–94.