

УДК 351  
ББК 67.401.032  
Б 48

**Г.Н. Березин,**

кандидат психологических наук, заместитель начальника милиции общественной безопасности ГУВД по Ставропольскому краю; E-mail: gennadi-berezin@yandex.ru

**Навыки и компетенции руководителя в развитии  
организационной культуры в органах внутренних дел  
(Рецензирована)**

**Аннотация.** Из совокупности мер, направленных на совершенствование системы управления деятельностью органов внутренних дел, актуализация проблемы организационной культуры приобретает статус одной из основных задач для современных правоохранительных органов.

**Ключевые слова:** организационная культура, организационная эффективность, организационные особенности культуры, управленческие компетенции руководителя.

**G. N. Berezin**

Candidate of Psychology, Deputy Chief of Public Security Police of Central Administrative Board of Internal Affairs in the Stavropol Territory

**Head's skills and competencies on development of organizational culture in  
law-enforcement bodies**

**Abstract.** To improve a system of administrative activity of law-enforcement bodies a set of measures should be taken, including actualization of problem of organizational culture. Formation of strong organizational culture assumes first of all positive changes in Head's thinking and administrative activity. The author describes formal procedures and rules, individual decision-making and the control over its execution.

**Keywords:** organizational culture, organizational efficiency, organizational features of culture, Head's administrative competencies.

Руководитель органов внутренних дел (ОВД) ежедневно решает огромное количество задач, связанных с людьми или группами людей. В связи с этим его подстерегают определенные трудности, различные проблемы, в том числе управленческого характера. Из ситуаций, на первый взгляд кажущихся не самыми важными, складываются устойчивые коммуникативные связи и модели взаимодействия с подчиненными, коллегами, руководством, населением, которые в конечном итоге определяют успешность деятельности конкретного руководителя. Продуктивные стратегические идеи не получают своей реализации, снижаются результаты деятельности или, наоборот, управленческие решения низкого качества, творчески реализованные подчиненными, приводят к отличным результатам, и все это обусловлено тем, насколько хорошо руководитель владеет знаниями, умениями, навыками в области организационного управления.

Изучение закономерностей организационного управления позволит сформировать у руководителей теоретические представления и практические навыки, которые должны проявиться в стратегии их управленческой деятельности: в определении целей и задач управления, информационной подготовке, принятии и реализации управленческих решений в ОВД; в эффективном управлении группами людей; в умении устанавливать межличностные отношения; в умении проводить деловые совещания, беседы, переговоры; в обеспечении стабильности деятельности; в мотивировании труда, и, в целом, оптимизации корпоративной культуры данной организации [2].

Исследование проблем, связанных с функционированием организации, встречается у многих ученых, как российских, так и зарубежных (И.Н. Гинчикова, И.И. Буденко, В.Р. Кисина, А.Н. Коренева, С.П. Ломтева, В.С. Чернявского, а также, Д. Речман, Р. Боуви, Д. Тилл и др.).

Мы сделали попытку объединить эти исследования в единую систему и считаем, что применение их в комплексе значительно повысит эффективность управления аппаратами и сотрудниками органов внутренних дел.

Изучение проблем функционирования организации позволило нам выделить две составляющих, повышающих успех организационного управления. Первая - предполагает накопление жизненного, управленческого опыта, поиск эффективных моделей поведения в профессиональной деятельности. Вторая - связана с когнитивными составляющими (теоретическими знаниями и практическими навыками) личности руководителя и его подчиненных.

Теоретический анализ научной литературы, а также результаты системного анализа и социологических опросов показывают, что любой трудовой коллектив состоит из социальных групп, характеризующихся более или менее тесным единством, совпадением индивидуальных и групповых целей в процессе совместной деятельности, на основе которой возникает общность основных социально-психологических характеристик входящих в коллектив людей.

Как государственная структура, правоохранительная сфера, при всем своем многообразии, связанном с особенностями выполняемых общественно полезных функций, имеет ряд черт, обусловленных её принадлежностью к системе собственно государственного сектора (государственного управления). Они в основном детерминированы спецификой их внутренней организации, подразумевающей (в отличие от частных структур):

а) большую степень централизации в порядке принятия решений, строго определяющей уровень и меру компетенции структурных подразделений, их полномочия, властные прерогативы, порядок процедурных вопросов;

б) жесткую формализацию функций, связанных с постановкой конкретных задач должностным лицам, поддержанием выработанной и функционирующей конфигурации государственных организационных единиц (министерства, ведомства, департаменты, управления, отделы, отделения и т.п.);

в) однозначную ориентацию структуры федеральных органов исполнительной власти на нормативно-правовые акты, определяющие меру возможного и невозможного в процессах государственной деятельности, степень ответственности, территориальное местонахождение государственных организаций и т.п.

Вместе с тем, характер труда работников ОВД обуславливает наличие определенных социальных особенностей коллективов сотрудников ОВД.

1. Целью деятельности органов внутренних дел является решение с помощью специфических средств и методов следственных, оперативно-розыскных,

воспитательных и других служебных задач. Оно требует определенного уровня интеллектуального развития руководителя, отдельных сотрудников и всего коллектива.

2. В органах внутренних дел, являющихся элементом особой системы управления, должны соблюдаться такие требования, как централизация, единоначалие, субординация и строгая дисциплина. Неисполнение приказов, халатное отношение к служебным обязанностям, грубое отношение к гражданам, - не членам коллектива, влекут в органах внутренних дел строгую ответственность.

3. Трудовая деятельность сотрудников органов внутренних дел сопряжена во многих случаях с весьма значительными затратами времени, физическим и психическим напряжением, усиленными эмоциональными нагрузками и перегрузками. Более того, от каждого члена коллектива требуется смелость, мужество, способность и готовность пойти на риск, пожертвовать своим здоровьем и даже жизнью для выполнения служебного долга. Этим обусловлена необходимость большой сплоченности всего коллектива, готовности к взаимовыручке и взаимопомощи со стороны каждого его члена.

4. Коллективы органов внутренних дел предъявляют жесткие требования к поведению своих членов как на службе, так и вне ее, к проведению ими досуга, их связям и знакомствам.

Вышеперечисленные основные социальные особенности коллектива сотрудников ОВД свидетельствуют о широком круге проблем, которые возникают перед его руководителем при решении различного рода задач.

Исследования показывают, что среди сотрудников ОВД преобладают лица в возрасте 25-39 лет (64%). В ОВД сегодня имеет место диффузное профессиональное ядро сотрудников, так как опытные специалисты своего дела, которые отработали в системе 20 лет, возраста дающего право на пенсионное обеспечение, уходят со службы в органах. В идеальном виде основой профессионального ядра обычно являются сотрудники, имеющие теоретическую подготовку, значительный практический опыт, практически в совершенстве владеющие своей профессией. Именно на их знания и опыт рассчитывают руководители при решении задач, возложенных на коллектив. Именно такие сотрудники сплавляют коллектив, являются наставниками вновь принятых сотрудников. Им поручается решение наиболее сложных задач. Поэтому руководителю ОВД необходимо помнить, что без подобного устойчивого профессионального ядра коллектив не может эффективно функционировать достаточно долго.

Но в некоторых случаях ядро коллектива может сплотиться на нездоровой основе и пытаться навязать свой стиль поведения другим членам коллектива. Поэтому далеко не всякая сплоченность или длительная стабильность кадров в коллективе является положительным явлением, а лишь та, которая формируется на основе адекватно понимаемых интересов службы в общественно полезных целях.

Организация работы по формированию стабильного профессионального ядра является крайне трудоемкой. Особая роль в формировании такого ядра, в улучшении социально-психологического климата и укреплении дисциплины в коллективе принадлежит руководителю.

Социологические исследования показывают, что в среднем 60-70 % рабочего времени руководитель любого коллектива должен тратить на непосредственную работу с людьми. Лишь на 15% успехи руководителей зависят от чисто профессиональных знаний, а в основном они достигаются за счет умения управлять коллективом, сплачивать его, направлять усилия на достижение поставленных задач.

К сказанному необходимо добавить, что руководитель ОВД должен уметь вести воспитательную и административную работу, умело использовать материальные и

моральные стимулы для укрепления дисциплины и улучшения качества работы, проявлять заботу о подчиненных. Поэтому, появление нежелания работать в той или иной организации, по нашему мнению, является серьезной недоработкой конкретного руководителя.

Среди причин нежелания работать в системе органов внутренних дел сотрудники, в том числе молодые люди, называют следующие (по значимости): опасность службы, работа в общевыходные дни, работа ночью, нежелание носить специальную форму, отсутствие должного уважения к данной профессии среди окружающих, невысокая заработная плата в сравнении с уровнем жизни. Результаты, полученные нами в процессе опроса сотрудников ОВД, подтверждают вышеуказанные причины. Выбранной профессией полностью довольны 28,8% сотрудников. Довольны частично (13,4%), и скорее недовольны (47,5%).

Отрицательными факторами в сложившемся отношении к выбранной профессии, по мнению респондентов, являются: неудовлетворенность процессом и результатами руководства (68,8%); частичная удовлетворенность отношениями в коллективе (63,4%); неудовлетворенность (85,1%) размером денежного содержания; риск и опасность в процессе работы, так как больше половины сотрудников (58,4%) испытывают постоянное чувство тревоги за себя и своих близких родственников в связи с исполнением своих служебных обязанностей; неудовлетворенность жилищными условиями (54%); частичная удовлетворенность (51%) и неудовлетворенность (22,5%) режимом рабочего дня; неудовлетворенность обеспечением санаторно-курортными путевками (50%). Кроме того, каждый пятый сотрудник (20,1%) считает, что работа в ОВД влияет на семейные отношения, она способствует возникновению в семье ссор, разногласий.

Решению текущих проблем сотрудников ОВД, возникающих в процессе работы, может способствовать изменение отношения руководителя к процессу управляющего воздействия, которое всегда ограничено пределами той же нормативной системы, несмотря на всю ее очевидную условность и возможность изменения. Руководителям различных уровней, органов и подразделений системы МВД необходимо в целях раскрытия личностного потенциала сотрудников следовать демократическому стилю управления, совершенствовать организационно-правовые условия деятельности личного состава и обеспечивать удовлетворение материальных, социальных, духовных потребностей сотрудников ведомства (эффективная социально-правовая защищенность, гибкая система материальной и моральной стимуляции персонала, а также - признание, общение, уважение, поощрение, самореализация, развитие как личности).

Анализ результатов нашего исследования также показывает, что перечисленные выше факторы отмечает практически каждый второй сотрудник в возрасте 25-29 лет. Какова же причина, по которой в органах служат в основном сотрудники в возрасте 25-39 лет (64%), даже несмотря на то, что примерно половина из них недовольна условиями прохождения службы? По нашему мнению, решающую роль в данной ситуации играют мотивы поступления на службу: отсутствие других умений и навыков, отсутствие образования, привычка, возможность получить хоть и маленькую, но стабильную заработную плату и, в последующем - льготную пенсию, так как у каждого третьего сотрудника данной возрастной категории стаж службы в органах внутренних дел превысил 10-15 лет и приближается к пенсионному возрасту. Рассматривая уровень образования сотрудников ОВД, отметим, что практически каждый второй из них обладает высшим образованием (56,3%), каждый третий имеет среднее специальное образование (39,4%). Небольшая часть сотрудников (4,2%) имеет среднее образование (младший начальствующий состав). Анализ уровня образования показывает, что в

правоохранительной системе не хватает специалистов с высшим юридическим образованием, на их долю приходится всего 24%. Кроме того, примерно каждый третий сотрудник имеет среднее образование. В связи с этими причинами возникает проблема повышения уровня образования сотрудников, которое порой в должной степени не влияет на продвижение по службе, повышение уровня заработной платы, улучшение социально-бытовых условий и т.п.

Проанализировав мотивы поступления на работу, можно сказать, что большинство сотрудников (60,3%) руководствовались благородными идеями службы: борьба с преступностью, интерес к работе, романтика профессии. Каждый второй сотрудник пришел в систему по примеру, совету, учитывая семейные традиции. Примерно половина сотрудников пришли в систему по причинам материального характера и льгот, связанных с этой профессией. К сожалению, велика доля лиц, которые пришли на работу в ОВД случайно (30,5%), это практически каждый третий сотрудник независимо от возраста. Интересно проследить удовлетворенность сотрудников выбором профессии в зависимости от мотивов поступления на службу. Результаты опроса показывают, что наиболее удовлетворены профессией сотрудники, пришедшие на службу по следующим мотивам: желание быть полезным обществу в борьбе с преступностью (58,5%); традиции семьи (27,3%); пример, совет сотрудника ОВД (25%). Не удовлетворены службой те лица, которых манила романтика профессии, материальное обеспечение и льготы, а также пришедшие случайно.

По мнению ряда исследователей, решающее влияние на организационную структуру и функционирование органов внутренних дел оказывают коллективы сотрудников милиции, и прежде всего те из сотрудников, от личностной мотивации, ценностных ориентаций и нравственных качеств (ответственности, самостоятельности, деловой активности, целеустремленности, единства, сплоченности) которых в реальности зависит эффективность деятельности организации. Сюда же следует отнести уровень квалификации и общей культуры сотрудника.

В связи с этим, в целях повышения эффективности управления в органах внутренних дел наибольшие усилия руководящего состава необходимо направить на формирование в коллективе сплоченного профессионального ядра, основывающегося на принципах «творческого партнерства», опоры на самосознание, самостоятельность, ответственность, инициативу, лучшие мотивы профессиональной деятельности (в частности, традиции семьи, верность долгу, профессионализм, честь, достоинство, самоотверженность, желание помочь людям, принести пользу обществу).

Какими же качествами должен обладать руководитель в ОВД? На данный вопрос ответы сотрудников распределились следующим образом. Сотрудники ОВД наиболее ценят следующие профессионально значимые качества: профессионализм и компетентность (70,4%); неукоснительное соблюдение законности (69%); честность, принципиальность, добросовестность (65,7%); наличие чувства долга, ответственность (54,9%); опрятный внешний вид (54,2%). Примерно каждый второй и третий сотрудник поставили отличную оценку таким важным качествам, как высокая культура общения и поведения (49,3%); человечность, способность понять другого, сопереживать ему (45,1%); хорошая физическая и боевая подготовка (42,6%); организаторские способности (42,3%); интерес к своей профессии (36,6%); стремление помочь людям (31%). В общем исследовательском контексте это неплохие оценки. Полученные результаты показывают, что коллектив всегда хочет видеть в руководителе не только администратора, официального работника, которому необходимо подчиняться, но и человека, которому доверяют, за которым охотно идут, который пользуется заслуженным авторитетом.

В практике современного государственного управления накоплено немало технологий, ориентированных на оптимизацию процесса руководства и организационной культуры. Наиболее востребованными в ОВД, по нашему мнению, являются технологии обратной связи, под которыми понимается совокупность средств, приемов, алгоритмов совершенствования взаимоотношений между руководителями и сотрудниками государственных организаций, реализующихся на принципах доверия и открытости в отношениях между членами организации, снижения организационной дистанции (статусных различий), несовместимости работников[6].

Сама эффективность управления в значительной степени зависит от взаимной обратной связи между руководителями и подчиненными. При этом последние всегда являются носителями определенных социальных ожиданий. Они не просто выступают исполнителями той или иной работы, но и стремятся получать соответствующие отзывы о ней, быть в курсе событий. Оперативная обратная связь позволяет держать в курсе событий как руководителей, так и подчиненных, своевременно выявлять острые организационные проблемы и принимать меры к их разрешению. Она позволяет значительно снизить неопределенность, вносит ясность в понимание общих организационных целей, позволяет определять и устранять «болевые точки» в управленческой деятельности, прежде чем те станут причиной управленческих ошибок. Обратная связь в управлении выполняет важную стимулирующую функцию, позволяющую через доведение необходимой информации до подчиненных, постановки четких и недвусмысленных указаний, выявлять наиболее отличившихся сотрудников при их выполнении, стимулировать на этой основе высокопроизводительный труд.

Между тем, сами организационные особенности ОВД, в основном связанные с иерархическим порядком, во многом препятствуют созданию и поддержанию открытых информационных потоков, развитию личных коммуникаций между представителями различных подразделений и уровней. Речь идет об управленческой системе, построенной на передаче команд сверху вниз, при которой одна из групп – управляющие – обладает монополией на информацию и принятие решений, а остальные являются лишь исполнителями. Именно поэтому важно при постоянно увеличивающемся процессе диверсификации рабочей силы объединять людей в различного рода коллективы и группы, позволяющие идентифицировать себя с ними, помогать людям удовлетворять их естественное стремление обсуждать идеи и проблемы в микросоциальной среде, идти на риск только с теми, кто им ближе.

#### **Примечания:**

1. Глущенко Е.В., Захарова Е.В., Тихонравов Ю.В. Теория управления. – М., 1997. С. 301.
2. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. - ИНФРА-М, 2003.
3. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: Учебно-методические материалы. – М.: 2009. С. 3-63
4. Спивак В.А. Корпоративная культура (теория и практика). СПб.: Питер, 2001.
5. Удальцова М.В. Социология управления. – М., 1999. С. 80 - 83.
6. Управленческое консультирование / Под ред. М. Курба. Пер. с англ. – С. 108-109.

#### **References:**

1. Glushchenko E.V., Zakharova E.V., Tikhonravov Yu.V. The theory of management. – Moscow, 1997. P. 301.
2. Milner B.Z. The theory of organization: a textbook. – 3<sup>rd</sup> ed., revised and enlarged. INFRA-M, 2003.
3. Solomanidina T.O. Organizational culture in tables, tests, cases and schemes: education materials. – Moscow. 2009. P. 3-63
4. Spivak V.A. The corporate culture (theory and practice). SPb.: Peter, 2001.
5. Udaltsova M.V. The sociology of management. – Moscow, 1999. P. 80 - 83.
6. Administrative consulting / Ed. M.Curba. Translated from Eng. P. 108-109.