

---

**УДК 316.354:351.74**

**ББК 60.55-3**

**Б 48**

**Г.Н. Березин,**

*кандидат психологических наук, соискатель Академии управления МВД России; E-mail: gennadi-berezin@yandex.ru, тел. Т.8-918-223-72-63*

## **Организационная культура в российской полиции: проблемы и перспективы**

**(Рецензирована)**

**Аннотация.** Статья посвящена проблемам формирования организационной культуры в реформирующемся ведомстве — системе органов внутренних дел. Автор исследует основные параметры воспроизводства механизмов корпоративного взаимодействия в данной правоохранительной институции.

**Ключевые слова:** адаптация, интеграция, организационная культура, системный подход.

**G.N. Berezin,**

*Candidate of Psychology, Doctoral Candidate of Academy of Governance of the Ministry of Internal Affairs of Russia; E-mail: gennadi-berezin@yandex.ru, ph.: 8-918-223-72-63*

## **Organizational culture in the Russian Police: problems and prospects**

**Abstract.** The paper discusses formation of organizational culture in reformed department — in a system of law-enforcement bodies. The author investigates key parameters of reproduction of mechanisms of corporate interaction in this law-enforcement institution.

**Keywords:** adaptation, integration, organizational culture, the system approach.

Одной из основных проблем социологии управления на сегодняшний день может быть названа проблема организационной культуры.

Практически до начала 80-х годов двадцатого столетия социологи, исследующие проблемы организации, не уделяли должного внимания теории организационной культуры. Считается, что понятие организационной культуры вызвало к жизни изучение организаций как сообществ, имеющих единообразное понимание своих целей, значения, места, ценностей и поведения. Как показывают исследования последних лет, изучение теории организационной культуры может оказать неоценимую помощь практикам в установлении ведущих факторов, влияющих на организационные показатели деятельности.

К настоящему времени имеются различные определения организационной культуры. Главным подходом является подход, выделяющий организационную культуру как феномен, формируемый экзогенно, под воздействием эндогенных факторов, главным образом, макросреды. Организационная культура не существует сама по себе. Она всегда включена в культурный контекст конкретного региона, мирового общественного развития, развития страны, организации и общества в целом и испытывает воздействие со стороны всех существующих факторов. В свою очередь организационная культура влияет на формирование культуры подразделений, рабочих и управленческих групп и команд.

По мнению американских исследователей М.Х. Мескона, М.Альберта, Ф.

---

Хедоури, организационная культура — атмосфера или социальный климат в организации. Р. Климанн утверждает, что организационная культура представляет собой систему оценок, представлений, разделяемых членами организации.

Организационная культура — явление социальное, неотделимое от жизни организации. В. Сайз определяет организационную культуру как набор разделяемых ценностей, образцов поведения, определенных символов, установок и принятых способов целедостижения, которые отличают данную организацию от остальных.

Нельзя не отметить при анализе подходов к понятию «организационная культура» вклада отечественных ученых. До недавнего времени в работах российских (советских) ученых организационная культура в прямой постановке вопроса не рассматривалась. В научной литературе по организации управления исследовались лишь отдельные её аспекты.

Отечественные исследователи (Т.О. Соломанидина, М.Н. Павлова, М.В. Удальцова и др.) склоняются к социально-духовным составляющим, формирующимся под воздействием материальных и не материальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей и норм, подходов к решению проблем и поведения персонала компании и позволяющих организации продвигаться к успеху.

Теоретический анализ различных аспектов феномена организационной культуры, разрабатываемых в рамках зарубежной и отечественной науки, позволяет сделать вывод о том, что каждый из подходов имеет свои положительные моменты. В то же время, в контексте нашего исследования, наиболее продуктивным нам представляется системный подход к её изучению.

По мнению П.К. Анохина, «системой можно назвать только такой комплекс избирательно-вовлеченных компонентов, у которых взаимодействие и взаимоотношение приобретает харак-

тер взаимодействия компонентов на получение фокусированного полезного результата» [1]. Э.Г. Юдин рассматривает систему как множество составляющих единство элементов, их связей и взаимодействий между собой и между ними и внешней средой, образующих присущую данной системе целостность, качественную определенность и целеполагание [7]. Это определение системы наиболее полно соответствует целям нашего исследования, учитывая такие важные составляющие любого материального объекта, как элемент, связь, взаимодействие, целеполагание.

С позиции системного подхода мы будем рассматривать организационную культуру как систему социально-духовных и технологических элементов организации, синтез формального (нормы, правила, стандарты) и неформального (убеждения, идеалы, привычки, настрой, отношение к персоналу, стиль управления, ценности, знания, навыки) начал в государственном управлении, составляющих единство организации в достижении стратегических целей и решении проблем и позволяющих организации продвигаться к успеху.

Проведенный выше теоретический анализ понятия «организационная культура» позволяет нам уточнить содержание, основные функции и динамику организационной культуры.

Как сложная и многогранная категория организационная культура имеет определенную структуру, содержащую множество взаимосвязанных элементов.

**В имеющихся подходах выделяют такие её составляющие, как: миссия организации (отражающие её философию и политику); базовые цели, сформированные в стратегию организации; этический кодекс, определяющий отношения членов организации с клиентами и партнерами, а также между собой; корпоративный стиль, формируемый через цвета, логотип, флаг, униформу и направленный на создание внешнего имиджа компании, вопросы управления, особенности взаимодействия сотрудников организации друг с другом, процессы стиму-**

---

**лирования, управление конфликтами; управление рисками и др. [2].**

Главными характеризующими признаками организационной культуры являются те, которые отражают результативность и качество деятельности организации, определяя тип и особенности организационной культуры. Он не только отличает членов одной группы людей от другой, но и даёт комплексное понимание процессов эволюции и функционирования различных организаций.

Сильными культурами считаются такие, которые обладают объединяющей философией и миссией; сильным лидером; открытыми каналами коммуникаций и доступа к высшему руководству; чувством удовлетворенности, присущим всем сотрудникам; наличием поддерживаемых всеми церемоний, ритуалов и обычаев; общим эмоциональным подъемом, касающимся работы и будущего; исполнительским мастерством, вложенным в общее дело, усилиями и вознаграждением.

Российская полиция, являясь государственной организацией, может быть рассмотрена с этих же позиций. Чтобы ответить на вопрос, какой тип культуры воспроизводит правоохранительная система как государственная организация, мы провели исследование, в котором расставили акценты на наиболее значимых элементах культуры: миссии, целях, ценностях, традициях и ритуалах, каналах коммуникаций и личностных особенностях лидера.

Нами были выявлены некоторые отличительные особенности организационной культуры в деятельности данной государственной организации.

Предметом исследования выступили содержательные и динамические проявления организационной культуры. Объект исследования — органы внутренних дел.

В исследовании приняли участие сотрудники ряда подразделений органов внутренних дел из различных субъектов Российской Федерации. Исследование проходило с помощью разработанного нами опросника по изучению организационной культуры ОВД,

адаптированного варианта анкеты «Оценка организационной культуры» [6], модифицированного варианта методики «Ценностные ориентации» [6].

Данные проведенного исследования позволили выявить отличительные особенности организационной культуры в деятельности органов внутренних дел, находящихся на этапе проведения административной реформы.

Основная цель опросника по изучению организационной культуры в ОВД — выяснить у практических работников их оценку, понимание и отношение к имеющимся организационно-культурным проблемам функционирования организации.

Одна из главных составляющих организационной культуры — понимание предназначения данной организации в обществе, смысла её функционирования и, соответственно, людей, работающих в ней. Большинство опрошенных (66%) на первое место ставят охрану общественного порядка и общественной безопасности, второе место по числу опрошенных (23%) занимает идея исполнения законности и законодательства Российской Федерации. Третье место (11%) — защита прав и законных интересов граждан от преступных посягательств.

Осознание предназначения организации, с одной стороны, способствует ее интеграции в обществе и государстве, подчеркивая важность её предназначения и, следовательно, востребованность в государстве, а с другой стороны, это та индивидуальная причина, в силу которой существует именно эта организация.

В нашем исследовании в качестве целей своей организации сотрудники на первое место ставят защиту жизни, здоровья, прав и собственности граждан (50%), на второе место — профилактику, предупреждение и раскрытие преступлений (37%), третье место занимает соблюдение закона (13%).

Предназначение в обществе и цели организации неотъемлемым образом связаны с ценностями организации, а точнее, сотрудников, составляющих эту организацию.

Именно ценности, по мнению многочисленных исследователей, являются средствами или инструментами, которые помогают организации достигать поставленных целей, адаптироваться и доказывать свою полезность обществу. В нашем исследовании наиболее выраженными у сотрудников организации являются такие терминальные ценности (ценности–цели), как «обеспечить себе уверенность в завтрашнем дне, стабильность социального положения», «реализовать свою волю, быть самостоятельным и уверенным в себе», «обеспечить признание своих личных и профессиональных заслуг, реализовать себя как профессионала, быть компетентным в своем деле».

Наименее значимыми явились такие терминальные ценности, как «проявление жизненной мудрости и зрелости суждений», «добиться признания, уважения и любви окружающих», «влиять на людей, ситуацию, направлять поведение других».

Результаты исследования инструментальных ценностей сотрудников позволяют нам сделать следующие выводы:

Во-первых, наиболее выраженными являются такие инструментальные ценности (ценности–средства), как «лучше других знать, что и как делать, быть признанным специалистом в своем деле»; «упорный труд в целях добросовестного и эффективного исполнения своего дела»; «много и эффективно работать, доказывать свою полезность и необходимую помощь людям».

Во-вторых, наименее значимыми явились такие инструментальные ценности, как «заводить знакомства с «нужными людьми»», «добиваться высокого социального статуса».

Помимо функций адаптации и общественной полезности те или иные группы ценностей оказывают непосредственное влияние на эффективность функционирования организации.

В нашем случае доминирующим полюсом ценностей, обеспечивающим процесс и результат выполнения поставленных задач, является четкий административный контроль.

По мнению опрошенных сотрудников, к наиболее действенным способам наказания за допущенные в работе ошибки являются дисциплинарное и денежное взыскание.

К наиболее действенным способам поощрения за достигнутые в работе успехи относятся: материальное вознаграждение, дополнительный выходной день, публичная благодарность.

При анализе внутренних факторов, влияющих на выполнение поставленных перед сотрудниками организации задач, в качестве недостаточно используемых для повышения эффективности деятельности отмечаются следующие: эффективная система оплаты труда; личная инициатива сотрудников; наличие необходимой для работы информации.

Оценивая эффективность функционирования организации, мы учитывали ключевую роль руководителей в управлении организацией. Грамотное управление обеспечивает направление деятельности всех без исключения элементов организации, удерживает в допустимых пределах отклонение отдельных частей и организации в целом от поставленных целей.

Какими же качествами должен обладать идеальный руководитель в ОВД? На данный вопрос ответы сотрудников распределились следующим образом. Сотрудники ОВД наиболее ценят следующие профессионально-значимые качества: профессионализм и компетентность (70,4%); честность, порядочность, (65,7%); справедливость, 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 адми-



нистратора, официального работника, которому необходимо подчиняться, но и человека, которому доверяют, за которым охотно идут, который пользуется заслуженным авторитетом.

Идеальный образ подчиненного выглядит следующим образом: исполнительный (63%), ответственный (41%), профессионал в своем деле (75%), дисциплинированный (41%), работоспособный (38%).

Анализ отдельных элементов организационной культуры в ОВД позволяет охарактеризовать её как иерархическую (бюрократическую), для которой характерны высокий уровень формализации и структурированности жизни и деятельности сотрудников. Данная организационная культура ориентирована на жесткое руководство, подчинение формальным и нормативным правилам и приказам. Преобладают вертикальные служебные отношения, основанные на иерархии и субординации.

Эти данные соотносятся с результатами, полученными с помощью анкеты «Оценка типа организационной культуры» (Камерон К., Куинн Р.). Как уже было отмечено, в организации доминирует иерархическая культура, клановая и адхократическая распределены примерно в равных долях. Изменение наблюдается в увеличении уровня рыночной культуры по параметру «общий стиль лидерства». Данный параметр позволяет предположить преобладание демократического стиля руководства, не характерного для иерархической культуры, над либеральным и авторитарным. Отмеченный факт подтверждают и результаты опроса сотрудников, согласно которым на вопрос «какой стиль управления, по вашему мнению, преобладает в вашем подразделении», 75% ответили, что демократический, 25% — авторитарный.

Существенные отличия наблюдаются при анализе ответов опрошенных сотрудников в идеальном (желаемая ситуация взаимодействия) плане восприятия: сотрудники организации хотели бы видеть данную организацию с преобладающей клановой организаци-

онной культурой, где ценятся умение работать в коллективе, партнерские отношения, развиты социальные связи и значима социально-психологическая атмосфера. Иерархическая культура, рыночная и адхократическая распределены примерно в равных долях. Изменение наблюдается в увеличении уровня рыночной культуры по параметру «общий стиль лидерства» и «важнейшие характеристики организации». Данные параметры позволяют предположить ценность демократического стиля руководства, характерного для данного типа культуры и ориентацию не на призрачные цели, а конкретные результаты своей нелегкой работы, которые можно оценить по достоинству.

К достоинствам иерархической организационной культуры К.С. Камерон и Р.Э. Куинн относят эффективность, надежность, быстроту, стабильность. Основные управленческие навыки — контроль, координация, формирование у членов организации ясного представления о том, что их ожидает и что ожидать от них.

Идеальный тип бюрократа, его отличительные свойства лучше всего описаны М. Вебером. В соответствии с учением М. Вебера для бюрократии характерны следующие свойства:

— Личности, входящие в органы управления организации, лично свободны и действуют только в рамках «безличных» обязанностей, существующих в данной организации.

— Ярко выраженная иерархия должностей и позиций.

— Ярко выраженная спецификация функций каждой из должностей и позиций.

— Индивиды нанимаются и продолжают работу на основе контракта.

— Отбор действующих индивидов производится на основании их квалификации.

— Людям, занимающим должности в организациях, выплачивают зарплату, размер которой зависит от занимаемого ими уровня в иерархии.

— Бюрократия представляет собой карьерную структуру, в которой продвижение производится по заслу-

---

гам или по старшинству, независимо от суждений начальника.

— Должность, занимаемая индивидом в организации, рассматривается им как единственное или по крайней мере главное занятие.

— Деятельность представителей бюрократии основывается на строгой служебной дисциплине и подлежит контролю.

Определив специфические свойства бюрократии, М. Вебер разработал таким образом идеальный тип управления организации. Бюрократия в таком идеальном виде представляет собой наиболее эффективную машину управления, основанную на строгой рационализации. Ее характеризует строгая ответственность за каждый участок работы, координация в решении задач, оптимальное действие безличных правил, четкая иерархическая зависимость.

Однако такое идеальное положение не существует в действительности, более того, бюрократия, первоначально предназначенная для достижения целей организации, на деле часто отходит от них и начинает не только работать вхолостую, но и тормозить все прогрессивные процессы. Она доводит формализацию деятельности до абсурда, ограждаясь формальными правилами и нормами от реальности.

Отрицательные качества, присущие бюрократии, частично анализируются в модели бюрократии Р. Мертона. Р. Мертон полагает, что постоянное неукоснительное следование формальным правилам, уступчивость и конформизм, проявляющиеся при этом, в конечном счете, приводят к потере индивидами способности принимать самостоятельные решения. Постоянная опора на правила и руководства к действию приводит к тому, что они становятся всеобщими и окончательными, а их соблюдение — основной задачей и результатом, вместо того чтобы заставить эти правила и нормы работать на результат. Все это обуславливает отказ представителей бюрократии от творческого, самостоятельного мышления и даже от компетентности.

Руководитель-бюрократ в этих условиях начинает заботиться прежде всего о безопасности своего положения, в связи с чем он предпочитает опираться на формальные правила и свою формальную власть. За этими правилами он не видит реальных исполнителей и все более утрачивает контроль за ситуацией. Это заставляет его еще больше заботиться об упрочении и защите своего служебного положения. Круг замыкается. Руководитель не может обеспечивать надлежащий контроль и принятие обоснованных управленческих решений.

Несмотря на изначально заложенную в бюрократии опасность потери компетенции и «обюрокративания» деятельности в сфере управления, такая форма управления в полиции в настоящее время является единственно работоспособной и приемлемой. Поэтому одной из основных задач современного управления служит изменение роли бюрократии в деятельности полиции в соответствии с принципами, разработанными М. Вебером. Путь к достижению этой цели многие исследователи видят в изменении установок представителей бюрократии, в установлении связи их благополучия и карьеры с конечным результатом деятельности организации.

Таким образом, полученные нами результаты отдельных элементов, а также типа организационной культуры, позволяют предположить необходимость оздоровления организационной культуры в органах внутренних дел.

Формирование организационной культуры в ОВД должно быть направлено на позитивные изменения в мышлении и управленческой деятельности руководителя, которые происходят на основе специально подготовленных мероприятий нормативного, административного, организационного и воспитательного характера. Содержание таких мероприятий должно исходить из необходимости аккумуляции социальной направленности личности руководителя ОВД, ее стремления глубоко овладеть секретами управления и руководствоваться правильными (должными) установками.

---

**Примечания:**

1. Анохин П.К. Принципиальные вопросы теории функциональных систем. М.: Наука, 1971. С. 11.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. М.: ИПК Госслужбы, 1996. С. 5.
3. Карташева Л.В., Николаева Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: учебник. М.: ИНФРА-М, 2000. 312 с.
4. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента. М., 1996. 211 с.
5. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. ИНФРА-М, 2003. 416 с.
6. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: учеб.-метод. материалы. М., 2009. 147 с.
7. Юдин Э.Г. Методология науки. Системность. Деятельность. М.: Эдиториал УРСС, 1997. 444 с.

**References:**

1. Anokhin P.K. The principle points of the theory of functional systems. M.: Nauka, 1971. P. 11.
2. Bazarov T.Yu. The personnel management of the developing organization. M.: IPK of Gossluzhba, 1996. P. 5.
3. Kartasheva L.V., Nikolaev T.V., Solomanidina T.O. Organizational behaviour: a textbook. M.: INFRA-M, 2000. 312 pp.
4. Meskon M., Albert M., Khedouri F. The foundations of management. M., 1996. 211 pp.
5. Milner B.Z. Organization theory: a textbook. 3 ed., corrected and enlarged, INFRA-M, 2003. 416 pp.
6. Solomanidina T.O. Organizational culture in tables, tests, cases and diagrams: educational and methodological materials. M., 2009. 147 pp.
7. Yudin E.G. Methodology of science. Sistemacy. Activity. M.: Editorial URSS, 1997. 444 pp.