

Академия управления МВД России

**ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Учебник

Под редакцией доктора психологических наук, доцента  
В. В. Вахниной

*Допущено Министерством внутренних дел Российской Федерации  
в качестве учебника для слушателей образовательных  
организаций высшего образования системы МВД России,  
сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации*

Москва • 2021

УДК 159.9:35  
ББК 88.53  
П86

*Одобрено редакционно-издательским советом  
Академии управления МВД России*

**Рецензенты:** *А. С. Душкин*, начальник кафедры педагогики и психологии учебно-научного комплекса по исследованию проблем кадровой работы и морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел Санкт-Петербургского университета МВД России, кандидат психологических наук, доцент; *С. Е. Борисова*, доцент кафедры уголовного права, криминологии и психологии Орловского юридического института МВД России имени В. В. Лукьянова, кандидат психологических наук, доцент; *Г. И. Уразаева*, доцент кафедры философии, политологии, социологии и психологии Казанского юридического института МВД России, кандидат психологических наук.

П86

**Психология** управления руководителей органов внутренних дел Российской Федерации : учебник / [под ред. В. В. Вахниной]. – Москва : Академия управления МВД России, 2021. – 344 с.

ISBN 978-5-907187-96-2

В учебнике отражены современное состояние и перспективы развития одной из составляющих стратегической триады полицейского менеджмента (право – управление – человек) – управления психологическими ресурсами. Наряду с анализом обеспечивающей функции психологических ресурсов авторский коллектив представил позицию развивающей концепции управления на основе социально-психологической ответственности менеджмента как нравственного стержня его управленческой политики.

Учебник предназначен для слушателей Академии управления МВД России, может быть полезен научным сотрудникам и практическим работникам органов внутренних дел.

УДК 159.9:35  
ББК 88.53

ISBN 978-5-907187-96-2

© Академия управления МВД России, 2021

**Авторский коллектив:**

**Вахнина Виктория Владимировна** – профессор кафедры психологии, педагогики и организации работы с кадрами, доктор психологических наук, доцент – раздел 1 § 1.1, § 1.2; раздел 2 § 2.1, § 2.2, § 2.3, § 2.6; раздел 3 § 3.1, § 3.2, § 3.3; раздел 4 § 4.1, § 4.2.

**Ульянина Ольга Александровна** – ведущий научный сотрудник научно-исследовательского центра, доктор психологических наук, доцент – раздел 2 § 2.5; раздел 3 § 3.2.

**Мальцева Татьяна Вячеславна** – доцент кафедры психологии, педагогики и организации работы с кадрами, кандидат психологических наук, доцент – раздел 1 § 1.3; раздел 3 § 3.4.

**Михайлова Татьяна Викторовна** – заместитель начальника кафедры психологии, педагогики и организации работы с кадрами, кандидат психологических наук – раздел 4 § 4.3.

**Метелев Александр Валентинович** – доцент кафедры психологии, педагогики и организации работы с кадрами, кандидат психологических наук, доцент – раздел 2 § 2.4.

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>6</b>
<b>Раздел 1. Введение в психологию управления .....</b>	<b>12</b>
§ 1.1. Психологическая наука и современный мир. Основные понятия психологии управления.....	12
§ 1.2. Становление и развитие психологии управления в правоохранительной сфере .....	18
§ 1.3. Организация психологического обеспечения управления в органах внутренних дел .....	31
<b>Раздел 2. Психология субъектов управления.....</b>	<b>45</b>
§ 2.1. Ценностно-целевая ориентация управления.....	45
§ 2.2. Стратегия и тактика лидерства: природа, функции, методы развития.....	54
§ 2.3. Стиль и методы управления организацией.....	67
§ 2.4. Психология профессионально- личностного развития и карьеры руководителя .....	78
§ 2.5. Психология управленческого общения. Коммуникативная и временная компетентность руководителя.....	97
§ 2.6. Стратегии и технологии психологического обеспечения организационного развития и инновационного управления .....	116
<b>Раздел 3. Психологические ресурсы организации: Методы формирования и использования в управлении.....</b>	<b>130</b>
§ 3.1. Интеллектуальный потенциал организации: психолого-управленческие аспекты формирования, рационального использования и развития.....	130
§ 3.2. Социально-психологический климат подразделения: мониторинг и оптимизация.....	149
§ 3.3. Конфликты в организации: причины, диагностика, управление .....	166
§ 3.4. Психические состояния: природа, функции и методы регулирования.....	186

<b>Раздел 4. Психология управления сотрудниками и профессиональными группами органов внутренних дел в экстремальных условиях .....</b>	<b>201</b>
§ 4.1. Психологические особенности экстремальных условий профессиональной деятельности .....	201
§ 4.2. Психологическая подготовка сотрудников к деятельности в особых условиях. Экстремально- психологическая компетентность руководителей.....	213
§ 4.3. Психология управления сотрудниками и группами в экстремальных условиях.....	225
<b>Заключение .....</b>	<b>235</b>
<b>Рекомендуемая литература .....</b>	<b>238</b>
<b>Приложение 1 .....</b>	<b>256</b>
<b>Приложение 2 .....</b>	<b>312</b>

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время практически каждая новая публикация, посвященная тому или иному аспекту совершенствования управленческой деятельности, начинается с обозначения условий, в которых приходится работать руководителю. Часть из них, особенно применительно к системе государственного управления, выступает в виде «новых угроз и вызовов», что подчеркивает особую значимость этих условий. Чаще всего исследователи отмечают постоянно растущие темпы изменений во всех сферах человеческой жизнедеятельности. Возрастает ценность человеческих ресурсов организации, общества, цивилизации в целом. Сегодня от их качества и способности управленческой элиты к умелому развитию и использованию этого специфического вида ресурсов зависит решение амбициозных задач по всесторонней модернизации и обретению Россией статуса мировой державы на принципиально иной основе.

Вместе с тем именно качество человеческих ресурсов (человеческого капитала) страны и методы управления ими могут стать главным препятствием на этом пути. Системообразующим фактором этого капитала являются морально-психологические ресурсы нации. Без всякого преувеличения можно сказать, что от способности системы государственного управления к их формированию, развитию и рациональному использованию зависит наше будущее.

Учебник аккумулирует междисциплинарные знания в области психологии управления и является необходимым для использования в структуре высшего профессионального образования, так как способствует формированию социально-психологического, управленческого мировоззрения, а также развитию системного мышления читателей. Учебник ориентирован на изучение психологических основ управленческой деятельности, межличностных отношений и особенностей управления ими.

В сфере деятельности органов внутренних дел Российской Федерации проблема психологии управления, влияющая на успешность деятельности руководителей органов внутренних дел, приобретает особую остроту и актуальность. В Послании Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 20 февраля 2019 г. отдельно отмечена необходимость повышения требований к управленческой деятельности и личности руководителей в системе Министерства внутренних дел Российской Федерации. В 2021 году на расширенной коллегии МВД Российской Федерации Министр внутренних дел Российской Федерации, генерал полиции Российской Федерации В. А. Коло-

кольцев подчеркнул, что в результате принятия своевременных управленческих решений ситуацию в зоне ответственности Министерства удалось сохранить под контролем. Личный состав проявил высокий профессионализм, готовность с риском для собственного здоровья обеспечить безопасность граждан, т. к. по мере приобретения сотрудниками необходимых навыков и повышения уровня квалификации результативность работы возрастает<sup>1</sup>.

В связи с этим современные российские руководители в контексте решения актуальных и ответственных управленческих проблем выдвигают задачи, связанные с исследованием проблем управления, их кризисов и разработкой научно обоснованных рекомендаций по преодолению и недопущению в будущем.

Учебник «Психология управления руководителей органов внутренних дел Российской Федерации» полностью соответствует учебным программам по направлениям подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (уровень магистратуры), 38.04.04 – «Государственное и муниципальное управление» (уровень магистратуры), 38.04.03 – «Управление персоналом» (уровень магистратуры), утвержденным приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, а также учебным планам для обучения магистрантов Академии управления МВД России. Разработанный учебник успешно апробирован авторами в процессе психолого-педагогической деятельности.

Учебник «Психология управления руководителей органов внутренних дел Российской Федерации» имеет выраженную методологическую направленность. Его предметом является рассмотрение основных закономерностей возникновения, развертывания, функционирования разного вида проблем управления в современном российском обществе и определения психосоциальных технологий их предупреждения, разрешения и регулирования.

Концептуальный замысел и авторская позиция учебника состоят в следующем: психология управления – междисциплинарная область знания, изучающая объективные закономерности возникновения, развертывания, профилактики, разрешения и урегулирования проблем управления.

Предпосылки возникновения науки психологии управления составляют концептуальные позиции древнекитайской философии; древнегреческой философии; в национальных и мировых религиях; в трактатах мыслителей средневековья, в трудах ученых Нового

---

<sup>1</sup> Расширенное заседание коллегии МВД России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/catalog/persons/310/events/65090> (дата обращения: 3 марта 2021 г.).

времени; в марксистской и постмарксистской науке; в современных школах управления (научное управление; «человеческие отношения»; структурно-функциональный анализ; психоанализ; аналитическая психология; трансактный анализ и др.), определяющие методологические подходы современной науки и практики психологии управления руководителей.

Общеметодологическими предпосылками эффективного анализа концептуальных и технологических проблем психологии управления руководителей являются деятельностный, системный и исторический подходы.

Учебник нацелен на формирование необходимых компетенций магистрантов в сфере управления, а именно на основе системного, генетического, структурного, функционального и деятельностного подходов самостоятельно выявлять, формулировать, анализировать, диагностировать, обобщать и критически оценивать актуальные научные и практические управленческие проблемы; прогнозировать, проектировать, программировать и планировать пути их конструктивного решения, что способствует формированию компетенций в управленческой деятельности, развитию управленческой культуры руководителя органов внутренних дел, как субъекта профессиональной деятельности.

Задачами учебника являются:

- освоение категориального аппарата и раскрытие психологического содержания психологии управления;
- освоение основных психологических закономерностей управленческого процесса в различных видах профессиональной деятельности руководителей органов внутренних дел;
- освоение потенциала знаний в области предмета психологии управления;
- развитие базовой составляющей психолого-управленческой компетентности руководителя органов внутренних дел.

Учебник направлен на формирование умений и навыков: знания категориального аппарата и методологических основ психологии управления; понимания и практического использования закономерностей психологии управления в различных видах профессиональной деятельности руководителей органов внутренних дел; готовность к использованию психологических средств познания, самопознания, общения для решения управленческих задач в профессиональной деятельности руководителей органов внутренних дел.

Учебник состоит из четырех разделов. В первом разделе дается анализ современных представлений о сущности психического как регулятора поведения и деятельности человека, излагается история

становления дисциплины «Психология управления» в Академии управления МВД России. Значительное место отведено проблеме организации системы психологического обеспечения работы с личным составом системы МВД России. Во втором разделе представлен анализ субъекта управления в деятельности органов внутренних дел, в качестве которого выступает не только личность руководителя, но и система управления в целом. В разделе излагаются наиболее значимые сферы влияния индивидуально и социально-психологических особенностей личности руководителя. Третий раздел посвящен анализу функционально значимых психологических составляющих человеческого капитала, выступающих в качестве особого объекта управления – психологических ресурсов. В четвертом разделе отражены психологические особенности управления органами и подразделениями полиции в экстремальных условиях. В приложении 1 – практикум, структурированный по разделам учебника и содержащий необходимый методический и дидактический материалы. В приложении 2 – словарь терминов, составленный с учетом растущих возможностей получения справочной информации.

В результате использования данного учебника в образовательном процессе сотрудники органов внутренних дел овладевают комплексным видением современных проблем управления персоналом в организации и пониманием взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом; осваивают методы коммуникативно-управленческого влияния; развивают способность использовать принципы корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации, в том числе ее кадровой стратегии и стратегии управления персоналом; формируется умение оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации; развивается умение разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала, активно применять на практике новейшие достижения науки и техники в сфере обучения и развития персонала; развивается умение обеспечения профилактики конфликтов в кросскультурной среде, формирования благоприятного социально-психологического климата в организации и эффективной организационной культуры, организации общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками, психологических механизмов и технологий переговорного процесса, особенностей ведения переговоров в коллективе.

Первый учебник по психологии управления, адресованный субъектам управления в органах внутренних дел, был издан Академией МВД СССР в 1979 году<sup>1</sup>. О состоянии отечественных исследований в этой сфере можно судить по тому факту, что это был тогда единственный учебник по этой дисциплине в СССР. После этого последовал 30-летний перерыв, наполненный событиями, кардинально изменившими облик страны. За это время Академия МВД СССР превратилась в Академию управления МВД России, накопив огромный опыт подготовки руководящих кадров для органов внутренних дел. Естественно, что всегда существовала и существует большая потребность в новых учебниках, отражающих современный уровень представлений об управлении, ориентированном на формирование, развитие и рациональное использование человеческих ресурсов, как главного инструмента решения проблем обеспечения правопорядка и безопасности страны. На признании безусловной ценности человека «для всех времен и народов», а не на сменяющих друг друга доктринах (теориях, концепциях, подходах) базируется авторский коллектив данного учебника свою позицию. Мы полагаем, что такая исходная ценностная ориентация позволит занять более правильную позицию в освещении тех проблем, для решения которых наука и практика еще не выработали решений.

В методологическом отношении авторский коллектив также занимает вполне определенные позиции, о которых стоит особо упомянуть.

Реальная сложность и противоречивость правоохранительной деятельности не может не оборачиваться столкновением точек зрения ученых на ее природу и на пути оптимизации ее деятельности.

В работах по психологии управления нередко встречаются утверждения о том, что социальная и социально-психологическая действительность имеют свои законы, определяющие характер действия системы управления. Другими словами, проводится мысль о том, что задача системы управления состоит в том, чтобы, опираясь, на понимание этих законов, соотносить с ними принимаемые решения и реализуемые действия, использовать только рекомендуемые наукой достижения и рекомендации. Каждая сфера управления (отрасль, ведомство) решает задачи, специфические для нее, отличающиеся от таковых в других сферах. Последовательная конкретизация изначально полного определения «прикладной тип знания» приводит к необходимости обозначения той сферы дея-

---

<sup>1</sup>Китов А. И. Психология управления. Академия МВД СССР, Москва, 1979.

тельности, на организацию которой ориентирована система управления. Это еще один шаг по сужению объема понятия «практически значимый тип знания».

В любой управленческой деятельности, как правило, существуют некоторые классы задач, при решении которых руководители могут испытывать значительные трудности. Из этого следует еще одно ограничение для формирующегося типа знания – в нем должен найти отражение анализ именно такого рода сложных в профессиональном отношении задач.

Из заявленной позиции следует, что данный учебник представляет концептуально-психологическую основу управления, хотя в ряде разделов именно эта сторона, получившая эмпирическое подтверждение в обыденных и предельно экстремальных условиях деятельности сотрудников органов внутренних дел, выступила на первый план. И все же она излагается не как «истина в последней инстанции», а как основание для творческого размышления о путях решения острых профессионально-психологических проблем в конкретных обстоятельствах и ситуациях деятельности столь же конкретной группы сотрудников органов внутренних дел.

К числу современных научных вызовов необходимо отнести и тот факт, что руководитель имеет дело не с отдельным аспектом управления, представленным той или иной научной дисциплиной, но – с организацией как особого рода целостностью, деятельностью которой нужно управлять. Мышление руководителя является изначально мультидисциплинарным по своей природе и многофакторным по своему содержанию, отвечающим реальной сложности управляемых объектов.

Одной из самых актуальных проблем психологии управления, как прикладной отрасли научного знания, становится морально-психологическая составляющая механизма регуляции поведения и деятельности сотрудников органов внутренних дел, являясь системообразующим элементом этого механизма.

## РАЗДЕЛ 1. ВВЕДЕНИЕ В ПСИХОЛОГИЮ УПРАВЛЕНИЯ

### § 1.1. Психологическая наука и современный мир. Основные понятия психологии управления

Значимость психологической науки в решении задач укрепления правопорядка, совершенствования управления деятельностью органов внутренних дел приобретает особую актуальность. В современных условиях успешно функционирует и развивается психологическая служба, способная эффективно решать самые сложные задачи психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел. Применительно к решению задач совершенствования управления психологическое знание представляется как мировоззренческое понимание природы человека и отношение к его психологии как ценности; как инструмент стратегического управления, т. е. понимания особенностей формирования, развития и рационального использования ресурсов организации, коллектива, личности – человеческих ресурсов; как тактическое средство – использование психологических познаний для разрешения проблемных ситуаций в управлении личным составом и во внешней среде.

Развитие прикладных исследований в различных сферах практической деятельности человека потребовало более углубленного представления о сущностных характеристиках психологии человека, которые достаточно традиционно представлены в основных учебниках и учебных пособиях<sup>1</sup>. Главный недостаток определений психики состоит в стремлении дать максимально общее, по сути, философское представление о ее сущности. Отметим также и тот общепризнанный факт, что все определения, тем более феноменов такой сложности как психика, в чем-то неизбежно ущербны. В нашем учебнике будем придерживаться иного подхода, который позволяет, по нашему мнению, выявить сущностные характеристики психики путем рассмотрения ее проявлений в различных системах отношений.

Как и о сущности любого феномена, о сущности психики как особого вида объективной реальности можно судить только по ее проявлениям в системе главных отношений с объективным и субъективным мирами. Это означает, что мы должны изначально задать систему координат и выявить особые качества (функции) психического

---

<sup>1</sup> «Психика – системное свойство высокоорганизованной материи, заключающееся в активном отражении субъектом объективного мира, в построении субъектом неотчуждаемой от него картины этого мира и саморегуляции на этой основе своего поведения и деятельности». Психология. Словарь / под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского, Москва, 1990.

в его проекции на каждую плоскость этой системы. Соответственно, в каждой системе отношений психическое выступает качественно своеобразно. В качестве такой системы координат в истории развития психологии как фундаментальной науки выступили: психика и внешний мир; психика и внутренний мир человека; психика и поведение человека; психика как онтологическая реальность.

Рассмотрим, как выступает психическое в каждой из этих систем отношений: в контексте «психика и мир (природный, техногенный, человеческий, включая мир человеческой культуры)» – психическое выступает как субъективный образ объективного (вне человеческого сознания находящегося) мира, как его специфическое отражение. Многие психологи употребляют сходные понятия – «субъективная картина», «модель мира», «субъективные модели действительности» и др. Однако представление о психике как о субъективном образе является доминирующим. Это представление о сущности человеческой психики прочно вошло практически во все учебники по общей психологии. Это связано с тем, что взаимоотношение человека с внешним миром является наиболее значимым для самого человека и, соответственно, именно в этой системе отношений формируются и существенные характеристики его психики.

Сразу же следует уточнить, что понимание психического как образа окружающего мира не означает, что оно есть пассивно-зеркальное по своей сути. Процесс адаптации человека к внешнему миру требует высокой психической активности. По мере развития человечество все более активно ставило задачу его преобразования в своих целях, в соответствии с потребностями. В ходе решения подобного рода задач кардинально изменялись требования к психике, стимулируя ее иницирующие, творческие, созидательные начала. Человек начинает избирательно относиться к миру, уже не просто отражая его, но, образно говоря, «вычерпывая» из него все то, что может удовлетворить его растущие потребности и служить средством достижения все далее простирающихся целей.

Прогрессирующая глубина отражения мира, наиболее выпукло представленная в научном знании и духовно-нравственной культуре, способность человека создавать образы, которых нет в окружающем мире: мифы, легенды, способность регулировать и управлять процессом формирования субъективного образа мира в целом подчеркивают постоянно растущую сложность «образной составляющей» психики человека. Именно эта сторона психики человека является одним из главных средств ориентировки человека в мире, наверно, не случайно, что именно она является мишенью все более

множащихся видов психологических операций, информационно-психологических кампаний и даже войн.

В контексте «психика и внутренний мир человека» является противоположным по своей направленности по сравнению с рассмотренным выше. Этот анализ направлен не во вне, но ограничивается рамками самого человека как организма и как «единицы социума» – личности. И хотя психическое теснейшим образом связано со всем организмом как целым, особо пристальное внимание представители самых разных наук уделяли изучению взаимоотношений психики и мозга. Самым емким результатом этих исследований и в то же время самым общепризнанным является формула «психика есть функция мозга». Эта формула фиксирует наличие неразрывной связи психики и мозга. Несмотря на кажущуюся ясность приведенной формулы, до сих пор остается дискуссионным само понимание «функция мозга». Отвергнуто упрощенно-примитивное представление о том, что «мозг выделяет психику» подобно тому, «как печень выделяет жечь». Однако на смену ему пришло более современное, связанное с апелляцией к нейронным механизмам порождения (кодирования) мозгом психического<sup>1</sup>. Косвенным подтверждением этой гипотезы могут служить эксперименты, проведенные канадским нейрохирургом У. Г. Пенфилдом, в ходе которых у пациентов возникали различного рода воспоминания и довольно сильные эмоциональные переживания при раздражении слабыми разрядами электрического тока различных структур мозга.

Оппоненты возражают, опираясь на известную формулу К. Маркса о том, что было бы нелепо искать свойства такой экономической категории как «стоимость», исходя из химических свойств золота. Применительно к рассматриваемой проблеме соотношения психики и мозга это положение трактуется так – психическое, конечно же, связано с мозгом, более того, оно детерминруется психофизиологическими его особенностями, но включает эту детерминацию «в снятом виде». Другими словами, психическое является более высоким уровнем по отношению к психофизиологии и, стало быть, имеет свои собственные законы, которые не могут быть сведены к психофизиологическим. В пользу этого понимания данной проблемы свидетельствует почти единодушная позиция отечественных психологов, признающих биосоциальную природу психики. Если исходить из системных представлений о сущности психического, то из этой формулы следует, что психика не может быть выделена только из биологических оснований.

---

<sup>1</sup> Дубровский Д. И. Проблема идеального. Субъективная реальность. Москва: Канон+, 2002.

Вопросы соотношения психики и личности будут более подробно рассмотрены в последующих разделах учебника. Сейчас же следует отметить, что действует, совершает поступки личность, а не психика. Но, будучи «ставшим», психическое становится носителем программ поведения: индивидуальный профиль личности и устойчивость ее базовых характеристик.

В этом контексте анализа осуществляется выход на социальную и социально-психологическую детерминацию психики, социальную природу психологии личности, механизмы взаимовоздействия социума и личности.

В контексте «психика и поведение человека» позволяет понять психическое как своего рода аппарат управления поведением и деятельностью. В работах выдающегося отечественного психолога П. Я. Гальперина сущность психики трактовалась как обеспечение ориентировки человека в мире на основе его отражения в процессе жизнедеятельности. Эффективность этой ориентировки определяется качеством так называемой ориентировочной основы деятельности. В последнее время психологи все чаще говорят о регулирующей функции психики в процессах поведения и деятельности. Сегодня на первый план уже определяют регулятивную функцию, т. е. конкретные регуляторы активности, воздействие на которые позволяет добиваться управляемого поведения личности, групп, сообществ.

Данное направление исследований является значимым для решения задач, стоящих перед руководителем, – невозможно управлять поведением подчиненных, не оказывая психологического воздействия на регуляторы их активности. Именно поиск решения данной проблемы отражает основную идею учебника «Психология управления руководителями органов внутренних дел Российской Федерации».

В контексте «психика как онтологическая реальность» позволяет понять психическое как реальность особого вида, имеющую свои закономерности, пронизывающую экономику, политику, право, культуру и всю цивилизацию. Нет ничего парадоксального в предположении, что вся человеческая цивилизация – ее экономика, политика, формы отношений между людьми и государствами – есть не что иное, как адаптированный к потребностям человека и обусловленный его психической природой результат.

Для руководителей ОВД межцивилизационные культурно-психологические различия выступают в качестве важнейших ориентиров при планировании и реализации всех направлений деятельности по обеспечению правопорядка. Как известно, в основе эффективности любых действий лежит достоверность оценки условий,

в которых они осуществляются, что является ключевым при решении проблем соотношения психологии и правопорядка.

Научное осмысление проблем соотношения психологии и правопорядка традиционно ведется в русле юридической психологии. Учитывая тот факт, что управление в сфере правопорядка строится на правовой основе, дадим краткую характеристику этой отрасли психологической науки.

По мнению А. М. Столяренко, предмет юридической психологии – «...психология людей во взаимоотношениях с правом, юридико-психологические явления»<sup>1</sup>. В другой работе он дает более развернутое определение, которое мы полностью приведем: «...предметом юридической психологии выступает психологическая реальность (психологические феномены, психологические закономерности и психологические механизмы) в деятельности юридических органов, государственных, хозяйственных и общественных организаций в их влиянии на правовую систему и зависимостях от нее, а также юридически значимых сторон образа жизни, поведения и правоотношений граждан и их групп. Иначе: предмет юридической психологии – психология людей в отношениях с системой права»<sup>2</sup>.

Приведенные определения предмета юридической психологии являются достаточно емкими и требуют некоторых пояснений, чтобы можно было составить о них более или менее ясное представление.

В более расширенном варианте трактовки предмет юридической психологии может быть определен так – психологические закономерности взаимоотношений в системах «человек – право» и «человек – человек (граждане, организация, государственные органы)», опосредованные правом. Как специфический вид реальности, которой необходимо эффективно управлять – именно так выступает психическое в контексте деятельности руководителя. В целях упорядочения процедуры анализа психологических аспектов в управленческой деятельности на этом уровне управления выделим ее основные структурные составляющие. В качестве таких выступают: субъект управления, процесс управления, предмет или цель деятельности, средства управленческого воздействия, условия реализации управленческих функций. Субъектом управления является совокупность должностных лиц, которые реально участвуют в выработке стратегии управления, принятии основопо-

---

<sup>1</sup> *Столяренко А. М.* Предмет юридической психологии. Энциклопедия юридической психологии / под общ. ред. проф. А. М. Столяренко. Москва, 2003.

<sup>2</sup> *Прикладная юридическая психология: учебное пособие для вузов / под ред. проф. А. М. Столяренко.* Москва, 2001.

лагающих решений и эпизодически привлекаются для решения возникающих проблемных ситуаций. Кроме того, руководитель этого уровня управления является исполнителем решений, принимаемых на уровне федерального МВД и других органов государственного управления. Психологическая проблематика порождается целым рядом факторов, связанных с самим функционированием такого группового субъекта управления.

Предмет управления руководителя различного должностного уровня – деятельность подчиненных структурных подразделений и создаваемых целевых групп. Эта деятельность, как и управленческая, имеет аналогичное строение и содержит, пусть в меньшем объеме, те же психологические составляющие. Вместе с тем важнейшей предпосылкой эффективности деятельности нижестоящих структурных подразделений является способность системы управления квалифицированно управлять психологическими ресурсами – формировать, развивать и квалифицированно использовать.

С точки зрения психологии, в качестве средств управленческой деятельности руководители используют особую категорию методов управленческого воздействия – психологические методы управления.

И, наконец, условия, в которых осуществляется повседневный процесс управления, являются психологически насыщенными. Речь идет о социально-психологических особенностях реально складывающейся оперативной обстановки. Ведь это целые пласты психологической реальности – обычаи, традиции, культура региона, особенности правосознания населения, авторитет и имидж сотрудников ОВД, наличие конфликтующих этносов и т. п.

Таким образом, использование психологического знания в обеспечении правопорядка диктуется не навязанными свыше соображениями, но пониманием того реального места и роли, которые психологическая реальность занимает как отображение доминирующего образа жизни населения и, одновременно, как важнейший фактор его формирования. Для руководителя понимание и управление психологическими переменными является сегодня важнейшим критерием его профессионального развития.

## **Вопросы для обсуждения**

1. Укажите психологические особенности субъекта управления ОВД.
2. Как трактовалась сущность психики *с точки зрения П. Я. Гальперина?*
3. Укажите сущностные характеристики психики путем рассмотрения ее проявлений в различных системах отношений.

## § 1.2. Становление и развитие психологии управления в правоохранительной сфере

Психология управления есть отрасль психологической науки, исследующая своими методами процессы управления в различных сферах социальной практики. Отдельно и независимо психология как наука и управленческая наука уже состоялись как вполне самостоятельные отрасли научного знания, имеют определенную историю. Уточнение связано с тем, что они длительное время находились в тени общественного внимания в силу существовавших политико-экономических реалий. Весомый вклад в развитие психологии управления внесли ученые, которые изучали проблемы управления в сфере правопорядка (В. З. Веселый, С. Е. Вицин, Г. Г. Зуйков, К. Е. Игошев, А. Ф. Майдыков, Г. А. Туманов и др.). В их работах делается первая попытка адаптировать применительно к управлению в сфере правопорядка идеи, развиваемые в отечественной и зарубежной науке и практике менеджмента.

Как следует из названия учебника «Психология управления руководителей органов внутренних дел Российской Федерации» – психология управления находится на стыке двух самостоятельных наук – психологии и управления. Это не означает, что она механически соединяет в себе часть психологии и какую-то часть управления. Такой подход к любым стыковым дисциплинам был бы ошибочным. В данном случае речь идет о психологической дисциплине, сделавшей предметом своих исследований процессы управления.

Как правило, и вполне традиционно психологи осваивают те сферы социальной практики, в которых так или иначе представлен «человеческий фактор». Управление в сфере деятельности правоохранительных органов в этом отношении не только не исключает участие людей, но имеет двойное «человеческое опосредование». В самом деле, управленческие процессы в этой сфере реализуются людьми, а сами они существуют для удовлетворения определенных запросов населения. Аргументы от психологии в этом случае предельно просты – в управлении присутствует «человеческий фактор», стало быть, он может быть эффективным только при учете закономерностей функционирования. Среди этих закономерностей одно из главных мест принадлежит именно психологии. Так что психологическая составляющая управления является определяющей не только решение сугубо ситуативных, но и стратегических задач.

Важно отметить, что учебная дисциплина «Психология управления» стала преподаваться в Академии МВД СССР с 1975 года,

а в 1979 году был издан первый учебник по психологии управления. Его автором стал первый начальник кафедры психологии управления Академии СССР А. И. Китов.

Уровень разработанности представлений о самом предмете психологии управления во второй половине 70-х годов не был высоким. Приведем в качестве примера понимание этого предмета «плеядой» самых авторитетных специалистов в этой сфере. В коллективной работе он трактовался так: «многообразная деятельность личности и коллектива, направленная на реализацию целей организации»<sup>1</sup>. Действительно, на реализацию целей организации направлены все виды деятельности, не только управленческой. Вместе с тем в этом определении появилась категория «деятельность», которой суждено было сыграть значительную роль в последующих попытках более точного определения предмета психологии управления. Можно даже сказать, что эта категория станет стержневой и остается таковой до сих пор.

В 1977 году А. И. Китов уточняет вышеприведенную формулировку, сохраняя отмеченное достоинство. По-новому предмет психологии управления звучит так: «Специфическая разновидность трудовой деятельности – деятельность руководителей социалистических коллективов взрослых людей»<sup>2</sup>. Очевидный, опять-таки с позиций дня сегодняшнего, недостаток – о социалистических коллективах. Важно отметить, что в формулировке предмета появилась «деятельность руководителя» и, что немаловажно, если учесть уровень разработанности на тот период психологических проблем взрослого человека, – «коллективов взрослых людей». Введение в психологию управления «взрослого человека» потребовало уточнения имеющихся научно-психологических данных о коллективах. В XX веке психологические исследования в основном осуществлялись на школьниках, либо на студентах психологических факультетов ведущих университетов. Получаемый при этом тип знания далеко не всегда мог быть использован для анализа социально-психологических феноменов в коллективах сотрудников ОВД.

В упомянутом учебнике «Психология управления» делается еще ряд важных уточнений о предмете, но, самое главное, – о содержании дисциплины «психология управления». Раскроем кратко суть проделанной А. И. Китовым работы, соотнося ее с современным

---

<sup>1</sup> Ломов Б. Ф., Китов А. И., Рубахин В. Ф., Филиппов А. В. Актуальные проблемы психологии управления. Москва, 1977. С. 2.

<sup>2</sup> Китов А. И. Современное состояние и перспективы психологии управления // Вопросы психологии, Москва, 1977.

уровнем психологии управления. По мнению А. И. Китова, «психология управления имеет свой предмет, который не исследуется другими отраслями науки. В качестве такого выступает деятельность, в первую очередь, должностных лиц, возглавляющих социалистические коллективы взрослых людей (производственные, служащих государственного аппарата, воинские и т. д.)»<sup>1</sup>. Если не принимать в расчет идеологически выдержанную терминологию, то главное – предмет психологии управления есть деятельность руководителей. Выделение в качестве главной категории деятельности имело и имеет принципиальное значение, поскольку позволяло распространить на новую трудовую сферу достаточно разработанный аппарат психологической теории деятельности<sup>2</sup>. Ее сторонником А. И. Китов оставался до конца своей жизни. Проблемными оставались: характер деятельности – должна ли это быть только текущая управленческая деятельность или это должна быть деятельность, ориентированная на дальнюю перспективу; трактовка количества должностных лиц, о которых идет речь в данном определении. Означало ли это одного руководителя и, соответственно, его индивидуальную деятельность или речь шла о некой группе должностных лиц, возглавляющих коллективы; место и роль исполнительной деятельности в психологии управления.

Таким образом, А. И. Китов в качестве исходных составляющих управления выделял три функции, названные им «теоретическими единицами деятельности»: познавательная (иносказание информационно-аналитической деятельности, взятой в ее психологической терминологии), принятие решений (оставлено в традиционном виде) и организации исполнения управленческих решений.

По первой проблеме приоритет отдавался текущему управлению, «на текущем отрезке времени, хотя, конечно же, учитывает и перспективу... мобилизует наличные субъективные возможности людей»<sup>3</sup>. В дальнейшем перспективное или стратегическое управление рассматривалось А. И. Китовым в меньшей степени, что позволяет определить разработанную концепцию к процессуально-деятельностному направлению в психологии управления.

Важно отметить, что вопрос о составе должностных лиц, которые должны управлять коллективами, автор решает вполне определенно: «Субъектами управления являются в первую очередь иерархически соподчиненные друг другу должностные лица – руко-

---

<sup>1</sup> Китов А. И. Психология управления. Москва, 1979.

<sup>2</sup> Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. 2-е изд. Москва: Политиздат, 1977.

<sup>3</sup> Там же.

водители. Разумеется, что свойственными им формами и методами в управлении принимают участие партийные, профсоюзные и комсомольские организации»<sup>1</sup>. Другими словами, речь уже тогда шла о групповых формах управления, а не о единоличном управлении, как иногда понималось.

Вместе с тем в данной концепции на первый план выступала деятельность первого руководителя, что в значительной мере отвечает его роли в системе управления органами внутренних дел. Взаимодействие должностных лиц при принятии решений, рассматривалось в большей степени именно с позиций первого руководителя, ему были адресованы и основные рекомендации по оптимизации управления. Соответственно объектами анализа стали индивидуальный стиль принятия управленческих решений, индивидуальная управленческая концепция.

Исследуя проблему исполнительской деятельности в психологии управления, А. И. Китов отмечает, что «... всякая деятельность предметна, а предметом деятельности руководителя является деятельность исполнителя, его труд... Подлинным ее (деятельности руководителя) критерием служит конечный продукт труда всей организации, в которой органически взаимосвязаны результаты труда как руководителей, так и исполнителей»<sup>2</sup>. Важно отметить, что позиция А. И. Китова, несмотря на ее ясность и понятность для любого практического руководителя, не является общепризнанной в психолого-управленческих работах. Так, Т. С. Кабаченко полагает, что «... предметом труда администратора следует считать информацию. Руководитель получает информацию как относительно системы в целом, так и в отношении отдельных процессов или подсистем. Затем он преобразует ее, придавая информации качественно иной характер»<sup>3</sup>. В результате такой чисто «информационной работы» изменяется состояние управляемой системы. Соответственно, «продуктом деятельности руководителя является не количество продукции как таковой, а оптимизация функционирования системы, производящей данную продукцию или реализующую иные задачи»<sup>4</sup>.

Роль информации в управлении невозможно переоценить. Мы полагаем, что информация есть только средство, с помощью которого руководитель обретает возможность составить реальную

---

<sup>1</sup> Там же. С. 34.

<sup>2</sup> Китов А. И. Указ соч. С. 34.

<sup>3</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления: учебное пособие. Москва, 2000. С. 24.

<sup>4</sup> Кабаченко Т. С. цит. ист. С. 24.

картину положения дел в управляемых ситуациях. Информационное обеспечение призвано «соединить» руководителя с управляемой реальностью, а не замкнуть его в информационном пространстве. Такой управляемой реальностью может быть сама информация, например, наладить эффективное прохождение достоверной информации по различным подразделениям. Главной реальностью, которой надлежит управлять руководителю, являются результаты деятельности подчиненных и сама эта деятельность, т. к. информация только способствует достижению этой цели управления, не превращаясь в самоцель.

Впрочем, это наше убеждение основывается на истинах, открытых свыше 50 лет тому назад П. Друкером, отмечавшим: «Эффективность... предприятия зависит в конечном счете от способности руководства заставить людей выполнять свою работу – другими словами, трудиться. Поэтому одна из ключевых функций менеджмента – управление работником и работой»<sup>1</sup>. Заметим, – не информацией управлять, а надо управлять с ее помощью. Очевидно совпадение в концептуальных установках П. Друкера и А. И. Китова. Завершим эту часть нашего анализа мнением еще одного авторитетного автора – Ф. Лютенса: «...именно действия людей превращают организацию в то, чем она является...»<sup>2</sup>. Ниже мы вернемся к этому вопросу, взяв эти позиции в качестве основополагающих.

В работах А. М. Столяренко предпринимается попытка использовать системный подход к выделению круга психологических проблем, образующих содержание психологии управления как научной дисциплины и практики. В своем реальном методологическом выражении он предстает в виде трех основных подсистем или «срезов» системы управления правоохранительным органом: управленческо-правовая, управленческо-материальная и управленческо-человеческая. Все подсистемы нуждаются в управлении и оказывают влияние друг на друга, т. е. системно взаимосвязаны. Для психолого-управленческого анализа основной интерес представляет управленческо-человеческая подсистема. Она качественно отличается от других подсистем в силу присущих человеку особенностей поведения и деятельности. Психологические феномены, закономерности и механизмы, свойственные этой подсистеме, играют поистине решающую роль в эффективности деятельности правоохранительного органа, в силу чего они нуждаются в управлении. Эта задача, по мнению А. М. Столяренко, решается на основе осо-

---

<sup>1</sup> Друкер П. Практика менеджмента. Москва, 2007. С. 256.

<sup>2</sup> Лютенс Ф. Организационное поведение. Москва, 1999. С. 651.

бого направления деятельности системы управления, которое получает название психологической функции управления. Учитывая значимость выделения этой функции для дальнейшего понимания сущности предмета психологии управления и содержания учебника, дадим более полное представление о ней: «Человеческие, поведенческие, деятельностные, психологические феномены, закономерности и механизмы, действующие в системе юридического органа, и их существенная роль обуславливают необходимость существования и реализации психологической функции управления в единстве с другими управленческими функциями. Эта функция призвана обеспечить надлежащее функционирование психологических феноменов, механизмов и причинно-следственных зависимостей человеческого поведения и деятельности»<sup>1</sup>. Вся совокупность психологических реалий в деятельности системы управления, подлежащая в соответствии с выделенной функцией управленческому регулированию, получает у автора название «психологическая системность».

Понятие психологической системности, охватывает широкий класс психологических реалий: феноменов, механизмов, закономерностей, глубинных и актуализированных явлений. Формирование психологической системности происходит на двух основных уровнях – организации управления и текущего, ситуативного управления, роль главной, «несущей психологической конструкции» выполняет именно уровень организации управления. «Преодолевая эту множественность, – заключает А. М. Столяренко – представляется необходимым выделить в организации управления четыре подструктуры: ценностно-целевые, организационных отношений, информационно-коммуникативные и управленческих воздействий»<sup>2</sup>.

Высказанные идеи могут быть использованы в последующей разработке проблем психологии управления. Главный вывод, который делает А. М. Столяренко в итоге обоснования своего подхода к пониманию управления как такового и места психологической реальности в нем, звучит так: «...управление правоохранительным органом представляет собой единство усилий по совершенствованию организации управления и оптимизации текущего управления»<sup>3</sup>. Автор не делает прямого вывода из этого положения о предмете психологии управления. На основании приведенных

---

<sup>1</sup> Прикладная юридическая психология: учебное пособие для вузов / под ред. проф. А. М. Столяренко. Москва, 2001. С. 187.

<sup>2</sup> Там же. С. 193.

<sup>3</sup> Там же.

высказываний логично предположить, что, по мнению А. М. Столяренко, предмет психологии управления есть не что иное, как психологическое обеспечение организации управления и текущей управленческой деятельности.

Важно отметить, что в организации не существует независимой человеческой подсистемы, как взаимосвязанной с другими подсистемами. Главное требование к человеку в организации – эффективное выполнение должностных функций, т. е. деятельности. Человек в организации, прежде всего, выступает как «человек–в–деятельности», т. е. как специфический вид ресурса. Но поскольку, по меткому замечанию выдающегося американского теоретика менеджмента П. Друкера, «мы не можем нанять только руки», приходится нанимать «целого человека». Из того факта, что человек входит в организацию как целостная личность, возникает ряд дополнительных требований к ней, которыми она может манкировать: 1) организация есть общественный институт, и она отвечает за качество своих сотрудников не только в узко функциональном смысле, но и в общесоциальном. Это целиком зависит от уровня развития общества, в котором существует сама организация, его контроля за качеством реализации этого направления деятельности; 2) развитие общечеловеческой составляющей, а не только «рабочих рук» есть самый эффективный путь развития этих рук и, как следствие, эффективного функционирования самой организации.

Авторская позиция находит более изящное подтверждение в работах Т. С. Кабаченко. Опираясь на точку зрения выдающегося американского теоретика управления (так называемой «системной школы») Ч. Бернарда, она тоже полагает, что организации должны выделяться деятельности, а не просто человеческие подструктуры. Подкрепим эту мысль цитатой из ее популярного учебного пособия: «...несмотря на то, что субъектами деятельности являются люди, конкретные специалисты, элементами системы организации являются не они, а те деятельности, которые, объединяясь, обеспечивают достижение поставленных целей, функционирование и развитие системы. Таким образом, деятельность выступает бессубъектно, как нечто институируемое в соответствии с общими целями и конкретными подцелями»<sup>1</sup>.

Даже при ограничении анализа рассмотренными позициями нескольких авторов легко обнаружить, а обнаружив – продолжить и сформулировать вывод, имеющий серьезное методологическое значение для понимания предмета психологии управления.

---

<sup>1</sup>Кабаченко Т. С. Психология управления: учебное пособие. Москва, 2000. С. 16.

Связь психологии с управлением является исключительно гибкой, и в первом своем направлении психологическое содержание целиком и полностью зависит от того, каким образом рассматривается управление. Из проведенного выше анализа позиций следует, что фактически каждый автор имеет свою точку зрения на то, как надо рассматривать управление, чтобы затем переходить к рассмотрению собственно психологических проблем.

А. И. Китов в качестве исходных составляющих управления выделял три функции, названные им «теоретическими единицами деятельности»: познавательная (информационно-аналитической деятельности), принятие решений и организация исполнения управленческих решений. Соответственно, психологический ракурс анализа был направлен на выявление тех психологических переменных, с помощью которых они могут быть описаны и на основании якобы закономерностей используемых при этом психологических реалий должны были формулироваться практические рекомендации по их оптимизации. Простота представления сложного на самом деле феномена управления в данной концепции подкупала и создавала иллюзию реальной оптимизации всего управления на основе столь же простых разъяснений и рекомендаций. Но следует учесть, что это был первый опыт преподавания психологии управления в высших школах страны и сложности научных исследований в системе МВД в 70-х годах XX века. Сформулированные А. И. Китовым рекомендации и психологические комментарии происходящих в этих функциях психологических процессов оказались поразительно живучими и востребованными до сих пор.

Вместе с тем выделение трех функций, конечно же, не могло исчерпать всего многообразия управленческой деятельности, в силу чего в учебник по психологии управления был включен целый ряд тем, которые непосредственно в формулировке предмета психологии управления не могли найти отражения.

Функционально ориентированный подход к обоснованию психологических проблем управления используется в работах Т. С. Кабаченко. Используемый ею набор основных управленческих функций разработан знаменитым и часто цитируемым в работах по проблемам управления А. Файолем еще в первой половине XX века. Это такие функции, как планирование, организация, контроль и регулирование. Соответственно, к этим функциям и был «привязан» предмет психологии управления: «Изложенное понимание процессов управления позволяет определить предмет психологии управления как психологические закономерности деятельности

по реализации основных управленческих функций»<sup>1</sup>. Таким образом, психология, по мнению Т. С. Кабаченко изучает и оптимизирует реализацию выделенных основных управленческих функций. Возможности эти крайне ограничены. Приведем еще одну цитату: «...деятельность может рассматриваться психологами лишь с точки зрения тех требований, которые предъявляются субъекту в связи с необходимостью ее выполнения, а также в связи с изучением ее структуры, в частности, состава операций»<sup>2</sup>.

Критикуя чрезмерную ориентацию исследователей на функциональный анализ деятельности предприятия, П. Друкер отмечал его главную слабость: «...традиционная теория организации начинается с рассмотрения функций внутри компании, а не с глобальных целей компании и вытекающих из них требований. Традиционная теория рассматривала необходимость функций доказанной – если вообще не дарованной от Бога, и она рассматривала бизнес просто как механическое объединение функций»<sup>3</sup>.

С авторской точки зрения, задача руководителей любого уровня – постоянный анализ того, как выполнение тех или иных управленческих функций приводит к фактическому результату. Каким образом реализация этих функций способствует более эффективной деятельности сотрудников – вот что должно поистине «красной нитью» проходить через всю деятельность любого руководителя и системы управления в целом.

Есть только одно надежное основание реальной управленческой эффективности – способность руководства (системы управления) оценивать реально существующие процессы деятельности различных категорий сотрудников. Прорыв к реальному процессу управления, в обход анализа процессов деятельности нижестоящих исполнителей, руководителей подчиненных подразделений невозможен. Такой стиль управления по праву можно назвать «аппаратным». Так, П. Друкер говорил о нежелании менеджеров изучать реальное положение дел в подчиненных подразделениях.

Формулировка предмета психологии управления – науки, находящейся на стыке двух самостоятельных наук: не существует какого-то одного ракурса анализа управления, к которому можно было бы присоединить собственно психологический анализ. Главное – функциональный анализ управления не является единственным возможным направлением анализа управления. Назовем ряд

---

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Психология управления: учебное пособие. Москва, 2000. С. 23.

<sup>2</sup> Кабаченко Т. С. Цит. источн. С. 16.

<sup>3</sup> Друкер П. Практика менеджмента. С. 209.

других направлений: процессуальный и структурный подход; стратегическое – тактическое и оперативное управление; управление низовым уровнем – средним и высшим; рефлексивное управление; самоорганизация и самоуправление; внутренний и внешний контур управления; отраслевое управление (тыловое управление, управление персоналом и др.); управление рисками; кризис-менеджмент; топ-менеджмент; управление в различных условиях, в том числе при чрезвычайных обстоятельствах и т. п.

Важно отметить, что этот набор всегда может быть расширен, каждый из выделенных ракурсов анализа имеет свои психологические характеристики, а эффективность реализации – свое психологическое обеспечение. Система управления реализует в теории и на практике технократическую стратегию, т. е. стратегию абсолютного игнорирования человеческой составляющей организации. Применительно к решаемой нами задаче определения предмета психологии управления, с учетом вышесказанного, это означает, что не имеет смысла выделять какой-либо один ракурс анализа управления, когда речь идет о научной отрасли, направление психологических исследований управления можно так и обозначить – психологическое обеспечение управления.

В 1987 году в Академии МВД СССР была сформулирована иная концепция связи управления и психологии, получившая название «концепция формирования, развития и рационального использования психологического потенциала, ресурсов в управлении органами внутренних дел». Под научным руководством В. И. Черненилова, в отличие от ранее существовавшего подхода, согласно которому психология как наука должна была «обеспечивать» более эффективное выполнение системой управления поставленных перед ней задач, в этой концепции психологическая реальность – потенциал выступила как особый объект управления с принципиально отличными по своей природе характеристиками. Причем на первых порах в этой концепции упор делался на связь между психологическими явлениями в коллективах сотрудников ОВД и эффективностью их деятельности. Для того чтобы иметь высокую эффективность оперативно-служебной деятельности, необходимо сформировать соответствующие психологические ресурсы. Эффективная деятельность личного состава ОВД невозможна при отсутствии какого-либо управления их психологическими переменными. Должна быть система управления, ориентированная, прежде всего, на психологические переменные, имеющие непосредственное отношение к качеству выполняемой оперативно-служебной деятельности. Перед системой управления ставился дополнительный ряд задач –

накопления и развития психологического потенциала сотрудников ОВД. В 1976 году в совместной работе В. Ф. Рубахина, А. Л. Журавлева и В. Г. Шорина были выделены двенадцать управленческих функций, которые они представили в виде двух классов: производственные и социально-психологические. Для авторов особое значение имеет второй класс управленческих функций – социально-психологических. Основными психологическими задачами при этом выступили: снижение неудовлетворенности трудом, моральное и материальное стимулирование; регулирование межличностных отношений (разрешение конфликтов, снижение психологической напряженности и др.); оказание помощи подчиненным в отстаивании их прав и интересов; управление текучестью кадров<sup>1</sup>. Выделенные функции были определены в ходе эмпирического исследования значительного количества руководителей. Однако главный итог этого исследования чрезвычайно важен, т. к. была впервые сформулирована идея необходимости управления социально-психологическими явлениями в служебном коллективе.

Психологическая реальность как целое или как «психологическая системность» по терминологии А. М. Столяренко, так и не получила статуса особого предмета управления. Важно выделить функцию и раскрыть ее составляющие.

Совокупность психологических целей, на которые направлялись усилия управления, традиционная система управленческих действий, пересматривалась. Во-первых, сложившиеся управленческие действия соотносились с поставленными психологическими целями и модифицировались. Во-вторых, появилась необходимость разработки новых видов управленческих действий, без которых психологические цели недостижимы. На основании анализа научных данных в России и за рубежом, были выделены следующие психологические факторы, оказывающие непосредственное влияние на эффективность деятельности сотрудников ОВД: интеллектуальные, мотивационные, профессионально-психологические, психические состояния, социально-психологические (взаимодействие, взаимоотношения, коммуникации), юридико-психологические (психологические факторы, влияющие на состояние оперативной обстановки) и др.

Каждая из выделенных психологических составляющих, образующих механизм регуляции деятельности сотрудника ОВД, рассматривается как: 1) психологический потенциал; 2) актуализиро-

---

<sup>1</sup> *Рубахин В. Ф., Журавлев А. Л., Шорин В. Г.* Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом. Москва, 1976.

ванная «здесь и сейчас» психология сотрудников, т. е. все то, что обычно называется психическими состояниями. Из этого следует, что стратегическим направлением деятельности системы управления является формирование, рациональное использование и развитие психологического потенциала организации. Общепсихологический потенциал организации не замыкается только внутриорганизационными рамками, но включает и составляющие внешней среды, способствующие выполнению поставленных перед организацией задач.

Таким образом, психология управления в системе МВД России, сохранив направление психологического насыщения отдельных управленческих функций, расширила предмет своих исследований до постановки самостоятельных целей, значение которых для управления определялось их ролью в деятельности сотрудников ОВД.

Психология сотрудников любой организации выполняет не только обслуживающую функцию, нашедшую свое отражение в самом понятии «обеспечение». Важно выделить четыре особенности психологической реальности в управлении ОВД:

а) психологическая реальность, как отмечалось выше, входит в процесс реализации любой управленческой функции или решаемых управленческих задач, что предъявляет к системе управления требования по учету соответствующих психологических закономерностей;

б) психологическая реальность выступает как психологический ресурс (потенциал) организации, оптимизация которого является особым классом управленческих задач, управлением психологическими ресурсами (потенциалом) организации, психологическим менеджментом (В. И. Черненилов) или психологической функцией управления (А. М. Столяренко);

в) психологическая реальность есть духовно-нравственное состояние организации, а не только социально-психологический климат, становится одной из главных целей деятельности системы управления;

г) психологическая реальность внешней среды управления – духовный результат деятельности: степень уверенности в безопасности для жизни и здоровья, уровень доверия к сотрудникам ОВД, их имидж и авторитет, уровень готовности оказывать содействие сотрудникам ОВД в поддержании правопорядка, отношение к лицам, совершающим преступления, и др.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Прикладная юридическая психология: учебное пособие для вузов / под ред. проф. А. М. Столяренко. Москва, 2001. С. 184.

Таким образом, психология управления, как отрасль психологического знания, находящаяся на стыке двух самостоятельных и «равноправных» наук психологии и управления, изучает четыре основных блока вопросов: 1) оптимизацию выполнения системой управления основных направлений деятельности (управленческих функций) на основе психологических данных; 2) закономерности и технологии управления психологическими ресурсами (потенциалом) организации как важнейшим средством выполнения миссии организации; 3) духовно-психологические проблемы взаимовлияния политик и стратегий управления организацией и состояния общечеловеческих ценностей сотрудников; 4) нравственно-психологический результат выполнения МВД своей миссии как общественного института, степень удовлетворенности населения деятельностью, ощущение безопасности жизнедеятельности, отношение к преступникам и преступлениям. Психология управления есть отрасль психологической науки, раскрывающая управлению психологическую реальность человека, которой управление должно соответствовать, опираться при решении задач и развивать в соответствии со своей миссией в обществе.

Таким образом, предметом психологии управления являются психологические явления и закономерности воздействия органа управления: личность, группа на деятельность организации для достижения поставленных перед ней целей. Понятно, что эти цели не могут быть замкнуты внутри самой организации, но как ожидаемый от нее продукт деятельности во внешней среде. Предметом же деятельности органа управления является деятельность всей организации, включая функционирование органов управления, т. е. предметом психологии управления являются психологические закономерности деятельности по управлению организацией.

В настоящее время в психологии менеджмента четко просматриваются два течения: организационно-индустриальное и клинически-консультативное. Первое делает акцент на изучение крупных коллективов, психологических аспектов социальных процессов и широко используется при планировании широкомасштабной кадровой стратегии. Второе специализируется на работе с личностями, что делает его особенно эффективным при индивидуальном подборе служащих<sup>1</sup>. И далее: «Оба направления, разумеется, неразрывно связаны и составляют единую науку. Ни один серьезный психолог не станет недооценивать то значительное влияние как

---

<sup>1</sup>Тобиае Л. Психологическое консультирование и менеджмент: взгляд клинициста. Москва, 1990. С. 12.

позитивное, так и негативное, которое способна оказывать на общий настрой коллектива отдельно взятая личность. В свою очередь, правильная организация труда, разумно сочетающая свободу субъекта с необходимостью коллектива, является ключом к формированию здорового психологического климата»<sup>1</sup>.

Таким образом, психология управления в системе МВД России, сохранив направление психологического насыщения отдельных управленческих функций, расширила предмет своих исследований до постановки самостоятельных целей, значение которых для управления определялось их ролью в деятельности сотрудников органов внутренних дел, выделяя в качестве предмета психологии управления управленческо-психологические закономерности деятельности по управлению организацией.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Назовите предмет психологии управления.
2. Что изучает психология управления, как отрасль психологического знания, находящаяся на стыке двух самостоятельных и «равноправных» наук психологии и управления?
3. Перечислите психологические факторы, оказывающие непосредственное влияние на эффективность деятельности сотрудников ОВД.

### **§ 1.3. Организация психологического обеспечения управления в органах внутренних дел**

Центральное место в управлении занимает непосредственная работа с личным составом в повседневном взаимоотношении и взаимодействии. Хронометраж рабочего дня руководителей органов внутренних дел показывает, что значительная доля фонда служебного времени расходуется на работу с сотрудниками<sup>2</sup>. Выполняя свои повседневные обязанности, руководитель обращается к различным категориям должностных лиц, руководителям различного ранга, сотрудникам. У руководителей существует множество внешних функций, в том числе взаимодействие с другими службами, правоохранительными органами, фондами, общественными организациями, государственными и политическими деятелями. Анализ показывает, что все действия по исполнению этих функций харак-

---

<sup>1</sup> Там же.

<sup>2</sup> Диагностика и развитие управленческого потенциала руководителя органа внутренних дел: учебно-методическое пособие. Москва: ЦОКР МВД России, 2006.

теризуются высоким разнообразием, сопровождаются множеством деловых и межличностных контактов с людьми как внутри, так и вне организационной системы, характеризуются быстрой сменой событий, многообразием выполняемых действий.

Акцент на психологические аспекты управленческой деятельности позволяет подойти к пониманию управления как сложного механизма психологического взаимодействия между людьми. В системе МВД России постепенно проясняется понимание того, что только знание и учет в служебной деятельности особенностей психологии общения, индивидуально-психологических характеристик сотрудников, психотехник и приемов воздействия на людей создают условия для рационального и эффективного управления<sup>1</sup>.

Общая задача руководителей ОВД заключается в создании таких условий деятельности, при которых каждый член коллектива имеет возможность наращивать свой личностный и профессиональный потенциал, важной особенностью которого является устойчивость к неблагоприятным факторам, нередко носящим стрессовый, а иногда и экстремальный характер.

Действительно, все управленческие и иные действия руководителя основываются на знании подчиненных, умении поставить себя на их место, способности анализировать ситуацию, определять ближайшие и отдаленные последствия действий, стремлении к самосовершенствованию, осознании необходимости совершать те или иные поступки.

В обеспечении управленческой деятельности руководителей органов внутренних дел, безусловно, огромную роль играет психологическая служба системы МВД России. Необходимость психологического обеспечения управления оперативно-служебной деятельностью сотрудников органов внутренних дел продиктована сложностью решаемых личным составом задач, физическими и психологическими нагрузками, признанием особой значимости и важности правовых, нравственных основ в работе<sup>2</sup>.

Психологической службой пройден этап становления, и она сумела подтвердить свою значимость и необходимость, внося заметный вклад в совершенствование работы с кадрами, управление орга-

---

<sup>1</sup> Психологическое обеспечение формирования и развития культуры общения и коммуникативной компетентности у сотрудников органов внутренних дел: учебно-методическое пособие / под общ. ред. В. Л. Кубышко. Москва: ЦОКР МВД России. 2007.

<sup>2</sup> *Маршин М. И., Касперович Ю. Г.* Психологическая служба МВД России, ее задачи и результаты деятельности: материалы выступлений участников семинаров-совещаний руководителей кадровых, воспитательных аппаратов и подразделений психологического обеспечения. Москва: ГУК МВД России. 2003.

нами внутренних дел, повышение эффективности выполнения оперативно-служебных задач<sup>1</sup>.

Психологическая работа начала формироваться с 1974 года созданием подразделений профессионально-психологического обследования кандидатов при приеме на службу в органы внутренних дел в структуре Медицинского управления МВД СССР. В 1982 году при нем было образовано научно-исследовательское подразделение – Центральная научно-исследовательская психофизиологическая лаборатория – ЦНИПФЛ МВД СССР, просуществовавшее до 1994 года. С 1993 году начали вводиться должности психологов в городских, районных органах, транспортных, специальных и строевых подразделениях органов внутренних дел, затем – в аппаратах МВД, ГУВД, УВД, УВДТ, ОВДРО. В 1999 году в структуре Главного управления кадров МВД России был создан самостоятельный отдел организации психологического обеспечения. С этого периода формируется профессиональное кадровое ядро психологической работы, продолжает развиваться система подготовки, переподготовки и повышения квалификации психологов, руководителей подразделений психологического обеспечения.

Объектами психологической работы являются отдельные сотрудники, категории сотрудников, служебные коллективы. Предметом психологической работы в ОВД является комплекс личностных качеств сотрудника, социально-психологический климат в служебных коллективах.

В целях повышения эффективности оперативно-служебной деятельности и совершенствования организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации приказом МВД России от 2 сентября 2013 г. № 660 утверждено Положение об основах организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации.

Таким образом психологическая работа в органах внутренних дел Российской Федерации проводится в различных подразделениях, созданных для выполнения задач, возложенных на органы внутренних дел Российской Федерации, должностными лицами, имеющими высшее психологическое или медицинское образование, на которых в установленном порядке возложены обязанности проведения психологической работы.

Психологическая работа осуществляется в территориальных органах МВД России на окружном, региональном (включая подчи-

---

<sup>1</sup> Психологическое обеспечение работы с руководящими кадрами органов внутренних дел: методическое пособие. Москва, 2003.

ненные организации) и районном уровнях, линейных управлениях МВД России на железнодорожном, водном и воздушном транспорте, образовательных, научно-исследовательских, медико-санитарных и санаторно-курортных организациях системы МВД России, а также в иных организациях и подразделениях, которые созданы для выполнения задач и осуществления полномочий, возложенных на органы внутренних дел.

Ответственность за организацию психологической работы несут руководители, заместители руководителей по работе с личным составом органов, организаций, подразделений МВД России<sup>1</sup>.

Важно определить функции психолога, его полномочия и направления деятельности. Психолог органов внутренних дел Российской Федерации выполняет следующие функции: проводит в установленном порядке психологические обследования, специальные психофизиологические исследования с применением полиграфа, направленные на изучение, анализ и оценку индивидуально-психологических особенностей личности кандидатов на службу в органы внутренних дел, стажеров, сотрудников, перемещаемых по службе на другие должности в системе МВД России.

Осуществляет изучение, анализ и оценку социально-психологического климата в служебных коллективах и морально-психологического состояния личного состава, проводит по мере необходимости (но не реже одного раза в год) социально-психологические исследования и индивидуальные психологические обследования.

Оказывает психологическую помощь сотрудникам, впервые принятым на службу в органы внутренних дел, а также окончившим образовательные организации высшего образования МВД России по очной форме обучения, в процессе их социально-психологической адаптации к условиям оперативнослужебной деятельности.

Разрабатывает предложения (рекомендации) для руководящего состава органов, организаций, подразделений МВД России по: отбору и назначению на должности сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей личности и групповой совместимости; психологическим аспектам организации и проведения мероприятий морально-психологического обеспечения; формированию благоприятного социально-психологического климата в служебных коллективах, совершенствованию стиля и методов управления сотрудниками; минимизации последствий чрезвычайных

---

<sup>1</sup> Об утверждении Положения об основах организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 2 сентября 2013 г. № 660. Доступ из информационно-правового портала «Гарант». Пп. 3-4.

происшествий и их профилактике; оптимизации оперативно-служебной деятельности сотрудников.

Задачей психолога является проведение занятия по психологической тематике в системе морально-психологической подготовки личного состава, в том числе по повышению психолого-педагогической компетентности руководящего состава органов, организаций, подразделений МВД России, развитию коммуникативной компетентности сотрудников и владению приемами само- и взаимопомощи с целью регуляции психического состояния; участие в работе по организации морально-психологического обеспечения личного состава, командированного в другую местность для выполнения оперативно-служебных задач в особых условиях, оказывает психологическую помощь сотрудникам после выполнения оперативно-служебных задач в особых условиях, а также в случаях, связанных с гибелью личного состава, применением оружия.

Психолог осуществляет мероприятия психологической работы, направленные на выявление сотрудников, находящихся в кризисном состоянии, профилактику суицидальных происшествий и предупреждение профессиональной деформации личности, принимает участие в проведении мероприятий морально-психологического обеспечения, а также проводит мероприятия психологической коррекции с сотрудниками, имеющими признаки нарушений психической адаптации или переутомления, психологическую реабилитацию указанных сотрудников, консультирует их по вопросам учета психологических аспектов при регулировании семейно-бытовых отношений, профилактики, разрешения и минимизации последствий межличностных конфликтов.

Консультирует сотрудников по вопросам: учета психологических аспектов, возникающих при выполнении оперативно-служебных задач, составления психологических портретов лиц, подозреваемых в совершении преступлений; изучения (прогнозирования) социально-психологических процессов при охране общественного порядка и обеспечении общественной безопасности в период подготовки и проведения крупных публичных и массовых мероприятий, определения по внешним признакам граждан, имеющих противоправные намерения; выработки стратегии и тактики ведения переговоров, в том числе при освобождении заложников.

Обеспечивает функционирование кабинета психологической регуляции в соответствующем органе, организации, подразделении МВД России.

Психолог органов внутренних дел установленном порядке знакомится с личными делами сотрудников, справочными и другими

материалами, необходимыми для проведения мероприятий психологической работы.

Представляет предложения по совершенствованию организации психологической работы с сотрудниками органов, организаций, подразделений МВД России, в том числе материально-технического и научно-методического обеспечения данной сферы деятельности, а также иные предложения (рекомендации).

Осуществляет взаимодействие с психологами других органов, организаций, подразделений МВД России, представителями подразделений психологической работы органов государственной власти и общественных объединений по вопросам профессиональной деятельности.

Принимает в установленном порядке участие в проведении проверок организации психологического обеспечения в органах, организациях, подразделениях МВД России при инспектировании, контрольных и целевых проверках.

Участвует в работе научно-практических конференций и семинаров, тематика которых связана с совершенствованием психологической работы, осуществляет иные полномочия в соответствии с законодательными и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными правовыми актами МВД России.

В настоящее время психологическая работа в ОВД охватывает все этапы прохождения службы, начиная с момента поступления кандидата на службу, вхождения в должность, адаптации к профессии и сопровождения профессиональной деятельности сотрудника в течение всего периода службы в органах внутренних дел, включая его психологическую подготовку к увольнению по достижении предельного возраста.

В первоочередном порядке психологическая работа проводится с: кандидатами на службу в органы внутренних дел; сотрудниками, планируемыми к включению в кадровые резервы; сотрудниками, командированными в другую местность для выполнения оперативно-служебных задач в особых условиях; сотрудниками, нуждающимися в повышенном психолого-педагогическом внимании, при организации индивидуальной воспитательной работы; сотрудниками, которым выдаются табельное боевое ручное стрелковое оружие, боеприпасы и специальные средства на постоянное хранение и ношение.

По содержанию деятельность психолога соответствует обслуживаемым направлениям, реализуясь в консультационных, аналитико-психологических, диагностических и познавательно-прогностических психотехнологиях. Так, в рамках криминаль-

ной психологии изучаются особенности личности преступника и преступного поведения, определяются психологические причины отклоняющегося поведения, разрабатываются психологические рекомендации по предупреждению правонарушений.

При сопровождении судебно-следственных действий по сбору доказательств в уголовном или гражданском процессе формируются предложения по психологически эффективной тактике проведения различных процессуальных действий (осмотра места происшествия, допроса, выемки, опознания, очной ставки и др.). Широко применяются как традиционные методы психологии (судебно-психологическая экспертиза, психологический анализ), так и сравнительно новые, например «следственный» гипноз, психолого-почерковедческая и психолингвистическая экспертизы. Важное направление составляют психологическая диагностика ложных показаний и борьба с лжесвидетельством, установление скрываемой информации.

Психологическое сопровождение оперативно-разыскной деятельности охватывает психологические закономерности раскрытия преступлений, поиска виновных лиц и их оперативного задержания. Помимо применения традиционных психологических методов и техник (наблюдение, анализ продуктов деятельности и независимых характеристик, психолого-биографический метод), оказывается психологическая поддержка сотрудникам правоохранительных органов в установлении психологического контакта с криминальными элементами, получении оперативной информации, реализации психотехник влияния, вербовке и внедрении, разобщении преступной группы, дезинформации.

В сфере психологического сопровождения основных направлений служебной деятельности психологами реализуются также функции психологической поддержки деятельности в экстремальных условиях, переговорной деятельности в ситуациях захвата заложников и угрозы совершения террористических актов<sup>1</sup>.

Психологическая работа организована и осуществляется на различных уровнях. В частности, индивидуально-психологическом, где определяется развитие основных психологических качеств сотрудников (интеллектуально-познавательной, мотивационные, эмоциональные и т. п.); личностном, учитывающем индивидуально-психологические особенности сотрудников при реализации основных форм психологической работы; микрогрупповом и социальном,

---

<sup>1</sup> *Марьин М. И., Петров В. Е., Кузнецова О. В.* Психологическая служба в системе управления органами внутренних дел: учебное пособие. Москва: Академия управления МВД России, 2012.

при реализации адаптационного процесса, организации взаимодействия развивающегося субъекта как целостной системы с другими субъектами и их объединениями, профилактики конфликтного поведения в служебных коллективах<sup>1</sup>.

К числу проблем, решение которых обеспечивается психологической работой, в первую очередь, необходимо отнести следующие<sup>2</sup>:

1. Личностные – проблемы, затрудняющие личностное развитие сотрудников, их нравственное и психологическое здоровье, самочувствие и потенциальные профессиональные возможности. Это, прежде всего, трудности социально-психологической адаптации сотрудников к условиям служебной деятельности. Их проявления находят свое выражение в форме конфликтов с окружающими, различных формах девиантного поведения, а в содержательном отношении переживаются как чувство тревоги, растерянности, безысходности и т. п.

2. Коллективно-групповые – проблемы, ухудшающие социально-психологический климат служебного коллектива. К их числу относятся различные виды нарушений и деформаций внутриколлективных связей (моральных, деловых, личных), распад позитивных ценностей коллектива, разобщенность курсантов, слушателей, сотрудников и работников, выражающаяся в профессиональных и бытовых конфликтах, различные формы психологической несовместимости, существование микрогрупп, характеризующихся негативным устойчивым стремлением к выбору ложных асоциальных целей, ориентиров, и т. д.

3. Деятельностные – проблемы, присущие неадекватному выполнению служебной деятельности из-за несоответствия индивидуально-личностных особенностей сотрудников объективным требованиям профессиональной деятельности.

Проявление данных проблем находит свое выражение в снижении эффективности служебной деятельности, нравственных барьеров при возникновении ситуаций, при которых на первый план выступает «конфликт интересов»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Ульяшина О. А. Психологические подходы к реализации компетентностной модели подготовки специалистов в образовательных организациях высшего профессионального образования МВД России: монография. Омск, 2017. С. 146.

<sup>2</sup> Маршин М. И., Петров В. Е., Ульяшина О. А. Особенности психологического обеспечения в подготовке специалистов в образовательных организациях МВД России // Труды Академии управления МВД России. 2016. № 1 (37). С. 85–90.

<sup>3</sup> Бархаев Б. П. Психология и педагогика профессиональной деятельности офицера. Москва, 2007.

К основным группам критериев оценки успешности психологической работы относятся<sup>1</sup>:

1. Практико-результативные критерии. Определяют действенность психологической работы в плане установления реального влияния субъектов на личность курсанта, слушателя и сотрудника, вследствие чего в обучении, служебной деятельности и, что особенно важно, в поведении происходят конкретные позитивные изменения, характеризующиеся совершенствованием объективных показателей.

2. Оптимально-деятельностные критерии. Оценивают соответствие целей, задач, содержания, принципов, форм и средств психологической работы требованиям учебной и служебной деятельности, индивидуально-психологическим особенностям личности, социально-психологическим характеристикам учебных групп и служебных коллективов.

3. Реализационно-целевые критерии. Определяют готовность субъектов психологической работы к успешному решению профессиональных задач, использованию конкретных путей повышения эффективности учебно-воспитательного процесса и служебной деятельности.

Следует отметить, что при всей своей определенности предлагаемые показатели организации психологической работы не исчерпывают возможности критериальной системы, дополнением может служить еще ряд формализуемых объективных характеристик.

Результативность психологической работы с личным составом может оцениваться также рядом таких объективных показателей, как:

1) успешность работы с отдельным сотрудником; отношение к выполнению служебных обязанностей; исполнительность; дисциплинированность и способность к проявлению инициативы; способность управлять собой в штатных и экстремальных условиях; готовность к риску; адекватная реакция на новые события и факторы; проявление воли при выполнении служебных обязанностей в критических ситуациях; состояние психического здоровья.

2) успешность работы со служебным коллективом оценивается через: состояние служебной дисциплины; результаты профессиональной психологической подготовки, служебной деятельности; степень сплоченности коллектива, отсутствие межличностных конфликтов; уровень доверия к руководителям; психологическая

---

<sup>1</sup> Вахнина В. В., Мальцева Т. В., Ульянина О. А. Психологическая работа в системе морально-психологического обеспечения оперативно-служебной деятельности личного состава: учебное пособие. Москва: Академия управления МВД России 2018.

совместимость личного состава; состояние взаимовыручки и взаимозаменяемости личного состава; отношения между различными категориями личного состава; наличие или отсутствие неформальных лидеров; наличие микрогрупп и характер их деятельности.

Приведенная система индикаторов может быть положена в основу исследования эффективности организации психологической работы с последующим построением перспективной модели развития подразделений психологической работы. Кроме того, объективная оценка результатов психологической работы позволит должностным лицам оперативно вносить соответствующие коррективы в данный процесс, придать ему управляемый характер.

Сотрудники, нуждающиеся в повышенном психолого-педагогическом внимании, представляют собой категорию лиц, у которых личностные и функциональные особенности определяют повышенную вероятность возникновения состояний дезадаптации, способствующих развитию нервно-психических и психосоматических заболеваний, асоциального (делинквентного) поведения, аутоагрессии, приводящих к снижению эффективности и надежности профессиональной деятельности.

Психологическое обеспечение в органах внутренних дел осуществляется в соответствии с определенными принципами, а именно: системный и комплексный подход, опора на использование достижений современной психологии и психологической практики; совершенствование научно-методического обеспечения, разработка и внедрение в психологическую работу современных инновационных психологических технологий; непрерывность психологической работы, доступность для личного состава мероприятий по психологическому обеспечению; соблюдение профессиональной этики в психологической работе; опора на духовно-нравственные и культурные ценности личности, ее активность; участие в проведении психологической работы множества субъектов, ее многогранность.

На протяжении многих лет определение профессиональной психологической пригодности лиц, принимаемых на службу в органы внутренних дел, прогнозирование их психологической готовности к выполнению профессиональных задач позволяет руководителю принимать психологически грамотное управленческое решение по кандидату на должность, организации психологического сопровождения адаптации к условиям профессиональной деятельности и служебному коллективу.

Организация мероприятий по психологической реабилитации и восстановлению профессиональной работоспособности сотрудников являются неотъемлемой частью организационной работы руководителя<sup>1</sup> Это обусловлено тем, что служба в органах внутренних дел требует от сотрудников значительного напряжения и полной самоотдачи, связана с необходимостью постоянно противостоять преступности, имеющей самые разные, часто изощренные формы проявления.

Выполнение оперативно-служебных задач в условиях, сопряженных с риском для жизни и здоровья, вызывает у значительного числа сотрудников развитие состояния психической дезадаптации, приводит к социально-психологическим нарушениям жизнедеятельности, неблагоприятным изменениям личности, которые в дальнейшем отрицательно сказываются на состоянии здоровья, служебных взаимоотношениях, в семейно-бытовой сфере личного состава, увеличивают риск самоубийств.

В органах внутренних дел профилактическая работа предусматривает мероприятия по снижению негативных психологических последствий деятельности сотрудников в экстремальных условиях. Она заключается в активном выявлении признаков психической дезадаптации или начальных проявлений нервно-психической неустойчивости, различных функциональных нарушений, в том числе острых стрессовых и посттравматических стрессовых расстройств у личного состава.

Опыт реабилитационной работы показывает, что вмешательство в ход кризисной ситуации, возникшей у человека, во многих случаях позволяет не только купировать ее и предотвращать возникновение необратимых последствий, но и расширить исходный диапазон адаптивных возможностей личности<sup>2</sup>.

Среди направлений работы с личным составом важное место занимает оценка персонала для аттестации и принятия решения о зачислении в резерв руководящих кадров, назначении на вышестоящую должность. Оценка персонала – это фактор планирования служебной карьеры, прогнозирования кадровой ситуации в конкретном органе или подразделении, обеспечения профессионального развития кадров. Она выполняет функции мотивиро-

---

<sup>1</sup> *Марьин М. И., Петров В. Е., Адаев А. И., Егоров К. А.* Организация социально-психологической работы в органах внутренних дел: методическое пособие / под общ. ред. В. Л. Кубышко. Москва: ДКО МВД России, ЦОКР МВД России, 2006.

<sup>2</sup> *Вахшина В. В., Калининченко И. А., Костина Л. Н., Марьин М. И.* Особенности реализации ситуационного подхода в профессиональной подготовке и повышении квалификации психологов органов внутренних дел // Психология обучения. 2018. № 8. С. 5–18.

вания служебной деятельности, коррекции поведения и отрицательных проявлений характера сотрудника, стимулирования его личностного и профессионального саморазвития<sup>1 2</sup>.

Формирование резерва на выдвижение предполагает оценку личностных качеств сотрудника и определение степени их соответствия требованиям планируемой деятельности; оценку знаний и умений работников и возможностей их развития для достижения необходимого уровня квалификации при выдвижении в резерв; индивидуальную коррекцию личностных и профессиональных качеств претендентов, несоответствующих существующим требованиям, но поддающихся формированию и развитию.

Работа по психологическому обеспечению работы с резервом кадров на выдвижение должна быть направлена на формирование потребности в психологических знаниях у сотрудников, состоящих в резерве, умения применять сведения, полученные с помощью психологических методов исследования по назначению, желания использовать их для повышения уровня своей психологической подготовки.

С развитием психологической работы значимая роль в работе с кадровым резервом отводится именно ей, социальный заказ на ее деятельность активно формируется в широком диапазоне кадровых решений. Психологическое обеспечение работы с управленческим резервом предусматривает проведение системы взаимосвязанных и непрерывных мероприятий, которые осуществляет психологическая работа. Организация психологического обеспечения работы с управленческим резервом разделяется на следующие этапы:

- 1) выявление сотрудников, способных и перспективных применительно к управленческой деятельности;
- 2) оценку степени психологической готовности будущего руководителя к управленческой деятельности (этап диагностики);
- 3) обучение и психологическая подготовка перспективных сотрудников в резерве управленческих кадров непосредственно на должности руководителей (этап психологической подготовки);
- 4) период адаптации и освоения вновь назначенным руководителем порученного участка служебной деятельности (этап вхождения в должность).

---

<sup>1</sup> *Маршин М. И., Поздняков В. М., Котенев И. О., Петров В. Е.* Диагностика и развитие управленческого потенциала руководителя органа внутренних дел: учебно-методическое пособие / под общ. ред. В. Л. Кубышко. Москва: ДКО МВД России, ЦОКР МВД России, 2006.

<sup>2</sup> *Портнягина Н. Ю.* Психологическое обеспечение работы с резервом кадров на выдвижение в органах внутренних дел: автореф. канд. психол. наук. Москва, 2006.

Таким образом, психологическое обеспечение работы с резервом кадров на выдвижение – это целенаправленная деятельность психологов органов внутренних дел, включающая следующие элементы: первичный отбор управленческого резерва; выявление готовности к управленческой деятельности; психологическая подготовка управленческого резерва; оказание психологической помощи при вступлении в новую должность. Помощь и индивидуальные консультации психолога на всех этих взаимосвязанных этапах необходима. Главная идея состоит в переходе от психологических исследований и контроля будущего руководителя к продуктивному психологическому воздействию на него, которое осуществляется в рамках индивидуальных консультаций, развивающего консультирования, групповых занятий и тренингов.

Широкий спектр задач, функций и направлений психологической работы обуславливает необходимость интеграции психопрактики, ее институциональных, методолого-концептуальных и содержательно-технологических основ в единую систему морально-психологического обеспечения оперативно-служебной деятельности в МВД России.

Трудно переоценить роль психологического сопровождения управленческой деятельности руководящего состава всех звеньев в создании условий для профессионального и личностного роста руководителя, способного решать задачи за счет умелого использования рекомендаций психолога, повышения психолого-педагогической культуры, развития социально-психологической компетентности на основе использования современных достижений психологической науки в области деловых игр и управленческих тренингов.

Сохраняет свою актуальность направление психологического сопровождения всех этапов прохождения службы сотрудниками ОВД, внедрение в практику кадровой работы современных психологических технологий, обеспечивающих выявление мотивов службы в органах внутренних дел, которые исключили бы поступление на службу лиц с корыстной мотивацией. На первый план выдвигается ранняя диагностика и профилактика девиантных, прежде всего, деструктивных форм поведения среди личного состава; активное использование психологических средств и методов в процессе воспитательной работы с личным составом, признание приоритетности задачи психологического обеспечения предупреждения нарушений сотрудниками служебной дисциплины и законности.

В деятельности психологов краеугольной является работа по социально-психологической и профессиональной адаптации вновь принятых на службу сотрудников, относящихся к груп-

пе повышенного психолого-педагогического внимания, а также выпускников образовательных учреждений МВД России к требованиям службы и профессиональному коллективу, предупреждению личностно-профессиональной деформации, профессиональному саморазвитию и укреплению профессиональной мотивации к службе в ОВД.

Совершенствование системы психологического обеспечения деятельности личного состава способствует росту взаимопонимания, согласованности представлений, интересов и действий различных направлений профессиональной деятельности. Психолог не просто субъект комплексной психологической работы, психологии управления, но и ее связующее звено, генератор новых идей, а руководитель – умелый организатор не только оперативно-служебной деятельности, но и образец высокой психолого-педагогической культуры для подчиненных.

### **Вопросы для обсуждения**

1. В чем заключаются современные тенденции в психологии управления и системность психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел?
2. Каковы объективные предпосылки возникновения психологической работы, ее место и роль в повышении эффективности управленческой деятельности руководителя органов внутренних дел?
3. Укажите особенности личности руководителя как структурирующее начало управления.

### **Темы для рефератов**

1. Современные тенденции развития психологии управления.
2. Личность руководителя как структурирующее начало управления.
3. Психологические закономерности управления и их использование в управленческой деятельности.

## РАЗДЕЛ 2. ПСИХОЛОГИЯ СУБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ

### § 2.1. Ценностно-целевая ориентация управления

Эффективность руководства во многом достигается такой организацией управления, при которой у сотрудников формируется приверженность своей организации, ее базовым принципам, ценностям и целям. Заинтересованное, деятельное участие в реализации конкретных задач возможно при четком понимании каждым сотрудником того, что называется «миссией организации».

Органы внутренних дел призваны отстаивать и оберегать такие ключевые общественные ценности, как закон, порядок, собственность, достоинство личности, ее основные права и свободы, гарантированные Конституцией Российской Федерации. Эффективная реализация правоохранительных функций во многом определяется тем, насколько внутренняя система ценностей каждого сотрудника включает в себя эти общественные ценности и идеалы, соответствует им. Задача руководителя в сфере воспитания подчиненных и состоит в том, чтобы индивидуальные цели и ценности сотрудников не только не противоречили этим базовым общественным ценностям, но и были направлены на их эффективную реализацию в повседневной деятельности.

Средством для достижения этой цели служит создание необходимых условий для формирования у подчиненных соответствующих ценностных ориентаций с использованием как «рычагов» должностной власти (принуждения), так и тех возможностей, которые содержит организационная культура конкретного подразделения и в целом системы органов внутренних дел, а также широкого арсенала средств психолого-педагогического воздействия, в том числе личного примера.

В течение последних лет Министерством внутренних дел был принят ряд документов, в которых раскрывается система взглядов и ценностных ориентиров, консолидирующая личный состав органов и подразделений внутренних дел. Определены четкие критерии оценки деятельности ОВД по основным направлениям, созданы действенные механизмы контроля «должного поведения», определены его границы и ответственность должностных лиц за организацию работы с подчиненными. Признано, что работа с личным составом – один из ведущих компонентов управленческой деятельности руководителя любого должностного уровня.

Ценности являются ядром любой организационной культуры, и от того, насколько четко они сформулированы, соответствуют

современным общим демократическим тенденциям общественного развития, разделяются ли членами организации и поддерживают достижение организационных целей, напрямую зависит не только организационная эффективность, но и сама устойчивость организации. Между тем консервативная система взглядов и приверженность части руководителей раз и навсегда усвоенным стереотипам нередко формируют типы управленческой культуры, не отвечающие современным задачам. Важно отметить, что групповые нормы, отражающие принятые в служебных коллективах ОВД правила, предписывающие или запрещающие какое-либо поведение, деятельность, действие группы в целом или отдельных ее членов, оказывают влияние на показатели эффективности оперативно-служебной деятельности. Групповые нормы, выработанные и принятые членами служебных коллективов ОВД, личностные ценности сотрудников отражают фактический уровень морально-психологического состояния личного состава, оказывают формирующее влияние на социально-психологический климат и регулируют уровень нарушений служебного поведения<sup>1</sup>.

Организационные ценности и нормы не задаются автоматически, они порождаются в процессе совместной деятельности, причем ведущую роль здесь играет именно управленческий «слой» организации, ее руководители. Ценностное измерение управленческой деятельности отражается в постановке целей, выступающих в качестве ближайших, среднесрочных и долгосрочных ориентиров служебной активности членов коллектива.

От руководителя ожидают, во-первых, наличия собственного представления о цели как ясного описания того направления, в котором движется организация. Цель должна быть не просто вдохновляющей, но также желательной и достижимой. Во-вторых, руководитель ставит цели исходя не столько из имеющихся место фактических обстоятельств, сколько из предвидения стратегических возможностей, «мысленного образа, ... отражающего в высшей степени желательное будущее состояние организации»<sup>2</sup>. В-третьих, руководитель должен не просто сам видеть цель как именно такое будущее, но и уметь передать свое представление о ней своим подчиненным,

---

<sup>1</sup> *Щеголева Т. В.* Социальные ценности как факторы профилактики нарушений служебной дисциплины в органах внутренних дел // Научный результат. Педагогика и психология образования. 2019. Т. 5. № 2. С. 83–90; *Щеголева Т. В., Маршин М. И.* Система ценностей сотрудников органов внутренних дел как фактор регуляции служебного поведения // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2019. № 3 (78). С. 45–51.

<sup>2</sup> Психология современного лидерства: американские исследования / ред.-составители Дж. П. Канджеми и К. Дж. Ковальски. Москва, 2007. С. 151.

используя для этого разнообразные средства психологического воздействия, важнейшими из которых являются речь и навыки эффективного общения. Наконец, в-четвертых, и это касается такой важной характеристики группы, как атмосфера доверия.

Организация управления посредством постановки целей учитывает основные положения современных мотивационных теорий, согласно которым организационное поведение мотивируется интернализацией (принятием, усвоением) целей. Согласно проведенным исследованиям, цель начинает выступать источником воодушевления, когда становится ясной, убедительной и привлекательной, когда окружающие понимают и разделяют ее.

М. Аптер (1982 г.) ввел разграничение телических<sup>1</sup> и парателических психических состояний человека. Для телического состояния характерным является то, что человек, занятый каким-либо делом, ориентируется на некую существенную цель, достижение которой выступает смыслообразующим стержнем его деятельности. Осознание цели как еще не достигнутого результата мотивирует человека на продолжение усилий, на их постоянное возобновление, достижение же цели означает завершение деятельности.

Для парателического состояния свойственна ориентация не на результат, а на сам процесс деятельности, на какие-то ее аспекты и связанные с ними ощущения, как правило, позитивные. Если для телической активности характерна направленность вовне, на производство значимых изменений в окружающей среде, на созидание, то парателическая активность связана прежде всего с внутренними изменениями индивида.

Традиционный менеджмент был ориентирован преимущественно на актуализацию у персонала телических состояний, современные же подходы все большее внимание уделяют парателическим аспектам организационного поведения, делая их объектом управленческих воздействий. Об этом свидетельствует все возрастающая доля и значение внутрифирменного обучения, корпоративных мероприятий, социально-психологических тренингов. Данный комплекс мер способствует не просто сплочению служебного коллектива, но формирует его «моральный дух» как единство ценностей, норм и образцов поведения.

Постановка целей – не только ключевой момент организации управления, но и важное средство мобилизации членов коллектива, мотивирования подчиненных. Считается, что основоположником целевого управления был Ф. Тейлор, в 50-х годах XX века ряд

---

<sup>1</sup> От греч. «telos» – цель.

положений теории управления с помощью целей были выдвинуты П. Друкером и Д. МакГрегором. Однако базисная модель постановки целей была разработана лишь к 1968 году Э. Локом и представлена в его статье «О теории мотивирования и стимулирования целями»<sup>1</sup>. Основной постулат его теории заключает: поведение личности определяется теми целями, которые он сознательно ставит перед собой.

Теория постановки целей утверждает, что уровень исполнения работы зависит от 4-х характеристик целей: сложности, специфичности, приемлемости и приверженности. Выделенные четыре характеристики цели влияют как собственно на цель, так и на те усилия, которые человек готов затрачивать, чтобы достичь поставленной перед ним цели.

Под сложностью понимается уровень профессионализма, необходимый для достижения цели, а также требуемый уровень исполнения. Сложные цели ведут к более высоким результатам, поэтому необходимо постоянно повышать цели. При этом сложные цели должны быть реалистичными, т. е. достижимыми. Уровень исполнения напрямую связан с общественной значимостью достигнутого результата, а также степенью субъективной удовлетворенности от результатов профессиональной деятельности.

Под специфичностью понимают характеристики цели, связанные с ее количественной ясностью, точностью и определенностью. Эти характеристики, как показали экспериментальные исследования, прямо влияют на результативность. Конкретные и определенные цели ведут к лучшим результатам по сравнению с целями с широкими границами и неясным содержанием. В то же время сужение целей сверх необходимых пределов оставляет без внимания важные аспекты деятельности и приводит к выхолащиванию ее результатов.

Приемлемость – характеристика цели, отражающая, в какой мере сотрудник воспринимает, окрашенную личностным смыслом. В ситуации неприятия цели, сложность и специфичность цели не будут оказывать влияние на результат профессиональной деятельности. Приемлемость цели напрямую зависит от характера мотивации индивида и от того, воспринимается ли им цель как достижимая. Задача управления состоит в том, чтобы выдвигаемые цели были достижимыми, интересными и безопасными для самооценки сотрудника.

---

<sup>1</sup> *Locke E. A. Toward a theory of task motivation and incentive. // Organizational Behavior & Human Performance, 1968. P. 157–189.*

Приверженность отражает готовность затрачивать определенные усилия для достижения цели. Приверженность цели может возрастать по мере решения поставленной задачи или снижаться в процессе преодоления сложностей, возникающих в процессе ее достижения, особенностей восприятия уровня трудности. Недооценка уровня трудности цели, снижает ее приверженность на основной и заключительной стадиях исполнения. Переоценка значимости цели на начальном этапе состоит в выявлении и нейтрализации факторов, снижающих приверженность цели со стороны сотрудников, а также в ее стимулировании.

Помимо мотивирующей, цели выполняют в регуляции жизнедеятельности организации и деятельности сотрудников следующие функции:

- 1) цели концентрируют внимание и усилия на определенных направлениях деятельности;
- 2) цели выступают в качестве определенных нормативов, с помощью которых можно оценивать достигнутые результаты;
- 3) цели могут служить инструментом обоснования необходимых ресурсов и затрат;
- 4) цели могут влиять на структуру организации и ключевые механизмы ее функционирования;
- 5) цели отражают глубинные пласты организационной культуры и психики отдельных сотрудников: ценности, ожидания, мотивацию и пр.

Важно отметить, что профессиональная успешность руководителя органов внутренних дел определяется комплексом объективных количественных показателей, включающих в себя стаж управленческой деятельности, нахождение в резерве кадров и назначение на вышестоящую должность, высокие показатели уровня социально-психологического статуса в служебном коллективе, экспертных оценок подчиненными его личностных, индивидуально-психологических качеств.

Личностные, индивидуально-психологические качества, включающие в себя правовую, ценностно-мотивационную направленность и профессиональный самоконтроль, деловые, коммуникативные, интеллектуальные качества, особенности стиля руководства, определяющие личностно-управленческий потенциал руководителя, обуславливают профессиональную успешность руководителя органов внутренних дел<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Реутова В. И.* Сущность и содержание профессиональной успешности руководителя ОВД // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2018. № 2 (73). С. 13–17;

Важной составляющей управления целями выступает принцип обратной связи, т. к. чем раньше осуществляется обратная связь, тем выше эффективность управления посредством целей. На этапе постановки цели необходимо обосновать логику постановки цели, показать ее взаимосвязь с предыдущими целями, сформулировать критерии, по которым проводится оценка эффективности деятельности.

Необходимо выделить основные психологические принципы, положенные в основу системы управления посредством целей (далее – СУПЦ). Одно из определений СУПЦ, которое предлагает отечественный автор С. В. Шекшня (1996): «...это система управления, при которой работа всех уровней руководящего состава направлена на достижение поставленных на данный период задач. Такая система управления определяет, чего хочет добиться компания, и способствует воплощению желаемого в действительное. Она предполагает, что определенные производственные нормы выполняются на регулярной основе».

Достоинство СУПЦ заключается в четком определении основных целей сотрудника, которых он должен достичь за определенный период времени. При этом руководитель определяет: а) области ожидаемых результатов; б) постоянные цели каждого сотрудника; в) критерии достижения постоянных целей и оценки качества исполнения.

Руководители существенно различаются по своим способностям к четкой постановке целей и ясному доведению задач до подчиненных. Это обусловлено различиями в знаниях, в профессиональном и жизненном опыте, некоторыми личностными психологическими факторами. К числу последних относятся:

1) этические принципы, ценности и установки руководителя, лежащие в основе системы приоритетов принятия решений и отношения к людям;

2) мотивация, выражающаяся в степени личной заинтересованности в принятии тех или иных решений, связанных с постановкой целей;

3) особенности мышления (целенаправленность, гибкость, аналитичность, управленческая эрудиция и проч.);

---

Реутова В. И. К вопросу о формировании профессиональной успешности руководителей ОВД // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2018. № 2 (78). С. 237–240; Реутова В. И. Взаимосвязь управленческих компетенций с личными качествами руководителей органов внутренних дел // Человек: преступление и наказание. 2019. № 3. С. 390–395.

4) особенности речи (логичность, аргументированность, образность, темп и т. д.);

5) индивидуально-личностные особенности (инициативность, самостоятельность, настойчивость, уровень тревожности, коммунибельность).

Одним из известных инструментов, применяющихся для эффективного планирования деятельности и выработки стратегических целей управления является т. н. *SWOT-анализ*<sup>1</sup>. К числу *сильных сторон* управления в органах внутренних дел относятся наличие современной законодательной и ведомственной нормативной правовой базы, иерархическая организация, сочетающая принципы единоначалия и коллегиальности, наличие кодифицированных норм служебного поведения и взаимоотношений, система подготовки высококвалифицированных кадров и планирования служебного роста, применение методов программно-целевого планирования и четких критериев оценки результатов оперативно-служебной деятельности. Слабыми сторонами организации управления остаются необходимость реализации несвойственных функций, параллелизм и дублирование в деятельности служб, недостатки взаимодействия, бюрократизация аппаратов управления, недостаточный уровень реализации установленных социально-правовых гарантий сотрудникам, высокий уровень сменяемости кадров.

К числу возможностей для развития органов внутренних дел как организаций особого типа можно отнести тенденции реформирования системы государственной службы, нарастающий объем внедрения инновационных технологий организации правоприменительной деятельности, участие МВД России в реализации приоритетных национальных проектов и ряда государственных целевых программ, совершенствование механизмов материально-технического, финансового и тылового обеспечения, создание современных механизмов стимулирования сотрудников и морально-психологического обеспечения их деятельности.

Угрозы обычно рассматриваются в двух плоскостях – как внешние и как внутренние. К внешним постоянным угрозам можно отнести терроризм и экстремизм, давление на органы власти со стороны криминальных сообществ, неблагоприятный имидж сотрудника ОВД, формируемый в общественном сознании средствами массовой информации, низкий уровень доверия граждан к правоохранительным органам. При неблагоприятном развитии событий

---

<sup>1</sup> Название происходит от первых букв английских слов «strengths» (сильные стороны), «weaknesses» (слабые стороны), «opportunities» (возможности) и «threats» (угрозы).

к угрожающим факторам могут относиться последствия мирового финансового кризиса, рост организованной преступности, снижение престижа профессии, недостаточная конкурентоспособность денежного довольствия сотрудников. К внутренним угрожающим факторам относятся явления коррупции и предательства интересов службы среди должностных лиц, бюрократизация управления, текучесть кадров, высокая сменяемость управленческих кадров, недостаточная мотивация профессиональной деятельности, низкий уровень морально-психологического состояния коллективов.

В зарубежной практике управления широкое распространение получили также принципы, обозначаемые аббревиатурой SMART<sup>1</sup>, определяющие основные походы к постановке целей, которые выражены в ключевых требованиях к ним. Согласно этой концепции цели должны быть:

1) предельно конкретными, чтобы все люди, вовлеченные в процесс их достижения, понимали, в чем они состоят;

2) измеримыми, чтобы можно было определить, достигнуты ли они. Принято выделять не только конечные, но и промежуточные критерии оценки целей, чтобы иметь возможность оценить вероятность их достижения в данный момент времени;

3) согласованными с другими целями, а также стратегическими целями и работать на их достижение; цели должны также быть согласованными как между структурными подразделениями, так и между отдельными исполнителями;

4) достижимыми: как с учетом воздействия внешних факторов, так и наличия внутренних ресурсов. При постановке целей существует возможность достичь их к определенному сроку. В то же время они должны быть достаточно сложными, требующими приложения значительных индивидуальных или совместных усилий;

5) определенными во времени. Для каждой цели должны быть намечены временные рамки. Требуется определить сроки как для конечного, так и для промежуточных результатов.

Овладение искусством постановки целей – ключ к эффективному управлению. Многие руководители избегают четких формулировок целей, ограничиваясь общими указаниями типа «необходимо повысить качество нашей работы, укрепляя взаимодействие». Между тем цель – это такое описание конечного результата, кото-

---

<sup>1</sup> Аббревиатура происходит от первых букв английских слов «specific» (конкретный), «measurable» (измеримый), «agreeable», «accordant» (согласованный, соответствующий), «realistic» (реалистичный, достижимый), «timebound» (ограниченный временными рамками).

рое позволяет дать количественную оценку степени его достижения за определенный промежуток времени. В этом смысле работа над целями – существенный компонент управленческой деятельности, требующий значительных интеллектуальных ресурсов.

Ниже приведены лишь некоторые рекомендации, направленные на эффективную реализацию руководителем функции целеполагания: помните, что Ваша цель – это определение основных целей деятельности; различайте три типа целей – цели, направленные вовне, на достижение общественно значимого результата; цели, связанные с самой организацией, ее персоналом; личные цели; стремитесь чтобы личные цели сотрудников способствовали достижению целей организации; не забывайте о целях развития организации; применяйте стратегии типа SWOT-анализа для выявления «узких мест» и возможностей; формулируйте цели через количественные показатели, фиксируйте окончательные сроки; разбивайте крупные цели на промежуточные; фиксируйте сроки, контролируйте результаты; стремитесь выработать цели командно, коллегиально или партиципативно; согласовывайте цели по вертикали (по уровням управления) и по горизонтали (по подразделениям); не забывайте о том, что невозможно приобрести сторонников, не владея основами риторики, приемами убеждения.

Таким образом, работа над целями может осуществляться индивидуально, самим руководителем; командно, с участием руководителей ведущих служб; коллегиально, в расширенном составе, включая представителей органов власти и общественности; партиципативно, с привлечением к выработке целей самих исполнителей. Во всех случаях результатом работы является планирующий документ, оформленный в соответствии с требованиями нормативных правовых актов и утвержденный в установленном порядке.

## **Вопросы для обсуждения**

1. Какую роль, по-Вашему, играют служебные ритуалы в системе ценностно-целевого управления?
2. Что такое SWOT-анализ? Дополните SWOT-характеристики организации управленческой деятельности в органах внутренних дел анализом положения дел в Вашем подразделении.
3. В чем, по Вашему мнению, психологический смысл принципов целеполагания, известных как SMART?

## § 2.2. Стратегия и тактика лидерства: природа, функции, методы развития

Лидерство по своей сути является социально-психологическим феноменом, рассматриваемое как отношение доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. Термин «лидер» происходит от английского *leader* (руководитель, глава, вождь, командир, правитель, но в других контекстах – спортсмен, возглавляющий гонку, регент хора, дирижер и т. д.), в свою очередь образованного от глагола *to lead*, что означает «вести». Первые экспериментальные исследования лидерства проведены в конце 1930-х гг. под руководством выдающегося психолога К. Левина. В ходе изучения групповой динамики (развития внутригрупповых отношений) К. Левин выделил различные стили лидерства<sup>1</sup> (см. табл. 1).

Таблица 1

### Основные параметры базовых стилей

Параметры стилей управления	Авторитарный	Демократический	Либеральный
1. Принятие решения и определение задач	Лично руководителем	С учетом предложений подчиненных	Одобрение, и согласие с мнением подчиненных
2. Способ доведения решения	Приказ, категоричное требование	Совет, рекомендация, намек	Просьба, упрощение
3. Степень регламентации действий подчиненных	Высокая	Оптимальная	Низкая, т. к. максимум свободы подчиненным
4. Характер общения руководителя с подчиненными	Короткое, деловое, сухое	Более продолжительное, причем не только деловое, но и личностное	Может не вступать в общение, если подчиненные не обращаются к нему

<sup>1</sup>См.: Левин К. Теория поля в социальных науках. Санкт-Петербург, 2000.

5. Характер регуляция поведения и деятельности подчиненных	Делает упор на взыскания	Делает упор на поощрения	Воздерживается от регуляции поведения и деятельности подчиненных
6. Мнение руководителя о подчиненных	Жесткое разделение на плохих и хороших, без перевода в другую группу	Считает всех подчиненных изначально хорошими, но гибкость в изменении оценки	Оценок подчиненным практически не дает
7. Отношение руководителя к инициативе подчиненных	Недоверие, негативное	Поощрение проявления инициативы	Переоценка возможностей инициативы подчиненных
8. Морально-психологический климат в организации	Напряженный	Оптимальный	Крайне изменчивый
9. Показатели деятельности организации.	Высокие количественные, средние качественные	Средние количественные, высокие качественные	Нестабильные показатели
10. Контроль руководителя за деятельностью подчиненных	Повышенный	Средний	Отсутствует

Из таблицы видно, что наиболее предпочтительным является демократический стиль. Однако постоянное, во всех управленческих ситуациях и по отношению к разным подчиненным, служебным коллективам использование какого-либо одного из стилей не всегда возможно.

Р. Бейлс разработал теорию лидерских ролей, выделив роль «профессионала» – инструментального лидера, помогающего другим членам группы (ведомым) в решении деловых проблем, а также роль «социально-эмоционального специалиста» – эмоционального лидера, помога-

ющего другим членам группы в разрешении проблем межличностных отношений<sup>1</sup>.

Однако в системе организационных отношений эффективное лидерство не тождественно эффективному управлению. Важнейшим здесь оказывается вопрос: как должен вести себя руководитель, чтобы быть одновременно и эффективным лидером и какие средства влияния и стили поведения позволяют руководителю организации стать лидером и наиболее эффективно направлять усилия сотрудников на достижение целей и задач, поставленных перед организацией.

Можно выделить 7 основных теорий лидерства и определить основные детерминанты лидерства (см. табл. 2).

*Таблица 2*

### Сущность основных теорий лидерства

<b>Теории лидерства</b>	<b>Краткая характеристика теории лидерства</b>	<b>Основной элемент</b>
Теория черт	Личностные особенности: активность, интеллект, ответственность, коммуникативная компетентность и др.)	Качества личности самого лидера
Теория лидерского поведения	Типичное поведение различных типов лидеров: эффективность стиля руководства, влияние мер вознаграждения и наказания	Образцы поведения
Ситуационная теория	Лидерство развивается согласно особенностям группы и задачам конкретной ситуации, которая выдвигает в лидеры людей с определенным набором личностных качеств	Ситуация, задача, группа
Личностно-ситуационная теория	Лидерство является результатом взаимодействия между личностью в конкретной ситуации, но группа выступает предопределяющим условием и механизмом достижения личных и общих целей	Группа, ситуация, лидер
Теория «кредита доверия» или обмена между лидером и членами группы	Лидерство на основе соответствия ожиданиям группы, которая предопределяет степень свободы в поведении лидера. Лидер меняется с изменениями ситуации, снижением авторитета	Ситуация и ожидания группы последователей

<sup>1</sup> См.: Психология. Словарь / под ред. А. В. Петровского и М. Г. Ярошевского. Москва, 1990. С. 190.

Теория харизматического лидерства	Последователи приписывают лидеру характеристики исключительности, исходя из наблюдений за его поведением: уверенность в себе, эмпатия, социальный интеллект и др.	Механизмы атрибуции и групповой динамики
Теория множественных связей	Основана на соответствии качеств потенциального лидера особенностям группы, динамике задач и ситуаций	6 свойств, присущих профессиональной группе

Итак, лидерство рассматривается как процесс неформального влияния отдельных членов группы на происходящее в ней с целью координации действий для решения поставленных задач.

Согласно личностной теории лидерства, также известной под названием «теории великих людей», лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться формировать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих общепризнанных черт – это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социально-психологическая и управленческая компетентность и высокая уверенность в себе.

Известный исследователь психологии управления Р. Стогдилл считал, что лидеры, как правило, отличаются интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социально-правовым статусом. Однако Р. Стогдилл также отмечал, что в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные лидерские качества, поэтому «человек не становится хорошим руководителем только благодаря тому, что он обладает необходимым набором личностных свойств»<sup>1</sup>.

Имеются веские доказательства в пользу того, что в разных управленческих ситуациях требуются различные личностные способности и качества руководителя. Поэтому структура личностных качеств руководителя должна соотноситься с условиями деятельности и задачами, стоящими перед организацией, а также с личностными качествами ее сотрудников. Обобщая многочисленные определения лидерства, А. Н. Занковский резюмирует суть этого феномена как способность оказывать существенное влияние на поведение других людей, вплоть до того, чтобы заставлять людей делать то, что они не хотят, не вызывая при этом неприязни ни к себе, ни к выполняемой ими работе<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> См.: *Stogdill R. M. Handbook of leadership*. New York, 1974.

<sup>2</sup> *Занковский А. Н.* Указ. соч. С. 211.

Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность управления определяется не исключительно личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Поэтому было введено понятие «стиль руководства» и даны такие важные его характеристики, как автократический стиль, демократический стиль, стиль, ориентированный на работу, и стиль, ориентированный на человека.

Стиль руководства в контексте управления – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой руководитель делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи – все это отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

По традиционной системе классификации стиль руководства может быть автократичным (это одна крайность) и демократичным (другая крайность) или это будет стиль, сосредоточенный на работе, и стиль, сосредоточенный на человеке.

Автократичный лидер в управлении авторитарен. Такой руководитель обычно обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к актуальным потребностям низкого уровня у своих подчиненных.

Известный исследователь в области психологии управления Д. МакГрегор назвал предпосылки автократичного стиля руководства «теорией Х». Согласно теории Х:

- 1) сотрудники изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- 2) у большинства сотрудников нет честолюбия, и они стараются избегать ответственности;
- 3) больше всего они хотят защищенности;
- 4) чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких исходных предположений руководитель-автократ как можно более централизует полномочия, жестко структурирует работу подчиненных и практически не допускает их до работы и принятия управленческих решений. Автократ так же плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать самые разные виды воздействия, психологическое давление и т. п.

В ситуации, когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он получает название «благосклонного автократа». Хотя он продолжает оставаться авторитарным руководителем, благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных. Он может даже пойти на то, чтобы разрешить их участие в планировании заданий. Но он сохраняет за собой фактически полную власть принимать управленческие решения.

Руководитель применяет авторитарный стиль управления максимально широко, структурируя задания и навязывая неукоснительное соблюдение правил, приказов и инструкций, которые жестко регламентируют поведение сотрудников и могут создавать «бюрократическую суету».

Представление демократического руководителя о сотрудниках коренным образом отличается от представлений авторитарного руководителя. Д. МакГрегор назвал их «теорией Y». Согласно данной теории основными представлениями о сотрудниках демократического руководителя являются:

1) сотрудники хотят работать. Если условия труда благоприятные, сотрудники не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней;

2) если сотрудники приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;

3) приобщение сотрудников к постановке служебных задач и привлечение их к планированию является для них функцией вознаграждения, доверием, связанным с достижением общей цели;

4) способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал даже «среднего» сотрудника используется лишь частично.

Исходя из этих предположений, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, автономии и самовыражении. Демократичный руководитель стремится избегать навязывания своей воли подчиненным.

Организации, где доминирует демократический стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в выработке и принятии управленческих решений и пользуются широкой свободой при выполнении служебных заданий.

Довольно часто, объяснив актуальные цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные задачи в соответствии с общими целями. Конечно, чтобы такой

механизм действовал, он должен быть подкреплён высокоэффективной системой контроля. Демократичный руководитель тратит сравнительно большую часть своего служебного времени, действуя как связующее звено, обеспечивая соответствие целей сотрудников служебного коллектива целям организации в целом и особенно работая о том, чтобы подчиненные получали все необходимые им ресурсы.

Поскольку демократичный руководитель предполагает, что сотрудники мотивированы потребностями более высокого уровня – в социальном взаимодействии, успехах и самовыражении, – он пытается сделать работу подчиненных более привлекательной. В некотором смысле он старается создать ситуацию, в которой сотрудники до некоторой степени замотивированы, потому что профессиональная деятельность, наполненная личным смыслом и интересным содержанием, является вознаграждением.

Демократичный руководитель способствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им самим предстоит решать большую часть проблем. Но такой руководитель вынужден вкладывать много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным понадобится помощь, они, могли бы обратиться к руководителю. Руководитель организует эффективное двустороннее общение и выполняет направляющую роль, стараясь научить подчиненных самостоятельно решать поставленные задачи, получать актуальную информацию и показывать алгоритм поиска и оценки альтернативных решений.

Демократический стиль руководства способствует повышению удовлетворенностью профессиональной деятельностью сотрудников, однако его реализация возможна только при высоком уровне развития профессионально-психологического потенциала сотрудников и служебного коллектива.

В исследованиях Р. Лайкерта<sup>1</sup> руководители организаций с высокой и низкой эффективностью деятельности распределялись в пределах от одного полюса – сосредоточенные на работе, до другого – сосредоточенные на человеке. Руководитель, сосредоточенный на работе, обращает внимание на постановку четко детализированных задач и разработку системы вознаграждения для повышения эффективности служебной деятельности сотрудников.

В противоположность этому главной заботой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются сами сотрудники. Он сосредоточивает внимание, в первую очередь, на повышении эффективно-

---

<sup>1</sup> См.: *Likert R. The Human Organization. New York, 1967.*

сти оперативно-служебной деятельности сотрудников путем совершенствования межличностных отношений в организации.

Руководитель, сосредоточенный на личности сотрудника, обращает внимание на оказание взаимопомощи, поощряет участие сотрудников в обсуждениях и принятии управленческих решений, избегает мелочной опеки, но устанавливает для подразделений организации высокий уровень требований к конечным результатам служебной деятельности. Он активно помогает подчиненным решать возникающие проблемы и стимулирует их профессиональный рост и личностное саморазвитие.

На основании своих исследований, Р. Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства всегда будет преимущественно ориентированным либо на работу, либо на человека. Стиль руководства, сосредоточенного на человеке, почти во всех случаях способствовал повышению результатов служебной деятельности при обеспечении условий, которые необходимы для реализации демократического стиля руководства.

Р. Лайкерт предложил также четыре базовых стиля лидерства. Они характеризуются различной степенью выраженности авторитарного или демократического стиля, необходимой для оказания влияния на подчиненных, побуждая их к достижению целей организации.

Первый стиль он назвал эксплуататорско-авторитарным. Руководители этого стиля имеют характеристики автократа. Второй стиль назвал благосклонно-авторитарным. Руководители этого стиля могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают последним, хотя и ограниченно, участвовать в обсуждении и принятии решений. Мотивация при этом создается вознаграждением и наказанием «кнутом и пряником».

Руководители третьего стиля, называемого консультативно-демократическим, проявляют значительное, хотя и не полное, доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и определенная степень доверия между руководителем и подчиненными. Наиболее важные решения принимаются руководителем лично. Однако многие частные решения обсуждаются и принимаются коллективно.

Четвертый стиль руководства предполагает коллективные решения и участие сотрудников в их обсуждении, выработке и принятии. Эти руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано.

Организации, где доминируют демократический и особенно партисипативный стили, характеризуются децентрализацией, активным участием сотрудников в принятии решений. Однако выводы Р. Лайкерта применимы не ко всем типам организаций и ситуаций.

С 1945 г. американскими учеными проводилось комплексное исследование в области руководства и лидерства. Они выявили серьезную ошибку в концепции разделения руководителей на тех, кто сосредоточен или только на работе, или только на человеке. Было установлено, что хотя авторитарный руководитель не может быть одновременно демократичным, но, тем не менее, уделяя много внимания работе как таковой, он может проявлять большую заботу и о человеческих отношениях. Оказалось, что руководители могут обладать выраженной направленностью на «задачу», и на «человека».

Учеными была также разработана концепция, согласно которой поведение руководителя рассматривалось по двум параметрам: «структуре» и «вниманию к подчиненным». Согласно концепции, руководители могут оказывать психологическое воздействие влияние на подчиненных путем апелляции к их потребностям более высокого уровня, т. е. социальным потребностям, взаимоотношений на основе доверия, уважения и психологического контакта между руководителем и подчиненными.

«Структура» подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность коллектива и свои взаимоотношения с ним. «Внимание к подчиненным» подразумевает такое поведение руководителя, которое влияет на подчиненных путем апелляции к их потребностям более высокого уровня (социальным потребностям), взаимоотношений на основе доверия, уважения и психологического контакта между руководителем и подчиненными.

Вот несколько самых распространенных типов поведения руководителя, ориентированного на структуру:

- руководитель четко распределяет производственные роли между подчиненными;
- подробно расписывает задания и детально объясняет требования к их выполнению;
- детально планирует и составляет графики работ;
- разрабатывает различные варианты подходов к выполнению работы;
- проявляет явное беспокойство о ходе выполнения задания.

Поведение руководителя, характеризующегося вниманием к подчиненным, выделяется, в первую очередь:

- участием в двустороннем общении с подчиненными;
- допущением подчиненных к принятию решений;

– общением с подчиненными в одобрительной и неугрожающей манере;

– созданием возможности подчиненным удовлетворять их потребности, непосредственно связанные с содержанием работы.

Весьма важным остается вопрос о соотношении удовлетворенности сотрудников служебной деятельностью стилем руководства и его эффективности. Во многих ситуациях демократичный и ориентированный на сотрудников стиль руководства не приводит к повышению удовлетворенности сотрудниками своей деятельностью. В ситуациях, где исполнитель действует на уровне базовых потребностей, демократичный стиль иногда может снижать степень удовлетворенности сотрудников от результатов профессиональной деятельности.

Участие сотрудников в принятии решений, как правило, оказывает положительное влияние на удовлетворенность большинства сотрудников, находящихся на более высоком иерархическом уровне, чем рядовые исполнители.

Высокая степень удовлетворенности сотрудников своей деятельностью, как правило, снижает текучесть кадров, уменьшает число дисциплинарных нарушений и т. п. Это же обычно повышает эффективность служебной деятельности. Однако сама низкая текучесть кадров необязательно свидетельствует о высокой степени удовлетворенности сотрудников служебной деятельностью, и, тем более, не гарантирует ее высокую эффективность.

Стиль поведения руководителя влияет на удовлетворенных своей деятельностью подчиненных только при соблюдении следующих условий:

– стиль поведения руководителя приводит к повышению эффективности служебной деятельности сотрудников;

– более высокие результаты деятельности сотрудников адекватно вознаграждаются, что ведет к большей их удовлетворенности.

Очевидно, что ни один из стилей руководства не может считаться лучше других во всех служебных ситуациях. В руководстве, как и в выполнении управленческих функций, эффективный руководитель постоянно анализирует все время изменяющуюся ситуацию, чтобы определить наиболее эффективные способы своих действий по оказанию влияния на подчиненных и побуждению их к достижению целей организации.

Однако исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут играть и дополнительные факторы<sup>1</sup>. Эти

---

<sup>1</sup> Вахтина В. В., Хишигбаяр Ц. Психологические особенности лидерского потенциала руководителей территориальных органов внутренних дел Российской Федера-

ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер заданий, требования и воздействия внешней среды, наличие или отсутствие у руководителя необходимой информации и т. п.

Основные теории лидерства. Одна из самых известных и ориентированных на практику теорий – ситуационная теория эффективного лидерства Ф. Фидлера. В этой теоретической модели отражена взаимосвязь стиля лидерства (ориентация на задание и ориентация на человеческие отношения) и степени благоприятности-неблагоприятности ситуации. Ф. Фидлер в своих исследованиях выявил три основных фактора ситуации, влияющие на поведение руководителя<sup>1</sup>. Этими факторами являются:

1. Отношения между руководителем и членами служебного коллектива. Подразумевается лояльность, проявляемая подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

2. Структура задачи. Подразумевается привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, или, наоборот, ее расплывчатость и бесструктурность.

3. Должностные полномочия. Это полномочия, имеющие объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю вышестоящий начальник.

Ориентированный на задачу стиль руководства будет более всего эффективным при управлении организацией в наиболее или наименее благоприятных ситуациях.

Ориентированный на человека стиль лучше всего сможет проявить себя в умеренно благоприятных ситуациях, т. е. когда взаимоотношения между руководителем и подчиненными оптимальны, задача структурирована, а должностные полномочия достаточны для организации эффективной деятельности подчиненных.

Стиль руководства, наиболее соответствующий ситуации и предпочитаемый подчиненными, зависит от двух ситуационных факторов: личных качеств подчиненных, а также требований и воздействий со стороны внешней среды.

---

ции и полиции Монголии // Актуальные проблемы психологии правоохранительной деятельности: концепции, подходы, технологии (Васильевские чтения – 2019): материалы международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 25 апреля 2019 г. / под ред. Ю. А. Шаранова, В. А. Шаповала; сост. И. Ю. Кобозев. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет МВД России, 2019. С. 80–86.

<sup>1</sup> См.: *Fred E. Fiedler. Theory of Leadership Effectiveness. New York, 1967.*

Личностной характеристикой, влияющей на выбор соответствующего стиля руководства, является убежденность подчиненных в том, что они способны эффективно воздействовать на внешнюю среду. Уверенные в своих силах сотрудники, которые верят в то, что они в самом деле серьезно влияют на окружение, предпочитают стиль руководства, подразумевающий участие подчиненных в принятии управленческих решений. Те же, кто считают, что они лишь слабо могут воздействовать на происходящие вокруг них события, предпочитают авторитарный стиль руководства и стараются не принимать участия в выработке управленческих решений.

Стиль руководства, ориентированный на достижение организационной задачи, считается более эффективным в таких ситуациях, где подчиненные стремятся к высокому уровню служебных показателей и уверены в том, что они способны самостоятельно достичь такого уровня. Стиль, ориентированный на участие подчиненных в принятии управленческих решений, более соответствует ситуациям, когда подчиненные стремятся к самостоятельности и не боятся брать на себя ответственность за принятые решения и их результаты.

В ситуациях, где характер задачи вполне однозначен, предпочтительным является жесткий, так называемый инструментальный стиль, который обеспечивает руководству выполнение подчиненными заданий и который увеличивает и удовлетворенность, и эффективность служебной деятельности.

Однако для неоднозначных задач, которые уже структурированы руководством «сверху», добавочное структурирование, идущее от руководителя, будет восприниматься как чрезмерный контроль.

Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задачи, актуальные потребности, объем полномочий и качество информации.

Руководитель, который выбрал для себя определенный стиль лидерства и строго его придерживается, поскольку этот стиль хорошо зарекомендовал себя в его прошлом опыте, может оказаться неспособным осуществлять эффективное руководство. В иной ситуации, на более высокой должности, где его непосредственные подчиненные сами являются структурными руководителями и ориентированы преимущественно на успехи организации и свою карьеру, требуется иной стиль руководства.

Аналогичная ситуация может возникнуть, если руководитель переведен из подразделения с высоко структурированными задачами в подразделение с неструктурированными, творческими задачами.

Эффективный руководитель, как правило, не применяет один стиль руководства на протяжении всей своей управленческой деятельности. Успешный руководитель учится пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для каждой конкретной профессионально-значимой ситуации, стремясь сформировать индивидуальный управленческий стиль деятельности – «адаптивный» и «ориентированный на реальность». Установлено, что по личностным, индивидуальнопсихологическим качествам профессионально успешного руководителя отличает правовая, коммуникативная, саморегуляционная, ценностномотивационная, управленческая сфера с демократическим стилем управления. При этом профессиональная успешность руководителей органов внутренних дел определяется не только уровнем выраженности психологических факторов, но и особенностями их структуры<sup>1</sup>.

Можно выделить и менее известные теории лидерства: теория обмена – лидер дает больше выгод последователям (социальный обмен взаимно полезен); теория лидерства «путь – цель» – представляет собой синтез мотивационной теории ожидания и ситуационной теории; теория харизматического лидерства – личные способности оказывают глубокое и необычайное влияние на последователей. Ее сторонники убеждены, что лидерами рождаются, а не становятся; теория преобразующего лидерства – в отличие от пассивного управления по отклонениям (включая психологические), преобразующий тип лидерства основан на изменении ценностей, убеждений и потребностей группы последователей.

Таким образом, стратегии завоевания лидерства многогранны. Путь к лидерству – это стратегия и тактика поведения руководителя по отношению к подчиненным и целям организации, следствием которых является обретение им статуса лидера.

## Вопросы для обсуждения

1. Перечислите теории лидерства в аспекте психологии управления руководителя ОВД.
2. Назовите особенности стилей руководства руководителя ОВД.
3. Укажите основные тактики и стратегии лидерства.

---

<sup>1</sup> *Реутова В. И.* Прогностические показатели управленческой компетентности руководителей органов внутренних дел // «Актуальные проблемы психологии правоохранительной деятельности: концепции, подходы, технологии» (Васильевские чтения – 2019): сборник материалов всероссийской научнопрактической конференции: . Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет МВД России, 2019. С. 69–72.

### § 2.3. Стиль и методы управления организацией

Палитра обсуждаемых в психолого-управленческом контексте проблем стиля управления в значительной степени связана с их видами и в значительно меньшей степени с понятием и, тем более, определением. Но изложение различных направлений исследований, далеко не всегда согласованных по своим базовым ориентациям, следует начать все-таки с определения.

Понятие стиля управления. В отечественной психологии наиболее часто цитируемым определением стиля является определение, данное А. Л. Журавлевым<sup>1</sup>. Стиль управления – это «индивидуально-типологические особенности целостной, относительно устойчивой системы способов, методов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью выполнения управленческих функций». Обратим внимание на ключевые моменты данного определения.

Стиль управления характеризуется как индивидуальные и в то же время типологические особенности выполнения руководителем своих управленческих функций. Его индивидуальные особенности обусловлены индивидуальностью психической организации личности руководителя, которые накладывают неповторимый отпечаток на всю его деятельность и как бы резюмируются в стиле управления. Вместе с тем при выполнении управленческих функций руководитель не может быть бесконечно индивидуализированным, поскольку каждая из этих функций имеет свои достаточно строго очерченные нормативно-правовые, технологические, этические и иные ограничения.

Влияние этих ограничений проявляет себя в определенных ограничениях проявлений своей индивидуальности. Перефразируя А. Н. Леонтьева, можно сказать, что руководитель вынужден «уподобляться» требованиям выполняемой деятельности. Так на авансцену, наряду с индивидуально-психологическими особенностями, выступают и типовые психологические характеристики стиля управления. У каждого руководителя мера соотношения индивидуального и типологического, конечно же, различается. При этом подчас жесткое давление именно нормативности деятельности, проявленной не только в нормативно-правовой базе, но и в традициях и культуре реализации управленческих функций, приводит к тому, что руководитель может «потерять лицо», тем самым превращаясь

---

<sup>1</sup> А. Л. Журавлев – директор Института психологии РАН, член-корреспондент РАН, доктор психологических наук, профессор. Это определение дано им в кандидатской диссертации, защищенной в 1976 году.

в персонифицированное выражение некоторого набора управленческих функций.

Обратим внимание на параметры целостности и устойчивости стиля управления. Целостность стиля есть отражение системности психической организации личности, проявляющейся в поведении и деятельности руководителя. Соответственно, при проявлении лишь элементов управленческого стиля при решении определенных задач, то вряд ли такой стиль мог быть назван целостным. Этот параметр свидетельствует о том, что руководитель проявляет свой стиль во многих отношениях. С этой характеристикой тесно связана устойчивость стиля управления. Можно сказать, что без нее вообще не представляется возможность говорить о стиле, как индивидуальном-типологическом профиле поведения и деятельности руководителя. Сложно определить стиль управления, если бы руководитель осуществлял свою управленческую деятельность исключительно по-новому, не повторяясь.

Определение стиля управления связывается не с абстрактной реализацией какого-то набора управленческих функций, но с воздействием на коллектив, деятельность которого только и позволяет реализовать цели организации. Для нашего последующего изложения психологических проблем управления данный вывод имеет особое значение. В ряде психолого-управленческих исследований внимание уделялось исключительно системе управления. При этом предполагается, что если изучается процесс управления, то и предметом этого изучения должна стать организация самого управления, структура системы управления и т. п.

Таким образом, термин «индивидуальный стиль управления» включает два понятия: 1) индивидуальный – обозначающее его принадлежность личности руководителя (самость, индивидуальность: особенности духовно-нравственной сферы и интеллекта, штампы и стереотипы, склонность к какому-то методу, т. е. предпочтения, соответствующие не столько логике обстоятельств, сколько исходящие из личности руководителя и т. п.); 2) стиль – как совокупность типичных для данной личности (личности, занимающей определенную должность) приемов и способов осуществления управленческой деятельности, с помощью которых она осуществляет адаптацию к реальным условиям деятельности.

Типология стилей управления начинается с исследования стилей управления конца 30-х годов прошлого века, когда появилась публикация нескольких американских авторов о результатах довольно скромного по своим целям и направленности эксперимента, выполненного под руководством талантливого немецкого психо-

лога К. Левина. Поскольку это исследование во многом определило направления последующих исследований рассматриваемой проблемы, дадим краткую характеристику выделенных в нем стилей управления.

Авторитарный стиль управления (АСУ). Представляет собой проекцию на управление одного из 3-х стилей лидерства, выделенного в ходе исследований, проведенных Р. Липпитом и Р. Уайтом под руководством К. Левина в конце 1930-х годов. АСУ – устойчивый, индивидуально своеобразный комплекс способов и методов осуществления управленческой деятельности, отличающийся высокой степенью концентрации властных функций у руководителя, практически полным исключением участия подчиненных в принятии значимых решений, высокой степенью регламентации исполнительской деятельности и строгостью контроля. Популярность АСУ среди определенной части руководителей в недавнем прошлом связана с тем, что он соответствовал канонам административно-командной культуры управления. Кроме того, считается, что у АСУ есть ряд положительных особенностей, определяющих его более высокую эффективность в экстремальных ситуациях деятельности. История его длительного применения свидетельствует и о том, что он приводит к глубокой личностной и профессиональной деформации руководителей, снижению творческой активности и интеллектуального потенциала персонала, разрушению духа сотрудничества, доверия и взаимопомощи между членами коллектива и структурными подразделениями, росту психической напряженности, «миграции мозгов» и другим негативным явлениям.

В управлении ОВД АСУ используется в ситуациях, требующих немедленного принятия решений, связанных с риском для жизни людей: освобождение заложников, угроза совершения террористического акта, проведение операций.

Следует сказать о различной форме проявления АСУ: сдержанно-корректный и демонстративно жесткий. Сдержанность и корректность авторитарного стиля базируются на твердом убеждении руководителя о направлении и способах решения возникшей проблемной ситуации, на его достаточно развитых общекультурных и профессиональных качествах. В этом случае авторитарность есть проявление его воли при соблюдении не только правовых, но и профессионально-этических норм общения.

Демонстративно жесткая форма АСУ является многоплановым по своей психологической природе феноменом. Она может быть демонстративно ролевой (артистизм, способность дать, выражаясь языком А. С. Макаренко, педагогическую «нахлобучку» и т. п.), как

стремление сформировать образ волевого руководителя, который популярен среди определенной части руководителей высшего звена управления по сравнению с другими руководителями, но она может быть установочно-личностной, отражающей реальный уровень профессиональной и общечеловеческой культуры руководителя. За жесткими формами АСУ стоят разные профессионально-психологические реалии:

- стремление навести порядок путем устрашения подчиненных на примере жестко распекаемых;
- проявление комплекса личностной неполноценности;
- форма ухода от содержательного анализа сущности возникшей ситуации и поиска подлинного пути ее разрешения в сторону якобы для всех очевидных проблем, главной из которых является личность и недостатки деятельности того или иного сотрудника.

В результате – демонстрация «брутальности» устраивает как самого руководителя, так и всех остальных, особенно тех, кого она не касается непосредственно. Но даже и те, кто попал «под жернова», тоже могут быть довольны, ибо теперь есть основание списать недостатки собственных действий на якобы несправедливое отношение вышестоящего руководства. Реальные причины сложившегося положения дел так и остаются нераскрытыми.

Демократический стиль управления (ДСУ) – один из трех стилей лидерства, описанный как оппозиция авторитарному стилю управления. Данному стилю свойственны стремление к учету точки зрения членов группы, их привлечение к выработке решений, открытость для критических замечаний и проявления собственных эмоций, способность встать на точку зрения другого, готовность признать вклад любого члена группы в общий результат деятельности. В последующих исследованиях стилей лидерства происходит освобождение от государственно-правовых и оценочных ассоциаций, связанных с термином «демократический». Современными аналогами ДСУ могут быть: «коллегиальный стиль управления» (по А. Л. Журавлеву); «сократический», «открытый», «с человеческим лицом» (по Ф. Лютенсу). Эти стили характеризуются доброжелательностью взаимоотношений с подчиненными в сочетании с требовательностью, поощрением проявлений деловой активности, стремлением осуществлять властные функции не в виде приказов, но поручений, просьб, пожеланий, советов и т. п. За всем этим отчетливо просматривается связь ДСУ с ориентацией на отношения при одновременном стремлении добиваться высокой эффективности управленческой и исполнительской деятельности.

В управлении ОВД ДСУ имеет отчетливо выраженную тенденцию к укреплению, поскольку это отвечает общей тенденции демократизации всех сфер жизнедеятельности российского общества на современном этапе.

Попустительский стиль управления (ПСУ). Этот стиль управления может являться антиуправлением. Руководитель предоставляет своим подчиненным полную свободу в выполнении их функциональных обязанностей, но не в силу его либерально-демократических установок, а из-за пассивности позиции и даже равнодушия к результатам их деятельности. Важнейшим психологическим следствием такого стиля управления является апатия членов «руководимой» группы, низкий уровень эффективности и качества деятельности. В отличие от метаморфоз с названием авторитарного и демократического стилей управления, название данного стиля сохранилось таким, как оно давалось в рамках исследований К. Левина. Последующие исследования практически мало что добавили в характеристики этого стиля, что, очевидно, связано с тем, что проще говорить о последствиях его реализации, чем о нем самом. Во многих работах (А. Л. Журавлев<sup>1</sup>, А. Н. Занковский, В. А. Розанова и др.), помимо изначальной пассивности руководителя, подчеркивается, что его низкая требовательность выражается в уклонении от контактов с другими руководителями и даже подчиненными; неумении и нежелании контролировать положение дел даже в ситуациях, где это совершенно необходимо; консервативности в отношении нововведений. В результате разбалансирована система управления, снижается продуктивность и качество профессиональной деятельности сотрудников.

В управлении ОВД ПСУ может проявляться в ситуациях: 1) масштаб накопившихся нерешаемых проблем как бы подминает руководителя, приводя к потере уверенности в благоприятной служебной и личной перспективе; 2) усилия по решению возникающих задач не получают поддержки в вышестоящих структурах управления и среди ближайшего окружения; 3) накапливается запредельный уровень психологической усталости, вплоть до полного «выгорания».

Классический характер этого исследования и полученных в нем данных проявляет себя в том, что в несколько измененном виде трехчленная градация стилей управления сохранилась до сих пор. Сравним, для примера, типологию стилей управления, разработан-

---

<sup>1</sup> Журавлев А. Л. Психология управленческого взаимодействия. Москва, 2004; Психология совместной деятельности. Москва, 2005.

ную одним из авторитетных современных исследователей этой проблемы А. Л. Журавлевым. В его работах также выделяются эмпирически выявленные семь разновидностей индивидуального стиля руководства: директивный, коллегиальный, попустительский, директивно-коллегиальный, директивно-пассивный, пассивно-коллегиальный и комбинированный. Они получили название реальных стилей руководства. Легко заметить преемственность идей, заложенных еще К. Левиным.

В заключение отметим, что выделенные в исследованиях под руководством К. Левина стили раскрывают отношения между лидером и группой. Это определенный ракурс и масштаб анализа. В исследовании не затрагивался главный вопрос – как стиль деятельности влияет на эффективность деятельности. Поэтому последующим исследователям приходится домысливать и искать подтверждение тому, что демократический стиль управления является самым эффективным. Практика управления в тех странах, где наличие демократического режима вроде бы не оспаривается показывает, что авторитарность не искоренена, она только облечена в «лайковые перчатки».

Стили «управленческой решетки» Р. Блейка и Дж. С. Моутона стали самыми популярными среди практиков и часто цитируемыми в учебниках по проблемам организационного управления. В немалой степени этому способствовала предельная простота изложения и связь с идеями, заложенными еще в ранних исследованиях университета в штате Огайо и Мичиганском университете. В ее основе также находится дихотомия: а) забота о людях; б) забота о производстве. В принципе данная решетка позволяет выделить 81 параметр стиля управления. Однако наиболее информативными являются пять основных, сравнение которых между собой позволяет отчетливо представить управленческие особенности в деятельности руководителей. Следует отметить, что данная «решетка менеджмента» позволяет найти оптимальный управленческий стиль.

Менеджмент, гармонично сочетающий заботу о людях с заботами о производстве, позволяет достичь наивысшей эффективности как в чисто производственном, так и в человеческом измерении.

При всей «классичности», простоте и прагматичности идей, заложенных в «решетке менеджмента» с ее двумя типами ориентаций – на дело и на отношения, невозможно обойти вниманием и ее очевидные слабости. Их анализ будем вести конструктивно, т. е. с обоснованием путей дальнейшего развития понимания ключевых проблем стиля управления в органах внутренних дел.

Даже если принимать выводы о необходимости гармоничного сочетания ориентаций на дело и на отношения как стратегическую линию поведения менеджмента, то необходимо учитывать фактор ситуации. Реальное положение дел, ситуация могут потребовать ориентации, например, только на дело, невзирая на отношения, что может быть единственным выходом из возникшей проблемы. В ситуации крайнего напряжения и истощения сотрудников ориентация на отношения может стать источником новой энергии для руководителя и сотрудников. Наконец, акцентированная ориентация на дело не есть нечто враждебное отношениям, но, напротив, может быть оптимальной формой становления и развития отношений. И наоборот, ориентация на отношения может стать необходимой предпосылкой достижения высоких деловых результатов.

Таким образом, уязвимым звеном в позиции Р. Блейка и Дж. С. Моутона является не декларируемое, но фактическое противопоставление этих двух типов ориентаций, в то время как в действительности они взаимосвязаны и взаимообусловлены. Ориентация на дело не только не исключает, но предполагает первостепенное внимание именно к человеческой стороне этого дела, т. е. ориентацию на людей. И наоборот, акцентирование внимания на человеческие отношения не является абсолютно самостоятельной задачей для руководителя, но всегда связано с деятельностным контекстом, т. е. ориентацией на дело. Разрыв этой реальной диалектической взаимообусловленности и взаимосвязи в анализируемой концепции налицо. Обманчивая простота и кажущаяся правильность позиции авторов на самом деле есть следствие слишком упрощенного и механистично понятого представления о реальной природе стиля управления.

Однако высказанный упрек в психологическом отношении не является самым главным. Гораздо более серьезно следует воспринять то обстоятельство, что представленная оппозиция типов ориентаций не может быть корректно оценена без «третьего элемента» – ценностно-смысловой ориентации менеджмента в отношении как профессиональной деятельности, так и людей. Важно понять, что представляет собой организация в иерархической системе ценностей для менеджмента, системы управления.

Ориентация «на дело» является главным показателем успешности деятельности руководителя. Она профессионально и социально параметризована и образует цель и смысл функционирования любого руководителя и организации в целом. Важно отметить, что ориентация на дело может иметь самый различный смысл для руководителя – от социально ориентированного до «карьерного». В этом

последнем случае руководитель не просто недостаточно ориентируется на людей, а, напротив, может даже слишком заботиться об их состоянии. Однако это лишь «средство» достижения стоящих за успешностью показателей «дела» личных целей. Акцентированная забота о людях, если не видеть ее ценностного измерения, может оказаться демонстрируемой исключительно в манипулятивных целях.

В ценностно-смысловом контексте «ориентация на человека» выступает для человека в дилемме «человек–цель» и «человек–средство». Это открывает другой ракурс анализа проблемы стиля управления – в оппозиции «технократический – гуманистический». В организации целенаправленно создаются элементы подлинно человеческих отношений, способствующих росту психологического потенциала в целом и каждого ее сотрудника. Важно отметить, что в рамках выделенного подхода создаются предпосылки для деятельностно-гуманистического измерения стиля управления менеджмента как системы управления и стиля управления каждого руководителя.

Таким образом, всякая попытка обойти глубинные ценностно-смысловые позиции менеджмента приводит к поверхностному, механистическому, внепсихологическому анализу. И если на передний план в научном анализе стиля управления и вытекающих из него рекомендаций выступают типы ориентаций менеджмента, то, будучи лишены своего ценностно-нравственно-духовного измерения, они всегда будут неизбежно поверхностными и тупиковыми по направленности. В более мягком варианте звучит критическое замечание Ф. Лютенса в адрес «управленческой решетки» и развивающих идеи ситуационного подхода. По мнению этого авторитетного исследователя, оба эти направления «остаются в значительной степени описательными, и на сегодня им недостает эмпирически обоснованных исследований»<sup>1</sup>.

Высшей эвристической ценностью обладает только такое направление изучения стиля управления, которое рассматривает его в связи с двумя основными переменными – эффективностью деятельности организации и приращением человеческого потенциала сотрудников организации. По аналогии с категорическим императивом И. Канта можно говорить о деятельностно-гуманистическом императиве. Ни одно другое сечение проблемы стиля управления не может быть продуктивным, поскольку не выходит на главные факторы, смыслообразующие понятие «стиль управления». Такими

---

<sup>1</sup> Лютенс Ф. Организационное поведение. Москва, 1999. С. 428.

смыслообразующими для стиля управления системами координат является «эффективность деятельности» и «гуманистическое развитие».

В отличие от факторов, оказывающих влияние на формирование стиля управления организациями в системе государственного управления действуют свои особые детерминанты. Выделим три группы факторов, влияющих на формирование стиля управления в ОВД: внешняя среда, внутренняя среда, личность самого руководителя.

Объективная сложность борьбы с преступностью с точки зрения научного понимания сути проблемы и путей ее решения неоднократно обозначалось нами как главное отличие управления в социальных системах от систем технических. Речь идет о пределах достижимости цели в социальных системах управления, включая управление в системе МВД. Управление же в ситуациях с принципиально недостижимой целью приводит к тому, что имеющаяся в распоряжении руководителя ОВД система мер изначально не может быть оценена как эффективная.

В разные эпохи и при сменах высшего руководства системы МВД культивируются разные стили управления, что ограничивает проявление индивидуальности в управленческом стиле деятельности нижестоящих руководителей. С психологической точки зрения можно говорить о своего рода матрице, стандарте управления. Только опытным руководителям удается быть конструкторами этой матрицы.

Стиль управления, как своего рода матрица, нередко задан предшествующим опытом деятельности руководителей ОВД, и сложившаяся система стандартов, норм взаимоотношений, правил поведения и управления.

Отклонение от заданных стандартов в ту или иную сторону влечет за собой сначала неформальные санкции, а затем и санкции кадрового характера. Система управления функционирует по этим правилам, нарушать их позволено в небольших пределах. Каждое из нижеследующих понятий может быть использовано для его квалификации: аттитюды, установки, ожидания, нормы поведения в организации, стандарт поведения, модель деятельности, матрица возможного и допустимого и др.

В стиле управления личность представлена целостно. В психолого-управленческих исследованиях этот блок, детерминант стиля управления, самый обширный. В частности, отмечается: «...рассматривая факторы, характеризующие сущность успешной управленческой деятельности, следует подчеркнуть, что это может быть

достигнуто психологически разными путями. Эти пути и способы бесконечно разнообразны, как многообразны способности человека. С другой стороны, способы, с помощью которых руководитель достигает цели, индивидуальны»<sup>1</sup>. Один руководитель решает конкретные задачи с помощью одних умений, основанных на определенном профессиональном опыте, другой при реализации аналогичных целей и задач использует другие умения, основанные на ином опыте. Тем не менее, при всей альтернативности процесса управления и разнообразии стилей его осуществления, решение этой проблемы связано с изучением личностного аспекта руководства»<sup>2</sup>. За индивидуальностью выбора способов, приемов и методов управления стоят два основных фактора: 1) требования данной ситуации деятельности и ее более широких контекстов, о которых говорилось выше, преломленные психологическими особенностями личности руководителя; 2) индивидуально и социально-психологические особенности самой личности руководителя, проявляющиеся в устойчивости форм и методов поведения и деятельности руководителя в различных проблемных ситуациях деятельности, в ее позиции в отношении путей и средств решения поставленных задач.

В этом диалектическом сплаве формируются и проявляются психологические переменные и константы личности руководителя. Наиболее полное выражение этот сплав находит в управленческой концепции руководителя, лежащей в основе стиля его деятельности.

Индивидуальная управленческая концепция проявляется в процессе реализации управленческих функций руководителем ОВД, осуществляется на основе индивидуально своеобразных представлений о месте органов внутренних дел в общей структуре государственного управления, о принципиальных целях и основных задачах, стоящих перед ними, о путях и средствах их разрешения. Совокупность этих представлений, выступающая фактором регуляции поведения и деятельности руководителя, отражающаяся в стиле и методах его работы и, в конечном счете, определяющая формы и методы работы системы управления ОВД получила название индивидуальной управленческой концепции (далее – ИУК).

Исследования индивидуальной управленческой концепции руководителей ОВД начались в Академии МВД СССР в конце 70-х годов под руководством А. И. Китова (М. К. Ардавов,

---

<sup>1</sup> Психологическое обеспечение работы с руководящими кадрами органов внутренних дел: методическое пособие. Москва, 2003.

<sup>2</sup> Там же. С. 9–10.

А. Н. Быков, У. М. Дендиев, Е. П. Клубов и др.) и были продолжены в Академии народного хозяйства при Совете Министров СССР (С. М. Белозеров, В. В. Скворцов и др.). В этих работах раскрыты функции ИУК, ее виды и особенности у руководителей различных уровней управления и сфер деятельности, ее соотношение с образом мира профессионала (Е. А. Климов).

ИУК является составной частью более общей концепции (образа мира), т. к. в ней представлены как субъективные особенности личности руководителя, так и господствующие представления о деятельности ОВД ведомственного и общегосударственного плана, технократические или гуманистические тенденции эпохи. ИУК является когнитивным стержнем любого управленческого действия – от решения стратегических проблем до мелких тактических акций. В концепции психологического потенциала в управлении ОВД ИУК рассматривается как состоящая из двух взаимосвязанных и взаимообуславливающих друг друга компонентов – личностного и профессионального.

Личностный компонент ИУК представляет собой сплав осмысленных воззрений и интуитивных представлений, отражающих видение руководителем идеальных путей и средств реализации управленческих функций в деятельности ОВД. Это внутриличностная позиция, с которой он полностью идентифицирует себя, но которая далеко не всегда не только не реализуется, но и не высказывается. Эта позиция может быть прогрессивной или ретроградной, стратегически или тактически ориентированной, научной или эмпирически выстраданной, ошибочной, фантастической или в высшей степени реальной. Одной из самых главных характеристик ИУК является степень реализуемости в практике управленческой деятельности руководителя. Диапазон вариаций по этому параметру простирается от полноценной ее реализуемости руководителем до абсолютной невозможности практического воплощения. Концептуальный диссонанс возникает в тех случаях, когда стратегии деятельности вышестоящих систем управления не совпадают с концептуальными представлениями того или иного руководителя или команды менеджеров, но являются обязательными для исполнения. Последствия такого диссонанса обнаруживаются сначала в психологическом плане (демотивированность, обесмысливание осуществляемой деятельности, отчуждение и т. п.), а затем в плане практическом (формализм, низкий уровень исполнительности и т. п.).

Профессиональный (технологический) компонент ИУК представляет собой систему воззрений, отображающих представления

руководителя о требуемых путях выполнения своих профессиональных функций в данных сложившихся условиях. В рамках законности и профессиональной этики руководитель ОВД обязан обеспечивать выполнение поставленных вышестоящими органами управления задач независимо от личностной позиции, поскольку она может в ряде случаев тормозить или даже уводить в сторону усилия вышестоящих систем управления. Столкновение должного и личностного видения содержания, путей и средств решения профессиональных задач в управлении ОВД ставит перед руководителем не только интеллектуальные проблемы, но нравственно-психологические.

Преодоление негативных последствий влияния концептуального диссонанса в системе управления ОВД возможно на путях обязательного включения в состав основных управленческих функций – функции концептуального управления. Без концептуального единства системы управления ОВД ее деятельность теряет свою системообразующую функцию по самому главному основанию – пониманию главных целей, путей и средств их реализации.

В последнее время происходят изменения в системе ценностных ориентаций сотрудников органов внутренних дел, обусловленных индивидуально-личностными смыслами и особенностями актуальной ситуации.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Перечислите стили управления руководителя ОВД.
2. Назовите особенности индивидуальной управленческой концепции руководителя ОВД.
3. Какие факторы оказывают влияние на формирование стиля управления организацией?

### **§ 2.4. Психология профессионально-личностного развития и карьеры руководителя**

Личность является системообразующим фактором в становлении и развитии сотрудника ОВД как субъекта управленческой деятельности, формировании его профессиональной карьеры. Развитие профессионализма руководителя ОВД детерминировано его индивидуально-психологическими особенностями.

Решение проблемы развития личности профессионала-руководителя ОВД требует конкретизации содержания и выделения критериев развития. В связи с этим необходимо ответить на вопросы:

что развивать: объект развития, из чего развивать: предпосылки и источник, как осуществляется развитие: движущие силы, механизмы, условия, методы.

В отечественной психологии методологической основой изучения вопросов становления и развития личности профессионала, пригодности человека к труду стали системный, субъектно-деятельностный и динамический подходы, развиваемые в работах: С. Л. Рубинштейна, А. Н. Леонтьева, Б. Г. Ананьева, В. Н. Мясищева, Б. Ф. Ломова, К. А. Абульхановой-Славской, А. В. Брушлинского, Е. А. Климова, В. Д. Шадрикова и др. Сущность этих подходов сводится к двум основным методологическим положениям: развитие личности происходит в деятельности; личность проявляется в профессии.

В зарубежной психологии широко известны следующие теоретические модели профессионального развития:

1) дифференциально-диагностическая – сформулированы принципы необходимости соответствия качеств индивида требованиям профессии (Ф. Парсонс), принцип профессиональных склонностей (Г. Боген), психотехнический подход к профессиональному развитию (Г. Мюнстерберг);

2) психоаналитическая – обоснование профессионального выбора разными формами потребностей индивида (У. Мозер), а профессионального развития – процессом их удовлетворения (Э. Роу);

3) типологическая – обоснование профессионального выбора принадлежностью индивида к определенному типу личности и выделение квалификационных уровней профессионального развития, зависимых от интеллекта, самооценки (Дж. Холланд, О. Липпманн);

4) теории развития (Д. Сьюпер, Э. Шпанглер, Э. Гинцберг) – принцип соответствия индивида ряду профессий и наоборот, детерминация развития индивидуальных особенностей личности объективными и субъективными условиями профессионального развития; принцип управления профессиональным развитием; выделение стадий и фаз профессионального развития; представление профессионального развития как процесса развития и реализации «Я-концепции».

Объединяющим все эти направления моментом является понимание процесса развития личности профессионала как следствие влияния и профессиональных детерминант и как проявление общепсихологических закономерностей в качестве регуляторов раз-

вития. Выделим наиболее важные закономерности профессионального развития личности:

а) становление и развитие профессионала находится в диалогической взаимосвязи с его развитием как личности, оно обусловлено взаимовлиянием личности и деятельности;

б) развитие личности профессионала проявляется в динамике ее свойств, качеств, профессионально ориентированных структур;

в) фундаментальным условием и критерием эффективности профессионального развития личности является переход на более высокий уровень профессионального самосознания;

г) в качестве движущих сил профессионального развития личности выступает процесс снятия противоречий.

Принимая во внимание тезис о формирующем влиянии деятельности на личность, при изучении вопросов содержания профессионально-личностного развития руководителей ОВД надо исходить из анализа специфики деятельности по управлению органами внутренних дел, ее факторов и условий, а также нормативных требований, предъявляемых данным видом профессиональной деятельности к субъекту управления, его психологическим качествам.

Для конкретизации содержания понятия профессионально-личностного развития будем использовать понятие психологический потенциал личности руководителя ОВД, отражающее единство мотивационно-ценностного, эмоционально-волевого и содержательно-операционального аспектов личности.

Выделение двух основных подструктур профессионально-психологического потенциала – технологической и личностной означает, что при решении задач развития личности следует одновременно ориентироваться на: 1) развитие и оптимальное использование технологической составляющей потенциала; 2) создание условий для актуализации личностной составляющей потенциала.

Реализация идеи самодетерминации позволяет переосмыслить феномен профессионального развития личности, выражая его в терминах саморазвития. В данном контексте личность профессионала в качестве субъекта профессиональной деятельности, а профессионально-личностное саморазвитие – как развитие, целеполагаемое и управляемое субъектом деятельности, подразумевающее самоорганизацию развития личности, овладение ею средствами самосовершенствования. Актуальность задачи профессионально-личностного развития обусловлена со стороны личности возможностью ее развития, самоактуализации в профессиональной сфере, а со стороны профессиональной деятельности – оптимизацией функционирова-

ния специалиста в профессии, его профессиональной успешностью и восходящей карьерой.

Содержание профессионально-личностного развития строго индивидуально. Оно определяется такими факторами, как общий уровень развития личности, стадия профессионального становления, профессионально и личностно значимые потребности и цели, определяющие «зону ближайшего развития», а также содержание, требования и условия самой профессиональной деятельности.

Анализируя вопрос о движущих силах профессионально-личностного развития в качестве базисной детерминанты, ряд авторов, наряду с механизмом разрешения противоречий, рассматривают обращение профессионала к экзистенциально-бытийному аспекту личности. Для профессионала это связано с выстраиванием некой иерархии жизненных смыслов и ценностей, четким осознанием места и роли профессиональной деятельности в этой иерархии. Необходимым условием эффективности профессионально-личностного саморазвития является его целеполагание, построение личного плана развития, формирование внутренней готовности к осознанной и самостоятельной реализации задач развития, готовности рассматривать себя развивающимся во времени.

Целью профессионально-личностного развития является не только оптимизация функционирования субъекта в конкретных профессиональных условиях, но и собственно развитие его личности средствами и условиями профессиональной деятельности. Результатами этого процесса выступают приобретение и накопление субъектом деятельности позитивного опыта решения профессиональных задач, развитие ПВК и способностей, повышение уровня профессиональной компетентности. По мнению В.А. Бодрова, «динамический подход к изучению развития личности ориентирован на исследование закономерностей постоянного движения самой личности в пространстве своих качеств, своего возраста, меняющихся социальных норм, в ходе ее участия в общественных процессах»<sup>1</sup>.

Таким образом, профессионально-личностное развитие можно определить как процесс развития личности профессионала в контексте диалогического единства профессионализации и индивидуализации под влиянием внешних и внутренних детерминант ее активности, выражающийся в качественных и количественных изменениях в профессиональном самосознании и индивидуально-психологических характеристиках субъекта деятельности, в приоб-

---

<sup>1</sup>Бодров В. А. Психология профессиональной пригодности. Москва, 2001. С. 152–153.

ретении профессионально значимого опыта, способствующего профессиональной самореализации личности.

Развивая системно-генетическую концепцию личности, Л.И. Анцыферова подчеркивает, что «...развитие – основной способ существования личности.», поэтому «социальное и психическое становление личности не ограничено какими-то определенными отрезками времени, оно осуществляется на всех этапах жизненного пути человека. Наоборот, чем более зрелой в социальном плане и психологическом смысле становится личность, тем более возрастает ее способность к развитию»<sup>1</sup>. В соответствии с требованиями личностно ориентированного подхода к профессиональной управленческой подготовке, эффективность профессионально-личностного развития субъекта деятельности обусловлена как высокой мотивацией самосовершенствования, так и компетентностью относительно методов саморазвития. Большими перспективами в данном направлении обладают психотехники профессионально-личностного роста.

Целью психотехнической подготовки является формирование умений и навыков управления профессионально-личностным развитием, обеспечивающих возможности дальнейшего самостоятельного развития необходимых руководителю качеств, способностей; получения опыта эффективного решения профессиональных задач, ранее вызывавших затруднение. На операциональном уровне психотехническая подготовка предполагает создание индивидуального алгоритма действий, который отрабатывается на различных профессионально-управленческих и жизненных ситуациях. Одним из наиболее важных психологических механизмов действенности психотехнической подготовки является наличие рефлексивно-технологической составляющей, позволяющей отследить и осмыслить качество произошедших изменений. Рефлексия фиксирует процесс деятельности и объективирует его, делая возможным осознанное воздействие на этот процесс и поэтому является действенным фактором саморегуляции.

В целом же, формируемые в ходе психотехнической подготовки навыки развивают как ценностно-мотивационную, так и операциональную сферу личности. Акцентируется развитие личностных качеств – самостоятельности, активности, гибкости в выборе средств достижения цели, умения постоянно учиться, коммуникабельности, рефлексии, социальной и профессиональной ответствен-

---

<sup>1</sup> Анцыферова Л. И. К психологии личности как развивающейся системы // Психология формирования и развития личности. Москва, 1981. С. 8–9.

ности, наиболее востребованных сегодня в лице профессионального руководителя органов внутренних дел.

Важно отметить тесную связь профессионально-личностного развития руководителя со стадиями его карьерного роста. В настоящее время продвижение сотрудника по карьерной «лестнице» в органах внутренних дел все в большей степени обусловливается его профессиональной подготовленностью, управленческим опытом и необходимыми личностными качествами.

В отечественной психологии до недавнего времени понятие «карьера» практически не использовалось. В основном употреблялись такие термины, как профессиональный жизненный путь, профессиональная деятельность, профессиональное самоопределение.

Слово «карьера» (от франц. – *carrière*) означает успешное продвижение в области общественной, служебной, научной и прочей деятельности, род занятий, профессию. Карьера – это один из показателей индивидуальной профессиональной жизни человека, достижение желаемого статуса и соответствующего ему уровня и качества жизни, а также известности и признания. Успешно построенная карьера позволяет человеку добиться признания своей неповторимости, значимости для других людей, общества в целом.

В психологии управления присутствует несколько концептуальных подходов к проблеме психологического обеспечения деятельности и профессионального развития личности. Так, в работах Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, Л. Н. Корнеевой была сформулирована *концепция психологического сопровождения деятельности* на разных этапах профессиональной карьеры: самоопределения, подготовки и адаптации, периода профессионализации и «выхода» из профессии. Таким образом, впервые был поставлен вопрос о необходимости непрерывного психологического сопровождения субъекта деятельности<sup>1</sup>.

Понятие успешной карьеры связывается прежде всего с успешным профессиональным самоопределением. Одной из наиболее известных в психологии является теория профессионального самоопределения Д. Сьюпера. Автор исходит из тезиса, что удовлетворенность работой (а во многом и жизнью в целом) зависит от того, в какой мере человек находит адекватные возможности для реализации своих способностей, интересов и свойств личности в профессиональной ситуации, что в значительной степени определяет

---

<sup>1</sup> Никифоров Г. С., Дмитриева М. А., Корнеева Л. Н. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности / под ред. Г. С. Никифорова. Санкт-Петербург, 1991.

ся возможностью играть ту роль, которая считалась подходящей на стадии профессионального развития.

Важнейшей детерминантой профессионального пути человека является его представление о своей личности – так называемая «профессиональная Я-концепция», которую человек воплощает в серию карьерных решений. Профессиональные предпочтения и тип карьеры – это попытка ответить на вопрос: «Кто я?». Избранная профессия и карьерные достижения оказывают сильное влияние на общую «Я-концепцию» и самооценку личности. При этом очень часто человек реализует свои карьерные ориентации неосознанно.

Д. Сьюпер выделил четыре типа карьеры, которые зависят от особенностей личности, образа жизни, отношений и ценностей человека. Основанием этой классификации является показатель стабильности карьеры.

Стабильная карьера – характеризуется продвижением, обучением, тренировкой в единственной и постоянной сфере профессиональной деятельности.

Обычная карьера – наиболее распространенная – совпадает с нормативными стадиями жизненного пути человека, включая кризисы.

Нестабильная карьера – характеризуется двумя или несколькими пробами, причем смена профессиональной деятельности происходит после определенного периода стабильной работы в предыдущей профессиональной сфере.

Карьера с множественными пробами – изменение профессиональных ориентаций происходит в течение всей жизни.

Согласно опросам менеджеров, а также результатам биографических исследований, выделяют до семи этапов профессиональной карьеры управленца:

1. Этап введения в профессию, получения образования.
2. Включение в профессию.
3. Этап профессионального управленческого мастерства.
4. Этап профессиональной гибкости и творчества.
5. Этап управленческой мудрости, способности к наставничеству.
6. Профессиональная стабильность.
7. Профессиональный спад.

Применительно к управленческой карьере выделяют также три уровня карьеры среди руководителей.

1. Низовое звено управления (технический (первичный) уровень).

Это уровень управленцев, находящихся непосредственно над исполнителями, например, руководитель группы, начальник

отделения, заведующий отделом и т. д. Значительная часть рабочего времени руководителей затрачивается на построение различных коммуникативных взаимосвязей с непосредственными исполнителями, коллегами – руководителями аналогичного звена и вышестоящим руководителями.

## II. Среднее звено управления (управленческий уровень).

В последнее время именно это звено управления существенно возросло по численности и значимости. Большое количество руководителей среднего звена является одним из признаков современной организации. Представители этого управленческого звена органов внутренних дел вносят существенный вклад в решение проблем обеспечения правопорядка, характер их работы более всего определяется спецификой работы руководимого ими подразделения.

## III. Высшее звено управления (институциональный уровень).

Это самый малочисленный слой управленцев – министр, руководитель департамента, начальник самостоятельного управления. По данным зарубежных ученых, рабочая неделя управленцев такого ранга составляет 60–80 часов, почти 70 % времени уходит на заседания и встречи, около 20 % – на работу с документами<sup>1</sup>.

Кроме выделенных звеньев, на всех уровнях управления выделяется категория заместителей. Заместители обычно реализуют различные направления деятельности организации, однако редко принимают самостоятельные решения по ключевым вопросам, за исключением случаев, когда им приходится замещать отсутствующего руководителя. Для кого-то должность заместителя становится «потолком» карьеры, кто-то рассматривает ее как «плацдарм» для последующего замещения должности первого руководителя.

Важно выделить основные мотивы карьерного роста. Прежде всего – это стремление к власти. Те, кто стремится к власти, энергичны, откровенны в выражении своих мыслей и чувств, не боятся конфронтации и отстаивают свои позиции, стремятся к лидерству.

Второй основной мотив в построении карьеры – это стремление к успеху. Чаще всего такой мотив удовлетворяется не провозглашением успеха, а процессом доведения работы до успешного завершения, определенного ее окончания. В построении своей карьеры руководители рискуют умеренно.

Третий основной мотив – это мотив причастности. Он формируется под влиянием желания быть включенным в определенное

---

<sup>1</sup> Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология: учебное пособие. Санкт-Петербург: «Речь», 2002.

социальное и профессиональное окружение, потребности в общении, помощи другим, общественном служении.

Выбор управленческой карьеры осуществляется человеком осознанно, так же, как и выбор в пользу ее продолжения на каждом следующем этапе.

В процессе профессиональной деятельности сотрудник органов внутренних дел постоянно делает выбор в пользу той ли иной ситуации, ставит приоритеты.

При поступлении на службу сотрудник ставит перед собой определенные цели, но система МВД России, принимая его на службу, также преследует определенные цели. Поэтому необходимо реально оценивать свои деловые качества, соотнести их с теми требованиями, которые ставит перед ним МВД России, его служба. От этого зависит успех всей карьеры сотрудника.

Планирование карьеры сотрудника представляет собой организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах системы МВД России.

Но принято выделять определенные типы карьеры, более или менее подходящие под критерий универсальности и способные описать большинство траекторий движения сотрудника на службе.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенный вид службы, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой сотрудник хотел бы иметь эту конкретную должность, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

Среди специалистов по управлению наиболее популярным является определение карьеры как продвижение вперед по однажды выбранной линии работы. Это продвижение предполагает приобретение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти.

Такое понимание карьеры излагается во многих общетеоретических словарях и энциклопедиях. Так, в трактовку понятия «карьер» (от фр. – «*carrière*») «Современный словарь иностранных слов» включает: продвижение в какой-либо сфере деятельности, достижение известности, славы, выгоды; род занятий, деятельности.

В словаре русского языка С. И. Ожегова слово «карьер» определяется как путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого результата. При этом отмечается необходимость разграничения понятий «деловая карьера» и «карьеризм». В первом случае речь идет о людях,

профессионально и лучше других делающих свое дело и получающих заслуженное повышение, во втором – занимающихся продвижением по службе в «личных, корыстных интересах».

Е. Ф. Яськов определяет карьеру как продвижение работника в профессиональном или должностном отношении от момента вступления его в сферу трудовой деятельности до момента выхода из нее. По его мнению, карьера включает в себя два аспекта: внешний и внутренний. Внешний аспект отражает общую последовательность профессий, видов труда и должностей, занимаемых работником на протяжении всей его трудовой деятельности. С точки зрения внутреннего аспекта, карьера выражается в динамике профессиональной мотивации и способностей, реализуемых в индивидуальных профессиональных решениях и поступках.

В. А. Дроздов понимает под служебной карьерой процесс успешного продвижения по ступеням служебной лестницы (вертикальная карьера), а также рост профессионального мастерства.

Д. М. Иванцевич и А. А. Лобанов рассматривают карьеру как индивидуальную осознанную последовательность изменений во взглядах, познании и поведении, связанных с опытом работы и деятельности в течение трудовой жизни. По мнению названных авторов, главенствующую роль в осмыслении карьеры занимает субъективная оценка, а именно индивидуальное осознание изменений во взглядах.

В. Н. Бушкевич, исследуя проблематику карьеры, сформулировал понятие карьеры как «продвижение человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности с целью достижения определенных преимуществ в социальной иерархии общества».

Проведенный анализ понятия «карьера» позволяет сделать вывод о том, что оно рассматривается преимущественно как успешное продвижение вперед по однажды выбранной линии работы, что предполагает не только должностной и профессиональный рост, но также и личностный рост сотрудника, его самосовершенствование, в основе которого лежат карьерные потенциалы, мобилизованные и организованные в интересах системы.

Итак, главным в понимании карьеры является то, что продвижение по служебной лестнице сопровождается определенными последствиями. Для того чтобы более полно раскрыть данное понятие, важно рассмотреть его отличительные признаки. Исходным здесь является то, что карьера руководителя ОВД связана с его профессиональной деятельностью.

Данный признак – профессионализм позволяет отличить рассматриваемый вид карьеры от других возможных успехов руково-

дителя. Например, это могут быть личные успехи в спорте, занятии творчеством и т. д.

Служебная карьера руководителя ОВД предполагает продвижение по службе в соответствии с принятой номенклатурой должностей. В этом проявляется динамизм карьеры, что имеет существенное значение для организации самого процесса управления карьерой. Следует отметить, что продвижение по службе руководителя ОВД является актом выбора не только с его стороны, но и той организации органа внутренних дел, которую он представляет. Такое понимание карьеры свидетельствует о сложности и противоречивости управления данным процессом.

Служебная карьера руководителя ОВД предполагает существенное изменение его правового статуса, что может выражаться в повышении ответственности, более высокой заработной плате. Немаловажное значение имеют и социальные последствия таких изменений, как престиж, власть, высокое положение, звание.

Служебная карьера руководителя ОВД характеризуется также и тем, что она предполагает изменение содержания его деятельности, существенные изменения в самой технологии труда. Общая закономерность проявляется здесь в том, что чем выше уровень должностного положения, тем больше времени у руководителя занимают так называемые общие вопросы организации работы подчиненных, взаимодействие с другими государственными органами. Все это способствует развитию личности руководителя в целом.

С учетом изложенного можно попытаться сформулировать следующее определение анализируемого понятия.

Служебная карьера руководителя ОВД – это результат выбора в области профессиональной деятельности, связанной с должностным ростом, творческим развитием личности, которое сопровождается изменением его административно-правового статуса, а также объема и технологии выполняемой работы.

Приведенное определение не может охватить в полной мере все аспекты этого сложного понятия. Однако в отличие от ранее предлагаемых в литературе определений карьеры сотрудников ОВД оно характеризуется как минимум двумя новыми подходами:

1) служебная карьера руководителя ОВД – это не просто административно-правовой акт, связанный с занятием определенной должности, а система отношений, в которые вступает руководитель по мере его продвижения по службе;

2) продвижение по службе, как сущностный признак карьеры, всегда предполагает выбор. Выбор как должностного лица, которое принимает решение о целесообразности назначения на должность

претендента, так и выбор самого кандидата, который соглашается (не соглашается) с предложенной должностью.

Карьера – это субъективно осознанные собственные суждения сотрудника о своем служебном будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения службой. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью сотрудников. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является частью карьеры. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности.

Иначе говоря, карьера – это индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с опытом и деятельностью на протяжении служебной жизни сотрудника.

Процессная сущность карьеры отражена в большинстве определений этого понятия, о чем красноречиво свидетельствуют используемые в них термины «движение», «продвижение», «рост», а также подтверждается этимологией слова «карьер» (в переводе с итальянского означает «бег»).

Так под карьерой понимают «активное продвижение человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающего его устойчивость в потоке социальной жизни». Карьеру также трактуют как движение человека в пространстве организационных позиций, предполагающих последовательную смену функций статуса, социально-экономического положения.

То есть карьера – это процесс движения по пути овладения некими ценностями, благами, признанными в обществе или на службе.

Таковыми являются:

- должностные ступени, уровни иерархии;
- ступени квалификационной лестницы и связанные с ней разряды, дифференцирующие навыки и знания сотрудников по уровню мастерства;
- статусные ранги, отражающие величину вклада сотрудника в развитие организации (выслуга лет, уникальные рациональные предложения, судьбоносные для системы МВД России в целом и частности), его положение в коллективе;
- ступени власти как степень влияния на службе (участие в принятии важных решений, близость к руководству);
- уровень материального вознаграждения, дохода (денежного довольствия и разнообразие социальных льгот). При этом следует подчеркнуть, что перечисленные блага могут быть рассмотрены как через призму субъективности человека, так и с точки зрения его среды (сферы профессиональной службы, общества), оценены как

чисто субъективно в форме самоощущений, самооценки достижений, так и подкреплены признанием их в среде в виде повышения в должности, уровня оплаты и т. д. Например, человек может ощущать изменения своих навыков, знаний, но окружающие воспримут, «увидят» его профессиональный рост только после того, как ему повысят квалификационный разряд.

Таким образом, карьера – это процесс профессионального роста человека, роста его влияния власти авторитета, статуса в среде, выражений в его продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа.

Многогранность и сложность явления карьеры отражается и в многообразии ее видов, разнообразии ее подходов к ее типологизации. Для классификации видов карьеры можно выделить множество различных оснований, признаков, критериев. Кроме того, можно выделить несколько принципиальных траекторий движения сотрудника в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры.

По среде рассмотрения карьеру традиционно делят на профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на службу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных способностей, наконец, уход на пенсию. Эти стадии конкретный сотрудник может пройти последовательно в разных должностях службы системы МВД России.

Наряду с профессиональной следует выделять внутриорганизационную карьеру. Она охватывает последовательную смену стадий развития сотрудника в рамках определенного направления служебной деятельности.

Внутриорганизационная карьера реализуется в трех основных направлениях:

- вертикальное – именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае карьерное продвижение наиболее зримо. Под вертикальным направлением карьеры буквально понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

- горизонтальное – имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой программы)

и т. п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, адекватным изменением вознаграждения);

– центростремительное – данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях является весьма привлекательным для сотрудников. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству системы МВД России. Например, приглашение сотрудника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера; получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

По содержанию происходящих в процессе карьерного движения изменений можно выделить такие виды карьеры, как властная (рост влияния), квалификационная, статусная, монетарная (карьера дохода).

Властная карьера связана либо с формальным ростом влияния в организации посредством движения вверх по иерархии управления, либо с ростом неформального авторитета сотрудника в служебной деятельности.

Квалификационная карьера предполагает профессиональный рост, движение по разрядам тарифной сетки той или иной профессии.

Статусная карьера – это увеличение статуса сотрудника в служебной деятельности, выражаемое либо присвоением очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за выдающийся вклад в развитие системы МВД России.

Монетарная карьера – это повышение уровня вознаграждения сотрудника, а именно: уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых ему социальных льгот.

Как основания для классификации могут быть использованы характеристики прохождения процесса карьерного развития.

По характеру прохождения различают линейный и нелинейный типы карьеры. При линейном типе развитие происходит равномерно и непрерывно, тогда как нелинейный тип характеризует движение, осуществляющееся скачками или прорывами. Как частный случай данных типов выделяют застой (стагнация, тупик), стадию отсутствия каких-либо существенных изменений в карьере.

По степени устойчивости, непрерывности оправдано деление карьеры соответственно на устойчивую и неустойчивую, прерывистую и непрерывную.

По возможности осуществления карьеру делят на потенциальную (лично выстраиваемый сотрудником служебный жизнен-

ный путь на основе его планов, потребностей, способностей, целей) и реальную (то, что удалось достигнуть на протяжении определенного отрезка времени).

По скорости, последовательности прохождения ступеней карьерной лестницы различают скоростную, нормальную, типичную, последовательно – кризисную и другие виды карьеры.

Для того чтобы уточнить цели профессиональной деятельности, степени динамичности и главное – специфику индивидуальной мотивации, нужно учитывать этапы карьеры, которые сотрудник проходит в данный момент.

Этапы карьеры зависят от возраста, потребности достижения цели, моральных потребностей, физиологических и материальных потребностей и пр. При построении карьеры важна мотивация деятельности сотрудника, которая всегда является одним из самых главных вопросов руководителей. Проблема профессиональной мотивации руководителя ОВД изучалась такими авторами, как Н. В. Андреев, Р. Л. Кричевский, Д. А. Леонтьев, К. Обуховский, М. М. Рыжак, Б. М. Теплов, В. В. Вахнина и др. По их мнению, под профессиональной мотивацией следует понимать профессионально важные компоненты и особенности мотивационной сферы личности, которые выступают внутренней предпосылкой успешности формирования профессионализма, профессионального роста руководителя ОВД<sup>1</sup>. Успешное продвижение руководителей ОВД по карьерной лестнице предполагает поиск новых подходов к управлению служебной карьерой. Здесь важен переход от частных мер (повышение квалификации, работа с резервом и т. п.) к комплексному подходу, который обеспечивал бы взаимосвязь всех этапов карьерного продвижения:

- отбор, назначение на первую руководящую должность;
- поддержание служебного успеха и дальнейшее продвижение по службе;
- завершение службы.

На каждом из указанных этапов решаются свои, особые задачи управления служебной карьерой руководителей ОВД, которые должны рассматриваться в единстве и обеспечивать ее конечную эффективность.

Важное значение для управления служебной карьерой руководителей ОВД имеет определение организационных форм.

К таковым целесообразно отнести следующие:

---

<sup>1</sup> Вахнина В. В. Психологические особенности мотивации личности руководителя органов внутренних дел: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Москва, 2000. С. 3–4.

- определение целей управления карьерой;
- формирование мотивов карьеры;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- изучение и оценка карьерного потенциала сотрудников;
- работа с резервом на выдвижение; планирование карьеры.

Эффективность служебной карьеры руководителей ОВД зависит от многих факторов объективного и субъективного свойства.

К объективным факторам относятся: состояние экономической и политической систем государства; фактическая система управления ОВД; территориальное расположение ОВД; социально-демографические характеристики руководителей ОВД; временные характеристики карьеры.

К субъективным факторам эффективности служебной карьеры руководителей ОВД целесообразно отнести: профессиональные знания; опыт организаторской работы; «расположение» прямого начальника; наличие «покровителя» для служебного продвижения; личные и деловые качества руководителя; состояние здоровья.

Служебная карьера руководителей ОВД во многом зависит от качества правового регулирования, возникающих при этом отношений. Совершенствование правового регулирования служебной карьеры руководителей ОВД целесообразно проводить по двум основным направлениям: а) повышение роли закона в регулировании возникающих при этом отношений; б) упорядочение ведомственных нормативных актов.

Стоит обратить внимание на то, что кроме материальных интересов, сотрудниками-профессионалами всегда движет еще что-то. Это «что-то» у каждого свое и, как правило, не лежит на поверхности. Люди хотят сознательно строить свою карьеру, заниматься любимым делом, получать реальные результаты, учиться новому, расширять свои возможности и полномочия, занимать определенное положение в социальной профессиональной среде.

Для оценки особенностей личности, оптимизации выбора сферы профессиональной деятельности в начале пути важно учитывать тип личности сотрудника, выбирающего область деятельности. Наиболее операциональной для данной цели считается типология личностей Дж. Голланда.

Хотя, по концепции Дж. Голланда, один из типов всегда доминирует, человек может приспосабливаться к условиям, используя стратегии двух и более типов. Учитывая содержание доминирующих и не доминирующих ориентаций, можно выбирать те виды деятельности, которые ближе человеку и в которых он будет более успешен.

Существует несколько типов личности.

1. Реалистический. Содержание деятельности – ориентация на манипулирование инструментами и механизмами. Возможная профессия – техник по ремонту и обслуживанию.

2. Исследовательский. Содержание деятельности – ориентация на поиск. Возможная профессия – профессор, доктор наук (ученый – исследователь).

3. Артистичный. Содержание деятельности – ориентация на эмоциональные проявления, самопрезентацию. Возможная профессия – сотрудник пресс-службы, инспектор группы по пропаганде безопасности дорожного движения.

4. Социальный. Содержание деятельности – ориентация на взаимодействие с людьми. Возможная профессия – дежурный дежурной части, инспектор ГИБДД (в том числе регистрационного либо экзаменационного отдела).

5. Конвенциональный. Содержание деятельности – ориентация на манипулирование данными, информацией. Возможная профессия – бухгалтер.

Для руководителя организации, принимающего сотрудника на службу, важно знать, как человек сделал свой выбор. Можно выделить следующие основные ситуации выбора профессии:

а) традиция: вопрос о выборе не возникал в силу традиции, обычаев.

б) случай: выбор произошел случайно в силу некоего события.

в) долг: выбор профессии связан с представлением о долге, своей миссии, призвании или обязательствах перед людьми.

6. Целевой. Выбор связан с сознательным определением целей профессиональной деятельности исходя из анализа реальных проблем и путей их решения (до момента выбора знает о будущей профессиональной деятельности).

Выбор карьеры есть выражение личности, а не случайное событие. Достижения в служебной деятельности определяются совокупностью способностей, характера и темперамента человека, т. е. личностью человека.

Планирование карьеры состоит в определении целей профессионального развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению. Реализация плана развития карьеры предполагает, с одной стороны, профессиональное развитие сотрудника, т. е. приобретение требуемой для занятия желаемой должности квалификации, а с другой – последовательное занятие должностей, опыт работы в которых необходим для успеха в целевой должности.

Развитием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана и профессионального продвижения. Планирование и управление развитием карьеры требует от сотрудника определенных дополнительных усилий, но в то же время предоставляет целый ряд преимуществ как самому сотруднику, так и подразделению системы МВД России, в которой он служит. Для сотрудника это означает:

- потенциально более высокую степень удовлетворенности от служебной деятельности, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;
- более четкое видение профессиональных личных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности.

Подразделение системы МВД России получает следующие преимущества:

- мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с направлением служебной деятельности, что повышает результаты службы и снижает текучесть кадров;
- возможность планировать профессиональное развитие сотрудников и подразделения в целом с учетом интересов каждой стороны;
- планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;
- группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

По мнению А. П. Гладиллина, «мотивация – это не только определенная психологическая установка личности, но, прежде всего, линия сознательного поведения, основанная на сугубо индивидуальной системе ценностных ориентаций личности»<sup>1</sup>, изучая *ценностные ориентации* руководителя ОВД, ученые подчеркивают взаимообусловленность этих компонентов, отмечая, что «степень реализованности ценностных ориентаций оказывает влияние на уровень мотивации достижения и характеризует устойчивость профессиональной мотивации руководителя ОВД»<sup>2</sup>. Таким обра-

---

<sup>1</sup> Гладиллин А. П. Профессиональная культура и имидж руководителя органа внутренних дел (философско-культурологический аспект). Москва, 1998. С. 24.

<sup>2</sup> Вахшина В. В. Указ. соч. С. 7.

зом, ценностные ориентации являются важным компонентом профессиональной направленности личности: смысл профессиональной деятельности, профессиональные достижения, квалификация, карьера и др. Осознание этих и других преимуществ побуждает создать системы управления развитием карьеры своих сотрудников. Главная задача планирования и реализации заключается в обеспечении взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьеры. Это взаимодействие предполагает выполнения ряда задач, а именно: достижение взаимосвязи целеполагания подразделения МВД России и отдельного сотрудника; обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций; обеспечение открытости процесса управления карьерой; устранение «карьерных тупиков», повышение качества процесса планирования карьеры; формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях; изучение карьерного потенциала сотрудников; обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала сотрудников с целью сокращения нереалистичных ожиданий; определение путей служебного роста.

Внутриорганизационная карьера формируется в рамках одной системы управления. В системе МВД России внутриорганизационная карьера может складываться тремя способами в полном соответствии с социальным ожиданием сотрудника. Такими способами являются:

1. «Вертикальное» продвижение соответствует последовательному подъему на более высокую должностную ступень в границах одной структуры. Например, следователь – старший следователь – заместитель начальника следственного отделения и т. д.

2. «Горизонтальное» продвижение соответствует перемещению на равную должность в смежной области деятельности. Например, старший участковый уполномоченный – старший инспектор подразделения по делам несовершеннолетних – старший инспектор дознания и т. п.

3. «Центростремительное» продвижение соответствует последовательному прохождению службы от периферийных к центральным органам управления.

Оптимальный способ формирования деловой карьеры сотрудника органа внутренних дел подразумевает установление определенного соответствия между индивидуальными целями сотрудника: целями-ориентирами и целями системы органов внутренних дел.

## **Вопросы для обсуждения**

1. Дайте характеристику основных теоретических моделей профессионально-личностного развития в отечественной и зарубежной науке.

2. Назовите основные компоненты психологического потенциала личности руководителя ОВД. Охарактеризуйте их взаимосвязь с проблемами профессионально-личностного развития.

3. С какими психологическими трудностями Вы столкнулись, впервые возглавив первичный коллектив, коллектив подразделения, органа внутренних дел?

### **§ 2.5. Психология управленческого общения.**

#### **Коммуникативная и временная компетентность руководителя**

Место и роль общения в управленческой деятельности трудно переоценить. Функционально общение, во-первых, выступает прежде всего условием, обстановкой, средой управленческой деятельности. Именно в общении, в контактах с людьми осуществляются многие из управленческих действий. Общение – это своеобразная «материя», воздух, стихия управления. Во-вторых, общение – важнейший объект, предмет управленческой деятельности. Различные контакты людей во внутренней и внешней сфере управления – то, над чем постоянно работает руководитель, то, что он постоянно создает, поддерживает, использует и развивает. В-третьих, общение – один из ключевых инструментов, важнейшее средство управленческой деятельности. Умение профессионально общаться позволяет добиться многих управленческих эффектов и непосредственно обеспечивает управленческую эффективность. Большинство подчиненных руководителя органов внутренних дел – это профессионалы общения. Очень многие среди тех, с кем приходится взаимодействовать руководителю ОВД, – тоже профессионалы общения (например, журналисты), и руководитель по сути своей профессии и сферы деятельности – профессиональный коммуникатор, а успешный руководитель – это дважды профессионал общения.

С общением связаны многие проблемы управленческой деятельности, да и само управленческое общение в целом ряде ситуаций для многих руководителей оказывается проблемой. Когда общение идет нормально или представляется таковым, человек не замечает какие-то сложности. С качеством общения, коммуникативной «материи» управления связаны многие трудности деятельности руководителя ОВД: нахождение общего языка с людьми, барьеры взаимопонимания, ошибки познания и оценки, неадекват-

ные ситуации, стереотипы действий и многое другое. Любой управленец обычно перегружен общением, устает от него и вместе с тем испытывает дефицит общения, в котором он находит профессионально-личностную самореализацию. Решение проблем эффективности, упорядоченности, управленческой деятельности во многом обеспечивается владением руководителями психологией общения.

Психологический подход и понятие управленческого общения. Общение – многоплановый, глубокий и универсальный феномен жизни людей, который изучается многими науками. Философия и этика центрированы на мировоззренческих и ценностных основаниях общения, политология и социология – на социальной организованности общения; его формах и технологиях; лингвистика, риторика и семиотика – на языковых средствах, речевых приемах и знаковых ресурсах; информатика и технические науки – на информационных технологиях и технических средствах коммуникаций; культурология и педагогика – на особенностях общения людей различных общностей и культур, на воспитании и обучении общению; а психология – на внутренних механизмах и технике общения, на людях, которые общаются. В последние десятилетия интенсивное развитие практической психологии, становление психологической культуры базируется во многом на разработках в области общения, на коммуникативной методологии. Именно психологический подход к общению лежит в основе разнообразных практик в этой области работы с человеком, а потому и наиболее востребован.

Общение в психологии традиционно понимается как установление и поддержание контактов, связей между людьми посредством вербальных (речевых) и невербальных (жест, взгляд, мимика, дистанция и др.) средств (А. А. Леонтьев). В качестве синонимичного (под влиянием информационной парадигмы и по соображениям терминологического удобства) наряду с «общением» используется и термин «коммуникация», который вместе с тем имеет и более узкое значение – «передача сообщения, обмен информацией», т. е. как часть, а иногда и ядро общения («сообщение»). Наиболее существенно для психологического подхода к общению выделение двух планов общения: содержания и отношения. Речевые средства в основном передают содержание общения, а невербальные – отношения коммуникаторов. Первое – преимущественно сознательно, хорошо контролируемо, последовательно, второе – преимущественно неосознаваемо, одномоментно. Считается, что 60–80 % информации в межличностном общении передается по невербальному каналу, первый признак низкой психолого-коммуникативной ком-

петентности руководителя – незнание и плохое владение невербальным общением.

В отечественной психологии<sup>1</sup> общепринято выделение трех сторон общения: познавательной: ориентировки в ситуации общения, коммуникативной: передачи сообщения, интерактивной: взаимовлияния и воздействия, обобщающих сущностно-психологические характеристики феномена. Владение руководителем этими тремя сторонами общения и их согласованностью самым существенным образом определяет его психолого-коммуникативную компетентность.

В психологии управления общение рассматривается как одна из сущностных характеристик деятельности руководителя. При этом наряду с термином «управленческое общение» применительно к руководителю используются также и иные: «профессиональное», «деловое» и «служебное общение». Под управленческим общением в широком смысле рассматривается все пространство контактов руководителя, а в узком смысле – только те контакты, которые непосредственно реализуют собственно управленческие функции, а, например, не воспитательно-педагогические или профессионально-полицейские. В рассматриваемом контексте управленческое общение руководителя ОВД воплощает в себе общую психологическую природу общения, его управленческую специфику, а также специфику органов внутренних дел и понимается как важная составная часть его деятельности, включающая комплекс контактов руководителя с соответствующими людьми во внутренней и внешней сфере управления, направленных на достижение целей этой деятельности и реализуемый посредством соответствующих средств общения. Можно выделить наиболее существенные черты: целенаправленность, основанная на ценностно-нормативной основе, профессионально-этическая направленность, многообразие форм, видов и конкретных ситуаций общения, технологический комплекс обеспечивающих это общение личных, технических и обстановочных ресурсов.

Психологическое понимание управленческого общения конкретизирует общие правила, связывает их с внутренним миром и особенностями поведения человека, предлагает соответствующие приемы и способы, технику общения.

Психологическая характеристика пространства общения руководителя ОВД. Пространство общения руководителя ОВД, с одной стороны, встроено в общее пространство его деятельности, а с другой стороны, само определенным образом организовано. Его характери-

---

<sup>1</sup> *Андреева Г. М.* Социальная психология: учебник. Москва: Аспект Пресс, 2017.

зует: многопараметричность: это физическое пространство в т. ч. технически оснащенное, социальное (индивидуальное, групповое, организационное, массовое), профессионально-служебное, нравственно-духовное, психологическое; многообразие партнеров по общению и их расположению в пространстве (руководители, подчиненные, граждане, правонарушители, преступники, представители власти, СМИ; по вертикали, горизонтали, диагонали); многообразии форм, средств общения и контактов: совещание, публичное выступление, беседа, встреча, переговоры, инструктаж; монологическое и диалогическое, устное и письменное, с использованием технических средств; разнообразие видов общения: директивное и коллегиальное, рабочее и торжественное, официальное и неформальное, повседневное и экстраординарное, ознакомительное и познавательное, контактоустраивающее и контактоподдерживающее и др.

При всей многоплановости общения психологически наиболее важны три его измерения: социально-ролевое, рационально-деловое и духовно-личностное. Социально-этикетное общение предопределяется социальным статусом и ролями общающихся, регулируется социальными, правовыми, этическими нормами, установлениями, предписаниями, традициями, этикетными правилами. Данный вид общения стандартизован и деиндивидуализирован: начальник – подчиненный, старший – младший, мужчина – женщина и т. д.

Рационально-деловое общение предопределяется необходимостью достичь цель, решить стоящую задачу. Духовно-личностное общение строится как ценностное и личностно-ориентированное, индивидуализированное. Умение руководителя гармонично сочетать три измерения в управленческом общении предопределяют его эффективность.

Важно отметить, что в современной правоохранительной деятельности профессионализм сотрудника оценивается как единство собственно профессиональных установок, личностной компетентности и таких ее составляющих, как коммуникативная и временная компетентность.

Актуальность рассмотрения временной компетентности сотрудников полиции обусловлена рядом объективных факторов и в первую очередь спецификой самой деятельности органов внутренних дел<sup>1</sup>, которая сложна и многогранна, протекает в условиях дефицита информационных и временных ресурсов, интеллектуальной, эмоциональной и физической напряженности.

---

<sup>1</sup>Далее – ОВД.

Наиболее широкое распространение в области изучения управления временными ресурсами среди отечественных ученых получили исследования Г. Х. Попова, П. М. Керженцева, А. К. Гастева, среди западных – работы С. Кови, Л. Зайверта, К. Меллера. Благодаря этим и другим исследователям тайм-менеджмент стал самостоятельной дисциплиной, которая предполагает различные подходы к планированию и организации рабочего времени.

В научном менеджменте не часто затрагивались вопросы самоорганизации и персональной организации труда. Основоположник научного менеджмента – Ф. Тейлор впервые поставил вопрос о централизованном внедрении технологий личной организации труда, рассматривая при этом в основном физический труд<sup>1</sup>.

А. К. Гастев механистическому подходу в таком внедрении «сверху» противопоставил идею «организационно-трудовой бациллы», побуждающей сотрудника предприятия самостоятельно совершенствовать рабочие процессы<sup>2</sup>.

Председатель Лиги «Время» П. М. Керженцев с общей организации труда перенес акцент на время, стал рассматривать его как один из важнейших ресурсов организации и сотрудника<sup>3</sup>. Основатель Теории решения изобретательских задач Г. С. Альтшуллер впервые указал на выработку с помощью хронометража «чувства времени», перерастающего в «чувство эффективности», изменяющее культуру человека и организации<sup>4</sup>. П. Друкер обозначил задачу повышения эффективности управленческого труда как ключевую для менеджмента в XXI веке<sup>5</sup>. Следовательно, можно выделить два основных этапа исследований: собственно тайм-менеджмент и направления научной организации труда в части организации времени руководителя. При этом, анализируя современное состояние тайм-менеджмента, можно отметить следующее.

1. В основном направления классического тайм-менеджмента основаны на жестком планировании, что делает их неприменимыми для использования в работе ОВД, особенностями которой является динамично сменяющаяся оперативная обстановка, возникающие задачи, требующие немедленного решения. Это требует несколько

---

<sup>1</sup> *Тэйлор Ф. У.* Принципы научного менеджмента. Москва: Контроллинг, 1991.

<sup>2</sup> *Гастев А. К.* Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда. Москва: Либриком, 2011.

<sup>3</sup> *Керженцев П. М.* Принципы организации. Москва: Экономика, 1968.

<sup>4</sup> *Альтшуллер Г. С.* Найти идею. Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач. Москва: Альпина Пабlishер, 2017.

<sup>5</sup> *Друкер П.* Практика менеджмента. Москва: Вильямс, 2009.

иных подходов в вопросах регуляции и планирования рабочего времени.

2. В современном менеджменте и тайм-менеджменте практически не рассматриваются вопросы внедрения технологий тайм-менеджмента, их использования в качестве инструмента для организации управления в ОВД.

Таким образом, проблемы оптимизации рабочего времени в бизнесе, среди рабочих профессий отражаются в современных исследованиях по психологии управления, психологии труда, юридической психологии, однако на сегодняшний день работы по изучению вопросов организации рабочего времени и управления временными ресурсами сотрудников ОВД фактически отсутствуют<sup>1</sup>.

Временная компетентность является структурной составляющей личностной компетентности и определяется как адекватность временных восприятий, навык планирования времени, способность сообразно перераспределять временные приоритеты при реализации актуальных служебных задач, не пренебрегать временем коллег в межличностном профессиональном взаимодействии, умение делегировать полномочия.

Временная компетентность – преимущественно субъектная, а не объектная характеристика, так как это способность индивида как субъекта профессиональной деятельности адекватно оценивать время, эффективно планировать его в условиях как социальных контактов, так и кризиса или острого дефицита времени. Временная компетентность наряду со способностью личностной организации времени в ее трехкомпонентной структуре – осознание времени; эмоциональное переживание времени и организация времени деятельности – характеризуется не только субъективной оценкой распределения времени собственной деятельности, но и способностью не пренебрегать временем другого в социальных взаимодействиях, сужая или расширяя временные лимиты контактов в зависимости от значимости и содержания общения<sup>2</sup>.

Большинство сотрудников ОВД испытывают острый дефицит времени для решения профессиональных задач по различным объективным и субъективным факторам. Особенности работы сотрудников ОВД дел являются условия многозадачности, ненормированность рабочего времени, реализация несвойственных функ-

---

<sup>1</sup> *Моргенстери Д.* Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. Москва: Добрая книга, 2015.

<sup>2</sup> *Вахшина В. В., Демин Г. И., Ульянина О. А.* Психологический подход к компетентностной модели руководителя ОВД в контексте тайм-менеджмента // Психологическая наука и образование. 2017. № 5. С. 94–100.

ций, постоянно меняющаяся оперативная обстановка на территории обслуживания и наличие иных профессиональных вопросов, требующих незапланированных затрат времени.

Режим дефицита рабочего времени провоцирует эмоциональную напряженность, при этом создается ощущение беспомощности перед «лавиной» возникающих проблем, срочно требующих решения.

Рассматривая временную компетентность сотрудников ОВД нельзя не выделить особую категорию – руководителей, поскольку от временной компетентности руководителя во многом зависит успешное достижение поставленных задач подчиненными сотрудниками, улучшение оперативно-служебной деятельности подразделения в целом.

Компетентные руководители ОВД, обладая не только профессиональными навыками, умеют ставить цели и задачи для организации успешной деятельности, добиваясь их выполнения, при этом правильно организуют рабочее время. Кроме того, руководитель должен эффективно распоряжаться и временем подчиненных. Насколько четко и быстро руководителем сформулирована задача, правильно определено время исполнения, настолько результативно, быстро и качественно она будет выполнена.

В работе руководителей ОВД на современном этапе возникают сложности из-за большого потока поступающей документации, исполнения не влияющих на состояние оперативно-служебной деятельности поручений, наличия большого объема отчетной документации. Как правило, не всегда руководители знают и умеют применять технологии тайм-менеджмента в служебной деятельности. Зачастую временные ресурсы планируемых мероприятий не совпадают с их фактическим исполнением из-за потерь рабочего времени, не зависящих от личности руководителя.

Уровень практической организации времени может рассматриваться через применение различных приемов организации времени, временной режим профессиональной деятельности, который предпочитает сотрудник, и построение временного континуума личности. Ориентируясь на проблемные зоны в управлении рабочим временем, определяются организационные основы рационализации служебного времени.

Большую роль в организации рабочего времени руководителя играет постановка правильной цели. Лишь четко сформулированная поставленная цель позволяет добиться успехов и позволяет избежать ненужных затрат рабочего времени. Время руководителя должно быть направлено на достижение цели, все, что не касается

достижения цели, есть пустая трата как своего времени, так и времени подчиненных.

Проведение анализа использования временных ресурсов помогает раскрыть причины потерь рабочего времени, выявить положительные аспекты организации управленческого труда. Необходимость проведения анализа требуется, в случае, если не установлено, какие временные ресурсы должны быть использованы для решения тех или иных задач: при остром дефиците служебного времени необходимо изыскание резерва рабочего времени. В системе ОВД анализ времени необходим для оценки результатов, прежде всего, оперативно-служебной деятельности.

Наиболее рациональное ведение анализа – излагать его в письменной форме, при этом использовать программное обеспечение (например, Visual Time Analyzer), которое помогает не только оптимизировать время, но и графически отобразить состояние служебной деятельности<sup>1</sup>.

Применение табличной формы проведения анализа. В таблице необходимо указывать: время начала и завершения определенного процесса управления, длительность его проведения.

Анализ необходим для выяснения следующих вопросов:

- необходимость проведенных мероприятий (способствовали ли проведенные мероприятия улучшению оперативной обстановки);
- целесообразность выполнения работы (способствовала ли работа достижению намеченной цели);
- осознанность определения временных рамок для проведения мероприятий (спланировано мероприятие или проведено спонтанно)<sup>2</sup>.

Как уже было упомянуто ранее, работа руководителя ОВД имеет специфические особенности: многозадачность, постоянно меняющаяся оперативная обстановка, большая ответственность за принятые решения. В целях оптимизации рабочего времени руководителю ОВД необходимо вести личное планирование, несмотря на то что ведомственными приказами данный вид деятельности не регламентирован.

Личный план работы руководителя, прежде всего, должен быть взаимосвязан с планом работы отдела на предстоящий период деятельности, его функциональными обязанностями. План должен отражать цели и реальные способы их достижения. План следует

---

<sup>1</sup> *Тэйлор Ф. У.* Принципы научного менеджмента. Москва: Контроллинг, 1991.

<sup>2</sup> *Кеннеди Д.* Жесткий тайм-менеджмент. Возьмите свою жизнь под контроль. Москва: Альпина Паблиш, 2015.

вести как ежедневно, так и намечать мероприятия, которые необходимо исполнить за определенный промежуток времени (месяц, квартал, год)<sup>1</sup>.

В индивидуальном плане работы нужно предусмотреть время, необходимое для проведения совещаний, обсуждения планов, участия в комиссиях; а также приема граждан; изучения служебной документации; командировок; личное время (перерывы).

В качестве структуры плана можно предложить следующее:

1. Цели, которые необходимо достичь (ежедневно, за месяц, к окончанию отчетного периода).

2. Общие мероприятия, которые необходимо осуществить для достижения целей.

3. Мероприятия по решению текущих задач, обязательных для ежедневного, еженедельного, ежемесячного исполнения, предусмотренных ведомственными приказами (рассмотрение материалов, проверка ИВС, проведение служебных совещаний и т. д.).

4. Выделение проблемных моментов (финансовых, кадровых и т. п.) и возможные способы решения проблем.

5. Варианты и способы решения проблемных вопросов<sup>2</sup>.

В зависимости от характера работ целесообразно планировать их выполнение в соответствии с «нулевой утомляемостью». Так, вопросами, требующими наибольших затрат умственной энергии и глубокого анализа, следует заниматься в утренние часы (вопросы, связанные с выполнением плана работы, рассмотрение проблемных уголовных дел и т. п.). Наименее производительное время можно отвести для несложных и второстепенных вопросов (например, обход подразделений, просмотр корреспонденции и т. д.)<sup>3</sup>.

Делегирование полномочий руководителем – это передача части своих функциональных обязанностей подчиненным сотрудникам. При этом ответственность за качество и своевременность выполненной ими работы несет персональную ответственность руководитель. Делегирование позволяет разгрузить деятельность руководителя, оставляет время для решения основных задач подразделения. В системе ОВД делегирование полномочий имеет свои особенности. Связано это, прежде всего, со строгой вертикалью власти, особым статусом руководителя, большей ответственностью

---

<sup>1</sup> Амбарова П. А. Управление временем: смена управленческой парадигмы // Известия Уральского федерального университета. Серия 1: проблемы образования, науки и культуры. 2015. № 1. С. 132–144.

<sup>2</sup> Тэйлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. Москва, 1991.

<sup>3</sup> Трейси Б. Тайм-менеджмент. Москва, 2016.

за принятые решения. В связи с этим руководителям необходимо соблюдать ряд правил для успешной реализации функции делегирования, осуществляя подбор компетентного сотрудника, по деловым и личным качествам способного выполнить поставленную задачу эффективно и в обозначенные сроки<sup>1</sup>.

Делегировать необходимо специализированную деятельность, частные вопросы и подготовительную работу. Категорически не рекомендуется делегировать такую деятельность, как определение целей подразделения, руководство сотрудниками, задачи с высокой степенью риска как для сотрудников, так и для граждан.

Делегировать полномочия можно как на длительный срок (работа постоянно действующих комиссий по определенным видам служебной деятельности), так и для выполнения отдельных задач (работа оперативного штаба при проведении оперативно-профилактического мероприятия).

Одной из форм проявления временной компетентности руководителя является организация проведения им служебных и планерных совещаний. Неправильно организованное совещание занимает большое количество рабочего времени подчиненного личного состава.

Для того чтобы минимизировать потери рабочего времени, служебные совещания необходимо планировать заранее, график проведения совещаний целесообразно составлять на определенный промежуток времени (месяц, квартал), за исключением оперативных совещаний, требующих срочного разрешения возникающих проблем и в строго определенные дни недели. Совещания, которые требуют участия большинства сотрудников ОВД, рекомендуется проводить в конце рабочего дня. Утром целесообразно проводить только планерные совещания, связанные с постановкой задач личному составу, причем длительность таких совещаний должна быть оптимальной, задачи – конкретными, исполняемыми, с определением срока их исполнения. Общее время проведения планерного совещания не должно превышать тридцати минут.

Управление временем касается в большей степени организации рабочего времени, чем его экономии. Компетентный руководитель стремится к правильному распределению времени исходя из личных интересов и интересов организации.

Выделяя особенности временной компетентности, необходимо выделить особенности коммуникативной компетентности. В част-

---

<sup>1</sup> *Лимончелли Т.* Тайм-менеджмент для системных администраторов. Москва: Символ, 2015.

ности, структура коммуникативной компетентности руководителя ОВД включает в себя три блока компонентов<sup>1</sup>.

Коммуникативные качества личности: 1) развитая потребность в общении, зрелая мотивация коммуникативной деятельности, общительность как черта характера; 2) зрелые нравственно-коммуникативные качества, развитая система нравственно-психологических ценностей профессионально-управленческого общения, уважение личности собеседника, соблюдение норм Кодекса профессиональной этики сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации; 3) сензитивность, высокая чувствительность к личностным особенностям и состояниям людей в процессе общения, психологическая наблюдательность; 4) коммуникативное мышление, способность гибко строить и перестраивать общение в зависимости от ситуации, развитая рефлексия; 5) современный, зрелый, индивидуализированный стиль общения, самокритичность.

Владение техникой общения – навыки и умение осуществления отдельных коммуникативных действий: ориентироваться в ситуации общения, наблюдать и оценивать собеседника; читать невербальные признаки поведения партнера (жесты, взгляд, мимику, позы и т. п.); пользоваться невербальными средствами общения; слушать и понимать собеседника; владеть языком, словом, голосом, интонацией; ясно излагать свои мысли, информировать; убеждать, вести спор, дискуссию, диалог, критиковать и советоваться; чувствовать юмор, проявлять речевую находчивость; устанавливать психологический контакт с различными категориями партнеров по общению; создавать необходимую обстановку в процессе общения; устанавливать и поддерживать доверительные отношения; осуществлять общение в различных ролях и позициях; управлять инициативой и дистанцией в общении; регулировать психологические состояния, эмоции партнеров по общению; управлять собственными состояниями в ходе общения.

Владение технологией, методикой и тактикой общения – умение строить общение в целостных ситуациях деятельности<sup>2</sup>: 1) ставить коммуникативные цели и задачи в процессе деятельности и рефлексивно осмысливать пути их решения; строить планы и сценарии общения в сложных ситуациях; следовать технологической

---

<sup>1</sup> Вахнина В. В. Коммуникативные аспекты интуиции в структуре саморегуляции профессиональной деятельности инспекторов ДПС // Психопедагогика в правоохранительных органах. Омская академия МВД России. 2019. Т. 24. № 2 (77).

<sup>2</sup> Вахнина В. В., Юренкова В. А. Социально-психологический тренинг профессионального общения сотрудников-переговорщиков // Социально-гуманитарные исследования и технологии. 2020. № 3 (32).

организации общения; 2) вести беседу и строить лично ориентированное профессионально-служебное общение; 3) публично выступать и вести диалог, строить социально ориентированное профессионально-служебное общение; 4) регулировать климат и атмосферу общения в коллективах сотрудников ОВД; развивать коммуникативную компетентность и профессиональную культуру общения сотрудников ОВД; 5) контактировать и психологически оптимизировать общение с представителями средств массовой информации.

Одной из наиболее интегративных характеристик коммуникативной компетентности является стиль общения. Стиль общения, как комплекс устойчивых особенностей и способов коммуникации, обычно присущ каждому человеку. Основные стили общения: доминантный (авторитарный), мягкий (демократический), пассивный (либеральный), гибкий (гармоничный). Выделяют также агрессивный, неуверенный, компромиссный, подчеркнуто-вежливый, демонстративный, навязчивый, шутливый, назидательно-менторский, душевно-располагающий и другие стили общения людей. Ключевой характеристикой стиля общения руководителя является гибкость, владение широким репертуаром и арсеналом коммуникативных средств и ресурсов, основанных на зрелых гуманистических ценностях общения. Разумеется, стиль общения профессионального коммуникатора должен быть индивидуализирован, иметь неповторимые уникальные черты, связанные с особенностями личности и характера.

Для диагностики и развития коммуникативной компетентности как руководителей, так и сотрудников могут использоваться практические психологи, занятия в системе профессионально-психологической и морально-психологической подготовки.

Невербальное общение – это восприятие и использование невербальных средств общения. Наиболее важные из них: жесты, взгляд, мимика, позы, дистанция и расположение партнеров в ходе общения. Язык невербального общения – это язык чувств, и прежде всего через него происходит передача оценочной информации, в том числе и утечка скрываемого. Невербальные признаки поведения, как правило, читаются и интерпретируются бессознательно, многие из них не замечаются или толкуются неверно, поэтому важно научиться их осознавать. Они нередко расходятся по своему значению с вербальной информацией, с тем, что человек говорит, являясь при этом более достоверными и правдивыми. Развитие навыков невербального общения осуществляется через овладение техникой, т. е. комплексом приемов и способов восприятия и использования

невербальных средств общения. Обозначим наиболее важные составляющие этой техники.

Мимика – это выразительные движения человеческого лица. Наиболее яркое из них – улыбка. Известно много разновидностей улыбки (смущенная, расслабленная, усмешка, искаженная, сладкая, язвительная, презрительная, кривая, открытая, беззвучная и т. д.). Взгляд – важный показатель в общении. Он несет много информации и является мощным средством воздействия. В психологии различают функции взгляда в общении: самоподача, контактно-устанавливающая, оповещение, обратная связь, воздействие и др. Среди важнейших характеристик взгляда – его направленность, динамика и характер. Разновидности взгляда: прямой, вниз, в сторону, искоса, исподлобья, снизу, сверху, поверх, сквозь, фиксированный, быстрый, длительный, бегающий, твердый, беспокойный, задумчивый и т. д. Особенно важно не то, куда смотрит человек, а как изменится взгляд в ходе общения. Известны национально-культурные, половые и другие различия и нормы визуального контакта в общении. Наиболее глубоко разработана техника взгляда в НЛП (нейролингвистическом программировании): 9 зон взгляда, связь с визуальной, аудиальной и кинестетической модальностями, с воспоминанием и конструированием.

Жесты и телодвижения. При определенных обстоятельствах, когда человек хочет скрыть свои чувства, лицо его становится малоинформативным, а главным источником информации о партнере выступает его тело. Жесты и телодвижения контролируются слабее, чем мимика лица. Их весьма трудно описать и классифицировать. Этим занимается кинесика – специальная область в социальной психологии. В общении наиболее информативны: жесты рук, кистей рук, пальцев, жесты рука к лицу, жесты с предметами, рукопожатия, прикосновения, движения головой, наклоны корпуса, положение ног и их движение, позы различного рода (сидя, стоя), походка и др. Весьма характерными при этом являются жесты и телодвижения открытости–закрытости, внимания и интереса; оценки и отношения положительного или отрицательного знака; подозрения, скрытости, самоконтроля и отрицательных переживаний; размышления, принятия решений и др. Более полно техника жестов и телодвижений представлена в работах А. Пиза, Д. Ниренберга и Г. Калеро, А. Штангля.

Дистанция, пространственное расположение людей в общении и их изменения. Люди часто осмысливают свои отношения, выражаясь пространственными категориями (например, «Держаться подальше» и т. д.). Исследованием психологии пространственных характеристик общения занимается спе-

циальная область знаний – проксемика. Наиболее известны четыре дистанции общения: интимная (до 0,5 метра), личная (0,5–1,2 метра), социальная (1,2–3,7 метра) и публичная (свыше 3,7 метра). Дистанция общения варьирует в различных национально-культурных, сельско-городских и других общностях. Есть и индивидуальные различия. Значим характер расположения людей в пространстве во время общения: рядом, наискосок (вполоборота), напротив, сидя и стоя, с учетом мебели, предметов. Наиболее важно в общении изменение этих характеристик.

При овладении техникой невербального общения и ее использовании важно помнить о необходимости комплексного подхода к диагностике и интерпретации невербальных характеристик общения с учетом комплексной оценки признаков; учета влияния ситуации и контекста: один и тот же невербальный комплекс признаков может иметь различное значение, уместности невербальных реакций; учета социально-ролевых и индивидуальных характеристик партнеров по общению.

Ориентировка в ситуации общения обычно включает: уяснение мотивационно-целевого контекста общения; ориентировку в пространственно-временных условиях общения; ориентировку в собеседнике по общению. Ориентировка в партнере по общению осуществляется по невербальным параметрам (по тому, что мы видим), по речевым характеристикам (по тому, что мы слышим), по статусно-ролевым характеристикам (на основании полученной информации), по действиям и поведению партнера. Она обычно нацелена на уяснение состояния, целей и мотивов собеседника, выявление устойчивых качеств, в т. ч. коммуникативных характеристик партнера.

Ориентировка в ситуации общения является исходным звеном познавательной стороны общения. Ключевую роль здесь играет психологическая наблюдательность коммуникатора, его способность по малозаметным внешним признакам выявить важные характеристики партнера. При этом целесообразно использовать разные режимы наблюдения: ориентировку, поиск, слежение, исследование (зондирование). В рамках познавательной стороны общения полезно учитывать действие следующих психических механизмов: моделирование, категоризация, стереотипизация, атрибуция, идентификация, эмпатия, рефлексия и др.

Психология ролевого поведения и контактирования<sup>1</sup> – наиболее сложный и тонкий феномен общения, который может пониматься двояко. Роль – это способ поведения индивида при выполнении им определенных функций. В социологии и социальной психологии принят термин «социальная роль» и существует его общепризнанное определение: «под ролью понимается функция, нормативно одобренный образ жизни, поведения, ожидаемый от каждого, занимающего данную позицию». В то же время с точки зрения конкретного человека и конкретной ситуации любая социальная роль выступает как психологическая. Психологическая роль – это построение поведения в соответствии с тем, чего от тебя ждут в той мере, насколько исполнитель этой роли схватывает ее своим сознанием и подсознанием. В последние десятилетия огромную популярность во всем мире завоевал трансактный анализ Э. Берна, в котором общение рассматривается исходя из позиций, занимаемых партнерами. Основными действиями в общении здесь являются действия, осознанно или неосознанно направленные на изменение или регулирование своей или чужой позиции в общении.

Установление психологического контакта в общении. Эффективное общение немыслимо без психологического контакта партнеров. Его установление – второй этап процесса общения (после ориентировки в ситуации). Психологический контакт – это ситуативное состояние взаимоотношений партнеров, характеризующееся взаимной включенностью в общение, отсутствием барьеров, взаимной заинтересованностью, взаимопониманием. Практикой и наукой наработан богатый арсенал техник и приемов установления контакта. В их числе:

1. Техника самоподачи коммуникатора: выигрышное самопредставление; демонстрация сильных сторон коммуникатора; зрительный контакт; приглашение к диалогу, демонстрация открытости и обращенности к партнеру; демонстрация авторитетной позиции, приближения позиции коммуникатора к партнеру; прием «умеренного раскачивания лодки» (быстрые переходы от мягкости к жесткости и обратно).

2. Техника вовлечения в общение: накопление согласий (выбор нейтрального материала, избегание противоречий в начале общения, преимущественное внимание к объектам согласия); сближающее обращение («Мы»); возможность разговаривать партнера (поста-

---

<sup>1</sup> Вахшина В. В. Психологические особенности переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел с преступниками: материалы I Всероссийской научно-практической конференции «Межличностный контакт: теория, методология и практика внедрения в правоохранительной сфере». Москва: МГППУ. 2015.

новка мягких вопросов, активное слушание); прием терпеливого слушания; нейтрализация настороженности, успокоение партнера; прием обращения за помощью; прием оказания значимой помощи.

3. Техника создания и использования оптимальной обстановки общения: выбор места контакта; оптимизация дистанции общения и пространственного расположения партнеров; организация временного соседства; организация совместной деятельности; прием обеспечения интимности («нам никто не помешает»).

4. Техника мотивирования партнера: привлечение внимания необычной информацией; актуализация личных интересов партнера; апелляция к ценностям и статусу партнера; проявление интереса к трудностям и проблемам партнера; мотивирование необходимости установления контакта; обострение борьбы мотивов.

5. Техника эмоционального влияния: установление неформальной деловой атмосферы; обращение по имени; эмоциональное заражение (экспрессия); прием комплимента (психологическое поглаживание); прием «Улыбка» (приветливая мимика); эмпатия, сопереживание.

6. Техника налаживания взаимопонимания: демонстрация понимания партнера («Я Вас понимаю»); использование лексики, оборотов речи, предикатов, адекватных партнеру, аудитории; демонстрация перспективы; обращение за уточнением информации, фактов, известных партнеру; обращения к пониманию партнером третьих лиц; «призыв к совместному мышлению» («давайте подумаем вместе, обсудим»).

Следует иметь в виду, что не существует универсальных, годных на все случаи жизни приемов контактирования. У каждого приема свой диапазон действия. В большинстве же ситуаций для установления психологического контакта необходимо использование, параллельное и последовательное применение комплекса приемов. Важна адаптация содержания приемов к различным категориям коммуникативных партнеров, условий общения, особенностям личности коммуникатора.

7. Техника речи. Трудно успешно информировать, убедить партнера, осуществить диалог, обмен мнениями, договориться с партнером без достаточного владения языком, речью, голосовыми возможностями. Выразительный голос, четкая речь, богатый и точный язык – все это необходимо для эффективного общения. Психотехника речи опирается на следующий круг приемов: варьирование физических характеристик речи (высота, громкость, темп); паузирование и смысловое ударение; прием метафоризации; использова-

ние культурно-языковых формул, оборотов речи (пословицы, поговорки, афоризмы, притчи, анекдоты и т. д.).

Наиболее мягкая и распространенная форма коммуникативного воздействия – информирование – сообщение партнеру соответствующей (как правило, необходимой и новой) информации. Обычно осуществляется посредством комплекса взаимосвязанных высказываний коммуникатора, образующих текст. При информировании полезно: в серьезных случаях готовиться по трехшаговой схеме – отбор необходимой информации; определение структуры, последовательности изложения; внешнее «оформление», «упаковка» информации; определение ясной, четкой, простой логической структуры; образное и наглядное оформление содержания.

8. Убеждение, аргументирование – наиболее важный раздел коммуникативного воздействия. Убеждение – это обращение к разуму, интеллекту, сознанию, логике партнера. При этом важно: прежде всего самому быть убежденным в том, в чем убеждаешь партнера; при выборе доводов и аргументов опираться на потребности партнера; использовать 2–3 крупных аргумента, а не множество мелких; сочетать теоретические аргументы с практическими; использовать не только аргументы «за», но и «против»; тактически концентрировать наиболее важные аргументы в начале и особенно в конце воздействия; делать ставку на наиболее убедительные для партнера факты и положения; учитывать позицию и реакцию партнера в ходе воздействия (защитная реакция, спортивная позиция, разыгрывание роли, другой подход к проблеме, несогласие с предложенным решением, тактическое обдумывание); не загонять партнера в угол, не обострять конфликт.

Важными разделами техники коммуникативного воздействия в процессе общения являются также постановка вопросов собеседнику и ответы на них, критика партнера и ответ на критику со стороны и др.

Управление общением также обеспечивает корректирование ориентировки в ситуации и поддержание необходимого в дальнейшем психологического контакта в случае его ослабления или утраты как прямым, так и опосредованным способом. Обозначим отдельные компоненты техники управления общением.

9. Техника установления и поддержания рамок общения. По сути дела установление определенного психологического контакта означает и установление определенных рамок общения, которые обычно недостаточно осознаются. В целом здесь важно: осознание коммуникатором складывающихся рамок, правил, норм общения (организационных рамок, связанных с регламентом, порядком

обсуждения вопросов, дисциплинарных норм, этических правил, этикетных норм и т. д.); анализ уровня и характера складывающегося общения (примитивно-манипулятивное, конвенционально-стандартизованное, содержательно-деловое, личностно-духовное), согласованность этих характеристик у партнеров по общению; манифестация, формулирование соответствующих рамок, правил общения, достижения согласия по ним партнеров, принятие их.

10. Общая характеристика психотехнологии общения руководителя. Общения на уровне повседневного житейского опыта здесь недостаточно, поэтому необходимо профессионально организованное управленческое общение, технология. Технология общения – это комплекс взаимосвязанных процедур и способов общения, обеспечивающий решение профессиональных задач в деятельности руководителя, это важнейший, базовый инструмент его работы. Применительно к общению – это персонал-технология. Средства общения – это личность самого руководителя, его взгляд, улыбка, речь, жесты, эмоции, отношения, интеллект, нравственный заряд и др. В этом смысле технология общения материализуется в качествах личности, его умениях, навыках, знаниях и концентрированно выражается в потенциале, ресурсах его коммуникативной мотивации, коммуникативного мышления, коммуникативных состояний.

Структура технологии общения включает 5 основных блоков: коммуникативной подготовки; познавательно-ориентационный блок; контакта; воздействия и взаимодействия; управления общением.

Блок коммуникативной подготовки включает: постановку коммуникативных задач, разработку планов и сценариев общения, методическую проработку использования базовых форм общения. В достижении технологической организованности общения коммуникативная подготовка играет ведущую роль. Она может осуществляться в разных формах: оперативно, непосредственно перед общением или заблаговременно, с расчетом на возможную предстоящую встречу; конкретно ориентируясь на определенного известного партнера или в типовом режиме, в расчете на возможную (вероятную) ситуацию. Основные типы коммуникативных задач: познавательно-коммуникативные (сориентироваться в партнере, изучить человека в ходе общения, получить информацию о других лицах, положении дел), контактно-устанавливающие и контактно-поддерживающие (установить связь, контакт необходимого уровня и характера с тем или иным лицом, поддержать, развить его), коммуникативно-воздейственные (изменить точку зрения, мнение, позицию, установки, отношения и другие характеристики лица), кооперативно-коммуникативные (решить в ходе общения с партнером тот или иной

вопрос, сделать то или иное дело и т. д.). Постановку коммуникативных задач важно дополнять разработкой планов и сценариев, в которых продумывается и оформляется способ решения этих задач. Методическая подготовка к общению облегчается ориентацией на ту или иную базовую форму общения (беседа, переговорный диалог, дискуссия, публичное выступление).

Другие технологические блоки общения рассмотрены выше на уровне техники общения. Степень освоения этой техники на уровне умений и навыков определяет меру технологического развертывания общения. Существенную помощь здесь может оказать овладение универсальными коммуникативными технологиями трансактного анализа и нейролингвистического программирования.

Технологическое построение общения предусматривает: стыковку, увязку, согласование отдельных коммуникативных действий; последовательное осуществление отдельных этапов общения; взаимоподчинение отдельных коммуникативных действий, обслуживание одних другими, «вложение» друг в друга; выстраивание специфических последовательностей коммуникативных действий в зависимости от типа коммуникативной задачи, ситуации. Наиболее важный принцип здесь – *«технологическое колесо общения»*. Владение общей психотехнологией общения позволяет руководителю ОВД успешно справляться с различными ситуациями в управленческой деятельности.

Таким образом, общение занимает одно из центральных мест в управленческой деятельности. Психология раскрывает внутренние механизмы общения, связанные с его человеческой природой. Управленческое общение руководителя ОВД воплощает в себе общую психологическую природу общения, его управленческую специфику, а также специфику органов внутренних дел. Коммуникативная компетентность руководителя включает в себя комплекс соответствующих качеств, знаний, умений и навыков владения основными коммуникативными действиями. Наиболее значима для успеха общения его психотехнологическая организация.

## **Вопросы для обсуждения**

1. Место общения в управленческой деятельности руководителя ОВД.
2. Психологическая характеристика управленческого общения.
3. Общая психологическая характеристика техники и технологии общения руководителя ОВД.
4. Психотехника контактирования в деятельности руководителя ОВД.

## § 2.6. Стратегии и технологии психологического обеспечения организационного развития и инновационного управления

Каждая организация с течением времени неизбежно претерпевает изменения, т. е. изменения происходят как под влиянием внешних условий: политических, социально-экономических, правовых, технологических, так и в связи с процессами, происходящими внутри самой организации: изменение миссии, коррекция целей, смена руководства, пересмотр критериев оценки эффективности, приход новых сотрудников.

Практика управления показывает, что в основе организационных изменений лежит идея приспособления управления к меняющимся условиям и стремление сделать его более эффективным. Считается, что внутриорганизационные процессы должны способствовать повышению эффективности и конкурентоспособности организации, ее устойчивости и «живучести».

Развитие организации – это объективный процесс ее необратимого, направленного и закономерного изменения во времени, независимый от желания или нежелания членов организации<sup>1</sup>. Изменения затрагивают различные стороны функционирования организации – ее величину, приоритеты, технологические процессы, организационные нормы и санкции, кадровую политику, практику стимулирования сотрудников, подходы к организации обучения, механизмы выдвижения, название и внешнюю символику, даже ее историю и мифологию. Эти изменения, в свою очередь, призваны способствовать такой трансформации психологии и поведения членов организации, которая в конечном итоге повысила бы эффективность реализации организационной миссии, позволила бы в конкретных обстоятельствах достигать максимально возможных результатов.

В современных условиях усилия специалистов по менеджменту направлены на то, чтобы, опираясь на достижения различных отраслей науки, используя широкий спектр современных социальных, организационных и психологических технологий, придать развитию организаций прогнозируемый, целенаправленный и управляемый характер, преодолеть явления организационной стагнации и предотвратить внутриорганизационные кризисные процессы. Свое концентрированное выражение эти усилия нашли в новом

---

<sup>1</sup> *Занковский А. Н.* Организационная психология: учебное пособие для вузов. Москва, 2000. С. 410.

научном направлении, получившем название «организационное развитие».

Под термином «организационное развитие» понимается, во-первых, научная управленческая дисциплина, интегрирующая достижения ряда поведенческих наук для адаптации организаций к постоянным изменениям и их развитию; во-вторых, сам процесс плановых изменений, непосредственно связанных с миссией организации и затрагивающих в определенный период времени всю организацию, а не только ее отдельные составляющие; в-третьих, планируемое, управляемое изменение организации, продиктованное конкретными обстоятельствами и причинами, связанными с неудовлетворительным функционированием, изменениями во внешней среде деятельности, возникновением новых задач или функций, внутренними противоречиями или конфликтами среды руководства, кадровыми перестановками и т. д. Перечень обстоятельств и причин, вызывающих необходимость таких изменений, является всякий раз уникальным по месту и времени возникновения, неодинаковым для разных организаций.

Организационное развитие нередко отождествляется с изменениями в организационной структуре, созданием новых структурных подразделений, с перераспределением властных полномочий. Неслучайно многие организации каждые несколько лет вносят серьезные структурные изменения, пересматривают процедуры принятия решений, сокращают управленческий аппарат, сужают или расширяют свои функции. Однако организационные изменения, приобретая характер кампаний, лишь поверхностно затрагивают внутренние, глубинные слои организационной культуры, не приводя к заметным изменениям в эффективности. Например, что меняется в функционировании организации со сменой ее названия? Между тем многие сотрудники знают примеры, когда организационные инновации фактически сводятся к «смене вывески». Ожидания же реальных позитивных изменений в подходах организации различных сторон деятельности, преодолении застойных явлений оказываются не оправдавшимися, что порождает своего рода «организационный пессимизм».

Носителями же действительно глубинных, часто сокрытых от постороннего наблюдателя сторон организационной культуры, выступают люди с их мировоззрением, системой ценностей, мотивацией, стилями поведения, межличностными взаимоотношениями, взаимными симпатиями и антипатиями.

Влияние организационной культуры на эффективность функционирования группы определяется прежде всего ее соответстви-

ем миссии и стратегическим целям организации. Особое значение при этом имеет уровень управленческой культуры руководящего звена организации, во многом определяющий качество организации управленческой деятельности, ее эффективность в условиях организационных изменений, настроения рядовых членов организации. Именно руководитель несет ответственность за создание в коллективе атмосферы, способствующей инновациям, формирование психологической готовности сотрудников к организационному развитию.

Представляется возможным выделить следующие основные подходы руководителей к практическому преодолению противоречий, возникающих между новой стратегией и существующей организационной культурой:

- культура, препятствующая проведению в жизнь избранной стратегии, попросту игнорируется руководством. Например, руководитель с авторитарным стилем управления отвергает возможности партисипативного подхода, не умеет сочетать единоначалие в принятии решений с коллегиальностью в их подготовке;

- происходит «подстройка» системы управления под доминирующую в организации культуру, когда новая стратегия сталкивается с сопротивлением и не воспринимается большинством сотрудников. Примером является поведение начинающего руководителя, стремящегося стимулировать инициативу сотрудников в коллективе, привыкшем к атмосфере гиперконтроля, когда самостоятельность не приветствовалась. Для того чтобы пробудить инициативу, он вынужден будет демонстрировать больше элементов «жесткого» стиля руководства, нежели партисипативного;

- руководитель заимствует элементы апробированной организационной культуры, стремясь повысить организационную эффективность на новом месте. Он реализует стратегии, показавшие свою эффективность в рамках иной организационной культуры, но не всегда принимаемые членами данной организации. Такой подход ориентирован главным образом на внешние, поверхностные слои организационной культуры и часто вызывает лишь имитацию изменения поведения со стороны сотрудников.

Таким образом, без привлечения психолого-управленческих знаний и технологий эффективно осуществлять организационные изменения, инновационные процессы сегодня не представляется возможным. В свою очередь, само формирование «организационного развития» как научной дисциплины стало во многом возможным вследствие развития психолого-управленческого знания, интегри-

рующего достижения множества отраслей и направлений научной психологии, возникших с начала XX века.

По данным В. А. Розановой (1999 г.), существует несколько психологически обоснованных стратегий практического решения задач инновационного развития организаций.

Стратегия 1. Планирование средств для массового процесса принятия необходимых изменений в организации. Практическая работа в этом вопросе состоит в создании планирующих групп или так называемых «целевых групп». Цель этой работы – соединить различные взаимодополняющие виды деятельности в одно целое в период перемен. Для этого необходимо четкое осознание персоналом того, что должно быть сделано и какими средствами.

Стратегия 2. Средства обучения в управлении предстоящими переменами. В соответствии с этой стратегией создаются группы обучения новым видам деятельности. Поэтому в каждой программе повышения квалификации персонала предусматриваются будущие изменения в планах деятельности организации.

Стратегия 3. Изменение состава команды. Личный опыт успешного управления в рамках старой организации не всегда является доказательством эффективного управления в будущем. В рамках данной стратегии осуществляется продуманный выбор руководителей для проверки их подготовленности к изменениям. Для реализации этой задачи руководители пропускаются через «мастерскую стратегического мышления».

Стратегия 4. Изменение в процессе управления переменами. Выполнение этой стратегии достаточно сложно. С психологической точки зрения здесь разрабатываются не только возможные новые организационные структуры и процессы, но и возникает необходимость «перекроить роли», неформальные связи, а также структуру всей организации. По сути дела – это стратегия проектирования новой организации.

С проблемой роли психологического фактора в инновационном развитии организаций тесно связана проблема организационного лидерства. Очевидно, что возглавить процесс организационных изменений может лишь руководитель, обладающий высоким инновационным потенциалом. Однако при этом он должен еще обладать и определенной компетентностью в сфере инноваций, т. е. инновационной компетентностью, связанной прежде всего с пониманием типичных психологических барьеров, возникающих по отношению к инновациям, а также наличием практических умений по их нейтрализации и преодолению, умением создать команду единомышленников и пр.

Инновационный потенциал личности руководителя часто понимают, как его психологическую готовность к инновационной деятельности – активное психическое состояние, обеспечивающее при своем высоком уровне эффективную включенность субъекта деятельности в инновационные процессы и представляющее собой единство мотивационно-волевого, операционально-мыслительного и субъектно-образного компонентов, отражающих как предметный, так и социально-психологический контекст инновационного процесса.

В структуру мотивационно-волевого компонента включены: интерес к инновационной деятельности и желание ее осуществлять; доминирование внутренней по отношению к содержанию деятельности мотивации; наличие мотивации достижения успеха; развитие чувства личной ответственности и волевые качества.

Операционально-мыслительный компонент включает: креативность, широкий репертуар способов выполнения профессиональных обязанностей; кругозор, образованность; гибкость мышления; обучаемость; развитые концептуальные и прогностические способности.

Субъектно-образный компонент, связанный с наличием ясной управленческой концепции, представлением о ситуации нововведения, проявляется в инновационном опыте, упорядоченности, адекватности отражения ситуации нововведения, осознании своей роли в данной деятельности; в адекватности профессиональной самооценки.

С точки зрения отношения к нововведениям М. Г. Дебольским были выделены несколько типов руководителей:

Консервативный – ориентированный на привычные, многократно проверенные на практике способы работы. К новому относится с предубеждением, насмешливо, предложения подчиненных отвергает, а при указании «сверху» старается переложить работу по внедрению на заместителей или растянуть сроки.

Декларативный – на словах «за» любое новшество, а на деле внедряет лишь те из них, которые не требуют больших затрат труда, энергии и риска.

Колеблющийся – часто меняет свое отношение к нововведению. Это зависит от ряда психологических причин: недостаточной профессиональной компетентности, неуверенности в себе, повышенной конформности, ориентации на точку зрения вышестоящего руководителя.

Прогрессивный – постоянно ищет новые, более рациональные пути достижения целей организации; обладает развитым чувством

нового, передового; глубоко продумывает предложения, независимо от того, кто является их инициатором; тщательно рассчитывает все варианты; идет на разумный риск.

Одержимый – разнообразие изменения и перестройка являются манией такого руководителя. Его стратегия нередко носит черты абстрактного, оторванного от практических реалий подхода, а мышление отличается схематизмом и догматичностью. Он не утруждает себя глубоким предварительным расчетом и обоснованием, реализует новшества методом проб и ошибок.

Ряд современных авторов выделяет также особый тип руководителя – противника инноваций – «руководитель-терминатор». Так, согласно позиции В. А. Розановой, основным направлением деятельности такого руководителя становится «уничтожение» компетентных сотрудников<sup>1</sup>. Наиболее часто употребляемыми средствами избавления от компетентных работников служат психологические приемы воздействия на личность. Например, руководитель-терминатор «оттесняет» компетентного сотрудника от важных задач, принижает его способности, пытается вовлечь в интриги, склоки и т. п. Он не брезгует и такими средствами, как доносы, подсиживания, развитие чувства зависти у других сотрудников, распространение порочащих слухов и др. В совокупности и на протяжении длительного времени такие средства достигают поставленной цели, «уничтожая» личность компетентного специалиста или руководителя.

По мнению К. Е. Комарова, «в нынешних... социально-экономических условиях какая-то часть предприятий и организаций стали неблагополучными прежде всего потому, что очень хорошо «пригрели» малокомпетентных и некомпетентных работников и «заморозили» компетентных<sup>2</sup>. В связи с этим одной из задач, возникающих перед руководителем-инноватором при формировании управленческой команды, является поиск и выдвижение компетентных людей и нейтрализация лидеров-терминаторов.

В зарубежных исследованиях достаточно распространено понятие трансформационного лидерства, имеющее прямое отношение к эффективному развитию организаций. Так, американский автор Дж. Берне определил этот вид лидерства как «процесс, направленный на достижение коллективных целей через взаимное использо-

---

<sup>1</sup> *Розанова В. А.* Психология управления: учебное пособие. Москва: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. С. 276.

<sup>2</sup> *Комаров Е. И.* Терминаторный менеджмент как искусство уничтожения компетентных работников // Управление персоналом. 1996. № 12 (6).

вание мотивов достижения планируемого изменения, имеющих у лидера и последователей»<sup>1</sup>. Трансформационное лидерство имеет место, когда лидер:

- расширяет сферу деловых интересов подчиненных;
- побуждает их к осознанному принятию целей и задач группы;
- пробуждает в них стремление выходить за пределы собственных

интересов ради более эффективной реализации групповых интересов. Такие лидеры предвидят будущее, показывают, как оно может быть достигнуто, подают пример, устанавливают высокие стандарты, демонстрируют уверенность в себе и решимость в достижении целей. Они являются источником оптимизма и энтузиазма для своих последователей.

Трансформационные лидеры обнаруживают такие характеристики как, прагматизм, воспитанность, уверенность в себе, низкий уровень критичности и агрессии, целеустремленность, внутренняя убежденность. Главная их задача заключается в необходимости «оторвать» персонал от прошлого и передать ему «видение будущего», т. е. дать возможность увидеть перспективы и принять необходимость изменений для их реализации.

По мнению одного из видных исследователей инновационного лидерства Б. Басса, основанному на результатах ряда исследований, трансформационное лидерство можно воспитать. Он полагает, что «трансформационному лидерству можно научиться, и соответствующие разделы должны войти в курс подготовки и усовершенствования управленческих кадров. Результаты исследований говорят о том, что руководителей любого уровня можно ему научить»<sup>2</sup>.

Более скептически настроенные авторы считают, что трансформационное лидерство также имеет ряд ограничений. Оно малоэффективно в бюрократических учреждениях, не имеющих возможностей для расширения своей деятельности. Отрицательное отношение трансформационное лидерство встречает и в организациях, действующих эффективно, находящихся в стабильном и предсказуемом положении, как и в излишне бюрократизированных и высокоспециализированных, имеющих сложную внутреннюю структуру организациях. Считают также, что, представители таких профессиональных групп, как медицинские работники и юристы, могут быть в наименьшей мере восприимчивы к трансформационному лидерству.

---

<sup>1</sup>Канджеми К., Ковальски Дж. Психология современного лидерства: американские исследования. Москва, 2007.

<sup>2</sup>Там же.

В системе МВД России инновационная деятельность – это объективно необходимая часть стратегического управления, реализуемая руководителями и аппаратами управления всех уровней. Был образован Совет МВД России по науке и передовому опыту – постоянно действующий совещательный орган по формированию научно-технической политики МВД России, в подчиненных подразделениях созданы научно-практические секции Совета. В качестве источников инноваций выступали: передовой опыт деятельности органов внутренних дел, зарубежный передовой опыт работы правоохранительных органов, результаты отечественных научных разработок, выполняемых ведомственными научно-исследовательскими и образовательными учреждениями, в которых сосредоточен значительный научный потенциал. Разрабатывались наиболее актуальные, практически значимые для органов внутренних дел проблемы и внедрялись результаты научных исследований в практику, что являлось главным условием поступательного развития органов (подразделений) внутренних дел и, следовательно, успешного и эффективного решения задач обеспечения правопорядка.

Отличительной чертой нововведений в органах внутренних дел является то, что новшества нередко реализуются в приказном порядке, «сверху вниз» в виде научных разработок прикладного характера, обзоров зарубежного и отечественного передового опыта, предназначенного для внедрения в практику в низовых подразделениях, как правило, не участвующих в его создании.

Инновационная деятельность руководителя требует создания управленческой «команды перемен» – сторонников инноваций из числа руководителей среднего звена и сотрудников психологической работы. Именно перед этой командой ставится задача осуществления влияния на формирование восприимчивости к нововведениям у личного состава, преодоления естественно возникающих у некоторых групп сотрудников психологических барьеров. Что касается руководителя, то инновационная составляющая его управленческой политики должна быть направлена на формирование у подчиненных глубоких интересов к научным достижениям и передовому опыту в собственной и смежных сферах деятельности. Важной предпосылкой успешного решения этой задачи является организация эффективной системы информационного обеспечения о научных и прикладных достижениях, которые могли бы пригодиться в служебной деятельности из различных областей знаний. При этом поистине решающим фактором становится личная позиция руководителей в их отношении к профессионально значимым

новшества, постоянно демонстрируемая на совещаниях, в личных беседах с руководителями и сотрудниками.

Ознакомившись с передовым опытом, руководитель:

– оценивает нововведение с точки зрения возможного эффекта от его внедрения (повышение результативности работы подразделения в целом, «выгоды и потери» для конкретных групп сотрудников, соотношение этих возможных эффектов с затратами на их достижение);

– определяет состояние мотивационного потенциала сотрудников (баланс и силу «мотивов-за» и «мотивов-против») в отношении осуществления инновационных планов;

– оценивает необходимые для осуществления внедрения планируемого новшества материальные, кадровые, психологические и иные ресурсы;

– изучает позицию руководителей нижестоящих уровней управления с точки зрения степени их приверженности сложившейся системе организации деятельности и возможных психологических барьеров (от открытого сопротивления до скрытых форм «бойкотирования»);

– определяет основные этапы нововведения и тактические шаги по их реализации;

– ставит задачи сотрудникам психологической работы по мониторингу процесса нововведения с установлением сроков, содержания и формы представления информации «в порядке обратной связи».

При этом сотрудники психологической работы привлекаются уже на стадии выработки идеологии и плана внедрения новшества. Перед ними ставится задача по разработке специальной программы психологического обеспечения внедрения инновации, базирующейся на использовании данных психодиагностических и других социально-психологических исследований (особенности социально-психологического климата, уровень конфликтности, причины возможной неудовлетворенности службой и т. п.). В ходе этих исследований изучается отношение сотрудников не только к самому планируемому нововведению, но и степень доверия руководителю (барьер личности инноватора), выявляются лидеры, которые могут быть в последующем включены в команду «поддержки инноваций»<sup>1</sup>. Психолог средствами психологической диагностики осуществляет

---

<sup>1</sup>Вахнина В. В., Жуковская И. В., Овсянников П. Н. Психотехнологии эффективного преодоления барьеров профессиональных инноваций руководителей территориальных органов МВД России // Психология XXI века: вызовы, поиски, векторы развития: сборник материалов Всероссийского симпозиума психологов. Рязань, 2020. С. 684–687; Вахнина В. В., Овсянников П. Н., Титков А. П. Фасилитация как условие эффективно-

психологический отбор лиц, которые обладают наиболее выраженным личностным инновационным потенциалом, креативностью; осуществляет консультирование руководителя о психологических закономерностях и феноменах, сопровождающих нововведения; в рамках профессионально-психологической подготовки проводит специальные занятия, направленные на оптимизацию процесса принятия новшества «критической массой» сотрудников.

Практический интерес к исследованию психологических факторов инновационного развития органов внутренних дел напрямую связан с проблемой повышения эффективности деятельности руководителей ОВД посредством развития их инновационного потенциала<sup>1</sup>. Актуальной психологической проблемой нововведений в органах внутренних дел выступает выявление факторов, влияющих на восприимчивость личности к инновациям и управление инновационным процессом. Одна из основных задач психологического обеспечения заключается в повышении восприимчивости личного состава (руководителей, членов коллектива) к инновационной деятельности и создании психологически оптимальных условий для реализации изменений.

Психологическое обеспечение инновационного процесса состоит в решении двух видов задач:

- 1) оценка адекватности служебной деятельности сотрудников поставленным задачам, в том числе – инновационным;
- 2) воздействие на сотрудников с целью их позитивного изменения профессионального развития (мотивирование, обучение, повышение квалификации, сплочивание и т. п.).

Какие же существуют методы и технологии психологического обеспечения инновационных процессов и организационного развития?

Очевидно, что любые действия, связанные с организационными изменениями, требуют прежде всего психологической и социально-психологической оценки наличного состояния организации. Для подобной оценки применяются технологии опросов сотрудников и организационно-психологического консультирования.

---

го преодоления блокаторов профессиональных: материалы Международного научного форума «Наука и инновации – современные концепции». Москва, 2020. С. 40–45.

<sup>1</sup>Вахнина В. В., Тутков А. П. Психологические особенности применения технологии фасилитации // Академическая мысль. Москва, 2020. № 1 (46) С. 119–125; Вахнина В. В., Овсянников П. Н. Психологические особенности эффективного преодоления блокаторов профессиональных инноваций // Академическая мысль. Москва, 2020. № 2 (47) С. 19–25.

Опросы являются одним из методов получения информации о том, что действительно происходит в организации, как воспринимаются сотрудниками те или иные управленческие решения, каков социально-психологический климат, и т. д. Опрос может охватывать всех членов организации, однако наибольший интерес представляют коллективы подразделений – руководитель и его подчиненные<sup>1</sup>. Для проведения опроса заранее составляется план интервью (при устном опросе) или письменный опросник.

Так, по данным опроса, проведенного в ходе исследования, выполненного в Академии управления МВД России<sup>2</sup>, было установлено, что основные «психологические барьеры» сотрудников органов внутренних дел по отношению к инновациям обусловлены:

- 1) «нежеланием осваивать новое, переучиваться» – 52 %;
- 2) «боязнью увеличения напряженности труда» – 35 %;
- 3) «нежеланием убеждать других в насущности изменений» – 35 %;
- 4) «нежеланием изменять своих привычных методов работы» – 29 %;
- 5) «страхом перед неопределенностью, обусловленным непониманием сути и последствий нововведений» – 28 %;
- 6) «возникновением трудностей взаимодействия с другими членами коллектива в условиях организационной нестабильности, вызванной переходом на новые условия работы» – 23 %;
- 7) «опасениями, что нововведения приведут к разрыву привычных связей и отношений» – 20 %;
- 8) «возникновением проблем взаимодействия с руководством в условиях изменений» – 16 %;
- 9) «страхом и беспокойством потерять работу (сокращение штатов)» – 12 %;
- 10) «опасением потерять статус» – 10 %.

Результаты применения методики опроса позволяют также идентифицировать организационные проблемы и прояснить вопросы, снижающие эффективность деятельности. На их основании руководитель может принять соответствующие решения или организовать рабочую группу для дальнейшего исследования проблемы. Результаты опроса могут быть использованы для обсуждения

---

<sup>1</sup> Вахнина В. В., Шпагина Е. М. Особенности психологического обеспечения инновационной деятельности руководителя органа внутренних дел // Труды Академии управления МВД России. 2009. № 2 (10). С. 115–121.

<sup>2</sup> Вахнина В. В., Шпагина Е. М. Психологическая диагностика инновационного потенциала личности руководителя органа внутренних дел и методы его развития: методическое пособие. Москва, 2010.

и поиска решений в групповых дискуссиях (на служебных совещаниях). Кроме того, доведение полученных в ходе опросов данных может оказывать значительное влияние на установки сотрудников, повышая их удовлетворенность службой, улучшая их отношения со своими непосредственными руководителями, развивая чувство причастности к организационным изменениям.

Цель консультирования состоит в том, чтобы помочь руководителю выявить, понять и оптимизировать организационные процессы, с которыми ему приходится иметь дело. Оно может касаться отдельных направлений деятельности, каналов общения, неформальных взаимоотношений между сотрудниками, их потребностей в инновациях. Консультант должен помочь руководителю по-новому взглянуть на то, что происходит вокруг него, в нем самом, а также между ним и другими людьми. При этом в его компетенцию не входит подготовка каких-либо организационных решений. Его задача – помочь руководителю в поиске путей самостоятельного решения стоящих перед организацией проблем, в диагностировании и формировании позитивных для их решения взаимоотношений.

Методы диагностики инновационного потенциала личности руководителя ОВД применяются психологом в рамках проведения аттестации сотрудников, при подборе кандидатов в резерв для назначения на руководящие должности, в процессе консультирования руководителя по формированию управленческой «команды»<sup>1</sup>. Могут применяться как общеизвестные методики психологического тестирования (МЛО «Адаптивность», 16-факторный личностный опросник Р. Кеттелла, Калифорнийский психологический опросник), так и методы анкетирования и специальные опросники (методика измерения умений внедрять новшества Т. Санталлайнен<sup>2</sup>).

К методам развития инновационного потенциала личности руководителя ОВД относятся тематические занятия по профессионально-психологической подготовке, деловые инновационные игры<sup>3</sup>, социально-психологический тренинг, групповая дискуссия, «мозговой штурм» и др.<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Вахнина В. В., Асташова Е. И. Цифровая компетентность сотрудников органов внутренних дел как условие эффективности огневой подготовки // Прикладная психология и педагогика. 2020. Т. 5. № 3. С. 54–66; Вахнина В. В. и др. Современные тенденции в подготовке сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации для противодействия экстремизму // Прикладная психология и педагогика. 2020. Т. 5. № 4. С. 204–215.

<sup>2</sup> Санталлайнен Т. Управление по результатам / пер. с фин. Москва: Прогресс, 1993.

<sup>3</sup> Дебольский М. Г. Психологическое обеспечение нововведений в органах внутренних дел: учебно-методические материалы для слушателей. Москва: Академия МВД России, 1993.

<sup>4</sup> Там же.

Например, в рамках специального инновационного тренинга<sup>1</sup> могут отрабатываться следующие вопросы:

1. Методы изучения потребностей в развитии органа внутренних дел – причины неэффективности, сбои в работе, выявление проблем и сфер деятельности, требующих изменений.

2. Методы воздействия на окружающих при внедрении новшеств. Подбор команды.

3. Мотивирование сотрудников на изменения в работе. Формирование положительной установки по отношению к нововведениям.

5. Мониторинг «психологических барьеров нововведений». Преодоление инновационного риска и адаптация к новшествам.

6. Организация поисковой творческой активности сотрудников, направленной на выявление потенциальных возможностей организации; принятие решений групповыми методами.

Тренинги сензитивности<sup>2</sup> способствуют развитию таких важных для руководителя-инноватора качеств, как эмпатия и умение слушать собеседника, открытость и терпимость к индивидуальным различиям, навыки разрешения конфликтов. Исследования показывают, что тренинги сензитивности действительно могут значительно изменять индивидуальное поведение, стимулируя творческий потенциал сотрудников.

Таким образом, при реализации мер организационного развития и внедрении инновационных методов управления в органе (подразделении) внутренних дел руководитель должен обеспечить решение целого ряда психологических задач, среди которых:

1) социально-психологическая диагностика инновационного потенциала коллектива, сотрудников;

2) развитие мотивации сотрудников к работе в новых условиях;

3) подбор и формирование управленческой команды;

4) выявление психологических барьеров по отношению к нововведениям и поиск способов их преодоления;

5) развитие творческих способностей и креативности сотрудников;

6) повышение личной эффективности в сфере управления инновациями.

---

<sup>1</sup> Вахшина В. В., Шпагина Е. М. Психологическая диагностика инновационного потенциала личности руководителя органа внутренних дел и методы его развития: методическое пособие. Москва: ЦОКР МВД России, 2010.

<sup>2</sup> Вахшина В. В. Психологический тренинг как метод развития мотивации личности сотрудника ОВД // Психопедагогика в правоохранительных органах. Омская академия МВД России. 2006. № 1 (25). С. 46–48.

Знание психологических феноменов, закономерно сопровождающих инновационные процессы, своевременное включение этих знаний в управление внедрением новшеств – не только задача руководителя в условиях организации инновационного процесса, но и залог положительного результата, полученного в итоге внедрения новшества (передового опыта).

### **Вопросы для обсуждения**

1. Предложите характеристику понятий «развитие организации» и «организационное развитие».
2. В чем, по Вашему мнению, состоит инновационная роль психолого-управленческого знания в условиях организационных изменений, происходящих в органах внутренних дел?
3. Приведите примеры типов руководителей ОВД с точки зрения их отношения к инновациям. Что такое «трансформационное лидерство»?

### **Темы рефератов**

1. Способности к управлению и эффективность деятельности руководителя ОВД.
2. Командный дух и корпоративная культура в системе органов внутренних дел.
3. Руководство и лидерство: проблема и пути решения.
4. Управленческая культура руководителя ОВД, как условие эффективной управленческой деятельности

### **РАЗДЕЛ 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ ОРГАНИЗАЦИИ: МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ**

#### **§ 3.1. Интеллектуальный потенциал организации: психолого-управленческие аспекты формирования, рационального использования и развития**

Место интеллектуального потенциала в ряду ресурсов организации и в управлении в целом становится с течением времени все заметнее. Это связано прежде всего с изменениями в мире. Современный мир становится все более сложным. Объективность картины мира, которая открывается человеку, все более зависима от его умения работать с информацией, со знанием, познавая этот мир. Динамизм и сложность современного общества сделали интеллект ключевой проблемой в мире. Интеллектуальное производство оказывается сейчас одним из решающих факторов экономического развития.

Нормой жизни организаций во всех развитых странах мира стало использование научных разработок, привлечение ученых и специалистов в качестве консультантов и экспертов, проведение прикладных исследований, разработка научно обоснованных программ деятельности. Применение информатики, информационных технологий, электронно-вычислительной техники, разработок в области искусственного интеллекта, экспертных систем, персональных компьютеров – все это тесно связано с интеллектуальным обеспечением решения проблем в самых различных сферах профессиональной деятельности. Интеллект, как способность справляться со сложностью мира, создавать порядок из хаоса, становится все более востребованным, интеллектуальные ресурсы в современных условиях становятся ведущим фактором профессиональной деятельности во всех сферах.

Вместе с тем роль интеллектуального потенциала в органах внутренних дел чрезвычайно высока. Стремление видеть в сотруднике инициативного и творчески работающего профессионала сегодня особенно актуально. Важно помнить, что интеллектуальные качества, умение мыслить очень важны в профессии сотрудника органов внутренних дел, необходимы при решении практически любой профессионально-служебной задачи. Именно недостаточное развитие профессионального интеллекта сотрудников обуславливает сложности в решении профессионально-служебных задач: возрастает риск профессиональных ошибок, неэкономное расходование сил и психоэмоционального потенциала. Однако на практике раскры-

тие преступлений, борьба с преступностью – это тяжелая работа, поэтому так важна поставленная «актуальная проблема – интеллектуализация всех направлений оперативно-служебной и управленческой деятельности МВД России, поиск новых форм организации, построения и координации аналитической, научной и образовательной деятельности».

Проблема интеллектуального потенциала в контексте управления органами внутренних дел имеет глубокие социальные корни и во многом обусловлена спецификой нашего общества.

В одном из психологических исследований испытуемые, отмечая в виде точки свое положение на оси с полюсами «очень глупый – очень умный», стремились сместить себя к середине шкалы. Общее мнение в объяснении своего выбора точно выразил один из испытуемых: «Я не настолько глуп, чтобы быть умным»<sup>1</sup>.

Проблема научной разработки интеллекта также очевидна. Так, в отечественной психологии в последнее время публикаций по проблеме интеллекта недостаточно. Рассматриваемая проблема в целом многопланова, ее важнейшие грани: а) интеллектуализация современного мира как ее общая предпосылка; б) историческая специфика отношения к интеллекту российского общества; в) специфика и традиции управления (административно-командного) в ОВД; г) слабая научная проработанность проблемы. Следует отметить также системный и стратегический характер проблемы и ее решения.

#### 1. Понятие интеллекта в психологии.

Слово «интеллект» происходит от латинского *intellectus* – «ум», «рассудок», «разум» и по своему содержанию относится к нечетко и неоднозначно определяемым понятиям. Весьма распространено в учебных пособиях толкование интеллекта как умственной способности во взаимосвязи с мышлением, которое рассматривается как умственный процесс и реализация интеллекта. В одной из редких работ, посвященной философским аспектам и отражающей указанный подход, В. Ю. Крамаренко с соавторами выделяет три формы организации интеллекта<sup>2</sup>. Здравый смысл – исходный и базовый уровень, отвечающий за чувство реальности, базирующийся на наглядности; очевидность – его питательная среда. Улавливание нормальной связи между вещами – его основной признак. В основном это проявляется в форме здравых суждений. Благодаря прирожденной практичности предохраняет интеллект от грубых ошибок абстракт-

<sup>1</sup>Холодная М. А. Психология интеллекта: парадоксы исследования. Москва, 2002.

<sup>2</sup>Крамаренко В. Ю., Никитин В. Е., Андреев Г. Г. Интеллект человека. Воронеж, 1990.

ного теоретизирования, обеспечивает универсальную пластичность в приспособлении к ситуации в пределах обыденного опыта. *Рассудок* – по происхождению в чем-то противоположен здравому смыслу. Воспитывается и формируется, потребляя не впечатления действительности, а добытое ранее и уже устоявшееся, формализованное знание. Поэтому и сам способен к абстрагированию, систематизации, выработке правил. Известный способ деятельности – по готовым инструкциям, отработанным схемам на основе формально-логических операций.

Важно отметить, что интеллект репрезентативно для психологии толкуется как: 1) общая способность к познанию и решению проблем, определяющая успешность любой деятельности и лежащая в основе других способностей; 2) система всех познавательных (когнитивных) способностей индивида: ощущения, восприятия, памяти, представления, мышления, воображения; 3) способность к решению проблем без проб и ошибок «в уме». Понятие интеллекта как общая умственная способность применяется в качестве обобщения поведенческих характеристик, связанных с успешной адаптацией к новым жизненным задачам<sup>1</sup>.

Из всех теоретических подходов к исследованию интеллекта и его развития в психологии, пожалуй, наиболее фундаментален структурно-генетический подход Ж. Пиаже, который рассматривал интеллект как высший универсальный способ уравнивания субъекта со средой. Согласно Ж. Пиаже, интеллект – это наиболее совершенная форма адаптации организма к среде, представляющая собой единство процесса ассимиляции (воспроизведение элементов среды в психике субъекта в виде когнитивных психических схем) и процесса аккомодации (изменение этих когнитивных схем в зависимости от требований объективного мира).

Таким образом, суть интеллекта заключается в возможности осуществлять гибкое и одновременно устойчивое приспособление к физической и социальной действительности, а его основное назначение – в структурировании (организации) взаимодействия человека со средой. Пиаже выделял 4 типа форм взаимодействия субъект–среда: 1) формы низшего типа, образуемые инстинктом и непосредственно вытекающие из анатомо-физиологической структуры организма; 2) целостные формы, образуемые навыком и восприятием; 3) целостные необратимые формы оперирования, образуемые образным (интуитивным) дооперациональным мышле-

---

<sup>1</sup> Мещеряков Б. Г., Зипченко В. П. Большой психологический словарь. Москва, 2002.

нием; 4) мобильные, обратимые формы, способные группироваться в различные сложные комплексы, образуемые «операциональным» интеллектом.

Долгие годы монополия в изучении интеллектуальных возможностей человека в психологии принадлежала тестологии. Именно в рамках этого научного направления оформилось понятие «интеллект» в качестве научной психологической категории, а в качестве меры развития интеллекта было предложено рассматривать соотношение, которое получило широкоизвестное название «коэффициент интеллекта» (intelligence quotient, или сокращенно IQ).

Систематизация описанных в тестологии характеристик интеллекта (по М. А. Холодной) выглядит следующим образом (попарно по схеме: тип интеллекта – основной критерий выделения – функция типа – интеллектуальное качество успешного лица):

1) общий интеллект (успешность в разных видах интеллектуальной деятельности, научение, адаптивность) – частные интеллектуальные способности (успешность в одном виде интеллектуальной деятельности, овладение специальными навыками, одаренность);

2) продуктивный интеллект (обнаружение соотношений и связей, преобразование информации, сообразительность) – репродуктивный интеллект (воспроизведение усвоенного, актуализация информации, осведомленность);

3) дивергентный интеллект (множество правильных ответов, создание альтернативных целей, изобретательность) – *конвергентный интеллект* (один правильный ответ, достижение заданной цели, исполнительность);

4) кристаллизованный интеллект (уровень вербальных функций, накопление и организация информации, компетентность) – текучий интеллект (уровень невербальных функций, оперативная переработка информации, проницательность).

В качестве одного из новых подходов в психологии интеллекта получила широкую известность онтологическая теория интеллекта М. А. Холодной, в рамках которой интеллект рассматривается как форма организации ментального опыта субъекта. При этом выделяются три уровня (или слоя) ментального опыта, каждый из которых имеет свое назначение: 1) когнитивный опыт – это ментальные структуры, которые обеспечивают хранение, упорядочение и переработку информации о происходящем на разных уровнях познавательного отражения (архетипические структуры, способы кодирования информации, когнитивные схемы, семантические структуры, понятийные структуры); 2) метакогнитивный опыт – это ментальные структуры, которые отвечают за саморегуляцию процессов

переработки информации (непроизвольный и произвольный интеллектуальный контроль, метакогнитивная осведомленность, открытая познавательная позиция); 3) интенциональный опыт – это ментальные структуры, которые лежат в основе индивидуальных интеллектуальных склонностей (предпочтения, убеждения, уонастроения). На основе теории автор разработала систему показателей интеллектуального развития личности (КИТСУ).

1. Компетентность. Интеллектуальная компетентность – это особый тип организации знаний, обеспечивающий возможность принятия эффективных решений в определенной предметной области деятельности.

2. Инициатива. Интеллектуальная инициатива – это желание самостоятельно, по собственному побуждению отыскивать новую информацию, выдвигать те или иные идеи, осваивать другие области деятельности.

3. Творчество. Интеллектуальное творчество – это процесс создания субъективно нового, основанный на способности порождать оригинальные идеи и использовать нестандартные способы деятельности.

4. Саморегуляция. Интеллектуальная саморегуляция – это умение произвольно управлять собственной интеллектуальной деятельностью и, главное, целенаправленно строить процесс самообучения.

5. Уникальность склада ума – это индивидуально-своеобразные способы интеллектуального отношения к происходящему, в т. ч. взаимокompенсации слабых и сильных сторон своего интеллекта.

Среди новейших тенденций разработок интеллекта в психологии – исследования социального интеллекта, под которым понимается способность познавать других людей и различные социальные явления<sup>1</sup> практического интеллекта<sup>2</sup>, эмоционального<sup>3</sup> и других<sup>4</sup>.

II. Психолого-управленческая характеристика интеллектуального потенциала организации в управлении ОВД.

---

<sup>1</sup> См.: *Андреева Г. М.* Психология социального познания. Москва, 2005; *Михайлова Е. С.* Социальный интеллект: концепции, модели, диагностика. Санкт-Петербург, 2007.

<sup>2</sup> *Практический интеллект / Стернберг Р. Дж. и др.* Санкт-Петербург, 2002.

<sup>3</sup> *Бхарвати Г.* Важнее, чем IQ! EQ: эмоциональный интеллект. Санкт-Петербург, 2009.

<sup>4</sup> *Либина А. В.* Совладающий интеллект: человек в сложной жизненной ситуации. Москва, 2008; *Мальшева Л. В.* Модели интеллекта: 100 лет развития. Москва: Изд-во МПСИ; Воронеж, 2006.

Значение понятия «потенциал» (от лат. «*potentia*» – сила) в общем виде можно определить как совокупность каких-либо средств и возможностей, необходимых для достижения определенного результата. В Большом энциклопедическом словаре под термином «*потенциал*» понимаются «источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть использованы для решения каких-либо задач, достижения определенных целей»<sup>1</sup>. Понятие «организации» в данном контексте толкуется широко и, прежде всего, как орган, подразделение, учреждение, организация или организационная система соответствующего уровня органов внутренних дел (районного, городского, областного масштаба и т. д.). Понятие «интеллект» в соединении с вышеобозначенными также целесообразно трактовать предельно широко, с учетом междисциплинарного контекста.

Итак, под «интеллектуальным потенциалом организации» (далее – ИПО) в контексте управления ОВД понимается комплекс интеллектуальных возможностей организации ОВД, нацеленный на преодоление сложностей и проблем в ее деятельности.

Для концептуального развертывания понятия ИПО используется деятельностный подход с выделением субъекта, средств, объекта, условий деятельности и соответствующих характеристик ИПО.

Субъектные характеристики ИПО в ОВД: индивидуальный, коллективный, системно-организационный, социокультурный субъекты. За выделением субъектных характеристик ИПО стоит прежде всего многоуровневость и многомерность его существования. Интеллектуальный потенциал организации, конечно же, складывается из интеллектуальных потенциалов конкретных членов этой организации, живых людей, сотрудников, руководителей, иных, в т. ч. привлеченных лиц и специалистов. Вместе с тем есть и групповой, коллективный интеллектуальный потенциал, который не тождественен сумме индивидуальных потенциалов и представляет собой целое, которое может быть как больше, так и меньше их суммы. Организационный уровень и субъект интеллектуального потенциала также предполагает составленность из индивидуальных и групповых интеллектуальных потенциалов и их системно-организационную структурированность посредством тех возможностей, которые появляются на этом уровне: оргштатных, технических, функциональной специализации и др. Все шире становится со временем также представленность в интеллектуальном пространстве организации ОВД различных социокультурных субъектов: науки,

---

<sup>1</sup> Большой энциклопедический словарь: в 2 т. / гл. ред. А. М. Прохоров. Москва, 1991. Т. 2.

образования, культуры, церкви, СМИ и др. Соотношение индивидуально-психологических, социально-психологических, организационно-психологических, культурно-психологических характеристик различных субъектов в ОВД сложно переплетено. Понятно, что носителями субъектных характеристик выступают не только конкретные люди, руководители и сотрудники, но объективированные организационно-правовые установления, выражающие прежде всего организационные цели, интересы и нормы, а также определенные культурные ценности, тенденции и групповые реалии.

С психологической точки зрения сознание может быть индивидуальное и групповое, организационное и ведомственное, профессиональное и нравственное, социальное и культурное. Именно сознание организационных субъектов (его мера и качество) ответственно за направленность их деятельности, за направленность приложения иных интеллектуальных ресурсов. Во-вторых, это мышление, способность организационных субъектов ставить и находить решения профессиональных и организационных задач. Умение мыслить, применять имеющиеся знания и опыт, познавать окружающую обстановку, анализировать складывающиеся ситуации, находить и строить способы их преобразования, пути преодоления проблем и достижения целей – это конструктивное ядро ИПО. В-третьих, это профессиональные знания, восприятия, представления и опыт, реализованные в навыках и умениях конкретных сотрудников, а также объективированные в соответствующих методиках и технологиях профессиональной деятельности. Если мышление как интеллектуальный ресурс ответственно за решение проблемных ситуаций, то знания и опыт интеллектуально обеспечивают профессиональное действие в основной массе обычных стереотипных ситуаций. В-четвертых, это информация и информационные массивы, интеллектуально обеспечивающие решение соответствующих оперативно-служебных задач. Последние обычно существуют на базе соответствующих технических, в т. ч. электронных средств, образуя различного рода интеллектуальные системы и технологии (справочные, информационные, экспертные и др.).

Объектные характеристики ИПО в ОВД: рефлексивный, управленческий, профессиональный, социальный интеллект. Рефлексивный интеллект организационного субъекта направлен прежде всего на самого себя, т. е. это имманентное свойство самого интеллекта как средства в деятельности. Объект управленческого интеллекта – управленческие процессы. Выделение этого специфического рода интеллектуальных ресурсов особо важно. В основе профессионального интеллекта в ОВД лежит юридическая рациональность. Обь-

ект социального интеллекта – прежде всего общество, люди, в отношении которых осуществляется правоохранительная деятельность органами внутренних дел.

Характеристики ИПО в ОВД, связанные с условиями его существования: активность, оформленность, включенность в деятельность, качество.

В первую очередь, интеллектуальный потенциал организации – это активное начало, движущая сила. В то же время, чтобы реально существовать, он должен быть оформлен, получить определенную форму, быть сформирован. Необходимо также привести его в движение, мобилизовать. Именно выделенные характеристики ИПО определяют специфику его управления. Итак, управление ИПО включает: 1) его активацию, придание ему субъектности бытия посредством рефлексии, рефлексивной работы; 2) его формирование, придание ему необходимой формы; 3) его мобилизацию; 4) развитие.

III. Рефлексия и рефлексивная работа как основа и стержень управления интеллектуальным потенциалом в ОВД.

Понятие рефлексии и история вопроса. Рефлексия (в переводе с лат. – обращение назад, на себя) – обращение сознания на себя, мысль о мысли. В широком практическом смысле рефлексия рассматривается как способность человека к самоанализу, осмыслению и переосмыслению своих предметно-социальных отношений с окружающим миром и представляет собой необходимую составную часть развитого интеллекта. Рефлексивный феномен весьма многозначен, и в самом общем виде различают три основных значения этого понятия. Во-первых, это философско-методологическая рефлексия – осознание, осмысление человеком, наукой самого себя, оснований своей деятельности и мышления, своего предмета и метода. Концепцию рефлексии разрабатывали Р. Декарт, Дж. Локк, И. Кант и другие классики философии. Их идеи легли в основу понимания рефлексивного феномена в психологии. Всплеск интереса к рефлексии в современной отечественной науке связан с именем Г. П. Щедровицкого и деятельностью, начиная с середины 50-х годов, Московского методологического кружка, что оказало заметное влияние на соответствующие разработки в психологии, в том числе и юридической.

Во-вторых, это индивидуально-психологическая рефлексия – самопознание, самосознание человека. Хорошо известно, что самое трудное – познать самого себя. Традиционно это одна из актуальных тем психологии и одно из важнейших направлений ее практического приложения, в том числе и к юридической сфере. Философ

и психолог С. Л. Рубинштейн выделил два базовых способа существования человека как субъекта жизни. Первый – жизнь, не выходящая за пределы непосредственных связей, в которых живет человек («реактивный»). Второй способ существования связан с появлением рефлексии. Сознание выступает как разрыв, как выход из полной поглощенности непосредственным процессом жизни для выработки соответствующего отношения к ней, занятия позиции над ней, вне ее для суждения о ней («рефлексивный»). Высокая профессиональная ответственность юриста, сотрудника ОВД предполагает повышенный самоконтроль, продуманное принятие решений, понимание своих личных возможностей, четкую самоорганизованность, а значит и владение рефлексией.

В-третьих, это социально-психологическая рефлексия – постановка себя на место другого человека и размышление за другое лицо. Именно в этом значении понятие рефлексии и употребляется прежде всего в юридической психологии и психологии управления. Отправной точкой для развернувшихся впоследствии социально-психологических исследований рефлексии послужила известная работа методолога В. Е. Лепского, В. А. Лефевра<sup>1</sup>, который впервые ввел и разработал понятие рефлексии, в т. ч. и в этом значении. В самом общем виде рефлексия в понимании Лефевра – способность некоторых систем строить модели себя и одновременно видеть себя строящим такие модели. Рефлексией могут обладать любые типы субъектов: индивид, группа, организация, государство, человечество и т. п. Рефлексивная модель оказалась весьма продуктивной в социально-психологическом плане, при изучении взаимодействия людей, конфликта, кооперации, общения.

Рефлексивное мышление в деятельности юриста, сотрудника, руководителя ОВД является важнейшим профессионально-психологическим и психолого-управленческим действием, обеспечивающим решение наиболее сложных в интеллектуальном отношении профессиональных задач. Специфика рефлексивного режима мышления заметно отличается от обычных логических рассуждений и наиболее характерно представлена в формуле «Я думаю, что он думает, что я думаю». Рефлексивное мышление используется не только при раскрытии и расследовании преступлений. В более широком плане использование рефлексии дает возможность постро-

---

<sup>1</sup> *Лефевр В. А.* Конфликтующие структуры. 2-е перераб. изд. Москва, 1973; *Лепский В. Е.* Рефлексивный подход: от методологии к практике. Москва, 2014; *Лефевр В. А.* Лекции по теории рефлексивных игр. Москва, 2009; *Личность профессионала в современном мире* / отв. ред. Л. Г. Дикая, А. Л. Журавлев. Москва: Институт психологии РАН, 2013.

ения мысленной модели поведения различных участников в ходе прошедшего познаваемого события; планирования собственной познавательной деятельности; прогнозирования поведения участников процесса в ходе предполагаемых действий; разработки системы мер воздействия.

Практическое использование рефлексивного мышления в деятельности юриста предполагает владение техникой, которая включает в себя три основных приема. Прием выхода в рефлексивную позицию. Суть приема – в смене точки зрения на ситуацию, в которой возникло затруднение, с внутренней на внешнюю, в мысленном выходе за пределы ситуации, в позицию, позволяющую разобраться в ситуации и найти способ разрешить ее. Это достигается посредством: осознания затруднения в деятельности и фиксации ситуации, в которой оно возникло (например: «не понимаю, что же неясно собеседнику в этом вопросе», или «каким способом действовать дальше»); выбора рефлексивной позиции, угла, точки зрения на рассматриваемую ситуацию («посмотреть на ситуацию глазами незаинтересованного свидетеля», «а как бы поступил здесь более опытный коллега–профессионал» и т. п.); самоопределения и рефлексивной настройки (например, «оценивая данную ситуацию с этой позиции, нужно учесть следующее...»).

Прием рефлексивного отображения ситуации. Его суть – в организации осмысления возникших трудностей посредством рефлексивных рассуждений и схематизации. Рефлексивные рассуждения – это рассуждения с четкой фиксацией позиции, с которой они производятся («если бы я был на месте преступника, то я бы...»). Рефлексивные рассуждения при осмыслении ситуации обычно непросто удержать в сознании. Отсюда необходимость схематизации, построения схемы ситуации, организующей с определенной позиции ее основные элементы. Использование нескольких схем, подготовленных с разных позиций, позволяет глубже осмыслить самую сложную юридическую (профессиональную, управленческую) ситуацию и разобраться в причинах возникших затруднений.

Прием рефлексивного обоснования деятельности. Суть приема – в трансформации рефлексивной картины ситуации в основание для деятельности, исправляющей положение. Чтобы картина ситуации могла быть принята в качестве основания для принятия решения, она должна стать приемлемой, «нормальной» для лица, принимающего решение с учетом соответствующих правовых и этических норм, сценария поведения. Владение приемами рефлексивного мышления лежит в основе культуры профессионального и управленческого мышления и деятельности в ОВД.

На основе рефлексивного мышления осуществляется рефлексивное управление. В. А. Лефевр определяет его как процесс передачи оснований для принятия решения одним из персонажей другому. Это управление осуществляется не в результате прямого навязывания другому своей воли, а за счет передачи ему «оснований», из которых тот, как бы дедуктивно, выводит predetermined таким основанием решение. Результатом рефлексивного управления может быть изменение поведения и внутренних характеристик объекта, в частности, формирование соответствующего образа ситуации, цели действия, принципов выбора вариантов поведения и т. д.

Сегодня механизм рефлексивного управления используется не только для описания классических феноменов конфликта, кооперации, общения, но и для исследования широкого круга явлений в сфере экономики, политики, информационных технологий и социальной жизни, включая проблемы манипулирования, принуждения, безопасности профессиональной деятельности, воздействия тоталитарных сект, психотерапевтов и т. п. В психологии управления он рассматривается как один из наиболее психологически ориентированных режимов управления, который исходно противопоставляется административно-командному, директивному управлению.

Рефлексивное управление предполагает максимальный учет субъектных характеристик объекта управления, активизацию интеллектуального потенциала субъекта управления, построение управления на основе самоуправления. Наиболее наглядно этот механизм реализован в так называемой «технологии управления шефом», где начальник как субъект администрирования становится объектом манипулятивного управления со стороны подчиненного. Модель рефлексивного управления позволяет более широко, глубоко и тонко взглянуть на управленческий феномен, начиная от управления впечатлением и заканчивая влиянием идеологических доктрин. Административно, и шире юридически значимое, поведение обычно связано с реализацией определенных прав и обязанностей, социальных и иных ролей. Однако играть или выполнять ту или иную роль и означает, как утверждают классики, осуществление рефлексивного управления.

В то же время рефлексивность в поведении и управлении обычно противопоставляется нормативности, что, тем не менее, не снижает актуальность проблемы.

Итак, рефлексия – ключевой механизм управления интеллектуальным потенциалом организации в ОВД. В то же время она имеет и более широкий и глубокий смысл. Ведущий отечественный специалист в области рефлексии В. Е. Лепский утверждает, что блокиров-

ка рефлексии проявляется в неспособности адекватно воспринять и оценить сложившуюся ситуацию, самоопределиться и самоидентифицироваться; в отсутствии «прорывных» идей и готовности, умело взаимодействуя с другими субъектами, их реализовывать. Указанные симптомы проглядывают в образе мышления и действия<sup>1</sup>.

Психологические аспекты формирования ИПО в ОВД имеют специфику. Если рефлексивная работа направлена на активацию организационных субъектов интеллектуального потенциала, то формирование ИПО предполагает оформление, придание соответствующей формы обозначенным субъектам. Можно выделить 4 основные формы ИПО: индивидуально-личностная, мыслительно-концептуальная, системно-технологическая, организационно-структурная.

В системе психологического обеспечения осуществляется обследование кандидатов на вышестоящие должности и психологическая подготовка к предстоящей деятельности. Существуют возможности для привлечения отдельных специалистов и их групп для реализации отдельных проектов в организациях ОВД. Гибкость управленческого и развитость социального интеллекта помогает добиваться результатов. Стратегия аутсорсинга – привлечения внешних ресурсов в организацию, использование внутриведомственных возможностей.

Концептуализация в формировании ИПО в ОВД. Речь идет о разработке различного рода концепций в ОВД: развития организаций, совершенствования, модернизации различных направлений деятельности, построения новых направлений деятельности, разработки инновационных идей и проектов. Построение концепции, как способ осмысления профессиональных, организационно-управленческих решений используется обычно для решения наиболее крупных и сложных проблем и оперативно-служебных задач. На базе концепций разворачивается нормативное, организационное, методическое, кадровое, материально-техническое обеспечение деятельности. Большинство таких концепций аккумулируют коллективный опыт, реализуют научный потенциал, имеют стратегический, долгосрочный характер, закрепляются в официальных документах.

Термин «концепция» обычно определяется в словарях как система взглядов на то или иное явление, процесс, как способ понимания, трактовки, общий замысел. Всякая профессиональная деятельность, имеющая достаточно сложный и творческий характер,

---

<sup>1</sup> *Лепский В. Е.* Субъектно-ориентированный подход к инновационному развитию. Москва, 2009. С. 114.

требует для своей успешности выработки определенной концепции. Это своеобразная практическая теория, способ обобщения и осмысления оснований этой деятельности, ключевых идей принципов, стратегий достижения результатов. Такую роль для руководителя выполняет индивидуальная управленческая концепция. Полезна личная профессиональная концепция и творчески работающим специалистам.

Эффективность профессиональной концептуализации достигается прежде всего за счет сложности самой концептуальной работы: глубины обобщения имеющихся данных, масштабного, системного схватывания идей, стратегического подхода к обоснованию решений. Главное в построении профессиональной концепции – именно обобщенное, глубокое исследование оснований, целостный системный синтез ключевых идей, развернутая проработка принципов, стратегии решения профессиональной задачи. При разработке концепции эффективны: опора на перспективные, продуктивные подходы в теории и практике; системный анализ и синтез основных идей, принципов, стратегий решения задачи; структурирование концепции по схеме осмысления концептуальных вопросов: зачем? (проблема, потребности, цели, задачи), что? (содержательное описание и раскрытие предмета), как? (как действовать, применять, совершенствовать, управлять).

Технологизация в формировании ИПО в ОВД. Технологическая форма максимально объективирует интеллектуальный потенциал и позволяет наиболее эффективно добиваться результатов. Наиболее развиты сегодня информационные технологии, на базе которых строятся интеллектуальные организационные системы, в том числе искусственного интеллекта, гибридного интеллекта и др. Работа с этими системами предполагает освоение соответствующей информационной, цифровой компетентности.

Организационно-структурное оформление ИПО. Стремительный рост знаний и технологий приводит к разрастанию организационной специализации в ОВД. Появляются все новые службы и специалисты, нарастают проблемы взаимопонимания, взаимодействия, координации. С точки зрения психологии в этой ситуации все более востребованными становятся социальный интеллект, социально-психологическая компетентность в ОВД.

Высокая скорость кадровых, организационных изменений, инновационных процессов приводит и к интенсификации формирующих процессов в сфере ИПО в ОВД, а с другой стороны требует опережающего развития в этой сфере.

Психология мобилизации интеллектуального потенциала сотрудников в повседневной деятельности в ОВД. Понятие мобилизации сотрудников в повседневной деятельности. Мобилизация сотрудников ОВД – это повышение степени включенности в профессиональную деятельность их сил, ресурсов, потенциала, возможностей для преодоления трудных ситуаций в этой деятельности посредством воздействий руководителей, иных лиц и активности самих сотрудников. Чтобы действовать психологически эффективно при мобилизации сотрудников, руководителю полезно: начинать с постановки задачи мобилизации сотрудников; разбираться в различных методах и приемах мобилизации сотрудников; владеть методикой процесса мобилизации сотрудников в конкретной ситуации деятельности; развивать свою мобилизационную компетентность.

При мобилизации интеллектуального потенциала сотрудников в повседневной деятельности работают, хотя и в разной степени, все три основных метода: силовая мобилизация, усиление извне ресурсов работников, давление, нажим на сотрудников; активизация потенциала сотрудников, раскрытие их внутренних возможностей для преодоления трудностей; перестройка условий деятельности, рациональная организация, оптимизация использования возможностей сотрудников в оперативно-служебной деятельности. На интеллектуальную мобилизацию нацелены соответственно следующие приемы.

Прием предписания способа действий. В ОВД не случайно разрабатываются алгоритмы действий для сотрудников в экстремальных ситуациях. При мобилизации целесообразно:

- подсказывать, предписывать, а иногда и диктовать сотрудникам правильный способ действий в трудной ситуации, полнее использовать для этого инструктажи, совещания, беседы с сотрудниками;

- не только предписывать «что надо делать», но и подсказывать «как действовать», раскрывать приемы действий, показывать, как не надо действовать, предостерегать от ошибок и неверных шагов;

- помогать сотрудникам правильно построить план своих действий, наметить последовательность, порядок своих шагов в трудной ситуации;

- предписывать конкретные сроки, рубежи, показатели, критерии выполнения отдельных действий, достижения результатов, что способствует мобилизации усилий сотрудников.

Следует учитывать «плюсы» и «минусы», возможности метода силовой мобилизации сотрудников. С одной стороны, это: небольшие затраты времени, удобство использования в экстре-

мальных ситуациях при дефиците времени; относительная простота, не требующая особой специальной подготовленности руководителя; устойчивые результаты при мобилизации сотрудников на исполнительскую, относительно несложную деятельность. С другой стороны, это: кратковременность действия, необходимость постоянного поддержания давления, нажима на сотрудников; экстенсивный механизм действия, задействование преимущественно нервной энергии, физических сил, временных ресурсов, резервных возможностей сотрудников, что требует впоследствии значительного отдыха и восстановления, а нередко приводит к ускоренной потере здоровья; чреватость перенапряжениями, стрессами, срывами сотрудников по работе и службе при «передозировке» силового воздействия.

Прием активизации интеллектуального потенциала сотрудников. Чтобы как можно полнее его задействовать необходимо:

1) проблемно ставить оперативно-служебные задачи перед сотрудниками, вскрывать узловые трудности при решении этих задач, нацеливать профессиональное мышление сотрудников на поиск путей и способов их преодоления; именно проблема активизирует мышление и интеллект, заставляет сотрудника «работать головой»;

2) критически, рефлексивно (как бы со стороны) оценивать сложившееся положение дел, стремиться выяснить причины возникших трудностей и пути их преодоления, связанные прежде всего со способами, методами, приемами профессионально-служебных действий;

3) использовать различного рода аналогии, сравнения, метафоры для активизации прошлого опыта сотрудников;

4) полнее задействовать механизм группового, коллективного мышления; известно, что одна голова – хорошо, но в трудных ситуациях этого мало; всесторонне проанализировать трудную ситуацию и найти оптимальный выход за короткое время часто может лишь только группа сотрудников, объединенная в одно целое коллективным мышлением;

5) создавать атмосферу интеллектуальной раскрепощенности, неформальности при обсуждении путей разрешения сложных ситуаций, стремиться устранить давление должностного и профессионального авторитета на сотрудников для высвобождения их интеллектуальной инициативы, поощрять нестандартные предложения сотрудников;

6) использовать при обсуждении наиболее сложных профессионально-служебных вопросов методику «мозговой атаки», базирующуюся на запрете критики во время выдвижения идей

и предложений, создании неформальной обстановки, быстром темпе обсуждения, поощрении количества и необычности выдвигаемых идей и предложений и др.

Метод активизации потенциала сотрудников незаменим для мобилизации инициативы, самостоятельности, творчества сотрудников в профессионально-служебной деятельности. Обычно он дает более высокие результаты, если его использование органично вписывается в стиль работы руководителя и организацию деятельности органа внутренних дел в целом. Вместе с тем это требует определенных затрат времени и качественно отличного (по сравнению с силовой мобилизацией) психологического подхода в работе с людьми. Пределы применимости этого метода часто определяются необходимостью перестраивать условия профессионально-служебной деятельности.

Прием оптимизации взаимодействия сотрудников нацелен приспособлять сотрудников к совместной работе, добиваться совместимости, сработанности, взаимокompенсации интеллектуальных недостатков сотрудников, достигая оптимального, наилучшего в данных обстоятельствах взаимодействия людей.

Методы мобилизации сотрудников (силовая мобилизация, активизация потенциала сотрудников, перестройка условий деятельности) органично взаимосвязаны, взаимодополняют друг друга, поэтому их целесообразно использовать в комплексе, что обычно всегда характерно для опытных, эффективно работающих руководителей.

Наиболее специфична для задействования интеллектуального потенциала мобилизация сотрудников на решение новых сложных профессиональных задач. Она связана с появлением новых видов и способов совершения преступлений и правонарушений, новых законов и нормативных актов, необходимостью освоения новых методов и технологий профессиональной деятельности. Творческий характер решения новых профессиональных задач, особенно раскрытия и расследования наиболее общественно опасных преступлений, достаточно очевиден.

Психология развития интеллектуального потенциала организации в ОВД включает: развитие интеллектуального потенциала организации в ОВД в современных условиях, которое тесно связано с другими направлениями психолого-управленческой работы и разделами психолого-управленческого знания: профессиональный, личностный рост руководителя; стратегии и технологии организационного развития и инновационного управления; организационная культура в ОВД; система психологического обеспечения управления в ОВД.

Развитие ИПО в ОВД является предпосылкой, важным условием, без которого нельзя осуществить заметные психолого-управленческие подвижки в этих направлениях. Для того чтобы реализовать развитие, интеллектуальный потенциал организации в ОВД в целом должен, в свою очередь, получить ощутимые импульсы влияния от этих интеллектуально-ключевых направлений.

В органах внутренних дел ИПО взаимосвязано не только с преимущественно развитием интеллектуального потенциала в ОВД, но и с его адаптацией, коррекцией к изменяющимся условиям.

Исходным психолого-управленческим условием развития ИПО в ОВД является объективизация и реализация интеллектуально-познавательной сферы и деятельности в ОВД.

В связи с этим важно исследовать сущность компетентностного подхода (далее – КП) в развитии интеллектуального потенциала организации в ОВД – это и ближайший и перспективный ориентир. КП хорошо известен в образовательных системах, он активно внедряется и содержит в себе мощный методологический потенциал совершенствования образовательной деятельности. В системах работы с персоналом в различных организациях этот подход уже достаточно широко используется.

Главное его достоинство – интегративный потенциал. КП интегрирует деятельностный, личностный, когнитивный и культуральный подходы. В нашем понимании модель компетентности<sup>1</sup> включает: 1) предметную составляющую (культурно определенные границы предмета компетентности); 2) операциональную составляющую (модель практического владения предметом); 3) субъектную составляющую (индивидуальная, организационная и иные компетентности); 4) средственную составляющую (когнитивную организацию и концептуальные схемы компетентностного знания). Систематизация и дифференциация компетентностного знания в общем и организационном интеллектуальном пространстве пока еще плохо налажена, но перспективы есть.

Освоение и совершенствование возможностей психолого-педагогических технологий развития ИПО в ОВД: тренинговых, диалогических, игровых, рефлексивных, интерактивного обучения, активизации мышления, модерации, коучинга и др. Существующая среда в ведомственных образовательных учреждениях ориентирована преимущественно на репродуктивный интеллект и обучение,

---

<sup>1</sup> См.: Трубочкин В. П. Технологии конфликтной компетентности в психологической работе с сотрудниками органов внутренних дел // Совершенствование технологий психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел. Москва: Академия управления МВД России, 2008. С. 48–102.

на массовое обучение. Существующая в ОВД система обучения в процессе оперативно-служебной деятельности нацелена на реальный, не формальный, не бумажный результат и учитывает психологическую природу ИПО в ОВД.

Позитивный опыт освоения, адаптации и использования ряда интеллекто-ориентированных психолого-педагогических технологий (особенно тренинговых) есть сегодня в ведомственной психологической службе.

В 1990 году П. Сенге разработал концепцию обучающихся организаций, опубликовав работу «Пятая дисциплина»<sup>1</sup>. В этой книге были изложены пять основных понятий, которые нужны организации и ее сотрудникам, чтобы стать обучающейся организацией (learning organization). П. Сенге определяет обучающуюся организацию как место, в котором люди постоянно расширяют свои возможности создания результатов, к которым они на самом деле стремятся, в котором возвращаются новые широкомасштабные способы мышления, в котором люди постоянно учатся тому, как учиться вместе. Вот пять основных понятий или дисциплин П. Сенге, относящихся к обучающимся организациям: личное мастерство, командное обучение, когнитивные модели, системное мышление. Это основная ось знаний и набор инструментов, которые позволяют видеть закономерности в сложных системах».

Итак, обучающаяся организация создает, приобретает, передает и сохраняет знания, развивается путем обмена передовым опытом и исключения типовых ошибок.

Управление знаниями. Это практика управления важнейшим видом человеческих ресурсов – знаниями. В отечественном опыте эта практика связано с накоплением опыта, пониманием процессов, методик и операций организации и обмена опытом и знаниями. Управление знаниями рассматривает знания как ключевой ресурс. Важное значение имеет различение явных формализованных и неявных личностных, имплицитных знаний. Знания проходят этапы трансформации: создание, хранение, передача, использование. Создание – это поиск, обобщение, фиксация, развитие, осмысливание, представление знаний в новом виде. Сохранение – это преобразование, кодировка, накопление и представление знаний на информационном носителе, внесение в информационные базы. Передача знаний – это процесс переноса знаний между информационными базами, техническими средствами, людьми. Реализуется передача знаний в виде технической операции,

---

<sup>1</sup> Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. Москва: МИФ . 2018.

обучения персонала. Использование знаний предполагает их вовлечение в процесс выработки решений, дальнейшее наращивание.

Выделяется два подхода к управлению знаниями: стратегия систематизации (систематизация и хранение в банках данных и документах со свободным доступом пользователей к ним без посредников) и стратегия персонализации (знания распространяются при непосредственном общении посредством неформальных консультаций, семинаров, мозговых штурмов, индивидуальных занятий).

Ведомственный опыт профессиональной подготовки, обучения в процессе оперативно-служебной деятельности имеет немало пересечений со сложившейся культурой управления знаниями. Он может быть улучшен и модернизирован на этой основе. Психолого-управленческий подход рассматривает категорию знания как важную, но часть интеллектуального потенциала организации. Накопленный багаж технологий управления знаниями, сложившийся на основе применения информационных подходов и технологий, IT-менеджмента, информационного управления еще предстоит вписать в психолого-управленческое знание.

Место интеллектуального потенциала в ряду ресурсов организации и в управлении в целом становится с течением времени все заметнее. Интеллект, как способность справляться со сложностью мира, становится все более востребованным. Проблема интеллектуализации в ОВД имеет глубокие корни. Интеллектуальный потенциал организации в ОВД многопланов. Сознание, мышление, знания, информация сотрудников и руководителей, организации в целом интегрированы в общую структуру интеллектуального потенциала.

Исходное и центральное звено в управлении ИПО – рефлексивная деятельность. Формирование, мобилизация и развитие ИПО в ОВД важная часть в системе психолого-управленческой работы, от которой во многом зависит будущее органов внутренних дел.

## **Вопросы для обсуждения**

1. Проблема интеллектуального потенциала в контексте управления ОВД.
2. Психологическая характеристика интеллектуального потенциала организации в управлении ОВД.
3. Рефлексивный подход в управлении интеллектуальным потенциалом в ОВД.
4. Психология развития интеллектуального потенциала организации в ОВД.

### **§ 3.2. Социально-психологический климат подразделения: мониторинг и оптимизация**

Служба в ОВД связана с повышенной ответственностью руководителя за результаты деятельности и служебное поведение сотрудников, поэтому требует от сотрудников наличия определенных качеств личности, а от руководителей – авторитета, высокого уровня социально-психологической, психолого-педагогической компетентности в части организации работы по формированию благоприятного социально-психологического климата в служебном коллективе.

Персональная ответственность за поддержание служебной дисциплины, формирование благоприятного социально-психологического климата в служебном коллективе возлагается на руководителя (начальника). Однако, чтобы успешно реализовывать задачи в этой сфере управленческой деятельности, руководитель обязан быть хорошим психологом, а также опираться на результаты психологической работы.

Коллектив органа или подразделения внутренних дел имеет свою специфику, состоящую в том, что руководители и сотрудники обязаны соблюдать субординацию, служебную дисциплину, уставные отношения. В уставах, приказах, распоряжениях, инструкциях, положениях, должностных регламентах и других нормативных правовых актах определяются их права и обязанности<sup>1</sup>.

Нормативными правовыми актами выделены основные функции руководителей подразделений морально-психологического обеспечения: проведение комплексного анализа, оценка и прогнозирование морально-психологического состояния сотрудников органа внутренних дел, социально-психологического климата в служебных коллективах, разработка предложений по совершенствованию морально-психологического обеспечения заместителю руководителя органа внутренних дел по работе с личным составом. Участие в координации работы актива служебных коллективов сотрудников, членов их семей, ветеранов по поддержанию благоприятного социально-психологического климата в служебных коллективах, решению социальных проблем, организации досуга личного состава.

---

<sup>1</sup> О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон Российской Федерации от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»; О Дисциплинарном уставе органов внутренних дел Российской Федерации [Электронный ресурс]: указ Президента Российской Федерации от 14 октября 2012 г. № 1377. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

В качестве основных задач, стоящих перед подразделениями организации психологической работы, психологами ОВД выделяются: организация и проведение социально-психологической работы, обеспечение благоприятного социально-психологического климата в коллективах, психологическое консультирование руководителей ОВД, а также сотрудников и членов их семей; проведение социально-психологического обследования сотрудников, изучение психологического климата в коллективах, разработка рекомендаций по его улучшению, а также предотвращению и разрешению конфликтных ситуаций; выработка предложений по комплектованию служебных коллективов с учетом индивидуально-психологических характеристик сотрудников, их психологической совместимости. Разработка для руководителей ОВД рекомендаций по применению в работе с сотрудниками мер социально-психологического, индивидуально-воспитательного характера.

Таким образом, социально-психологический климат выполняет важнейшую роль в регуляции жизнедеятельности личности и коллектива.

Социально-психологический климат в коллективе сотрудников органов внутренних дел представляет собой комплексное психологическое явление, характеризующее особенности социального восприятия личным составом различных сторон жизни и деятельности данной группы, степень удовлетворенности ими сотрудников. В подобном климате коллектива обычно выделяют два специфических уровня:

- 1) статический, который относительно постоянен и включает устойчивые взаимоотношения членов коллектива, их интерес к работе и к коллегам по труду;
- 2) динамический, который колеблется из-за перепадов в ежедневном настрое сотрудников в процессе работы.

Динамический уровень часто обозначают термином «психологическая атмосфера в коллективе». Она обуславливается не только сходством эмоциональных состояний ее членов или их суммой, а зависит и от общего складывающегося настроения совместно работающих людей. Как отдельный социально-психологический феномен, она имеет свои источники, формы развития и подчиняется в динамике определенным закономерностям, т. к. здесь действуют такие механизмы, как общественное мнение, заражение, подражание, внушение и т. п. В итоге психологическая атмосфера в коллективе и характеризуется высокой степенью изменчивости, отражая особенности взаимодействия и общения людей.

Статический уровень характеризует уже не те или иные ситуативные изменения у членов коллектива, а лишь устойчивые черты коллективного субъекта жизнедеятельности, проявляющиеся как в отношении людей друг другу, так и в их отношении к общему делу. Такие черты существенным образом определяют социально-психологический климат в подразделениях ОВД.

Рассматривая коллектив сотрудников ОВД как группу объединенных общими целями и задачами людей, включенных в социально значимую совместную деятельность и непосредственное общение, можно выделить основные психолого-педагогические характеристики:

- высокая сплоченность;
- наличие общих ценностных ориентаций;
- позитивные установки и нормы поведения;
- отношения сотрудничества, взаимопомощи и взаимной ответственности, т. е. благоприятный социально-психологический климат.

Важнейшей характеристикой коллектива является социально-психологический климат и морально-психологическое состояние сотрудников.

В отечественной социальной психологии впервые термин «психологический климат» использовал Н. С. Мансуров<sup>1</sup>, который изучал производственные коллективы. Одним из первых раскрыл содержание социально-психологического климата В. М. Шепель. Психологический климат, по его мнению, – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей. Он считал, что климат отношений между людьми состоит из трех климатических зон. Первая климатическая зона – социальный климат, который определяется тем, насколько в данной группе осознаны цели и задачи. Вторая климатическая зона – моральный климат, который определяется тем, какие моральные ценности в данной группе являются принятыми. Третья климатическая зона – это психологический климат, т. е. неофициальные отношения, которые складываются между работниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом. Таким образом, психологический климат – это микроклимат, зона действия которого значительно локальнее социального и морального климата. В целом этот феномен принято называть социально-психологическим

---

<sup>1</sup> Мансуров Н. С. Современная буржуазная психология. Критический очерк. Москва, 1962. С. 205.

климатом коллектива. При его изучении внимание ученых концентрируется на трех основных вопросах: какова сущность социально-психологического климата; какие факторы оказывают влияние на формирование климата; по каким показателям можно оценить состояние климата.

Сущность социально-психологического климата. В отечественной психологии наметились четыре основных подхода к пониманию природы социально-психологического климата<sup>1</sup>.

Представители первого подхода (Н. Н. Обозов, К. К. Платонов, А. К. Уледов) рассматривают климат как общественно-психологический феномен, как состояние коллективного сознания. Климат понимается как отражение в сознании людей комплекса явлений, связанных с их взаимоотношениями, условиями труда, методами его стимулирования.

Сторонники второго подхода (А. А. Русалинова, А. Н. Лутошкин) подчеркивают, что сущностной характеристикой социально-психологического климата является общий эмоционально-психологический настрой. Климат понимается как настроение группы людей.

Авторы третьего подхода (В. М. Шепель, Б. Д. Парыгин) анализируют социально-психологический климат через стиль взаимоотношений людей, находящихся в непосредственном контакте друг с другом. В процессе формирования климата складывается система межличностных отношений, определяющих социальное и психологическое самочувствие каждого члена группы. Климат отношений состоит из трех зон: социальный климат (степень осознанности целей, задач группы); моральный климат (принятые в группе моральные ценности); психологический климат (неофициальные отношения в группе).

Создатели четвертого подхода (А. Н. Щербань, Л. Н. Коган) определяют климат в терминах социальной и психологической совместимости членов группы, их морально-психологического единства, сплоченности, наличия общих мнений, обычаев, традиций.

В американской социальной психологии теория «человеческих отношений» Э. Мейо опирается на формирование психологического климата отношений между работниками. При изучении климата необходимо иметь в виду два его уровня. Первый уровень – статический, относительно постоянный. Это устойчивые взаимоотношения

---

<sup>1</sup> Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология. Санкт-Петербург: Речь, 2000. С. 202.

членов коллектива, их интерес к работе и коллегам по труду. На этом уровне социально-психологический климат понимается как устойчивое, достаточно стабильное состояние, которое, однажды сформировавшись, способно долгое время не разрушаться и сохранять свою сущность, несмотря на трудности, с которыми сталкивается организация. С этой точки зрения сформировать благоприятный климат в группе довольно трудно, но в то же время легче поддерживать его на определенном уровне, уже сформированном ранее. Контроль и коррекция свойств социально-психологического климата осуществляются членами группы эпизодически. Они чувствуют определенную стабильность, устойчивость своего положения, статуса в системе взаимоотношений. Поскольку состояние климата менее чувствительно к различным воздействиям и изменениям со стороны окружающей среды, постольку оно оказывает определенное влияние на результаты коллективной и индивидуальной деятельности, на работоспособность членов группы, на качество количество продуктов их труда. Второй уровень – динамический, меняющийся, колеблющийся. Это каждодневный настрой сотрудников в процессе работы, их психологическое настроение, этот уровень описывается понятием «психологическая атмосфера».

В отличие от социально-психологического климата психологическая атмосфера характеризуется более быстрыми, временными изменениями и меньше осознается людьми<sup>1</sup>. Изменение психо-

---

<sup>1</sup> *Гурьев М. Е.* Основные понятия, содержание и сущность социально-психологического климата в служебных коллективах органов внутренних дел // Проблемы целесотории и практики современной науки: сборник материалов V Международной научно-практической конференции. 2016. С. 74–81; *Душкин А. С.* Факторы, влияющие на социально-психологический климат в служебных коллективах органов внутренних дел // Морально-психологическое обеспечение оперативно-служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел: состояние, проблемы и пути совершенствования: сборник материалов II Всероссийской научно-практической конференции. Краснодарский университет МВД России, 2016. С. 47–49; *Егоров К. А.* Управление социально-психологическим климатом коллективов сотрудников органов внутренних дел: методические рекомендации. Москва, 2015; *Котенев И. О., Буданова Т. Ю.* Психология регуляции служебного поведения сотрудников органов внутренних дел: методическое пособие. Москва, 2014; *Лебедев Б. Н.* Морально-психологический климат коллектива. Москва: Наука, 2000; Организация работы по укреплению служебной дисциплины и законности в органах внутренних дел Российской Федерации: учебное пособие / Д. В. Деулин, В. В. Кардашевский, Е. С. Кученин, С. Н. Федотов, Т. А. Хрусталева, В. Л. Цветков, А. В. Щеглов. Москва, 2013; *Паршутин И. А.* Факторы формирования благоприятного социально-психологического климата в служебных коллективах органов внутренних дел // Международный журнал психологии и педагогики в служебной деятельности. 2017. Т. 3. № 3. С. 9–11; *Статный В. М., Душкин А. С., Кобозев И. Ю.* Психолого-педагогическая профилактика нарушений служебной дисциплины и законности сотрудниками полиции: монография. Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского ун-та

логической атмосферы влияет на настроение работоспособность личности в течение рабочего дня. Изменения климата всегда более выражены, заметны, они осознаются и переживаются людьми более остро; чаще всего человек успевает адаптироваться к ним. Накопленные количественных изменений в психологической атмосфере ведет к переходу ее в иное качественное состояние, в другой социально-психологический климат.

По мнению Л. Г. Почебут, В. А. Чикер, социально-психологический климат – это состояние психологии организации как единого целого, которое интегрирует частные групповые состояния. Климат – это не сумма групповых состояний, а их интеграл. Благоприятный климат каждым человеком переживается как состояние удовлетворенности отношениями с коллегами по работе, менеджерами, своей работой, ее процессом и результатами. Это повышает настроение человека, его творческий потенциал, положительно влияет на желание работать в данной фирме, применять свои творческие и физические силы на пользу окружающим людям. Неблагоприятный климат индивидуально переживается как неудовлетворенность взаимоотношениями в фирме, с менеджерами, условиями и содержанием труда. Это, естественно, сказывается на настроении человека, его работоспособности и активности, на его здоровье.

Таким образом, судить о состоянии социально-психологического климата в организации можно по такому важному показателю, как удовлетворенность – неудовлетворенность. Необходимо иметь психологическую информацию о том, довольны или недовольны отдельные работники своим статусом, заработной платой, содержанием своего труда, отношениями в организации.

Таким образом, по мнению авторов, под социально-психологическим климатом коллектива сотрудников органов внутренних дел понимается преобладающий и относительно устойчивый психический настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности.

Социально-психологический климат коллектива характеризуется специфической для совместной деятельности сотрудников атмосферой психического и эмоционального состояния каждого

---

МВД России, 2015; Социально-психологический климат в служебных коллективах ОВД: методическое пособие / под ред. М. И. Марьина, Е. А. Мешалкина. Москва: ЦОКР МВД России, 2001; Цветков В. Л., Хрусталева Т. А. Актуальные проблемы психологии управления в органах внутренних дел / Предназначено для слушателей, обучающихся по программе магистратуры – будущих руководителей подразделений органов внутренних дел, а также для всех, кто интересуется проблемами практического использования психологических знаний в управлении. Москва, 2013; и др.

его участника и зависит от общего состояния окружающих людей. Психический настрой коллектива проявляется в отношениях людей друг к другу, их отношении к общему делу.

Следовательно, социально-психологический климат в служебном коллективе сотрудников органа<sup>1</sup> – качественная характеристика межличностных отношений, проявляющихся в виде совокупности нравственных и психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности сотрудника в группе.

Важно отметить понимание группы как ограниченной в размерах общности людей, включенных в систему общественных отношений, наличие у членов группы значимой причины сообщая находиться в ней. Длительность существования группы является решающим условием для возникновения внутригрупповой коммуникации и групповой субкультуры; разделение между членами группы ролевых позиций, обусловленное характером общих целей и составом группы; осознание участниками группы своей принадлежности к ней и возникновение на этой основе чувства «мы» и «они», особенно в ситуации межгруппового конфликта.

Таким образом, под социально-психологическим климатом понимается комплексное психологическое состояние коллектива, отражающее степень удовлетворенности личного состава различными сторонами жизни и деятельности подразделения.

Морально-психологическое состояние – динамическое проявление нравственных качеств и психологических свойств личности сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации<sup>2</sup>, выражающееся в их отношении к реальной действительности, степени служебной активности, уровне готовности и способности решать поставленные задачи – высокой квалификации руководителя.

В целях решения задач психологической работы<sup>3</sup> психолог осуществляет изучение, анализ и оценку социально-психологического климата в служебных коллективах, процессов и явлений в служебных коллективах и морально-психологического состояния личного состава проводит по мере необходимости (но не реже одного раза в год) социально-психологические исследования и индивидуальные психологические обследования, а также формирование и разви-

---

<sup>1</sup> Далее – «служебный коллектив».

<sup>2</sup> Далее – «сотрудники».

<sup>3</sup> Об утверждении Положения об основах организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации [Электронный ресурс]: приказ МВД России от 2 сентября 2013 г. № 660. Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

тие психолого-педагогической компетентности лиц руководящего состава, сотрудников подразделений по работе с личным составом; разрабатывает предложения (рекомендации) для руководящего состава органов, организаций, подразделений МВД России по созданию благоприятного социально-психологического климата в служебных коллективах, совершенствованию стиля и методов управления сотрудниками, развитию психолого-педагогической компетентности руководящего состава.

Результаты социально-психологических исследований, включая степень авторитетности сотрудника в служебном коллективе, в обязательном порядке учитываются при назначении его на руководящую должность.

Таким образом, социально-психологический климат выступает как:

- 1) важнейшее условие, социальная среда жизнедеятельности;
- 2) средство обеспечения обратной связи личности с социальной средой, ее самоутверждения;
- 3) индикатор состояния дел в коллективе;
- 4) катализатор и фактор эффективности совместной деятельности.

Руководителю важно знать основные признаки как благоприятного, так и неблагоприятного социально-психологического климата.

Важно отметить, что к неблагоприятным признакам СПК относятся:

- 1) высокая текучесть кадров, частые переходы в другие подразделения на равнозначные должности;
- 2) грубые нарушения служебной дисциплины;
- 3) низкий уровень служебной активности, в т. ч. при обсуждении служебных вопросов;
- 4) распространение деструктивных слухов, сплетен;
- 5) размещение сотрудниками компрометирующих материалов в социальных сетях;
- 6) межличностные конфликты.

Конфликтность в межличностных отношениях может являться следствием неадекватного представления личности о себе и окружающих, ее завышенной самооценки, обостренной восприимчивости недостатков сослуживцев, преимущественного восприятия худшего в людях и, в силу этого, преобладания отрицательных оценок над позитивными.

На усиление воздействия неблагоприятных факторов социально-психологического климата влияют недостатки в организации управления, неблагоприятные условия службы, несовершенство форм стимулирования, а также неграмотные действия руководи-

теля (отсутствие опыта, неумение распределить задания, неумение понять психологию подчиненного); неэффективный стиль деятельности руководителя; расхождение мнений сотрудников в оценке эффективности служебной деятельности; нарушение или несоблюдение внутригрупповых норм поведения, возникновение разногласий между разными группами (например, «старожилами» и «новичками», выделение «незаменимых»).

В формировании благоприятного социально-психологического климата, профилактике социально-психологических конфликтов важнейшая роль принадлежит руководителю, его умению правильно распределять обязанности, справедливо оценивать достигнутые результаты, выполнять роль посредника в урегулировании возникающих конфликтов, споров и противоречий.

Важно отметить, что одним из показателей эффективности руководителя как управленца является наличие у него собственного стиля или индивидуального управленческого стиля, отличающего его от других коллег, занимающихся управленческой деятельностью. Индивидуальный стиль управленческой деятельности можно определить, как совокупность управленческих и коммуникативных приемов и способов, поведенческих паттернов, вытекающих из личностных характеристик руководителя и находящихся в тесной взаимосвязи с особенностями управленческой ситуации. Эффективность управленческого стиля во многом обусловлена социально-психологическим климатом в служебном коллективе.

Необходимо выделить наиболее значимые признаки благоприятного социально-психологического климата:

- 1) преобладание делового, творческого настроения в течение всего служебного времени;
- 2) чувство групповой сплоченности;
- 3) высокий уровень профессиональной подготовленности членов коллектива;
- 4) позитивное отношение руководителей к подчиненным;
- 5) равномерность распределения объема работы, нагрузок на каждого члена коллектива;
- 6) своевременность и объективность разрешения конфликтных ситуаций;
- 7) справедливость при оценке деятельности;
- 8) нежелание членов коллектива уходить из данного подразделения, даже на вышестоящую должность;
- 9) помощь неформальным лидерам, использование неформальных групп для решения служебных и воспитательных задач;
- 10) участие коллектива в выработке решений;

11) охотное согласие подменить товарища, отработать сверхурочное время.

Оказание психолого-педагогического воздействия является одной из особенностей деятельности руководителя по формированию благоприятного социально-психологического климата в служебном коллективе.

Выделяются факторы, влияющие на результативность, эффективность профессиональной деятельности сотрудников ОВД. В частности, факторы, определяющие характер состояния социально-психологического климата в органах и подразделениях внутренних дел:

1) организационные факторы (адекватность организационных структур выполняемым профессиональным задачам; разумная организованность информационных потоков; отсутствие дублирования функций между подразделениями и между сотрудниками и т. д.);

2) социальные факторы (наличие социального пакета для каждого сотрудника; система морального и материального стимулирования; наличие систем переподготовки и переобучения персонала; продуктивная организация рабочих мест и т. д.);

3) административные факторы (используемые руководством подразделений и организации в целом приемы воздействия на подчиненных; социальная дистанция между руководителем и подчиненным, этика взаимодействия управленческого и исполнительного звена и т. д.);

4) психологические факторы (характер взаимоотношения сотрудников между собой, степень социально-психологической совместимости и сработанности, уровень конфликтности в подразделениях, характер взаимодействия между подразделениями, особенности карьерных ориентаций и профессиональной мотивации сотрудников; особенности корпоративной культуры; характер восприятия и оценки работниками друг друга и т. д.);

5) факторы профессионально-квалификационной характеристики персонала (численность персонала, укомплектованность личного состава, соответствие квалификации персонала выполняемой деятельности, обеспечение адаптации и вхождения в должность, перспектива повышения квалификации, перспектива служебного роста и карьеры, обоснованность подбора и расстановки персонала и т. д.);

6) правовые факторы (оптимальность и непротиворечивость правовых актов, регулирующих профессиональную деятельность, соответствие правовых актов требованиям современной деятельности, наличие по каждой должности должностной инструкции

с указанием объема обязанностей, прав и ответственности, форма и содержание правовых актов, удобство в их применении и т. д.).

Выделяемые психологические факторы, влияющие на результативность, эффективность работы подчиненных, можно условно разделить на 2 группы: индивидуально-психологические и социально-психологические.

Индивидуально-психологические: здоровье; знания и квалификация; профессиональный опыт; ценностные ориентации; уровень мотивации; психологическое самочувствие. Социально-психологические: благоприятная психологическая атмосфера (социально-психологический климат); единство ценностных ориентаций; сильное лидерство; совместимость; сплоченность; работанность; возможность самореализации каждого.

Таким образом, наиболее значимыми факторами, определяющими уровень социально-психологического климата, являются: личность руководителя, стиль и методы руководства, авторитет руководителя; условия и организация оперативно-служебной деятельности, объективность оценки ее результатов; система подбора и расстановки кадров; моральные и материальные поощрения; индивидуальные особенности членов коллектива; уровень психологической совместимости; культура делового и межличностного общения; неформальная структура группы.

Важно отметить, что современные концепции управления при организации выполнения управленческих решений предлагают ориентироваться на модель «лидерского типа руководства». Ее суть в том, что руководитель обеспечивает не только выполнение задач, сформулированных в управленческом решении, но и создает условия для раскрытия психологического потенциала отдельных подчиненных, проявляет лидерство и способствует формированию «команды» подчиненных. Иначе говоря, ориентированный на успех руководитель выступает как лидер в возглавляемом подразделении, одновременно уделяющий внимание трем составляющим: достижению целей, развитию навыков у подчиненных и формированию сплоченных рабочих групп (команд).

Эффективность служебного коллектива сотрудников ОВД во многом зависит от наличия сплоченности. Сплоченностью коллектива называют тесные отношения между ее членами, их готовность поддерживать друг друга. У членов сплоченного коллектива сформировано чувство групповой идентичности. Они готовы поддержать и прийти на помощь друг другу, преданы интересам коллектива.

Благоприятный социально-психологический климат возможен только в служебном коллективе, где созданы необходимые предпосылки для взаимодействия всех сотрудников. В случае несоблюдения основных организационных правил невозможно избежать нарушений, серьезных конфликтов и интриг.

Таким образом, все более востребованным ресурсом предупреждения различных негативных форм поведения сотрудников ОВД, неблагоприятного социально-психологического климата являются возможность подразделений психологической работы по оказанию консультативной помощи руководителю, направленной, в частности, на повышение его психолого-педагогической компетентности в работе со служебным коллективом.

Управление социально-психологическими явлениями в подразделениях органов внутренних дел предполагает диагностику и развитие организационной культуры, климата, репутации подразделения, личности руководителя, управленческой команды, профессионализма персонала, его профотбор, профессиональной идентичности, социально-психологической компетентности и адаптивности персонала, а также урегулирование конфликтов и преодоление негативных социально-психологических явлений<sup>1</sup>.

Уровень эффективности функционирования подразделения органов внутренних дел во многом определяется способностью руководителя управлять сложной системой взаимоотношений, имеющихся в служебном коллективе, а также обеспечить оптимальное взаимодействие сотрудников при решении задач служебной деятельности. Среди должностных обязанностей руководителя подразделения полиции необходимо выделить ряд функций, предполагающих его взаимодействие с подчиненными на различных уровнях: обеспечение координации действий сотрудников по выполнению конкретных задач, стоящих перед подразделением; обучение, воспитание и личностное развитие подчиненных; изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников; учет психологических особенностей сотрудников для повышения эффективности их совместной деятельности при решении служебных задач; регулирование социальных процессов в служебном коллективе и формирование в нем благоприятного социально-психологического климата.

Одним из важнейших показателей состояния социально-психологических явлений и процессов в служебном коллективе является социально-психологический климат, который определяется как

---

<sup>1</sup> Социальная психология: учебное пособие для студентов вузов / А. Н. Сухов и др.; под ред. А. Н. Сухова. 7-е изд., перераб. и доп. Москва, 2011. С. 193

качественная характеристика межличностных отношений, проявляющихся в виде совокупности нравственных и психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию сотрудника в социальной группе<sup>1</sup>.

Важно отметить, что состояние социально-психологического климата, его стимулирующее влияние на личность сотрудника рассматривается руководством МВД России в качестве одного из существенных показателей эффективности деятельности руководителя подразделения полиции, его положительного воздействия на подчиненных, т. к. он характеризует один из существенных результатов специфической именно для руководителя функции, направленной на обеспечение эффективности деятельности всего коллектива.

Социально-психологическое исследование проводится по решению руководителя (начальника) органа, организации, подразделения системы МВД России<sup>2</sup> в плановом или целевом порядке психологами подразделений морально-психологического обеспечения и иными сотрудниками органов, организаций и подразделений системы МВД России, на которых возложены обязанности по осуществлению мероприятий психологической работы с личным составом<sup>3</sup>.

Руководители для своевременного и качественного проведения социально-психологического исследования предоставляют специалисту информацию о штатной структуре подразделения, социально-демографических характеристиках его сотрудников; эффективности служебной деятельности коллектива и его отдельных сотрудников; соблюдении сотрудниками служебной дисциплины и законности; особенностях сложившейся обстановки в коллективе.

Руководители обеспечивают участие в социально-психологическом исследовании не менее 70 % личного состава, находящегося на службе. При изучении социально-психологического климата в служебных коллективах органов, организаций и подразделений системы МВД России определяются: состояние социально-психологического климата по трем критериям: «благоприятный», «среднеблагоприятный» и «неблагоприятный»; ядро служебного коллектива, являющееся опорой для руководителя; микрогруппы, их лидеры, список входящих в эти группы сотрудников; совместимость сотрудников, оптимальные и неоптимальные сочетания пси-

---

<sup>1</sup> Психология. Словарь / под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. 2-е изд., испр. и доп. Москва, 1990. С. 162

<sup>2</sup> Далее – «руководитель».

<sup>3</sup> Далее – «специалист».

хологических особенностей сотрудников при формировании групп для эффективного выполнения совместных оперативно-служебных задач; сплоченность сотрудников, психологическая напряженность в отношениях между ними, удовлетворенность условиями и организацией служебной деятельности.

Общую оценку результатов социально-психологического исследования осуществляет руководитель ОВД на основе аналитических данных и предложений, содержащихся в отчете психолога. Вывод о состоянии СПК территориального органа, подразделения, организации МВД России может быть выражен одной из трех формулировок:

1) «благоприятный» – если по результатам СПИ не менее чем в 80 % служебных коллективов территориального органа, подразделения, организации МВД России СПК оценен как «благоприятный»;

2) «среднеблагоприятный» – если не менее чем в 60 % служебных коллективов территориального органа, подразделения, организации МВД России СПК оценен как «благоприятный»;

3) «неблагоприятный» – если по результатам СПИ более чем в 20 % служебных коллективов территориального органа, подразделения, организации МВД России СПК оценен как «неблагоприятный».

Социально-психологический климат является одним из направлений психологической работы с личным составом ОВД, необходимой составляющей многоуровневого социально-психологического мониторинга. Основные направления оптимизации социальной структуры служебного коллектива: оптимизация по размеру. Оптимальной считается численность членов целевой группы, колеблющаяся в пределах от 5 до 11 сотрудников. При меньшем их количестве у членов группы возникает беспокойство по поводу слишком высокого уровня персональной ответственности каждого из них. При большей численности целевой группы сложнее добиться согласованности действий всех ее членов; оптимизация по составу. Предпочтительнее группа, состоящая из разных личностей, имеющих свое мнение для достижения целей, стоящих перед целевой группой, что улучшает качество принимаемых ею решений; оптимизация по сплоченности.

В наиболее сплоченных целевых группах увеличивается эффективность оперативно-служебной деятельности в связи с более высоким уровнем взаимной надежности сотрудников и, следовательно, отсутствием недоверия друг к другу, а также напряженности и враждебности в служебном коллективе. Для укрепления сплочен-

ности коллектива рекомендуется совместное обсуждение и изучение целей и перспектив организации; оптимизация по групповым нормам. Для целевой группы должны существовать определенные нормы и правила, и каждый член данной группы должен неукоснительно придерживаться их; оптимизация управлением конфликтностью. Если разница во мнениях приводит к профессиональным конфликтам в целевой группе, такой конфликт необходимо рассматривать как позитивный фактор и управлять им для улучшения эффективности служебной деятельности.

Таким образом, для стабилизации социально-психологического климата применяются меры организационного, административного, кадрового и психологического характера.

Для оптимизации психологического климата можно применять ряд организационных, педагогических (воспитательных) и социально-психологических методов.

К организационно-управленческим методам оптимизации СПК относятся:

- проведение эмпирических исследований с целью определения состояния СПК и причин неблагоприятных взаимоотношений сотрудников в конкретном коллективе;
- разработка комплекса мер по устранению объективных факторов, негативно влияющих на климат;
- привлечение специалистов-психологов и работников кадровой и воспитательной служб к оптимизации взаимоотношений формальной и неформальной структур в первичных коллективах, прогнозированию и регуляции СПК.

К социально-психологическим методам оптимизации СПК относятся:

- определение уровня и особенностей динамики развития группы с целью принятия мер по повышению совместимости, сплоченности и работанности;<sup>1</sup>
- психологическое консультирование и обучение руководителей для оптимизации индивидуального стиля руководства и реализации лидерского потенциала руководителя;
- социально-психологическая коррекция взаимоотношений в служебном коллективе на основе проведения различных социально-психологических тренингов;
- устранение разбалансированности формальной и неформальной структур коллектива (группы), в том числе путем замены руководителя.

---

<sup>1</sup>Машков В. Н. Психология управления. Санкт-Петербург, 2002. С. 99–117.

К педагогическим (воспитательным) методам оптимизации СПК относятся:

- поддержание на высоком уровне сплоченности служебных коллективов вокруг идеи служения Родине и народу, верности служебному долгу и Присяге, соблюдения прав и свобод граждан, морально-психологической готовности сотрудников к выполнению задач по обеспечению безопасности личности, общества и государства, защите прав и свобод человека и гражданина от преступных и иных противоправных посягательств;

- руководитель ОВД при проведении беседы лично знакомится с сотрудником, разъясняет ему варианты должного поведения в служебном коллективе в различных ситуациях, раскрывает основные ценностные ориентиры коллектива, пропагандирует позитивные примеры служебной деятельности.

Деятельность актива служебных коллективов органов внутренних дел направлена на развитие инициативы и творчества сотрудников, оказание помощи руководителям в воспитании и обучении, укреплении служебной дисциплины, организации досуга личного состава.

Для обеспечения благоприятного социально-психологического климата руководитель ОВД может использовать два основных механизма: создание практики оценки этических сторон взаимоотношений в коллективе, соблюдения моральных требований и формирование, развитие положительных традиций профессиональной деятельности подразделения. Например, традиции введения в профессию, признания профессионального роста и успехов в процессе службы, завершения профессиональной деятельности (подведение итогов и, по возможности, содействие трудоустройству бывших сотрудников органов внутренних дел).

Важно отметить, что привлечение различных методов – социально-психологических, педагогических и организационно-управленческих – позволяет эффективно использовать психологический потенциал коллектива сотрудников ОВД по оптимизации социально-психологического климата в подразделении.

Выделяя методы, которые используются руководителем ОВД для оптимизации социально-психологического климата, нужно отметить, прежде всего, подбор психологически совместимых членов служебного коллектива, рабочих (функциональных) групп, создание практики профессионально-психологической помощи сотрудникам, положительных традиций в служебном коллективе.

Таким образом, руководитель, в первую очередь, должен быть справедливым, авторитетным, требовательным. Развивать в себе следующие качества.

1. В области принятия решений:
  - уметь правильно оценивать ситуацию и увидеть в ней главное;
  - проявлять самостоятельность в оценке ситуации;
  - конструктивно использовать опыт коллектива в принятии решений.
2. В организации поведения в кризисных ситуациях:
  - уметь корректировать свой стиль руководства;
  - быть готовым к оправданному риску;
  - оставаться выносливым и работоспособным.
3. В области управления подчиненными:
  - поддерживать в коллективе служебную дисциплину;
  - иметь индивидуальный подход в работе с подчиненными;
  - использовать потенциал коллектива для достижения поставленных задач.

Руководитель должен способствовать укреплению и поддержанию личной и служебной дисциплины сотрудников, развитию их самодисциплины.

Одним из очевидных практических выводов вышеизложенного является положение о том, что «должная» психология личности в системе органов внутренних дел не может быть обеспечена только на основе профессионального отбора или какого-либо иного разового действия. Это обязательно должно дополняться непрерывной психологической работой с сотрудниками ОВД в процессе профессиональной деятельности, одним из важнейших направлений совершенствования которой является формирование и управление таким «тонким психологическим ресурсом», каковым является социально-психологический климат служебного коллектива сотрудников ОВД.

Авторитет и лидерские качества руководителя ОВД не определяются лишь степенью овладения им системой мер административного воздействия. Не меньшее значение имеют стиль общения с подчиненными, его внимание к ним, способность налаживать деловые и вместе с тем лично опосредованные отношения с людьми, понимание психологических закономерностей межличностной коммуникации, взаимовосприятия и взаимодействия. Применимо к этим способностям в психологической науке используется термин «социально-психологическая компетентность руководителя», наличие которой позитивно и сказывается на формировании социально-психологического климата служебного коллектива.

## Вопросы для обсуждения

1. Укажите психологические условия, влияющие на формирование благоприятного социально-психологического климата в служебном коллективе.
2. Перечислите причины возникновения неблагоприятного социально-психологического климата.
3. Назовите методы оптимизации социально-психологического климата.
4. Какова роль руководителя, его управленческого стиля в профилактике неблагоприятного социально-психологического климата.

### § 3.3. Конфликты в организации: причины, диагностика, управление

Существенной особенностью деятельности сотрудника ОВД является конфликтный характер ситуаций его службы и профессиональной работы. Усложняет проблему и однозначное закрепление в нормативных документах за термином «конфликт» сугубо негативного значения и смысла.

Сегодня неслучайно реальности в работе с людьми именуется конфликтующими<sup>1</sup>. В их числе одно из первых мест занимает управленческая деятельность, работа с персоналом. Конфликты в управлении – традиционная проблема и раздел психологии управления. В современных подходах традиционный лозунг «руководить без конфликтов» все чаще уступает место концепциям конфликтологического менеджмента, рассматривающих конфликт как ресурс и инструмент управления и развития организаций. Управленческое понимание конфликта (управление через конфликт и управление конфликтом), как более современное, во многом противостоит юридическому, что задает соответствующую проблемную напряженность.

При всем многообразии различных конфликтов, имеющих место в организации (социальных, межнациональных, нравственных, профессиональных, собственно организационных, межличностных, внутриличностных и т. д.), с психологической точки зрения именно общее существо конфликтного феномена становится сегодня наиболее важным.

Конфликтный феномен в организации: основные понятия, традиционное и современное понимание. «Конфликт» традиционно понимается как столкновение между людьми и теснее всего ассо-

---

<sup>1</sup> Климов Е. А. Конфликтующие реальности в работе с людьми (психологический аспект). Москва, 2001.

циативно связан с понятиями «ссора», «конфронтация», «противоборство», «инцидент», «противоречие». В настоящее время не существует общепринятого определения конфликта, но его суть понятна обычному человеку. Конфликт – это столкновение целей, интересов, позиций, взглядов людей. Это столкновение обычно возникает не на пустом месте, а связано с теми или иными противоречиями в совместной деятельности и общении. В «полнокровном» конфликте столкновение приобретает характер противоборства, когда оно становится продуманным и ожесточенным. Итак, конфликт – столкновение взглядов, целей, позиций, интересов людей, возникающее в результате противоречий в их жизнедеятельности и сопровождающееся противостоянием и противоборством сторон.

Структура конфликта включает в себя три основных элемента: конфликтную ситуацию, конфликтное поведение и исход (разрешение) конфликта. Конфликтная ситуация понимается как: 1) стороны конфликта; 2) условия, среда, окружение, 3) предмет конфликта; 4) причины, глубинные противоречия конфликта; 5) образы конфликтной ситуации, представления конфликтующих сторон о себе, о противнике, о среде; 6) мотивы и цели конфликтующих сторон; 7) психические состояния участников конфликта. Конфликтные ситуации могут складываться: а) объективно, под влиянием не зависящих от людей обстоятельств; б) субъективно, под непосредственным влиянием человека или группы людей; в) целенаправленно, по воле отдельных людей, с умыслом; г) стихийно, в результате непродуманных действий. Чаще всего конфликтная ситуация начинается с формирования объективных противоречий между партнерами по взаимодействию и через накапливание субъективных, психологических трудностей, напряженности между взаимодействующими сторонами, что ведет к осознанию сторонами конфликтности сложившейся ситуации.

Выбор определенной стратегии определяет характер конфликтного поведения и составляющих его действий. Наиболее ярко конфликтное поведение просматривается при выборе стратегии противоборства. Начало собственно конфликтного взаимодействия обычно связано с поводом, который или естественно возникает, или искусственно создается, и его не надо путать с причинами конфликта. Отдельное столкновение сторон в ходе конфликтного взаимодействия обычно обозначается словом «инцидент». Возникший инцидент обычно меняет исходную конфликтную ситуацию в ту или иную сторону либо ослабляет напряженность, либо ведет к эскалации конфликта. Масштабные и продолжительные конфлик-

ты обычно характеризуются многоэпизодностью, последовательностью отдельных инцидентов.

Исход конфликта может быть разным: полное или частичное разрешение конфликта; разрешение конфликта на объективном и (или) субъективном уровне; неразрешение конфликта, его естественное угасание из-за истощения ресурсов сторон, «замораживание» конфликта, переход его в латентное состояние или перерастание его в другой, новый, нередко более масштабный конфликт. Для обозначения исхода конфликта используется разная терминология: устранение конфликта (когда устраняются стороны конфликта и он исчерпывается сам собой); решение и разрешение конфликта (когда полностью или в значительной мере решается сама проблема конфликта); урегулирование конфликта (когда конфликт частично решается или ослабляется); управление конфликтом (когда исход конфликта доводится до намеченного уровня).

Обозначенные структурные элементы позволяют охарактеризовать конфликт как процесс, складывающийся из ряда стадий и этапов. В литературе их число колеблется от 3 до 7 и более, что определяется уровнем обобщения и детализированности описания конфликта. Во многих случаях конфликт разворачивается нелинейно, с перестановкой стадий, с параллельным протеканием отдельных этапов. В целом же можно отметить следующие стадии и этапы конфликта: 1) предконфликтное состояние; 2) возникновение объективной конфликтной ситуации; 3) осознание конфликтной ситуации и выбор стратегии поведения в конфликте; 4) первоначальное столкновение в конфликте; 5) разворачивание конфликтного взаимодействия и достижение его апогея; 6) вмешательство третьих лиц в конфликт; 7) определенный исход конфликта; 8) постконфликтное состояние.

Наиболее характерные разновидности конфликтов в организации: внутренние и внешние; внутриличностные, межличностные, внутригрупповые, межгрупповые; деловые и личностные (эмоциональные); антагонистические и компромиссные; стихийные и организованные (управляемые); «схватка», «дебаты», «игры» (А. Раппопорт); подлинный, случайный, смешанный, неверно приписанный, латентный (скрытый), ложный (М. Дойч); конфликт интересов, конфликт взглядов (когнитивный конфликт), конфликт из-за ресурсов, конфликт ценностей и др.

Конфликтный феномен сложен и многопланов. Существует множество его трактовок и концепций. Наиболее существенно их различие предопределяется пониманием функций конфликта: деструктивной и конструктивной.

Традиционная парадигма конфликта. Традиционное понимание конфликта – оценочно по своей сути. Конфликт, как столкновение людей, есть деструктивная составляющая, негативное проявление их общения и взаимодействия. Традиционная парадигма конфликта господствует в современном социуме и культуре. Традиционный взгляд на рассматриваемый феномен выражается в цепочке понятий: «конфликтная ситуация – конфликт – разрешение (урегулирование) конфликта», а также в формуле: «конфликт = конфликтная ситуация + инцидент». Существенно здесь, особенно с психологической точки зрения, что сам феномен конфликта ограничивается сферой поведения, причем конфронтационного. Некоторые утверждают: «нет противодействия – нет конфликта» (Ю.Ф. Лукин). Но при таком подходе возникают терминологические и понятийные проблемы. Так, внутриличностные конфликты не вписываются в эту парадигму. Конфликтная ситуация не включается в конфликт, а только предшествует ему. Внешне понимаемое урегулирование конфликта не может зафиксировать саморегулирующиеся конфликты. Всякая же смена конфронтационного поведения, например, компромиссным, приводит к «исчезновению» конфликта. Все это снижает потенциал осмысления конфликтного феномена и практического овладения им.

Современная парадигма конфликта. Ее характеризует: а) не оценочное, нейтральное отношение к конфликту (конфликты сами по себе ни плохи, ни хороши, они могут иметь деструктивный и конструктивный характер, все зависит от выполняемой ими функции и их формы); б) более широкое и глубокое понимание конфликтного феномена (конфликт – это не только стихийные, неорганизованные столкновения людей, но и цивилизованные функциональные взаимодействия, формы реализации развития людей и деятельности, регуляционно-управленческие влияния и воздействия людей и общества); в) активная и эффективная позиция по отношению к конфликтной реальности (специально-научное, конфликтологическое изучение; развитие новых конфликтных практик, инструментария воздействия на конфликты; становление конфликтологического образования, культура конфликта).

Систематика конфликтного феномена. Опора на более современную парадигму позволяет системно упорядочить многообразие конфликтного феномена, в т. ч. в организации. Исходным и наиболее широким является понятие «конфликтной реальности», включающей дискретный (конфликты) и континуальный (конфликтность) уровни. «Конфликтность» как напряженность людей и их взаимоотношений в организации психологически представля-

ет собой «энергетическое поле», сетевое образование, которое стимулирует развитие конфликта. Конфликтное пространство (поле) организации включает внутриличностный, межличностный, внутригрупповой, межгрупповой, внутриорганизационный и внешнеорганизационный уровни (сектора), взаимосвязанные природой этого поля-пространства. Психологически компетентный анализ любого конфликта в органе внутренних дел связывает его с общим полем конфликтности в организации (см. табл. 3).

*Таблица 3*

### Типология социально-психологических конфликтов

Тип конфликта	Горизонтальные конфликты	Вертикальные конфликты (снизу вверх)	Вертикальные конфликты (сверху вниз)
1. Препятствие достижению основных целей совместной трудовой деятельности	Действия одного препятствуют успешной деятельности другого. Организационный конфликт	Руководитель не обеспечивает возможности успешного достижения цели деятельности подчиненным	Подчиненный не обеспечивает руководителю возможности выполнения основной цели его деятельности
2. Препятствие достижению личных целей совместной профессиональной деятельности	Действия одного препятствуют достижению личных целей другим. Организационный конфликт	Руководитель не обеспечивает подчиненному возможности достижения его личных целей	Подчиненный создает препятствия для достижения руководителем его личных целей
3. Противоречие действий принятым нормам	Конфликт поведения и норм в группе	Противоречие деятельности руководителя, его стиля работы ожиданиям подчиненных	Противоречие деятельности подчиненного как носителя определенной социальной роли ожиданиям руководителя
4. Личные конфликты	Личная несовместимость	Лидеры и авторитеты коллектива не оправдывают ожиданий последователей	Члены коллектива не оправдывают ожиданий его лидеров и авторитетов

Данная классификация, как и любая другая, включает в себя рассматриваемые явления в абсолютном варианте. В реальной дея-

тельности коллективов чаще встречаются конфликты, представляющие собой сочетания нескольких из указанных типов.

Основные же проявления конфликтной реальности – локальные конфликты. Традиционный анализ конфликтов в организации обычно центрирован на проявленных, открытых, «горячих», симметричных конфликтах. Современный психологический подход расширяет и углубляет разнообразие конфликтов в организации, выделяя в т. ч. следующие социально-психологические, значимые для эффективного управления конфликты:

1) потенциальные (непроявленные: зарождающиеся, незрелые или замороженные, дремлющие, ожидающие подходящих условий) и актуальные (в стадии активных действий, эскалации);

2) «горячие» (эмоционально накаленные) и «холодные» (рационально построенные);

3) открытые (известные окружению, публичные) и закрытые (известные только участникам или самому ближайшему окружению);

4) симметричные и несимметричные (с явным неравенством сил).

Именно в рамках этой современной и перспективной парадигмы и становится возможным и необходимым оформление конфликтной компетентности, которая наряду с другими психологически значимыми компетентностями начинает играть сегодня все большую роль.

Компетентностный подход особенно перспективен в контексте развития практической конфликтологии в организации. Конфликтная компетентность (КК), как владение конфликтами, – не только феномен, но и интегративная научная концепция, ключевые моменты которой лежат в основе перспективного построения конфликтопсихологического знания. Исходно конфликтная компетентность прежде всего – отношение «человек – конфликт», *суть* которого – деятельное, практическое владение человеком конфликтом, оснащенность человека при встрече с конфликтом. Она выступает обеспечивающим положительный результат ресурсом при деятельном отношении человека (руководителя, сотрудника, психолога) к конфликту. Конфликтная компетентность включает в себя: 1) предметную составляющую, область компетентности (круг вопросов, которым необходимо владеть); 2) операциональную составляющую (способы действий, позволяющие владеть конфликтами); 3) субъектную составляющую, носителя компетентности; 4) средственную (образовательную) составляющую, комплекс соответствующих знаний.

Овладение технологией работы конфликтами и ее практическое применение предъявляет высокие требования к личности руководителя, его конфликтной компетентности, которая представляет

собой комплекс взаимосвязанных качеств, знаний, умений и навыков. Наиболее важны две их группы.

Базовые конфликтные качества и навыки руководителя: 1) эмоционально-волевая устойчивость и навыки саморегуляции в ситуации конфликта; 2) зрелые нравственно-психологические качества, строгое соблюдение этических норм, стремление оказать помощь людям в конфликте в сочетании с беспристрастностью подхода; 3) способность слушать и понимать людей в ситуации конфликта, эмпатия; 4) гибкое, рефлексивное и творческое мышление; 5) навыки переговоров и конфликтного общения.

Важно провести структурно-содержательный анализ коммуникативной стороны общения, целесообразно производить по алгоритму, предложенному психологом Г. Лассуэлом (см. табл. 4).

*Таблица 4*

**Модель структурно-содержательного анализа общения  
(по Г. Лассуэлу)**

<b>Элементы коммуникативного процесса</b>	<b>Их функции</b>
Коммуникатор	Кто? (передает сообщение)
Сообщение (текст и контекст)	Что? (передается)
Канал	Как? (осуществляется передача)
Адресат (реципиент)	Кому? (направляется сообщение)
Эффективность	С каким эффектом?

Анализируя структурно-содержательные компоненты общения, важно отметить, что основные умения работы с конфликтами включают наличие конфликтологических знаний: 1) умение разбираться в конкретной ситуации конфликта, находить причины конфликта и возможности его разрешения; 2) умение оказывать психологическое воздействие на участников конфликта с целью его урегулирования; 3) умение оказывать консультативную помощь и осуществлять посредничество в урегулировании и разрешении

конфликта; 4) знание психологических закономерностей и механизмов конфликтов и умение технологически правильно построить работу с конкретным конфликтом в целом; 5) знание психологических особенностей различных видов социальнопсихологических конфликтов и технологий их урегулирования.

В зависимости от степени овладения практической конфликтологией и соответствующего развития личности руководителя ОВД можно ориентироваться на следующие уровни его личной конфликтной компетентности:

- нулевой уровень: умение своими действиями не вызывать ненужных конфликтов в деловых и служебных взаимоотношениях, не ухудшать конфликтную обстановку в коллективе;

- низкий уровень: умение урегулировать отдельные конфликты среди сотрудников ОВД;

- средний уровень: умение конфликтологически грамотно осуществлять разбирательство и урегулирование типичных конфликтов в организации;

- высокий уровень: умение управлять конфликтами, предвидеть их появление и своевременно профилактировать, тонко регулировать конфликтные взаимоотношения в организации;

- профессионально-конфликтологический уровень: мастерское владение широким репертуаром конфликтологических техник, способность эффективно работать с самыми различными видами и типами конфликтов.

Конфликтная компетентность в психолого-управленческой работе в организации реализуется на основе технологического комплекса, основу которого составляют: базовые техники конфликтной компетентности; технология типологического моделирования конфликтов и их диагностики; технология работы с конфликтами.

Наиболее специфично любой конфликт проявляет себя как поведенческое столкновение, как конфликтное взаимодействие. База конфликтной компетентности – владение конфликтным взаимодействием, которое с психологической точки зрения включает в себя пять основных элементов: управление эмоциями, слушание и понимание в конфликтной ситуации, мышление в конфликте, противодействие и воздействие в конфликте, переговоры. Базовыми эти составляющие конфликтной компетентности названы потому что они необходимы и для повседневной, и для деловой, и для специализированной конфликтной компетентности. Под техникой понимается комплекс приемов и способов конфликтного взаимодействия. Последние представлены технологически ориентировано, т. е. в виде последовательности шагов. Качественное освоение этих техник, особенно на уровне

специализированной конфликтной компетентности, предполагает выработку соответствующих навыков.

1. Управление эмоциями. Это исходный и важнейший ресурс поведения в конфликте. Любая конфликтная ситуация напрягает эмоциональную сферу, что и обуславливает необходимость управления эмоциями. Эмоционально-конфликтная компетентность реализуется в четырех основных режимах управления эмоциями, каждый из которых обозначен соответствующей техникой. Техника эмоциональной саморегуляции в конфликте; техника эмоциональной разгрузки ситуации; техника перевода конфликтных эмоций из личной плоскости в деловую; техника мобилизации позитивных эмоций.

2. Слушание и понимание в конфликтной ситуации. Конфликтное столкновение деформирует слушание и понимание оппонента, что приводит к возникновению ложно понятого конфликта. Техника слушания оппонента в конфликте; техника эмпатии в конфликте: техника понимания внутренней картины конфликта оппонента; техника определения конфликтного типа личности оппонента.

3. Мышление в конфликте. Конфликтное столкновение, с одной стороны, вызывает сужение сознания, угнетая интеллектуальные функции, а с другой – осложняя ситуацию, объективно предполагает необходимость активизации мышления. Техника рефлексивного мышления. Техника построения целостной картины конфликта. Техника разработки вариантов поведения в конфликте. Техника творческого подхода к поведению в конфликте.

4. Противодействие и воздействие в конфликте. Техника противодействия силовому давлению. Техника противодействия личностным выпадам. Техника противодействия неприемлемой манипуляции. Техника склонения к сотрудничеству.

5. Переговоры в конфликте. Техника подготовки к переговорам; техника начала переговоров; техника ведения переговорного диалога; техника выхода на совместное решение.

Базовые техники конфликтной компетентности необходимы для успешного взаимодействия практически в любом конфликте, хотя и в разной мере. Развитие конфликтной компетентности руководителя требует серьезной работы по формированию на их основе соответствующих навыков.

Основные модели социально-психологических конфликтов в организации, их диагностика и урегулирование. Для технологически ориентированной диагностики целесообразно выделить базовые типы конфликтов по основной детерминации, причинам их возникновения и развития. Применительно к деятельности руко-

водителя в организации это: индивидуально-детерминированные, группо-детерминированные, собственно организационно-детерминированные конфликты.

Индивидуально-детерминированные конфликты.

Модель 1. Межличностный конфликт на внутриличностной основе. Объективно конфликтная ситуация возникает в связи с действиями инициатора конфликта, наносящими ущерб другой стороне. Основные варианты детерминации конфликта по данной модели: 1) разрядка – вымещение внутриличностной напряженности на партнера по общению при относительной пассивности последнего, т. н. смещенный конфликт; 2) виктимный конфликт – то же, но при провоцирующем поведении партнера; 3) проекция – личностно ориентированный перенос на партнера причин собственных неудач, т. н. ложно понятый конфликт; 4) двусторонний внутриличностный конфликт.

Модель 2. Психологическая несовместимость. Схема данного конфликта предполагает, что два (без внутренних конфликтов) человека при отсутствии каких-либо заметных противоречий в их взаимодействии начинают конфликтовать именно из-за несовместимого сопряжения их индивидуальных характеристик.

Модель 3. Спорный объект, соперничество. Это одна из наиболее классических схем детерминации конфликта: два человека, если брать идеальный случай, без внутриличностных конфликтов, достаточно совместимые, начинают конфликтовать за спорный объект. Основной механизм детерминации конфликта – мотивационный, желание овладеть объектом, которое несовместимо с аналогичным желанием другой стороны.

Модель 4. Использование – защита. Присутствует сознательный конфликтный умысел. Мотив конфликта – извлечение пользы из другого человека в ущерб его интересам. Данный конфликт основан на изначальном неравенстве сил сторон и стремлении сильной стороны удовлетворить свои потребности за счет слабой, в том числе путем нанесения ей вреда.

Таковы основные модели и варианты индивидуально-детерминированных конфликтов, а также технологические рекомендации по работе с ними.

Группо-детерминированные конфликты. Их причины определяются психологией группы, коллектива.

Модель 5. Конфликт «личность – группа» Причина конфликта – в противоречии между личностью и группой, в которую она включена. Развитие конфликта определяется: позицией и силой личности, противостоящей группе (лидер, авторитетный член груп-

пы, новичок, малоавторитетный член группы); уровнем развития группы, характером интересов, норм и ценностей.

Модель 6. Конфликт «группа – группа». Причины – противоречия внутриколлективной, внутригрупповой психологии, связанные с разнородностью состава, поляризованностью и хроническими деформациями структуры коллектива и групп, обострениями динамики социально-психологических процессов и состояний.

Модель 7. Конфликтный многоугольник. Большинство моделей в конфликтологии описывает двусторонний конфликт. Данная модель описывает конфликт, в котором три и более самостоятельно действующих и противоборствующих друг с другом сторон. При этом в качестве самостоятельно действующих сторон могут выступать как отдельные лица, так и группы. Развитие конфликта связано с необходимостью отстаивать свои интересы в условиях взаимозависимости сторон.

Модель 8. Манипуляционный конфликт. Модель предусматривает участие в качестве конфликтующих между собой конкретных лиц и групп и трех и более сторон. Манипулятор организует столкновение оппонентов, незаметно для последних.

Организационно-детерминированные конфликты. Понятие «организация» используется здесь в широком смысле, как упорядочение взаимодействия людей. Ключевыми аспектами взаимодействия являются содержательно-деловые и формально-нормативные отношения власти, подчинение, системные и надсистемные факторы, которые изучают соответствующие модели данной группы конфликтов.

Модель 9. Деловой конфликт. Причины данного конфликта лежат в содержании взаимодействия людей, в его организации; причем не только в недостатках этой организации, но и в заданной противоречивости такого взаимодействия. Развитие конфликта определяется содержательной природой, характером самого взаимодействия.

Модель 10. Формальный конфликт. Взаимодействие людей организовано не только содержательно-деятельностным, но и формально-нормативным образом, т. е. через различные нормы, предписания, установления, правила, причем не только через правовые, но и этические, психологические, технологические и иные.

Модель 11. Конфликт власти – подчинения. В отличие от формально-нормативных отношений отношения власти – подчинения всегда вертикальны. Вертикальное, иерархическое упорядочение взаимодействия людей наиболее характерно для внутриорганизационных и межорганизационных отношений.

Модель 12. Системный конфликт. Это конфликт, в котором столкновение сторон детерминировано системными, надсистемными, глобальными факторами, а сами стороны выступают в роли «винтиков», мелких элементов этих систем. Часто разворачивается по вертикали, когда в роли одной из конфликтующих сторон, преимущественно обороняющейся, оказываются руководители, реализующие действие надсистемных факторов. Развитие конфликта определяется мощью системных и надсистемных факторов, стечением обстоятельств, осознанием и пониманием конфликтующими сторонами причин возникшей проблемы.

В рамках диагностического анализа полезно использовать следующие технологические принципы урегулирования и разрешения конфликтов:

- атомизация, декомпозиция конфликта на отдельные конфликтные узлы и эпизоды, их последовательное урегулирование и разрешение с учетом роли и места в конфликте в целом;

- «перекачка» конфликтности, напряженности, «энергетики» из одних, наиболее неблагоприятных зон, узлов конфликта в другие, буферные и конструктивные;

- переработка, трансформация конфликтного содержания, разрешение частных конфликтных проблем;

- проектирование и конструирование иного, в частности, более сложного и позитивного конфликта, приводящего к урегулированию и разрешению исходного.

Специализированная психолого-конфликтологическая работа с конфликтами в организации.

Технологический подход к работе с конфликтами. Понятие «работа с конфликтами» ориентировано на специалиста (руководитель, психолог, конфликтолог) и включает в себя более широкое и детализированное содержание: разбирательство в конфликте; оказание консультативной помощи в разрешении конфликта; посредничество в урегулировании конфликта; непосредственное урегулирование и разрешение конфликта; прогнозирование конфликтов и их профилактика; конструирование позитивных конфликтов и управление ими.

Технологический подход к работе с конфликтом означает систематизацию этой деятельности.

Таким образом, общая технология работы с конфликтами включает в себя три основные части: анализ конфликта, банк средств и способов урегулирования и разрешения конфликтов, организа-

цию и тактику работы с конфликтами<sup>1</sup>. Для уяснения общей логики, для упорядочения и систематизации составных частей работы по урегулированию и разрешению конфликтов необходимо учитывать принципы, типы конфликтов.

Общетеchnологические принципы урегулирования и разрешения конфликтов:

– регулирование конфликтных процессов и взаимодействия (технологически правильно начинать работу с конфликтом именно с его поверхностного слоя, стремясь нейтрализовать деструктивные процессы и взаимодействия и стимулировать их конструктивную направленность);

– перестройка конфликтной ситуации и структуры конфликта (большинство конфликтов помимо поверхностного имеют и ядерный слой, поэтому без изменения более устойчивых, структурных характеристик конфликтной ситуации, начиная от отдельных представлений участников и вплоть до устранения конфликтующих сторон из зоны конфликта, трудно добиться необходимого результата);

– мобилизация ресурсов конструктивного урегулирования и разрешения конфликта (третий принцип ориентирован на третий структурный элемент конфликта; и поверхностный и ядерный слои конфликта могут нести в себе и деструктивные возможности, и конструктивные ресурсы урегулирования и разрешения конфликта, кроме того, ресурсы могут находиться и вне пространства конфликта, поэтому их важно выявить и задействовать, а иногда и сконструировать, используя для этого соответствующий материал).

При урегулировании и разрешении конфликтов полезно ориентироваться на технологически значимые типы конфликтов:

– по форме проявления: столкновение мнений, формализация отношений, скрытое противоборство, открытая борьба;

– по психологическим механизмам: эмоциональный, познавательный, мотивационный, ценностный;

– по особенностям составных частей работы с конфликтом: острый конфликт (требующий прежде всего «пожарных» мер и воздействий), сложный конфликт (требующий значительных затрат на разбирательство), трудный конфликт (требующий значительных затрат на урегулирование и разрешение даже при малых затратах при разбирательстве), масштабный конфликт (при включенности в него значительного числа лиц).

---

<sup>1</sup> Виды конфликтов и их урегулирование в органах внутренних дел Российской Федерации: учебное пособие / под ред. В. В. Вахниной. Москва: Академия управления МВД России, 2020.

В повседневной жизни людей встречаются различные образцы и модели понимания конфликтов и отношения к ним, протекающие как из житейского опыта, так и из различных областей знания и сфер деятельности. Обозначим основные подходы в качестве метафорических моделей конфликтов и работы с ними:

- правовая модель (конфликт как нарушение норм, правонарушение);
- медицинская модель (конфликт как болезнь, заболевание острое или хроническое, протекающее в легкой или тяжелой форме);
- управленческая модель (конфликт как плохо рассогласованная управленческая система);
- педагогическая модель (конфликт как отсутствие навыков правильно строить взаимоотношения и взаимодействовать, оказание психолого-педагогической помощи);
- военная модель (конфликт как война);
- театральная модель (конфликт как зрелище, игра со своими действующими лицами, положительными и отрицательными героями, играющими свои роли по кем-то разработанному сценарию);
- инженерно-механическая модель (конфликт как поломка машины).

Умение разбираться в конфликте является исходным для специалиста по конфликтам.

Анализ конфликтной ситуации:

1. Техника первоначальной ориентировки в ситуации: а) ориентировка в инициаторе разбирательства и в источниках информации; б) выявление признаков и сигналов конфликта; в) оценка необходимости и характера предстоящей работы с конфликтом.

2. Техника планирования разбирательства: а) определение основных вопросов разбирательства в конфликте; б) выдвижение типовых первоначальных версий конфликта; в) планирование последовательности работы, выбор линии и сценария поведения при разбирательстве конфликта.

3. Техника выявления картины конфликта: а) сближение с участниками конфликта и лицами, обладающими полезной информацией; б. выявление внутренней картины конфликта у отдельных лиц; в. увязка частных картин конфликта отдельных лиц.

4. Техника моделирования конфликта и вариантов его урегулирования: а) анализ полученных данных, их систематизация и построение обобщенной модели конфликта; б) выявление ресурсов и разработка вариантов урегулирования и разрешения конфликта; в) разработка плана работы по урегулированию и разрешению конфликта.

Систематика техник урегулирования и разрешения конфликтов.

При рассмотрении этих техник следует учитывать: опору на базовые техники поведения в конфликте, многовариантность урегулирования и разрешения конфликтов, что позволяет выделенные психотехники включать в «банк» психотехник. Выбор психотехник обусловлен особенностями конкретной ситуации, психологическим особенностями субъектов конфликтного взаимодействия, спецификой решаемой задачи.

Важно выделить эффективные техники урегулирования и разрешения социально-психологических конфликтов.

1. Техника блокирования конфликтных состояний сторон: а) эмоциональная разгрузка; б) перевод конфликтного состояния из личной плоскости в деловую; в) локализация группового конфликтного состояния: блокирование действий конфликтующих по вербовке сторонников; пресечение житейских слухов вокруг конфликта; блокирование переноса «бациллы конфликтности» в другие подразделения; недопущение крайней поляризации окружения и среды конфликта.

2. Техника урегулирования и разрешения конфликта на объективном уровне: а) изыскание дополнительных (материальных и иных) ресурсов, разрешающих проблему конфликта; б) сглаживание объективных противоречий, лежащих в основе конфликта, в организационной, правовой, финансовой и других сферах; в) выведение одной (или нескольких) сторон из зоны конфликта.

3. Техника силового воздействия: а) административно-силовое воздействие; б) прямое психологическое давление; в) косвенное психологическое воздействие.

4. Техника перестройки глубинных параметров психологии участников конфликта: а) перестройка образов и представлений участников конфликта; б) переформирование мотивации, чувств и ценностных детерминант участников конфликта; в) использование социально-психологического потенциала среды конфликта.

Тактика урегулирования и разрешения конфликтов.

Непосредственное урегулирование и разрешение конфликтов, как правило, не сводится к одномоментному воздействию на конфликтующие стороны и с учетом многообразия встречающихся ситуаций требует соответствующей тактической организации. Под тактикой здесь понимается гибкий выбор способов и приемов воздействия на конфликтующие стороны с целью урегулирования конфликта. Основными компонентами тактики являются:

– приемы воздействия на поведение сторон в конфликтной ситуации (Х. Киндлер): 1) сохранение положения («не раскачивай

лодку»); 2) сглаживание (подчеркивая положительное); 3) доминирование («отец знает лучше»); 4) установление правил (играть по правилам); 5) сосуществование (Вы пойдете одной дорогой, а он другой); 6) торговля (ты – ему, он – тебе; ты – мне, я – тебе); 7) подчинение (плыви по течению); 8) поддержание свободы (я поддерживаю Ваше право на ошибку); 9) сотрудничество (одна голова – хорошо, а две – лучше);

– тактические комбинации по урегулированию и разрешению конфликта (выбор наиболее податливого звена в конфликтной системе, наиболее оптимальных точек приложения воздействий на конкретное лицо, создание с помощью третьих лиц ситуаций, ослабляющих конфликт и подводящих к его урегулированию и разрешению);

– способы управления ходом урегулирования и разрешения конфликта: 1) согласование подходов к урегулированию конфликта заинтересованными сторонами; 2) отслеживание динамики развития конфликта (выявление подъемов и спадов напряженности, благоприятных моментов для воздействия, прогноз развития конфликта с учетом влияния наличных факторов); 3) коррекция способов урегулирования и разрешения конфликта с учетом имеющихся ресурсов (воздействие на неадекватное, тупиковое поведение конфликтующих, коррекция собственных малоэффективных воздействий на них, гибкая смена позиций и режимов воздействий); 4) сопровождение постконфликтной ситуации.

Конфликтологическое консультирование. Его суть – в оказании помощи в урегулировании и разрешении конфликта, когда консультант отвечает за качество рекомендаций, а ответственность за их принятие и исход конфликта лежит на консультируемых лицах.

Конфликтологическое консультирование как форма работы предусматривает:

– сотрудничество консультанта и консультируемого как исходное и золотое правило консультирования; при его ослаблении, искажении (псевдосотрудничество) эффективность консультирования резко падает;

– тщательное изучение, диагностику конфликта; чем глубже консультант разобрался в конфликте, тем продуктивнее консультация;

– опору на теоретические подходы, модели, представления, соответствующие природе конкретного конфликта; среди консультантов существует разделение на универсалов и специалистов, в частности, при конфликтологическом консультировании требуется известный опыт и специальная подготовленность в таких областях, как организационно-управленческие конфликты, конфликты

с участием лиц, имеющих психические отклонения; кроме того, следует учитывать научную традицию, школу, модель, методику, в рамках которой работает консультант;

– квалифицированную форму представления клиенту помощи, учитывающую адекватное понимание рекомендаций, уяснение различных вариантов возможных действий, утилизацию конфликтных переживаний и их направление в конструктивное русло, принятие ответственности клиентом за свое поведение в конфликте с учетом полученных рекомендаций;

– возможное варьирование роли консультанта в зависимости от ситуации (от недирективных к директивным ролям): 1) помощь в рефлексии, осознании конфликта, 2) ориентировка в конфликтной ситуации, 3) обнаружение значимых для конфликта фактов, 4) нахождение альтернатив, 5) помощь, подсказка решения проблемы, 6) инструктирование и обучение правильным действиям, 7) предоставление экспертного мнения, 8) пропагандирование определенных принципов и способов поведения в конфликте;

– получение обратной связи о действенности конфликтологической помощи.

Посредничество при урегулировании и разрешении конфликтов<sup>1</sup>.

Посредничество – специфическая форма конфликтоурегулирования и конфликто разрешения. Его суть – в активном использовании третьей стороны (например, руководителя или психолога-конфликтолога) для благоприятного урегулирования конфликта при невозможности или затрудненности нормального взаимодействия между конфликтующими сторонами. Эффективное посредничество предполагает<sup>2</sup>:

– нейтральную, непредвзятую позицию посредника, а также его авторитетность и компетентность для конфликтующих сторон;

– возможность использования различных видов посредничества: формальное (официальное, с приданием посреднику специальных полномочий) и неформальное (на основании доверия к посреднику конфликтующих сторон); инициативное (исходящее от самого посредника) и иницируемое (по просьбе или предложению иных лиц); активное (когда сам посредник предлагает способ разрешения

---

<sup>1</sup> Основы конфликтологии в деятельности руководителей органов внутренних дел: учебное пособие. Вахнина В. В. и др. / под ред. В. В. Вахниной. Москва: Академия управления МВД России, 2019.

<sup>2</sup> Виды конфликтов и их урегулирование в органах внутренних дел Российской Федерации: учебное пособие / под ред. В. В. Вахниной. Москва: Академия управления МВД России, 2021.

конфликта) и пассивное (когда посредник способствует нахождение решения конфликтной проблемы самими сторонами);

– выбор в зависимости от ситуации разных вариантов:

1) посреднический арбитраж (третья сторона заслушивает стороны и принимает решение); 2) согласительная процедура (третья сторона собирает факты и выработывает рекомендации, добиваясь соглашения и принятия их конфликтующими сторонами); 3) публичное примирение (посредник расчетливо организует примирение сторон за счет привлечения и усиления влияния более широкого круга лиц); 4) челночная процедура (посредник выступает передатчиком предложений и альтернатив между участниками конфликта); 5) процедура содействия (создание условий для встречи сторон);

– последовательность основных посреднических действий:

1) фиксация целесообразности и полезности посредничества для конфликтующих сторон; 2) ознакомление сторон с ролью посредника, объяснение его функций и достижение согласия о правилах взаимодействия сторон, ведения переговоров (задача – решить проблему без обвинений, без оправданий, не прерывая друг друга, говоря только правду); 3) выслушивание сторон и оказание им помощи в понимании друг друга; 4) оказание помощи сторонам в разрешении проблемы; 5) фиксация и оформление договоренности между сторонами.

Особенно важно не путать посреднические услуги с консультативной помощью, занимать нейтральную позицию не защищать интересы одной из сторон.

Профилактика конфликтов тесно связана со всем комплексом работ руководителя ОВД, которые он проводит с коллективами и отдельными сотрудниками.

Основные направления и способы профилактики:

– выявление и проработка слабых сигналов зарождающихся деструктивных конфликтов, в том числе фиксация повышенной нервозности сотрудников, всплеск напряженности в их взаимоотношениях, климатических возмущений, неадекватно острого реагирования на обычные ситуации службы, необычно настораживающего поведения сотрудников в значимых для них ситуациях;

– включение в непосредственное взаимодействие с сотрудниками в периоды острого воздействия конфликтогенных событий и условий несения службы и смягчение влияния последних, например, при принятии дисциплинарных мер;

– целенаправленная психологическая работа в группах и коллективах сотрудников, отличающихся обостренными взаимоотношениями и негативным климатом, на выяснение конкретных при-

чин возникшей конфликтности, на налаживание, нормализацию взаимоотношений;

- индивидуальная работа с конфликтными сотрудниками, а также психологическое консультирование руководителей, склонных к использованию деструктивно-конфликтных приемов в работе;

- проведение специальных занятий в рамках служебной, психологической подготовки с сотрудниками и руководителями в целях повышения их конфликтной компетентности в профессиональной деятельности, в служебных и деловых контактах.

Важную роль в профилактике конфликтов, как, впрочем, и в их урегулировании, играет юмор, который помогает адекватно трансформировать конфликтные переживания.

**Конструирование конфликтов.** Используется обычно руководителями и психологами для достижения позитивных результатов при решении сложных профессиональных и служебных задач. Представляет собой вариант организованного конфликта, который предварительно продумывается, планируется, инициируется, контролируется, внимательно отслеживается, управляется на отдельных этапах его развития и по конечному результату. При этом тщательно соблюдаются правила соответствующей «техники безопасности» (не навредить людям и делу, разумность риска, ограничение зоны и пространства конфликта, непосредственное сопровождение конфликта при переходе им критических точек и др.).

Основные варианты:

- конструирование столкновения точек зрения, мнений, подходов, позиций в рамках профессионально-служебных дискуссий и споров при решении сложных задач и проблем, в том числе при выдвижении и проработке версий; формирование временных рабочих групп сотрудников, отрабатывающих конкурирующие версии, разрабатывающих альтернативные проекты в условиях направляемого соревнования и соперничества;

- нововведения по организации профессиональной деятельности, затрагивающие профессиональные интересы сотрудников, которые целесообразно реализовывать с учетом психолого-педагогических рекомендаций и инновационных технологий;

- предъявление требований к сотрудникам при необходимости изменения отношения к службе и выполнению служебных обязанностей, повышения ответственности, дисциплинированности, исполнительности, мобилизованности в оперативно-служебной деятельности;

– комплекс мер по сплочению и развитию служебных коллективов: ротация сотрудников, работа с неформальными лидерами и т. д.;

– психолого-педагогическое воздействие на сотрудников органов внутренних дел в процессе морально-психологического обеспечения.

Успех руководителя в психологически ориентированной работе с конфликтами определяется, в конечном счете, теми ресурсами, которые он использует:

– ресурсы руководителя, его владение соответствующими умениями и навыками, техниками и технологиями;

– ресурсы конфликтующих, их внутренние возможности, которые важно мобилизовать для урегулирования и разрешения конфликта;

– ресурсы руководителей, организационных структур, в которые включены участники конфликтов;

– ресурсы среды, окружения конфликтующих, коллективов, внутри которых эти конфликты возникают;

– ресурсы иных лиц, значимых и референтных для участников конфликта;

– ресурсы психологов, специалистов, консультантов, экспертов в специфической для конфликта области.

Конфликтная компетентность руководителя ОВД и ее развитие на базе овладения соответствующими техниками и технологиями – главное условие управления социально-психологическими конфликтами.

Важно отметить, что не все социально-психологические конфликты можно полностью разрешить, но возможно успешно урегулировать, используя психологические ресурсы.

## **Вопросы для обсуждения**

1. Проблема социально-психологических конфликтов в управленческой деятельности руководителя ОВД.
2. Понятие социально-психологического конфликта.
3. Традиционная и современная парадигма конфликта.
4. Характеристика социально-психологических конфликтов в организации.

### § 3.4. Психические состояния: природа, функции и методы регулирования

Изучение психических состояний предполагает формирование представления о содержании состояниях, которые могут влиять на эффективность выполнения служебных обязанностей.

Кроме того, важно выделить для руководителя достоинства, недостатки, возможности успешного применения на практике.

В отличие от проблем, посвященных профессиональной мотивации подчиненных и созданию социально-психологического климата в коллективе, требующих непрерывных усилий по их оптимизации, психические состояния, как и конфликты, нуждаются в постоянном контроле, в периодическом или экстренном реагировании на возникающие проблемы.

Регуляция является общим свойством всей психической деятельности человека и связана с необходимостью приведения психического отражения мира человеком, его отношения к окружающей среде в наиболее полное соответствие с реальностью. С одной стороны, сам термин «саморегуляция» означает направленность действия на того, кто его производит. Объектом регуляции для человека в данном случае являются его собственные поступки и действия, присущие ему психические явления (процессы, состояния, свойства).

С другой стороны, понять механизмы психической саморегуляции невозможно без учета особенностей социальной среды, которая, предъявляя определенные требования к поведению конкретного человека, тем самым создает условия (благоприятные или неблагоприятные) для его поведения. В этом случае речь идет не только об индивидуальных и личностных особенностях саморегуляции, а о контексте социальной ситуации.

Современная психология не предлагает однозначной точки зрения на проблему состояний. Сегодня эту проблему рассматривают разные научные дисциплины, начиная от физики и химии и заканчивая физиологией и психологией. Естественно, более интересным является видение проблемы состояний с точки зрения психологии.

Научное исследование психических состояний в психологии началось с работ У. Джеймса, который интерпретировал психологию как науку о сознании, структуру которого, по его мнению, составляли ощущения, желания, эмоции, познавательные процессы, суждения, решения, и т. д. Дальнейшее развитие категории психических состояний в психологии связано с именами отечественных психологов.

Одна из первых и наиболее значительных работ, позволившая дать определение и классифицировать психические состояния, принадлежит Н. Д. Левитову (1964 г.). По его мнению, «...психическое состояние – это целостная характеристика психической деятельности за определенный период времени, показывающая своеобразие протекания психических процессов в зависимости от отражаемых предметов и явлений действительности, предшествующего состояния и психических свойств личности»<sup>1</sup>.

Осознавая неуниверсальность своей концепции, Н. Д. Левитов предпринял попытку классифицировать психические состояния. Он предложил систематизировать их в зависимости от характеристик<sup>2</sup>:

1) состояния личностные (индивидуальные свойства человека) и ситуативные (ситуации, вызывающие у человека нехарактерные для него реакции);

2) состояния более глубокие и более поверхностные, в зависимости от силы их влияния на переживания и поведение человека;

3) состояния, положительно или отрицательно действующие на человека;

4) состояния продолжительные и кратковременные;

5) состояния более или менее осознанные.

В след за Н. Д. Левитовым исследованием проблемы психических состояний человека занимались Ю. Е. Сосновикова, И. И. Чеснокова, В. А. Ганзен, А. О. Прохоров, Л. В. Куликов, Е. П. Ильин и ряд других авторов.

Однако следует отметить, что эти работы так и не смогли решить данную научную проблему как на общем теоретическом, так и на практическом уровне.

Главная причина этого, на наш взгляд, заключается в том, что одни исследователи рассматривают состояния с позиций физиологии, другие – психологии, а третьи с точки зрения и физиологии и психологии одновременно. Это привело к тому, что в психологической литературе для раскрытия темы состояний часто используется термин «функциональное состояние». На наш взгляд, понятия «психические состояния» и «функциональные состояния» не являются идентичными, хотя и то и другое понятие определяет функциональную активность человека. «Психическое состояние... базируется на функциональном состоянии мозга. При этом если психическое состояние есть целостная интегральная характеристи-

---

<sup>1</sup>Левитов Н. Д. О психических состояниях человека. Москва: Просвещение, 1964.

<sup>2</sup>Там же.

ка деятельности всех ее элементов, участвующих в данном психическом акте, то функциональное состояние характеризует процессы регуляции в физиологических системах, обеспечивающих психическую деятельность»<sup>1</sup>. Учитывая данное определение, Е. П. Ильин предложил вместо функциональных или психических состояний использовать понятие «психофизиологическое состояние», что, на наш взгляд, справедливо, однако в научной литературе мы больше встречаем термины «психические состояния» и «функциональные состояния».

В повседневной жизни и профессиональной деятельности человек чаще всего может находиться в состояниях, которые именуются положительными и отрицательными<sup>2</sup>.

Положительные психические состояния характеризуют состояния в повседневной жизни (радость, счастье, любовь и др.), а также состояния в определенной деятельности человека (например, профессиональная деятельность).

В профессиональной деятельности положительными состояниями являются интерес, вдохновение, решительность и др. Интерес обуславливает мотивацию деятельности. Состояние вдохновения представляет собой сложный синтез интеллектуальных и эмоциональных компонентов, который усиливает концентрацию индивида на предмете деятельности. Состояние решительности располагает к принятию решения и его реализации.

Негативными психическими состояниями являются состояния горя, ненависти, нерешительности, а кроме того, и особые формы состояний (стресс, фрустрация, состояние напряженности). Стресс – это реакция человека на любое экстремальное негативное воздействие. Однако, справедливости ради, отметим, что стрессы бывают не только отрицательными, но и положительными. Состояние, вызванное сильным положительным воздействием, по своим проявлениям идентично с отрицательным стрессом. Состояние фрустрации возникает как эмоциональный ответ на невозможность удовлетворения потребностей индивида. Состояние психической напряженности возникает как реакция на некую сложную ситуацию, которая может быть вызвана как отдельным, так и совокупностью психотравмирующих факторов, обеспечить стрессоустой-

---

<sup>1</sup> Габдреева Г. Ш. Самоуправление психическим состоянием. Казань, 1981. С. 8.

<sup>2</sup> Рогожин А. А. Традиционные и нетрадиционные методы оптимизации функциональных состояний государственных служащих // Прикладная психология и педагогика. Т. 4. № 1. 2019. С. 57–64.

чивость возможно в процессе формирования профессиональной надежности сотрудника<sup>1</sup>.

Кроме того, в психологии принято выделять так называемые специфические состояния психики человека. К ним относятся бодрствование, сон, медитация, гипноз, эйфория. Например, бодрствование предполагает активное взаимодействие индивида с внешним миром.

Бодрствование предполагает активное взаимодействие индивида с внешним миром.

Сон – это измененное состояние сознания, которое характеризуется снижением уровня мозговой активности и реакции на окружающий мир.

Медитация – это особое состояние сознания, при котором происходит торможение деятельности мозга через сосредоточение на каком-либо объекте или мысли.

Гипнотическое состояние возникает вследствие направления внимания на внутренний мир. Боль есть не что иное, как физическое или психическое состояние, возникающее в ответ на сверхсильное воздействие на организм при угрозе его целостности. Состояние, при котором происходит снижение или полное отсутствие чувствительности к боли, и которое возникает в случае применения внушения, самовнушения, гипноза, называется анальгезией. Психическое состояние человека, характеризующееся повышенным радостным, беспечным, не соответствующим объективным обстоятельствам состоянием, называется эйфория. Состояние, которое проявляется в пониженном настроении на фоне раздражительности, озлобленности, повышенной чувствительности к поведению окружающих, в склонности к агрессии, называется дисфорией.

Обязательными составляющими психического состояния являются уровень активации нервной системы и сопровождающее его состояние психического напряжения и напряженности. Каждому человеку присущ свой индивидуальный уровень активации, который обеспечивает оптимальные условия для осуществления деятельности.

---

<sup>1</sup> *Кубышко В. Л., Вахнина В. В., Крук В. М., Федотов А. Ю.* Психологическое обеспечение стрессоустойчивости как элемента профессиональной надежности специалиста словых структур // Психология и право. 2020. Т. 10. № 2. С. 167–178; *Вахнина В. В., Костина Л. Н., Ефимова И. В.* Динамика психоэмоционального состояния руководителей территориальных органов МВД России на районном уровне в процессе развивающего консультирования // Психология и право. 2020. Т. 10. № 4. С. 64–75.

Психические состояния, возникающие в процессе деятельности, зачастую вызывают состояния психического напряжения и напряженности. П. Б. Зильберман считает, что состояние напряженности «...должно рассматриваться как помеха и ни в коем случае не может смешиваться с состоянием напряжения, неизбежно сопутствующим любой сложной деятельности, тем более такой, которая выполняется на уровне, близком к пределу данного индивидуума»<sup>1</sup>.

Следовательно, термин «напряжение» используется для обозначения деятельного состояния организма.

В зависимости от интенсивности Т. А. Немчин выделяет слабое, умеренное (соответствующее «напряжению») и чрезмерное (соответствующее «напряженности») состояние нервнопсихического напряжения<sup>2</sup>. В первом случае степень испытываемого состояния может быть названа напряжением весьма условно, так как проявления напряжения или вообще не наблюдаются, или являются незначительными. Во втором случае умеренного напряжения наблюдаются отдельные неприятные ощущения со стороны соматических органов и систем. Они компенсируются общим положительным эмоциональным фоном, желанием справиться с трудностями и достичь желаемого результата. Кроме того, при умеренно выраженном напряжении в психической деятельности происходят позитивные сдвиги. Умеренную степень нервно-психического напряжения, изменение в динамических характеристиках нервной системы Т. А. Немчин квалифицирует как повышение уровня активности. Для третьего уровня нервно-психического напряжения характерным является нарушение психической деятельности, значительные отклонения в психомоторике, в нейродинамических характеристиках, а также четко выраженное ощущение физического и психического дискомфорта.

Обыденная жизнь человека, характеризующаяся многообразием условий жизнедеятельности, повседневных ситуаций, видов труда и особенностей межличностного взаимодействия, актуализирует психические состояния различной модальности, длительности, интенсивности и знака. В повседневной жизни человек, как правило, стремится пребывать в «хорошем» психическом состоянии. Для этого он старается избавиться или уменьшить частоту, длительность и интенсивность переживаний негативных состояний и, по возможности, продлить положительные. Достижение таких

---

<sup>1</sup> Зильберман П. Б. Эмоциональная устойчивость оператора: очерки психологии. Москва, 1974.

<sup>2</sup> Немчин Т. А. Состояния нервно-психического напряжения. Ленинград, 1983.

целей связано с использованием сложившихся, «наработанных» в ходе онтогенеза и жизненной практики способов и приемов саморегуляции.

В настоящее время в психологии существует большое количество подходов и определений понятия «саморегуляция». Для того чтобы разобраться в этом многообразии, сначала обратимся к «Словарю русского языка» под ред. Е. И. Евгеньевой, в котором дается следующее толкование слова регулировать<sup>1</sup>:

- 1) подчинять определенному порядку, правилам, упорядочивать;
- 2) воздействовать на работу механизма и его частей, добиваться нужного протекания какого-либо процесса.

Надо отметить, что по смыслу слово «саморегуляция» имеет сходство с самоуправлением». В то же время эти два понятия не идентичны.

Самоуправление связано с постановкой целей самим субъектом деятельности и общения, с предвидением отдаленных результатов деятельности и общения. Оно предполагает управление субъектом деятельности собственным поведением в контексте целей некой внешней по отношению к нему деятельности, которая связана с другими субъектами деятельности или общения.

Саморегуляция обозначает направленность действия на того, кто его производит. Объектом регуляции для человека в данном случае являются его собственные поступки и действия, присущие ему психические явления (процессы, состояния, свойства). Именно когда человек регулирует собственную психическую сферу, мы имеем дело с саморегуляцией.

Ежедневно взаимодействуя с объективным миром, человек принимает решение о выборе способов реализации своей активности. На принятие решений влияют цели деятельности, индивидуальные особенности человека, принимающего решение, а также разнообразные условия окружающей среды. В этом индивидуальном процессе принятия решений человек сам исследует, программирует свою активность, контролирует и корректирует результаты. Именно эти регуляторные процессы, наряду с регуляторно-личностными свойствами, составляют содержание психической саморегуляции (О. А. Конопкин, В. И. Моросанова). Другой особенностью психической саморегуляции является иерархичность ее структуры, связанная с различными уровнями психического отражения. По мне-

---

<sup>1</sup> Словарь русского языка: в 4 т. / под ред. Е. И. Евгеньевой. Москва: Русский язык, 1987. Т. 3. С. 695.

нию К. А. Абульхановой-Славской<sup>1</sup>, может быть выделена следующая ступенчатость психической регуляции:

- 1) регуляция психических процессов;
- 2) регуляция действий с помощью этих психических процессов;
- 3) регуляция обстоятельств жизни с помощью этих действий;
- 4) регуляция себя в процессе изменения этих обстоятельств.

Саморегуляция в повседневной жизнедеятельности связана с позицией личности в адапционном процессе<sup>2</sup>, с гармонизацией функциональных систем организма и психики, стремлением к состоянию равновесия, уменьшением рассогласования функциональных связей<sup>3</sup>, осознанной саморегуляцией, контролем поведения<sup>4</sup>, становлением регуляторного опыта<sup>5</sup> и др.

Особенности и закономерности саморегуляции состояний в повседневной жизни субъекта могут быть описаны с позиций системно-функциональной концепции регуляции психических состояний.

Согласно концепции целостная функциональная структура саморегуляции психических состояний представляет собой иерархическую организацию, в основании которой находятся механизмы регуляции отдельного психического состояния (функциональное единичное). Основными составляющими функциональной структуры регуляции являются психические процессы и психологические свойства, смысловые структуры, рефлексия переживаемого состояния и образ желаемого состояния, актуализация соответствующей мотивации, психорегулирующие средства, а также характеристики самоконтроля (обратная связь). Этот уровень – базовый в функциональной структуре саморегуляции состояний<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Абульханова-Славская К. А. Личностные механизмы регуляции деятельности // Проблемы психологии личности. Москва, 1982. С. 32–41.

<sup>2</sup> Хартманн Х. Эго-психология и проблема адаптации личности. Москва: Институт общегуманитарных исследований, 2002.

<sup>3</sup> Бодров В. А. Психологические механизмы адаптации человека. В кн.: Л. Г. Дикая, А.Л. Журавлев (ред.), Психология адаптации и социальная среда: современные подходы, проблемы, перспективы. Москва: Институт психологии РАН, 2007. С. 42–67.

<sup>4</sup> Сергиенко Е. А. Контроль поведения: индивидуальные ресурсы субъектной регуляции. Психологические исследования. 2009. 5 (7).

<sup>5</sup> Осницкий А. К. Развитие саморегуляции как условие успешности профессионального самоопределения и обучения. В кн.: В. И. Моросанова (ред.), Психология саморегуляции в XXI веке. Москва: Нестор-История, 2011. С. 304–314.

<sup>6</sup> Прохоров А. О. Функциональные структуры и средства саморегуляции психических состояний. Психологический журнал. 2005. 26 (2). С. 68–80.; Прохоров А. О., Лари-

Достижение цели – желаемого состояния – осуществляется через цепь переходных состояний. Такая цепь может состоять из одного или нескольких состояний. Переход от состояния к состоянию осуществляется при использовании различных психорегулирующих приемов и средств. Информация о достижении желаемого состояния, то есть насколько переживаемое состояние соответствует искомому, реализуется при помощи обратной связи. Благодаря рефлексии, образу актуального и желаемого состояния осуществляется оценка, сличение актуального состояния с искомым и, соответственно, в случае необходимости вносится коррекция в применяемые регуляторные средства. Очевидно, что этот процесс осознается и связан с активностью сознания субъекта. Процесс регуляции совершается при активном участии психических процессов. Регуляторный процесс осуществляется с опорой на психологические свойства (темперамент, характер и др.). Он малоэффективен в случае отсутствия соответствующей мотивации субъекта и личностного смысла. То есть процесс регуляции состояний при осознанном регулировании несет на себе отпечаток личностной значимости для субъекта.

Изучение типичных «обыденных» способов и приемов саморегуляции, в силу очевидности и повседневности последних, не вызывает особого интереса у исследователей, возможно, по причине их будничности и обыкновенности, в основном исследуется саморегуляция «особых» состояний: нервно-психического напряжения, стресса и т. п. Но учитывая, что в человеческой жизнедеятельности экстремальные состояния не являются обычным и постоянным явлением, а человек основную часть жизни проживает буднично и без чрезвычайности, можно полагать, что способы и приемы саморегуляции психических состояний в повседневной жизни могут иметь свое собственное содержание.

Для выяснения закономерностей и особенностей саморегуляции в повседневной жизнедеятельности было проведено эмпирическое исследование<sup>1</sup>, в котором респонденты описывали свое повседневное состояние и способы его регуляции. В обследовании участвовали 180 человек средней возрастной группы, разного пола и профессиональной принадлежности. Особенности саморегуляции психических состояний исследовались в двух группах испытуемых.

---

*онова И. Г.* Этнокультуральная идентичность и саморегуляция психических состояний (на примере русских и татар) // психологический журнал. 2007. 28 (6). С. 59–68.

<sup>1</sup>*Прохоров А. О.* Саморегуляция психических состояний в повседневной, обыденной жизнедеятельности человека [Электронный ресурс] // Психологические исследования. 2017. Т. 10. № 56. С. 7. URL: <http://psystudy.ru> (дата обращения: 20.01.2021).

Первая группа – студенты, вторая группа – сотрудники организации. Испытуемым предлагалось ответить на вопросы об отрицательных психических состояниях в течение дня и способах их регуляции.

Анализ способов саморегуляции психических состояний в повседневной жизнедеятельности позволил установить следующие наиболее типичные способы (см. табл. 5).

*Таблица 5*

**Наиболее типичные способы саморегуляции  
положительных и отрицательных состояний в обыденных  
ситуациях жизнедеятельности**

<b>Способы саморегуляции положительных состояний</b>	<b>Способы саморегуляции отрицательных состояний</b>	<b>Способы саморегуляции кратковременных отрицательных состояний</b>	<b>Способы саморегуляции длительных отрицательных состояний</b>
Общение – 28 %. Отключение-переключение – 15 %. Рационализация, самовнушение – 12 %	Общение – 21 %. Отключение-переключение – 16 %. Слушание музыки – 10 %	Самовнушение – 22 %. Отключение-переключение – 17 %. Общение – 12 %	Общение – 42 %. Отключение-переключение – 31 %. Концентрация внимания на другой деятельности – 13 %

Как следует из таблицы, практически одни и те же способы используются субъектами для регуляции как для уменьшения интенсивности и увеличения длительности положительных состояний, так и для снижения напряженности отрицательных состояний. Обнаруженные способы саморегуляции являются универсальными.

В теории осознанной саморегуляции сложилось понимание психической саморегуляции как многоуровневой и динамической системы процессов, состояний и свойств, являющейся инструментом инициации, поддержания и контроля активности человека, направленной на выдвижение и достижение субъектных целей (О. А. Конопкин, В. И. Моросанова). В настоящее время акцент в понимании осознанной саморегуляции делается на том, что она осуществляется как процесс реализации основных регуляторных процессов, с помощью которых человек координирует свои психо-

логические ресурсы для выдвижения и достижения целей активности<sup>1</sup>.

С другой стороны, рассматривая человека как субъекта профессиональной деятельности, необходимо учитывать особенности механизмов саморегуляции его активности в профессиональных ситуациях.

Многоаспектная сложность выполняемой сотрудниками органов внутренних дел деятельности, требующей от них постоянной мобилизации всех физических и психических возможностей, делает проблему подготовленности правоохранительных кадров особенно острой. Разумеется, не подлежит сомнению, что сотрудник полиции выполняет свои обязанности в условиях постоянного воздействия психогенных факторов. В их числе напряженная работа всей сенсорной сферы, необходимость непрерывного анализа ситуации, постоянная вероятность возникновения опасности, неопределенность складывающихся условий и т. п. Длительная напряженность жизнедеятельности такого специалиста нередко приводит к истощению его личностных сил и потенциалов. Во всяком случае, психическое напряжение для человека является одним из самых энергоемких процессов, длительное воздействие которого нарушает умственную деятельность, затрудняет работу жизненно важных систем (например, сердечно-сосудистой, пищеварительной, эндокринной и др.) и, в конечном счете, вызывает болезни. В связи с этим сотрудник полиции в обязательном порядке должен уметь самостоятельно управлять собственными ресурсами и быть в состоянии реализовывать их в нужный момент. Речь, по сути, идет о владении навыками психической саморегуляции.

Существуют различные методы и модификации методик психической саморегуляции: от относительно простых, не требующих специального усвоения (идеомоторные тренировки, переключения внимания и др.) до более сложных, предлагающих длительную и кропотливую работу по овладению ими (медитация, аутогенная тренировка и др.). При этом все эти методы, несмотря на различия между ними, основаны на использовании тех систем организма, которые, являясь автоматизированными и выполняя произвольные функции, в том числе достаточно свободно поддаются и сознательному воздействию (прежде всего дыхательная и мышечная системы). К этому необходимо также добавить, что все системы

---

<sup>1</sup> Моросанова В. И. Роль осознанной саморегуляции в контроле агрессивности педагогов / В. И. Моросанова, Т. Н. Банщикова // Мир образования – образование в мире: науч.-метод. журн. 2014. № 4. С. 112–123.

в организме взаимосвязаны. И тогда, в контексте вышеперечисленных доводов, напрашивается вывод о том, что психическая саморегуляция является одной из наиболее очевидных возможностей фактически беспрепятственно добиться сознательного управления теми непроизвольными процессами, которые непосредственной произвольной регулировке обычно неподвластны. В числе прочего от состояния дыхательной, мышечной и других систем напрямую зависит состояние эмоциональной сферы человека. При таких условиях становится ясно откуда у человека, незаметно для его сознательного контроля, возникает необходимое ему эмоциональное состояние (волевая готовность к немедленным действиям, уверенность в себе) и по какой причине затормаживаются те вегетативные реакции, которые могли бы затруднить деятельность.

Подводя итог, остается заметить, что к основным целям психической саморегуляции, как правило, относятся редуцирование тревоги, страха, раздражительности, конфликтности и других непродуктивных эмоциональных состояний, а также овладение приемами самостоятельного формирования позитивных психоэмоциональных состояний, активизация памяти и мышления, нормализация сна и вегетативных дисфункций. Получается, что психическая саморегуляция пронизывает все психические явления, присущие человеку, его поведение и деятельность. В силу этого рассматривать саморегуляцию не только как технику работы с эмоционально-волевой сферой, но и как механизм повышения эффективности профессиональной деятельности, вполне допустимо.

Современное состояние проблемы саморегуляции психических состояний сотрудников органов внутренних дел. Недостатки профессионально-психологической подготовки в значительной мере определяют снижение уровня других видов профессиональной подготовленности (тактической, физической, стрелковой, использования средств защиты, экипировки). В свою очередь, профессионально-психологическая подготовленность зависит от иных видов подготовленности личного состава.

Множество сильных раздражителей, воздействующих на сотрудников органов внутренних дел в экстремальных, часто опасных для жизни и здоровья условиях несения службы, приводит к выраженным негативным эмоциональным состояниям. В условиях повышенного риска и экстремального характера несения службы возникновение и динамика негативных эмоциональных состояний зависит от интенсивности, внезапности и продолжительности воздействия таких раздражителей. Именно в неблагоприятных условиях проявляется психологическая подготовленность (или психо-

логическая неподготовленность) как отдельных сотрудников, так и подразделений к эффективной оперативно-служебной деятельности, степень обладания сотрудниками умениями снимать отрицательные эмоциональные состояния, действовать надежно и эффективно. Профессионально-психологическая подготовка сотрудников ОВД к психологической саморегуляции (ПСР) и преодолению негативных эмоциональных состояний в экстремальных ситуациях деятельности является разновидностью служебной подготовки и составной частью общей профессионально-психологической подготовки.

Как показывают проведенные исследования (Я. Я. Белик, М. Г. Дебольский, И. О. Котенев, И. Б. Лебедев, В. М. Мельников, А. И. Папкин, И. А. Папкин, В. Н. Смирнов, А. М. Столяренко, А. Н. Сухов, А. А. Ушатиков и др.), к числу наиболее часто встречающихся у сотрудников органов внутренних дел негативных эмоциональных состояний относятся: дистресс, тревога, страх, фрустрация, аффект, индивидуальная паника, малоконтролируемая агрессия. Наблюдается динамика переживаний, характеризующая переходы от одного эмоционального состояния к другому, от негативного к позитивному или от одного негативного к другому негативному, усиливающие их стеничность или астеничность, их временное доминирование, меру и направления влияния на успех или уязвимость профессиональных действий.

Основными причинами возникновения и проявления негативных эмоциональных состояний являются недостаточная подготовленность сотрудников к действиям в экстремальных ситуациях (экстремальная неподготовленность) и особенности их эмоциональной сферы, выражающиеся в склонности к типологическим отрицательным переживаниям при появлении эмоциогенных факторов, которые подлежат психологической диагностике.

Существует внутренняя сущностная зависимость между профилактикой неблагоприятных эмоциональных состояний и возможностью успешного разрешения проблем эффективности оперативно-служебной деятельности. Известно, что в около 100 видах эмоций, которые переживает человек, лишь около 30 являются положительными. Способы психологической регуляции переживаний могут быть самыми различными (вербальные и невербальные, внешние и внутренние, тактильные и дистанционные и др.). Психологическая подготовка сотрудника может взять на вооружение в кратком изложении для обучающихся теоретических основ психологической саморегуляции (ПСР), разучивание отдельных упражнений по управлению эмоциональными состояниями, тре-

нинг. Чтобы эффективно работать, сотрудник органов внутренних дел должен иметь определенную сумму знаний о природе негативных эмоциональных состояний, неблагоприятных факторах оперативно-служебной деятельности и психологических травмах, уметь регулировать свои эмоциональные состояния. Проблема оптимизации эмоциональных состояний сотрудников в условиях оперативно-служебной деятельности органов и подразделений внутренних дел решена недостаточно.

Методы регуляции психического состояния разработаны достаточно основательно как в теоретическом, так и в практическом планах. Многие методы психорегуляции эффективны в процессе курсового применения либо предварительного обучения сотрудников. Кроме того, большинство известных методов избирательны по возможностям применения. Имеется несколько классификаций способов регуляции состояний человека. Некоторые исследователи способы регуляции психических состояний дифференцируют по активирующим и регуливающим системам организма: неспецифическими, специфическими, когнитивно-мотивационными и др.

Другие ученые основное внимание уделяют методическим особенностям способов регуляции психических состояний. Выделяются вербальные и невербальные методики управления психическими состояниями, с использованием аппаратных и неаппаратных методов.

Имеются указания на то, что при создании обобщенной классификации в первую очередь надо учесть, какую позицию занимает субъект по отношению к оказываемому воздействию. По этому критерию можно классифицировать все приемы непосредственного воздействия на состояние на две группы: внешние методы воздействия и внутренние.

В повседневной профессиональной деятельности для восстановления работоспособности сотрудников и их готовности к действиям используются различные методы релаксации: отдых, использование медико-психологического комплекса. Предлагаемые в процессе подготовки методы саморегуляции, поддерживают работоспособность, снимают утомление, мобилизуют внутренние ресурсы организма, устраняют симптомы возможных легких форм психогений, т. к. важно помнить о ценности психического и физического здоровья сотрудников органов внутренних дел. При выборе методов психологической саморегуляции главным критерием следует считать использование эффективных приемов и способов регуляции психических состояний, в первую очередь, ориентирующих на включение собственных ресурсов организма.

В психологии служебной деятельности психическая саморегуляция рассматривается как регуляция различных состояний, осуществляемая самим человеком с помощью своей психической активности.

Психической саморегуляцией называется воздействие человека на самого себя с помощью слов и соответствующих мысленных образов. Иначе говоря, это психическое самовоздействие для целенаправленной регуляции всесторонней деятельности организма, его процессов, реакций и состояний.

Главной особенностью этих определений является выделение состояния человека в качестве объекта воздействия и направленность на использование внутренних средств регуляции.

Существуют разные методы и модификации методик саморегуляции. К ним следует отнести также отдельные приемы и комплексы систематизированных упражнений.

Существует множество методов ПСР, которые делятся на 4 основных класса: нервно-мышечная релаксация, аутогенная тренировка, идеомоторная тренировка, сенсорная репродукция образов. Задачами применения данных методов являются: снятие проявлений стрессовых состояний, уменьшение степени эмоциональной напряженности деятельности, предотвращение их нежелательных последствий, усиление мобилизации ресурсов.

Главными особенностями всех методов являются: а) выделение состояния человека в качестве объекта воздействия. При этом учитываются воздействия на основные уровни проявления его функционального состояния: физиологический, психологический и поведенческий; б) направленность на формирование адекватных внутренних средств, позволяющих сотруднику осуществить специальную деятельность по изменению своего состояния; в) доминирование активной установки субъекта на изменение (регуляцию) своего состояния.

К отдельным приемам можно отнести: ритуальные действия; самоисповедь; самоубеждение; самоприказ; самоподкрепление.

Все эти приемы составляют основу мини-тренингов. Обучение навыкам ПСР важно организовать в виде последовательных этапов овладения соответствующими внутренними навыками, что составляет основное содержание тренингов.

Профессиональная деятельность, учеба, семейные взаимоотношения, занятия спортом – в любой из этих областей человек может столкнуться с непредвиденными обстоятельствами, агрессией, проблемами межличностного общения или нереализованными ожиданиями, которые могут вызвать обиду, гнев, разочарование или ощу-

щение бессилия. Важно отметить, что на эффективность применения представленных способов и приемов психической регуляции влияют индивидуально-психологические особенности личности сотрудников ОВД.

Важно отметить, что руководителю ОВД необходимо научиться актуализировать психоэмоциональные ресурсы, которые можно использовать в различных конфликтных или кризисных ситуациях профессиональной деятельности.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Дайте определение психических состояний личности, укажите какие психологические проблемы они способны порождать в деятельности сотрудников ОВД?
2. Каковы основные функции психических состояний, их особенности в управленческой деятельности руководителя ОВД?
3. Психическая напряженность, стресс, а также их влияние на профессиональное поведение сотрудников ОВД.

### **Темы рефератов**

1. Современное состояние проблемы саморегуляции психических состояний сотрудников органов внутренних дел.
2. Особенности механизмов саморегуляции и активности руководителя ОВД в профессионально-значимых ситуациях.
3. Сотрудники ОВД как объект психологического воздействия, использование внутренних ресурсов саморегуляции
4. Психологические навыки, необходимые для преодоления стрессового состояния.

## РАЗДЕЛ 4. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ СОТРУДНИКАМИ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ ГРУППАМИ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ В ЭКСТРЕМАЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ

### § 4.1. Психологические особенности экстремальных условий профессиональной деятельности

Деятельность органов внутренних дел характеризуется одним из наиболее высоких уровней экстремальности и профессионального стресса. Экстремальные (от лат. «*extremum*» – крайнее) ситуации и условия в деятельности сотрудников ОВД возникают под воздействием служебных, криминальных и бытовых обстоятельств, а также чрезвычайных ситуаций природного, техногенного и биолого-социального характера. Психологическими исследованиями экстремальных условий и ситуаций в системе МВД с конца 70-х годов занимались В. К. Коломеец, А. И. Китов, А. М. Столяренко, И. О. Котенев, Н. В. Андреев, Г. С. Човдырова, В. Н. Смирнов и др.<sup>1</sup>

Экстремальные условия следует отличать от экстремальных ситуаций. «Чрезвычайные происшествия и обстоятельства (ситуации) создают экстремальные (особые) условия для деятельности органов внутренних дел, во время которых в значительной степени (а иногда и коренным образом) изменяется содержание их работы, возникает необходимость в использовании специальных организационных форм, новых тактических приемов и методов»<sup>2</sup>. Следовательно, в понятии «условия» представлен деятельностный аспект,

---

<sup>1</sup> *Коломеец В. К.* Вопросы психологической подготовки сотрудников милиции к действиям в особо сложных условиях. Свердловск, 1975; *Китов А. И.* Психология управления. Москва, 1979; *Столяренко А. М.* Психологическая подготовка сотрудников органов внутренних дел. Москва, 1887; *Котенев И. О.* Психологические последствия воздействия экстремальных ситуаций на личный состав органов внутренних дел. Москва, 1994; *Панкин А. И.* Личная безопасность сотрудников органов внутренних дел: тактика и психология безопасной деятельности. Москва, 1996; *Андреев Н. В.* Психологическое обеспечение переговорной деятельности сотрудников ОВД в экстремальных условиях. Москва, 1997; *Човдырова Г. С.* Проблемы повышения психологической стрессоустойчивости личного состава системы МВД России в экстремальных ситуациях. Москва, 1998; *Узул Л. С.* Тактика выживания военнослужащих и сотрудников МВД в экстремальных ситуациях. Санкт-Петербург, 1998; Прикладная юридическая психология // под ред. А. М. Столяренко. Москва, 2001; *Мельников В. М.* Социально-психологическая профилактика и психокоррекция психических состояний сотрудников сводных отрядов органов внутренних дел, действующих в экстремальных (боевых) условиях. Москва, 2001; *Смирнов В. Н.* Психология управления персоналом в экстремальных условиях. Москва, 2007.

<sup>2</sup> *Майдьков А. Ф.* Предмет, задачи и система курса // Управление ОВД в экстремальных условиях: лекция. Москва, 1989. С. 6.

что отличает его от понятия «ситуация», имеющее нейтральное по отношению к деятельности значение.

Особенности экстремальных условий, оказывающие наиболее сильное воздействие на психику сотрудника, принято называть экстремальными факторами<sup>1</sup>. Соответственно, особые условия следует понимать как повышенную по степени опасности и последствиям обстановку (состояние), вызываемую явлениями (событиями) социального, природного, биологического, техногенного характера, и требующую от ОВД принятия и реализации специальных мер.

Таким образом, особые условия – это не отдельное событие (факт), а состояние (обстановка), возникающая в результате таких явлений или событий<sup>2</sup>. В настоящее время возрастают требования к профессионализму и психологической подготовленности сотрудников ОВД в особых условиях, которых в психологической литературе используются различные термины: «сложные», «трудные», «критические», «кризисные», «чрезвычайные», «психогенные», «сверхэкстремальные», «гиперстрессовые».

Изучением психологических закономерностей деятельности сотрудников и подразделений ОВД при возникновении особых условий и ситуаций занимается экстремальная юридическая психология. Это раздел юридической психологии, посвященный изучению психологических явлений, возникающих при совместной деятельности сотрудников ОВД в особых условиях, связанных с повышенной степенью профессионального риска, требующих мобилизации физических, психологических и духовно-нравственных качеств личности.

Активные поиски решения проблем, обеспечения успешных действий сотрудников ОВД в психологически сложных условиях начались в 70-х годах прошлого века. В начале были разработки по психологической подготовке личного состава внутренних войск, в которых анализировался опыт подготовки военнослужащих в вооруженных силах. Затем в работах В. К. Коломейца (1975 г.) и А. И. Китова (1979 г.) были сделаны первые попытки разработки специфичной психологической подготовки для сотрудников ОВД. С 1982 г. психологами Академии МВД проводились масштабные формирующие эксперименты в органах внутренних дел, в результате которых была разработана профессионально-психологическая

---

<sup>1</sup> *Фактор* (от лат. *factum* – «делающий, производящий») – причина, движущая сила какого-либо процесса, определяющая его характер или отдельные черты.

<sup>2</sup> *Майдыков А. Ф.* Еще раз о теоретических основах управления территориальными органами внутренних дел в особых условиях // Труды Академии управления МВД России. 2017. № 2 (42). С. 82.

подготовка сотрудников ОВД, полностью адаптированная к специфике их экстремальной деятельности, особым условиям и официально с 1989 г. внедренная в практику.

По материалам исследований, проведенных сотрудниками Академии МВД России, был подготовлен спецкурс по экстремальной психологии для практических психологов, множество методических материалов к комплексным играм и учениям по переговорной деятельности, рекомендации по вопросам экстремально-психологической направленности. Так, в 1995 г. были изданы методические пособия «Морально-психологическая подготовка личного состава к выполнению задач по защите конституционных прав граждан в условиях чрезвычайного положения и при вооруженных конфликтах» (под ред. А. М. Столяренко) и «Формирование групп и работа с личным составом органов внутренних дел в особых условиях» (под ред. Н. В. Андреева).

В Академии была начата подготовка специалистов по *переговорной деятельности* в ситуациях захвата заложников, угрозы совершения террористического акта (В. П. Илларионов, Н. В. Андреев, В. В. Вахнина), сотрудников групп психологического обеспечения при временных органах управления МВД России в Чеченской Республике. Опыт психологического обеспечения действий постоянно анализировался и обобщался с целью внесения коррективов в программы и методы подготовки сотрудников ОВД.

В настоящее время проблематика психологической работы в особых условиях включает исследования по следующим основным направлениям: психологические особенности действий сотрудников ОВД в экстремальных ситуациях; психологическое воздействие экстремальных ситуаций на сотрудников ОВД; профессионально-психологический отбор и экстремально-психологическая подготовка сотрудников к действиям в особых условиях; психологические особенности управления деятельностью ОВД в экстремальных условиях; психологическая готовность сотрудников к действиям в экстремальных условиях; психологическое обеспечение переговорной деятельности руководителей ОВД в особых условиях; психология предупреждения и пресечения групповых нарушений общественного порядка и массовых беспорядков; психологические особенности взаимодействия сотрудников ОВД с гражданами, находящимися в измененном, кризисном и угрожающем психическом состоянии; вопросы психической саморегуляции, само- и взаимопомощи личного состава подразделений в экстремальных условиях; психология коллективов подразделений ОВД и управления ими при действиях в экстремальных условиях; психодиагностика,

профилактика и коррекция негативных психических состояний, возникающих у сотрудников ОВД под воздействием особых условий; психологическая помощь сотрудникам, испытывавшим психотравмирующее воздействие в процессе исполнения профессиональных обязанностей; психология постэкстремальной работы с сотрудниками; психологическая реабилитация сотрудников ОВД.

Очевидно, что психолог, осуществляя психологическую работу, не может повлиять на объективно действующие факторы и параметры ситуации, но он может способствовать эффективной профессиональной подготовленности, оптимальной социально-психологической адаптации сотрудника к особым условиям деятельности, успешному преодолению возможных отрицательных психологических последствий.

Таким образом, особое значение придается проблеме экстремально-психологической подготовки сотрудников ОВД, психологическому обеспечению действий в особых условиях.

В настоящее время существует необходимость в дальнейшей разработке эффективных психотехник и технологий работы с личным составом в различных кризисных ситуациях, особых условиях, перед и после участия в них. Профессионально-психологическая подготовка, психологическое сопровождение и профессионально-психологический отбор к действиям в особых условиях являются неотъемлемым компонентом профессионализма психологов органов внутренних дел.

Организация психологической работы по обеспечению деятельности личного состава органов внутренних дел в особых условиях.

Реформирование системы ОВД актуализировало необходимость применения в организации работы с личным составом инновационных подходов и технологий, в том числе психологических, главным субъектом которых выступают психологи ОВД. Эти технологии, применяемые в комплексе с другими, позволяют мобилизовать сотрудников на эффективное выполнение оперативно-служебных задач, формировать у них позитивные установки на соблюдение норм и правил нравственного поведения.

Профессиональный психологический отбор, экстремальная профессионально-психологическая подготовка и психологическое сопровождение служебной деятельности сотрудников ОВД – важнейшие направления поддержания качественного уровня и профессиональной компетентности личного состава органов внутренних дел.

Деятельность подразделений психологической работы в особых условиях сосредоточена на комплексном решении задач, связанных с формированием у сотрудников профессионально значимых психологических качеств личности, психологической устойчивости и готовности к эффективному выполнению оперативно-служебных задач в повседневных и экстремальных ситуациях профессиональной деятельности.

Основными организационными принципами психологической работы в особых условиях являются: целеустремленность, непрерывность, объективность, активность, оперативность, соблюдение норм профессиональной этики.

В современных условиях психологическая работа – один из востребованных и динамично развивающихся видов морально-психологического обеспечения профессиональной деятельности ОВД России, являющаяся составной частью кадрового обеспечения МВД России.

При проведении мероприятий психологической работы используются различные методы исследования: наблюдение, интервью, консультация, психологический анализ документов, психологический анализ результатов деятельности, опрос, обследование, тестирование, социометрия, эксперимент, психологический тренинг.

В настоящее время целью психологической работы ОВД в особых условиях является достижение высокой степени морально-психологической готовности личного состава к профессиональному выполнению оперативно-служебных задач, надежности и управляемости в особых условиях, выявлению проблем и оказанию психологической поддержки при нарушениях социально-психологической адаптации к особым условиям служебной деятельности. Необходимость оказания психологической помощи может проявляться в форме социально-психологических конфликтов, различных формах девиантного поведения.

В соответствии с целью, сформулированной достаточно широко, задачами психологической работы в особых условиях являются:

1) организация отбора сотрудников, пригодных к несению службы в особых условиях обеспечение общественного порядка при проведении массовых спортивных или других мероприятий; изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников, привлекаемых к несению службы в условиях повышенной сложности, прогнозирование успешности их профессиональной деятельности в особых условиях;

2) осуществление мероприятий психологической работы по обеспечению формирования благоприятного социально-психологиче-

ского климата в служебных коллективах и поддержанию удовлетворительного морально-психологического состояния личного состава; изучение, анализ и оценка морально-психологического состояния личного состава, процессов и явлений в служебных коллективах (деформации внутриколлективных связей, распад позитивных ценностей коллектива, разобщенность сотрудников, выражающаяся в профессиональных и бытовых конфликтах, различные формы психологической несовместимости, существование микрогрупп, характеризующихся негативным устойчивым стремлением к выбору ложных асоциальных целей); осуществление психологической подготовки личного состава к выполнению оперативно-служебных задач;

3) обеспечение высокой психологической готовности, устойчивости и профессиональной работоспособности;

4) формирование экстремально-психологической подготовленности и готовности сотрудников ОВД к решению профессиональных задач в особых условиях; поддержание оптимального уровня морально-психологического состояния и профессиональной работоспособности; обеспечение эффективных действий сотрудников, связанных с преодолением психологических трудностей;

5) обеспечение развития экстремально-психологической и психолого-педагогической компетентности руководящего состава, повышение, развитие коммуникативной компетентности сотрудников;

6) психологическое просвещение сотрудников: проведение занятий по психологической тематике в системе морально-психологической подготовки личного состава, в том числе мероприятий психологической работы с личным составом, командироваемым в другую местность для выполнения задач в особых условиях;

7) проведение психологического сопровождения работы с личным составом: осуществление психологической профилактики конфликтных ситуаций среди личного состава, обучение приемам само- и взаимопомощи с целью регуляции психического состояния;

8) оказание неотложной психологической помощи непосредственно в ходе решения задач в экстремальных ситуациях; сохранение (или восстановление) психологического здоровья и социального благополучия в постэкстремальный период; формирование навыков обеспечения личной профессиональной безопасности в ситуациях повышенного риска.

9) оказание психологической помощи сотрудникам после выполнения задач в особых условиях и членам их семей, а также в случаях, связанных с гибелью личного состава, применением оружия;

10) осуществление комплекса организационно-практических мероприятий, направленных на профилактику суицидальных проис-

шествий, выявление сотрудников, находящихся в кризисном состоянии, предупреждение профессиональной деформации личности;

11) внедрение в практику позитивного опыта проведения психологической работы, использования современных психологических технологий в работе с личным составом.

Объектами психологической работы в особых условиях являются: отдельные сотрудники, категории сотрудников, служебные коллективы.

Предметом психологической работы ОВД в особых условиях является комплекс личностных качеств сотрудника, морально-психологическое состояние личного состава и социально-психологический климат во временных служебных коллективах.

Субъектами психологической работы в особых условиях являются руководители органов, организаций и подразделений МВД России; заместители руководителей – начальники подразделений по работе с личным составом, заместители (помощники) руководителей по работе с личным составом; иные должностные лица, на которых возложена организация психологической работы; подразделения психологической работы.

Психологическая работа в особых условиях выступает как система организационных и психопрактических мероприятий, направленных на повышение эффективности правоохранительной деятельности на основе применения психологических технологий, мобилизации психологического потенциала личности и служебного коллектива, оптимизации условий личностного развития, профессиональной деятельности, организационно-управленческих процессов.

С целью достижения надежности и управляемости органов внутренних дел в особых условиях необходимо особо отметить задачи, стоящие перед руководителем органов внутренних дел:

– предвидение и предупреждение возникновения отрицательных психологических изменений в деятельности личного состава, влекущих опасное ухудшение профессиональных действий, снижение эффективности служебной деятельности, ухудшение социально-психологического климата в служебном коллективе, опасность перехода межличностных конфликтов во внутрличностный или личностно-групповой, создание рисков появления и развития различных форм девиантного поведения сотрудников органов внутренних дел;

– обеспечение оптимального настроения психической деятельности (состояние включенности в профессиональную деятельность, мобилизованности), необходимого для уверенных и успешных действий.

Для решения поставленных задач руководителю необходимо знать психологические особенности деятельности сотрудников в особых условиях и обладать экстремально-психологической и психолого-педагогической компетентностью.

Таким образом, можно говорить о психологической работе в особых условиях как об экстремально-психологическом обеспечении деятельности органов внутренних дел, которое выделилось в отдельное направление работы психологов органов внутренних дел и предполагает их особую профессиональную подготовленность, т. к. в особых условиях приходится действовать в обстановке информационной неопределенности: неясности, нехватки информации, обилии информации (существенной и не имеющей значения, достоверной и лживой, устаревшей и неточной, определенной и противоречивой).

Психологический отбор сотрудников, командируемых в регион с особыми условиями службы.

Важнейший принцип отбора в подразделение – принцип добровольности. Однако это не равнозначно желанию или нежеланию сотрудника: согласие потенциального кандидата в подразделение формируется в повседневной работе с сотрудниками, беседах и во время проведения служебных занятий.

Комплектование подразделения проходит с учетом профессиональной ориентации сотрудников. Это необходимо для формирования нарядов, предназначенных для выполнения специальных задач. Профессиональный стаж командируемых для выполнения служебно-боевых заданий сотрудников должен быть не менее 2-х лет. У большинства личного состава должен быть опыт работы в экстремальных условиях, наличие в профессиональной автобиографии острых стрессовых ситуаций, например: участие в захвате особо опасного преступника, освобождение заложников, работа с людьми, получившими тяжелые ранения, жертвами насилия или убийства и т. п. При этом у таких кандидатов необходимо учитывать степень выраженности посттравматической стрессовой симптоматики.

Для всего командного состава важно, а для прямых начальников – обязательно наличие опыта работы с людьми. В большей степени, чем «рядовой» состав, руководитель должен иметь опыт работы в экстремальных ситуациях.

При комплектовании сводного отряда необходимо, чтобы не менее 60 % сотрудников были из одного подразделения. При этом особое внимание следует обращать на умение сотрудника профессионально использовать различные виды и системы ору-

жия, поскольку эти навыки приобретаются только личным опытом и подкрепляются длительными тренировками.

Неблагоприятными для командировки обстоятельствами являются: развод, предразводная ситуация, самовольный уход детей из дома, предродовое состояние жены, тяжелая болезнь близкого человека, которому требуется постоянный уход, резко отрицательное отношение близких родственников к предстоящей командировке и т. д. В этих случаях должны быть приняты меры по исправлению создавшегося положения.

При отборе кандидатов для выполнения задач в особых условиях необходимо провести психодиагностическое обследование. На этапе ознакомительной беседы с сотрудником оценивается степень выраженности таких черт характера, как импульсивность, агрессивность, неуравновешенность, так как нежелательными проявлениями этих черт может быть невыдержанное поведение, эмоционально-волевая неустойчивость в стрессогенных условиях, немотивированная агрессия и др. С этой целью в беседе с кандидатом необходимо выявлять признаки, которые чаще всего сопутствуют описанным проявлениям.

Особенности биографии: наличие у близких родственников тяжелых психических заболеваний, случаев суицида; приверженность некоторым фундаменталистским религиозным течениям или принадлежность к каким-либо религиозным сектам; пережитые ранее психические травмы (ранняя трагическая потеря близких, родственников, пребывание в качестве заложника, гибель на его глазах друзей, детей и т. п.); участие в военных действиях; воспитание в неполной семье (особенно отсутствие отца), у бабушки и (или) у бабушки, в детском доме.

Внешние признаки: тремор кистей рук, мышц шеи, очень подвижная мимика лица, резкие неадекватные движения рук, чрезмерная скованность, потливость, резкие перепады настроения, частое изменение цвета лица; желтоватые белки глаз, часто изменяющиеся размеры зрачков, тусклый цвет и одутловатость лица, нездоровый румянец щек, «мешки» под глазами, покраснение или синюшность в области кожных покровов носа, желтизна кожи, желтые пальцы; татуировки на теле, следы глубоких ран, порезов, мозоли на запястьях.

Поведенческие и речевые особенности: наличие категорических, резких суждений (типа – «я всегда», «никогда», «очень хороший», «никуда не годится» и т. п.); поверхностный анализ фактов, событий, отсутствие системности в изложении материала, необоснованность выводов и заключений, неспособность понять пере-

носный смысл шуток, поговорок, «вязкость» в общении; чрезмерная обидчивость из-за явно незначительных поводов; бессмысленное упрямство, конфликтность, попытки любыми способами обратить на себя внимание, цинизм, злобность; при попадании в неудобное положение – увеличение логически незавершенных выражений, возрастание количества слов – «паразитов», колебание темпа речи, снижение полноты и адекватности восприятия речевой информации, что в результате приводит к выраженным неадекватным речевым и поведенческим ответным реакциям.

Наличие этих проявлений у кандидата не может служить основанием для окончательного вывода о его пригодности к службе в подразделении, а служит лишь предпосылкой для более пристального изучения личностных особенностей сотрудника психологами.

Необходимо отметить, что психологический отбор сотрудников, направляемых для выполнения задач в экстремальных условиях, организуется в подразделениях и службах начальником органа или подразделения совместно со своими заместителями и психологами.

Качественный отбор сотрудников в состав сводного подразделения органов внутренних дел и их подготовка является основным условием эффективного выполнения поставленных перед группировкой задач.

Кандидаты на должности руководящего состава и командира формируемого сводного подразделения проходят углубленное психодиагностическое обследование, при котором оцениваются лидерские способности, психологическая готовность к действиям в экстремальных условиях, коммуникативные навыки. Важнейший критерий отбора в подразделение – это добровольность. Согласие кандидата формируется в повседневной работе с сотрудниками, беседах и во время проведения служебных занятий. Комплектование подразделения проходит с учетом специфики деятельности и уровня профессиональной подготовленности сотрудников. Это необходимо для формирования нарядов, предназначенных для выполнения специальных задач.

Подбор батареи тестов производится психологом в зависимости от уже имеющейся базы данных по сотруднику, выявленных психологических особенностей. Следует учитывать, что психологическое обследование при формировании временного (сводного) отряда носит характер экспресс – диагностики, среза актуального состояния, выявления неблагоприятных факторов, способных затруднить адаптацию сотрудника к условиям служебной командировки, поэтому приоритетным при проведении обследования является бесе-

да с сотрудником, установление наличия отягощенности факторами стресса (наличие родственников-инвалидов, тяжело болеющих близких, беременности жены (конец последнего триместра), требующие присутствия сотрудника дома (проведения служебной проверки в отношении сотрудника, судебных тяжб); наличие недавно пережитых острых травматических ситуаций (потеря близких, ДТП с пострадавшими, значительная утрата имущества, тяжелый развод и т. д.). Не рекомендуется рассматривать к включению в состав сводного отряда сотрудников, нуждающихся в психолого-педагогическом внимании.

Профессиональная деятельность в экстремальных условиях предполагает многоуровневую систему психологических и физиологических требований, в связи с чем при отборе сотрудников к действиям в особых условиях можно выделить следующие основные профессионально важные группы качеств сотрудников.

Необходимо выделить набор требований к личности сотрудника, а также следующие психологические профессионально важные качества.

Коммуникативные качества: умение быстро устанавливать контакты с представителями других национальностей в условиях ограниченного владения языком; умение налаживать эффективные деловые партнерские отношения; способность к эмпатическому восприятию лиц других национальностей; способность поддерживать долгосрочные партнерские отношения с коллегами из числа сотрудников других регионов по участию в антитеррористических операциях (отсутствие национальной неприязни, учет этнопсихологических особенностей); тактичность – склонность к компромиссному и конструктивному поведению в ситуации конфликта.

Интеллектуальные качества: хорошая общеобразовательная подготовка; быстрая обучаемость; достаточный уровень психической выносливости; гибкость мыслительных процессов; повышенный уровень произвольного внимания и наблюдательности; умение прогнозировать последствия своего поведения; отсутствие эмоциональной деструкции; выраженные способности к анализу и обобщению информации; умение принимать правильные решения в ситуации дефицита времени и неполной информации; умение выбирать оптимальную тактику действий.

Эмоциональные особенности: умеренная эмоциональная лабильность; способность к самоконтролю в ситуации повышенного нервно-психического напряжения.

Личностные особенности: отсутствие тревожно-мнительных черт; активность личностной позиции; высокая поисковая актив-

ность; упорство и гибкость в достижении цели; дисциплинированность (ориентация на сознательное выполнение инструкций с учетом меняющейся обстановки); отсутствие импульсивности в высказываниях и поведении; умеренный уровень агрессивности.

Мотивационно-ценностные особенности: интерес к местным обычаям; гуманистическая направленность.

При всем многообразии комплексов профессионально важных качеств можно назвать ряд личностных качеств, выступающих как профессионально-важные практически для любого вида профессиональной деятельности. Это мотивация к деятельности, ответственность, самоконтроль, профессиональная самооценка и несколько более специфических, характерных для экстремальных условий: эмоциональная устойчивость, надежность, оптимальный уровень тревожности, низкий уровень напряженности и лабильности, высокий уровень экстравертированности, разумное отношение к риску и т. д.

Особенно следует выделить эмоциональную устойчивость, которая позволяет более эффективно справиться со стрессом, уверенно и хладнокровно применять усвоенные навыки, принимать адекватные решения в обстановке дефицита времени.

В связи с этим задачей психологического отбора к различным профессиональным действиям, и особенно к действиям в особых условиях, является определение предрасположенности сотрудника к профессиональной деятельности, которая будет способствовать развитию вышеперечисленных качеств.

При отсутствии медико-психологических или иных противопоказаний к командировке психологический отбор и комплектование подразделений проводится в соответствии с предъявляемыми к сотрудникам профессиональными требованиями.

В результате отбора к деятельности в особых условиях сотрудник будет эффективен в условиях, которые содержат детерминанты (факторы, причины, условия), оказывающие негативное психологическое воздействие.

Можно выделить две группы таких факторов: экстремальные морально-психологические факторы и экстремальные профессионально-психологические факторы, они характерны общим воздействием на психику, затрудняющим реализацию обычных, отработанных ранее действий, успешно выполнявшихся в относительно спокойных привычных условиях.

Экстремальные ситуации заставляют сотрудника действовать быстро, реагировать на изменения немедленно и адекватно, не отставая от темпа изменения обстановки и развития событий;

переносить высокие нагрузки, а также действовать в сложных условиях, достигать результатов, которые не возникают спонтанно, – для этого необходимо использовать все психологические ресурсы.

Таким образом, морально-психологическая устойчивость личного состава к влиянию психотравмирующих факторов – система личностных компетенций (знаний, умений, владений, интересов, мотивов, установок), определяющая способность сотрудников сохранять высокую функциональную активность и успешно выполнять профессионально значимые задачи в экстремальных условиях деятельности.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Какие условия называются экстремальными и чем они отличаются от экстремальных ситуаций?
2. Назовите основные типы проявления экстремальных условий?
3. Какие психические реакции в экстремальных условиях наблюдаются у сотрудников органов внутренних дел?
4. Какие задачи психологического обеспечения решает руководитель ОВД в экстремальных условиях?

### **§ 4.2. Психологическая подготовка сотрудников к деятельности в особых условиях. Экстремально-психологическая компетентность руководителей**

В научной литературе профессиональная компетентность рассматривается как система внутренних ресурсов профессионалов, необходимых им для эффективных действий в определенных ситуациях. При этом управленческая компетентность руководителей представляется как:

- система их внутренних ресурсов, необходимых для организации эффективного руководства подчиненным подразделением;
- доскональное знание своего дела, существа выполняемой работы, сложных связей, явлений и процессов, возможных способов и средств достижения намеченных целей;
- система, включающая в себя содержательные, ресурсные и социально-психологические компоненты деятельности.

В экстремально-психологической компетентности руководителей, кроме указанных компонентов, особенно выделяется духовная составляющая деятельности, которую кратко возможно выразить как безусловную уверенность сотрудников в своих силах, в успехе

за порученное дело, доверие подчиненным и вера в них<sup>1</sup>. Конечно, такая вера не может заменить профессиональных знаний, умений и навыков руководителей, но она, проявляясь в поступках, высказываниях руководителя, позволяет ему направлять свои управленческие усилия не только на организационно-техническую составляющую успеха, но, что самое главное, – на оптимизацию всех психологических аспектов и явлений в системе управления. Именно такой подход является залогом успеха в экстремальных условиях.

Современные концепции управления (Дж. Эдза, А. Баркер и др.) при организации выполнения управленческих решений предлагают ориентироваться на модель «центристского руководства»<sup>2</sup>. Ее суть в том, что руководитель обеспечивает не только выполнение цели и задач, сформулированных в управленческом решении, но и создает условия для раскрытия психологического потенциала отдельных подчиненных и формирования команды подчиненных. Иначе говоря, ориентированный на успех управленец одновременно уделяет внимание трем составляющим: достижению цели, развитию психологического потенциала у подчиненных и формированию сплоченных рабочих групп (команд). Такая ориентация руководителя особенно актуальна для экстремальных условий.

В психолого-управленческих публикациях не без основания подчеркивается, что психологический потенциал не может рассматриваться только как манипулятивное средство «в руках руководителя»<sup>3</sup>. В экстремальных условиях руководитель должен не только считаться с психологическими особенностями подчиненных, но и обязан учитывать в своей управленческой и предметной деятельности мироощущения, ожидания, уровень развития сотрудников, их ценности, потребности, в том числе духовные, интересы, настрйо, возможности реализовать себя. Он должен направлять свои управленческие усилия на прицельное, точечное использование мотивации и психологического потенциала сотрудников для достижения поставленных целей – с одной стороны, и на подкрепление мотивации и развитие психологического потенциала подчиненных – с другой.

Исходя из этого экстремально-психологическую компетентность руководителя возможно определить, как комплексную систе-

---

<sup>1</sup> Чернилов В. И. Статья: Состояние и перспективы управления правоохранительными органами. Москва, 2003. С. 323–326.

<sup>2</sup> См.: Баркер А. Как еще лучше управлять людьми. Москва, 2002. С. 58–60.

<sup>3</sup> Чернилов В. И. Состояние и перспективы управления правоохранительными органами // Энциклопедия юридической психологии. Москва, 2003. С. 323–326.

му его внутренних ресурсов, включающую в себя духовные, социально-психологические, содержательные и ресурсные аспекты деятельности.

Психологическая подготовка к действиям в чрезвычайных ситуациях – комплекс различных форм и методов обучения, нацеленных на формирование, повышение и поддержание психологической подготовленности сотрудников к действиям в особых условиях.

Психологическая подготовка сотрудников к действиям в экстремальных условиях – научно организованный и эффективно осуществляемый процесс формирования, повышения и поддержания высокого уровня психологической подготовленности работников к решению служебных задач в экстремальных условиях.

Экстремально-психологическая подготовка подразделений органов внутренних дел повышает свою эффективность при построении ее в соответствии с общими, организационными, методическими и содержательными психологическими принципами<sup>1</sup>.

В перечень общих принципов можно включить, в частности, принципы научности; психолого-педагогического единства; экстремальной целеустремленности; надежности; гуманизма; оптимизма и позитивности.

К организационным принципам отнесены такие, как педагогическая системность; единство группового, дифференцированного и индивидуального подходов; специальное обеспечение экстремальной подготовки.

К методическим принципам следует отнести такие, как мотивирующей, воспитывающей и развивающей личности методики; доступности, последовательности и прочности подготовки; интенсивной мобилизующей методики подготовки; максимально возможного приближения трудностей и условий обучения к реальным экстремальным; включение в процесс подготовки самих экстремальных условий деятельности.

Для эффективной работы в экстремальных условиях психологическая подготовка должна всецело ориентироваться на особенности профессиональной деятельности сотрудников, поэтому по своей сути она должна быть профессионально-психологической<sup>2</sup>.

Профессионально-психологическую подготовку (далее – ППП) по поддержанию высокой степени готовности сотрудников к дея-

---

<sup>1</sup> *Столяренко А. М.* Экстремальная психопедагогика. Москва, 2002. С. 215–225.

<sup>2</sup> *Вахнина В. В.* и др. Современные тенденции в подготовке сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации для противодействия экстремизму // Прикладная психология и педагогика. 2020. Т. 5. № 4. С. 204–215.

тельности в особых условиях можно представить по трем направлениям:

1. Обучение, поддержание постоянной бдительности и профессионально-психологической готовности персонала к экстремальным условиям деятельности (предварительная ППП).

2. Специальное обучение быстрому реагированию на внезапное обострение обстановки и переходу от повседневного состояния ожидания, готовности к энергичным и эффективным действиям (предварительная ППП).

3. Обеспечение повышения бдительности и готовности персонала до высшего уровня в ситуации обострения обстановки и угроз безопасности и жизни людей (непосредственная ППП).

Профессиональная экстремально-психологическая подготовка состоит из трех этапов, составляющих единый цикл. Первый этап – предварительный, направлен на осознание ценностей, профессионально важных качеств, знаний, умений, навыков, характеристик функциональных групп, экстремально-психологических по своей сути. Второй этап – непосредственный, нацеленный на преодоление сотрудниками страха в условиях, приближенных к реальной профессиональной деятельности, связанной с риском, опасностью для жизни. Третий этап – подготовки, решает задачу поддержки высокого уровня подготовленности сотрудников органов внутренних дел к действиям в особых условиях.

«Экстремальность» как обучающий компонент представляет собой: моделирование в процессе обучения условий, приближенных к экстремальным (тренировка выносливости, принятие повышенной ответственности за результаты своих действий и действия группы); сочетание повышенных физических нагрузок или монотонных действий в нестандартных условиях, связанных с риском для жизни, с напряженными интеллектуальными действиями; использование экстремальных условий для формирования и развития самоконтроля (использование приемов самоприказа, самовнушения, самоподкрепления), психических состояний сотрудников и групп (овладение приемами саморегуляции), бдительности, навыков психологического воздействия.

По времени различают два вида экстремальной профессионально-психологической подготовки: предварительную и непосредственную. Задача первой – формирование и поддержание психологической подготовленности сотрудников во всем ее объеме. Она решается в течение сравнительно длительного периода обучения. У непосредственной психологической подготовки задача другая: формирование состояния высокой профессиональной готовно-

сти сотрудников непосредственно перед началом выполнения ими ответственных действий в экстремальных условиях. Она проводится в ходе инструктажа при приготовлении к операции путем мобилизации сил и возможностей перед началом действий.

Основной целью морально-психологической подготовки является формирование и повышение профессионально-психологической готовности работы, обеспечивающей успешное преодоление психологических трудностей при решении профессиональных задач в экстремальных условиях<sup>1</sup>.

Психологической готовностью называется совокупность морально-психических и профессиональных характеристик персонала, которые позволяют им в любой момент и в любой обстановке выполнять все возложенные на них функции.

Целями профессионально-психологической подготовки сотрудников к действиям в экстремальных условиях являются обеспечение успешного выполнения служебных задач, а также сохранение здоровья как состояния физического, психического и социального благополучия.

Задачи профессионально-психологической подготовки:

- 1) формирование зрелой и адекватной мотивации, актуализация психологической готовности к работе в конкретных чрезвычайных обстоятельствах;
- 2) формирование необходимых установок и направленности на успешность действий в экстремальных ситуациях;
- 3) развитие коммуникативной компетентности и навыков профессионального общения в критических ситуациях;
- 4) совершенствование профессионально значимых психологических качеств;
- 5) повышение психологической устойчивости к экстремальным стрессовым воздействиям, укрепление уверенности в себе, воспитание мужества, стойкости, смелости, разумной осмотрительности;
- 6) повышение уровня профессионально-психологических знаний, умений, навыков;
- 7) формирование навыков оказания психологической само- и взаимопомощи, снятие эмоционального напряжения;

---

<sup>1</sup> Роль руководителя территориального органа МВД России в организации морально-психологического обеспечения оперативно-служебной деятельности личного состава: учебно-методическое пособие / В. В. Вахнина и др. Москва: Академия управления МВД России, 2020.

8) изучение индивидуально-психологических особенностей работников, углубление их понимания себя и формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

К задачам экстремально-психологической подготовки руководителей можно отнести умения достигать следующего:

1) психологического превосходства над преступниками (склонять преступников к отказу от сопротивления и добровольной сдаче);

2) успеха при ведении переговорного процесса и освобождении заложников;

3) разрядки напряженности и стабилизации обстановки при проведении массовых мероприятий (демонстраций, митингов, забастовок, пикетов и т. п.).

К основным принципам профессионально-психологической подготовки следует отнести:

1) научную обоснованность, профессионализм (конкретные психологические факты, методики);

2) реалистичность (связь с конкретной экстремальной ситуацией, с другими видами подготовки, приближая условия подготовки к реальным, наглядность, моделирование);

3) активный характер (активные формы подготовки, ориентация на решение психологических проблем рабочей деятельности, формирование навыков саморегуляции психологического воздействия, оптимизация межличностного взаимодействия в группе);

4) гибкость и адаптивность (к широкому кругу чрезвычайных обстоятельств, к конкретным экстремальным ситуациям и видам деятельности, к индивидуально-личностным особенностям).

На условия результативности профессионально-психологической подготовки влияет:

1) получение объективной информации о чрезвычайной обстановке, особых условиях;

2) оперативное дифференцированное и индивидуализированное стимулирование сотрудников на всех этапах подготовки;

3) характер выполняемых задач, время пребывания в особых условиях;

4) заблаговременное распределение обязанностей и определение руководителей;

5) материально-техническое обеспечение предстоящей деятельности в особых условиях.

В результате экстремальной профессионально-психологической подготовки у сотрудников органов внутренних дел формируется экстремальная профессионально-психологическая компетентность.

Экстремально-психологическая компетентность руководителя – это комплексная система его внутреннего потенциала, включающая в себя духовные, социально-психологические, содержательные и ресурсные компоненты его профессиональной деятельности. Однако если приоритетной по значимости экстремально-психологической компетентности руководителей органов и подразделений полиции является его духовность, то базисной его частью является экстремально-психологическая подготовленность к предстоящей деятельности.

Компетентность нами рассматривается как способность руководителя эффективно осуществлять профессиональную деятельность в различных по степени напряженности условиях. Структура управленческой компетентности руководителей, как правило, предстает как система их внутренних ресурсов, необходимых для организации эффективного руководства подчиненным подразделением (знание существа выполняемой работы, сложных связей, явлений и процессов, возможных способов и средств достижения намеченных целей).

Экстремально-психологическую компетентность руководителя можно определить как комплекс его внутренних ресурсов, включающий в себя духовные, социально-психологические и психофизиологические составляющие, когнитивные и технологические (содержательно-деятельностные) средства.

Уровень экстремально-психологической компетентности многих руководителей складывается на основе их способностей, практического опыта, интуиции и базируется преимущественно на технологической составляющей их психологического потенциала, т. е. связан со знаниями, умениями, навыками и привычками. Однако развитие высокого уровня экстремально-психологической компетентности руководителей предполагает вовлечение в этот процесс всей личности специалиста, на всех уровнях ее функционирования, а не только на операциональном. С этой точки зрения личностно ориентированное обучение, собственная активность субъекта управления, направленная на развитие аутопсихологической компетентности при адекватном построении системы психологического обеспечения способны компенсировать недостатки профессионального становления руководителей.

Аутопсихологическая компетентность – способность и готовность руководителя к целенаправленной работе над собой с целью коррекции личностных черт и поведения.

Содержательная составляющая экстремально-психологической компетентности руководителя предполагает его адекватную

ориентацию в целях и задачах, их приоритетности и соподчиненности как в управленческой, так и в предметной области деятельности. В экстремальных условиях руководитель должен чутко реагировать на любое, даже незначительное, изменение в обстановке, поведении, состояниях организованных групп и отдельных преступников, а также подчиненного ему личного состава. С учетом этих изменений руководитель обязан корректировать цели, задачи профессиональной деятельности, формы, способы их достижения и исполнения. Он должен своевременно вносить коррективы в свою управленческую деятельность в условия взаимодействия с подчиненными, в формы своего реагирования (от делегирования подчиненным своих полномочий до лишения их полномочий, самостоятельности принятия решений).

Следует заметить, что в подавляющем большинстве случаев для эффективного управления в экстремальных условиях опытный руководитель использует различные процессы взаимодействия с подчиненными (взаимосогласованные, взаимодополняющие, координирующие действия, содействия – улучшающие другие действия), а не психологические воздействия<sup>1</sup>, которые преимущественно представляют собой деятельность, преодолевающую чужое сопротивление и навязывающую свои условия поведения другим людям, т. е. являются особым вариантом противодействия. Представляется, что психологическое воздействие, даже в особых условиях, эффективно лишь в отдельных, не требующих промедления случаях. Облекая принятое решение в форму приказа, руководитель учитывает в нем не только свою волю, но и волю своих подчиненных, что способствует скорейшему и качественному выполнению поставленной задачи. Вместе с тем определенный уровень психологического воздействия имеется в каждом правовом акте, тем более в директивном – приказе, что не умаляет его коллективной ценности и ожиданий, но в то же время подчеркивает его государственную значимость и необходимость в создавшихся условиях.

Руководитель должен знать и понимать стратегические и тактические цели, стоящие перед ним и его подчиненными, быть готовым к трансформации тактических целей и задач в соответствии с изменяющимися условиями, возможностями подчиненных подразде-

---

<sup>1</sup> В научной литературе о психологическом воздействии говорится как об «остром», «жестком» средстве, состоящем в преднамеренном вмешательстве во внутренний мир человека, комбинирующем убеждение, внушение, правомерное принуждение и другие методы (А. М. Столяренко).

лений и отдельных сотрудников, уметь разъяснить подчиненным их цели, задачи, возможные пути их решения; прогнозировать развитие событий, видеть перспективы своей управленческой деятельности, учитывать влияние противодействующих сил, непредвиденных или маловероятных факторов и обстоятельств.

Поэтому в содержательную составляющую экстремально-психологической компетентности руководителя включаются не только принятие и преобразование поставленных извне целей, но и самостоятельное, творческое формулирование, постановка, конкретизация и достижение (личное обеспечение выполнения или контроль за достижением) целей.

Особенности влияния особых условий на психическую деятельность и действия однозначно не зависят только от их характера и физических характеристик (величины, яркости, громкости и пр.) того или иного фактора. Решающее значение имеют психологические особенности данного сотрудника, личностный смысл, который имеет для него тот или иной фактор, уровень его экстремально-психологической подготовленности профессиональной надежности. Профессиональная надежность достигается с помощью непрерывного изучения психологических причин ошибок в профессиональной деятельности<sup>1</sup>.

*Практика и научные исследования показывают, что на недостаточно в профессиональном и психологическом плане подготовленного сотрудника особые условия влияют отрицательно, вызывая описанные выше реакции. В недостаточно подготовленных профессиональных группах, отрядах, подразделениях нередко возникают пессимистические настроения, слухи, недовольства, ослабление дисциплины, нарушения уставных и служебных норм поведения, склонность к употреблению спиртного, конфликты, паника и пр.*

Напротив, на профессионально и психологически подготовленного к решению задач в экстремальных условиях сотрудника (групп, отрядов, подразделений) экстремальные факторы не только не оказывают негативного влияния, но и могут улучшать качество профессиональных действий. Для подготовленного сотрудника ОВД, его психической деятельности в особых условиях характерны: острое чувство долга, ответственности и решимости, соединенное с желанием безусловно и качественно решать стоящие задачи; самомотивированность, проявление всех сил и возможностей в ходе

---

<sup>1</sup> Кубышко В. Л., Крук В. М., Вахнина В. В., Федотов А. Ю. К проблеме психологического обеспечения профессиональной надежности специалиста силовых структур // Психология и право. 2020. Т. 10. № 4. С. 18–32.

решения задач; возбуждение «в пределах полезности», повышенная энергичность и активность, настойчивость и упорство в достижении целей; деятельностный максимализм, выраженный в стремлении добиться результата; повышенная бдительность, внимательность, наблюдательность, оперативность мышления; собранность и готовность к неожиданностям; быстрые реакции на изменение обстановки и возникновение опасности<sup>1</sup>.

При подготовке сотрудников к выполнению служебных задач в особых условиях различают экстремальность объективно существующую и субъективно воспринимаемую. Условия с одними и теми же обстановочными особенностями психологически изменяются, если повышается его профессионально-психологическая подготовленность к надежным и умелым действиям в них.

Важно отметить, что сотрудники обладают различной подготовленностью, одна и та же обстановка воспринимается ими по-разному: одним – как нормальная, другим – как сложная, но приемлемая для действий, третьим – как интересная, увлекательная и вызывающая азарт, четвертым – как безысходная. Словом, восприятие экстремальных условий и ситуаций всегда лично опосредованно. А результативность профессиональной деятельности самым тесным образом связана с уровнем развития психологических качеств и степенью профессиональной подготовленности каждого сотрудника.

При принятии и реализации управленческих решений, касающихся формализованных подсистем, руководитель в экстремальных условиях должен прогнозировать их возможные психологические эффекты, значимые для психологического состояния сотрудников и их работоспособности.

Устойчивость к негативным информационно-психологическим воздействиям, уверенность и эффективность – это проявление социально, нравственно и профессионально зрелой личности, хорошо обученной и добивающейся поставленной профессионально значимой цели. К успешным действиям в экстремальных условиях готовит сотрудника вся система, морально-психологической подготовки. Морально-психологическое обеспечение деятельности органов внутренних дел Российской Федерации представляет собой вид управленческой деятельности руководителей органов, организаций, подразделений МВД России, заместителей начальников образова-

---

<sup>1</sup> Вахшина В. В., Наумова С. Г. Личностно-профессиональное моделирование оперативно-служебного функционирования сотрудников оперативного подразделения органов внутренних дел // Прикладная психология и педагогика. 2020. Т. 5. № 2. С. 141–154.

тельных организаций МВД России по работе с личным составом, руководителей подразделений по работе с личным составом, руководителей структурных подразделений органов, организаций, подразделений МВД России, направленной на формирование и поддержание морально-психологического состояния личного состава на уровне, позволяющем эффективно выполнять служебные задачи в повседневных и особых условиях<sup>1</sup>.

Успешность проявления знаний, умений и навыков в особых условиях зависит от наличия способности быстро регулировать актуальные психические состояния: от состояния непричастности к ситуации до состояния повышенной и полной «включенности» в ситуацию.

Экстремально-психологическая подготовленность – особая психологическая подготовленность сотрудника к успешным действиям и обеспечению личной безопасности в экстремальных ситуациях, специфичных для правоохранительной деятельности. Она включает: общую экстремально-психологическую подготовленность и специальную экстремально-психологическую подготовленность.

Методы экстремально-управленческой подготовки руководителей ОВД. Эффективной формой подготовки руководителей к решению задач управления силами и средствами ОВД в экстремальных ситуациях или особых условиях является применение так называемых активных методов обучения – командно-штабных учений (КШУ) или штабных тренировок. Все участники таких занятий действуют в рамках единого замысла и выступают элементами определенной игровой модели: органа внутренних дел, оперативного штаба, комиссии по чрезвычайным ситуациям, временной целевой структуры и др.

В процессе занятия они вступают в определенные взаимоотношения с учетом целевой установки моделируемой социальной системы и ситуации (оперативной обстановки), в которой им приходится действовать, а также установленных правил и ограничений. Игровая модель разрабатывается таким образом, чтобы максимально приблизиться к реальной действительности. Это достигается содержанием отрабатываемых вопросов, материалами, на основании которых она подготовлена, а также процедурой игрового процесса. Рекомендуются, в частности, содержание отрабатываемых вопросов и исходные материалы для их решения, а также основное

---

<sup>1</sup> Вопросы организации морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел Российской Федерации [Электронный ресурс]: приказ МВД России от 25 декабря 2020 г. № 900. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

задание, содержащее общую характеристику обстановки и перечень основных задач, подлежащих выполнению и обеспечивающих готовность обучаемых к занятию, разрабатывать исходя из их должностного и образовательного уровня.

В результате подготовки к действиям в особых условиях у сотрудников формируется профессионально-экстремальная готовность. Готовность действовать решительно и смело в различных экстремальных ситуациях достигается за счет: воспроизведения неожиданного возникновения сложных условий, требующих немедленного реагирования; внесения элементов внезапности, новизны, изменчивости в учебные упражнения; создания экстремальных ситуаций; требования действовать не обнаруживая себя; поддержания высокого темпа деятельности на протяжении всего занятия; действия в «рваном ритме».

Таким образом, формируется морально-психологическая устойчивость личного состава к влиянию психотравмирующих факторов и деструктивному информационно-психологическому воздействию. Развивается комплекс личностных качеств, определяющий способность сотрудников ОВД сохранять высокую функциональную активность и успешно выполнять поставленные задачи в любых условиях обстановки.

Практика показывает, что в экстремальных условиях деятельности, несмотря на жесткие формы определения, постановки задач, принятия и способа доведения решений до подчиненных, наиболее предпочтительным является лидерский стиль руководства, который позволяет каждому сотруднику не только быть успешным, но и реализовывать свой личностный потенциал, развиваться, приумножая свою индивидуальность и профессиональное мастерство. Таким образом, руководство в экстремальных условиях деятельности как лидерство является многогранной профессионально-ориентированной деятельностью. Руководитель обеспечивает достижение намеченных профессионально-значимых целей, но и улучшает условия профессиональной деятельности, способствует дальнейшему росту и повышению квалификации сотрудников.

## **Вопросы для обсуждения**

1. Выделите признаки профессиональной, управленческой, аутопсихологической и экстремально-психологической компетентности руководителей.

2. В чем особенности содержательного аспекта экстремально-психологической компетентности руководителей?

3. Особенности подготовки руководителей органов внутренних дел.
4. Каковы особенности экстремально-психологической подготовки руководителя ОВД?

#### **§ 4.3. Психология управления сотрудниками и группами в экстремальных условиях**

В современных условиях задачи управления при возникновении экстремальных условий возникают как по месту службы, так и в любом другом регионе, в который направляется руководитель полицейского органа вместе с личным составом.

Важно отметить, что умение управлять собой, своими психическими состояниями требует дополнительных регулярных занятий. Методика ориентирует сотрудников на разъяснение природы стресса и различных видов стрессовых состояний; объяснение наиболее рациональных способов управления своим состоянием; проведение первоначальных упражнений для приобретения исходных навыков саморегуляции; самостоятельное формирование умения саморегуляции, позволяющего применять в различных кризисных ситуациях.

Практический опыт показывает, что необходимо знакомить обучаемых с методами самоконтроля, самоуправления, саморелаксации и самомобилизации, формами и методами аутогенной тренировки, способами произвольной регуляции внимания и мыслительной деятельности. Занятия проводятся в специально оборудованных кабинетах психологической разгрузки.

Психической травме подвержены сотрудники, испытавшие воздействие сверхсильных психогенных факторов либо находившиеся в ситуации «критического инцидента». Многие исследователи, работающие в области психической травмы, полагают, что постстрессовые состояния это «нормальные реакции на экстремальные ситуации». Это означает, во-первых, их временный, потенциально обратимый характер и, во-вторых, возможность укрепления защитных механизмов личности, пережившей травму, в результате активного «психологического вмешательства». Для предотвращения негативных психологических последствий психической травматизации разрабатываются программы «управления стрессом», основанные на представлении, что неконтролируемый (неуправляемый) стресс носит деструктивный характер как для личности, так и для организации (группы).

Особое внимание уделяется методике проведения «Дебрифинга стресса критических инцидентов» как специализированного метода

предупреждения посттравматических расстройств, разработанный американским психологом Дж. Митчелом в 1983 году.

В наиболее полном и структурированном виде эффективен процесс работы с последствиями коллективной психической травмы.

Психологический дебрифинг проводится с группами людей, совместно испытавших стрессовые или трагические события. Его цель – минимизировать нежелательные психологические последствия и предупредить развитие синдрома посттравматических стрессовых расстройств. По своей природе дебрифинг представляет собой не терапевтический, а психолого-педагогический метод и проводится «по горячим следам» конкретного события в форме групповой дискуссии под руководством подготовленного профессионала. Подчеркивается, что дебрифинги не заменяют собой собственно лечения, которое бывает необходимо в некоторых случаях; их цель – минимизировать нежелательные психологические последствия и предупредить развитие синдрома посттравматических стрессовых расстройств. Эта цель достигается путем «вентиляции» впечатлений и эмоций; когнитивной организации опыта; уменьшения тревоги и напряженности; понимания универсального характера индивидуальных реакций, достигаемого в процессе интенсивного «обмена» чувствами; мобилизации ресурсов для социальной поддержки, усиления групповой солидарности и сплоченности; подготовки участников к правильному восприятию своего последующего состояния и использованию различных стратегий психологической помощи.

Процесс дебрифинга обычно состоит из трех основных частей: «вентиляции» чувств в группе и оценки стресса ведущими; подробного обсуждения «симптоматики» и психологической поддержки; мобилизации ресурсов, предоставления информации и планирования дальнейшей помощи. Выделяют от 5 до 7 обязательных фаз, через которые проходит группа.

К профессиональным экстремально-психологическим знаниям, умениям и навыкам обеспечения устойчивости профессиональной направленности сотрудников органов внутренних дел в экстремальных условиях следует отнести:

- знание методов и приемов противодействия негативному информационно-психологическому воздействию и их адекватного выбора;
- умение выявлять, распознавать признаки негативного информационно-психологического воздействия;
- навыки мобилизации ресурсов личности для противодействия негативному информационно-психологическому воздействию;

- навыки осуществления непосредственного противодействия негативному информационно-психологическому воздействию (выбора и использования психотехник противодействия в межличностной и массовой коммуникации);
- навыки рефлексивного самопознания и саморегуляции;
- навыки коллективного противодействия слухам и домыслам, дестабилизирующим и деморализующим морально-психологическое состояние сотрудников.

Психологическими механизмами формирования психологической устойчивости профессиональной направленности личности сотрудника ОВД являются: интериоризация, социально-психологическая идентификация и целеполагание<sup>1</sup>.

Интериоризация, проявляясь первой среди психологических механизмов, способствует усвоению сотрудником социальной роли правохранителя, переводу норм и ценностей коллективов и профессиональных групп во внутреннюю ценностно-смысловую социально-значимую структуру сознания сотрудников. В ходе интериоризации обогащается система общечеловеческих ценностей, норм, убеждений, создающая основу регуляции поведения сотрудника.

Механизм социально-психологической идентификации включается в процессе осуществления сотрудником осознанного выбора норм взаимодействия с социальным окружением. Благодаря действию этого механизма происходит формирование идентификаций в многоуровневом, иерархически организованном пространстве сознания сотрудника (по принципу «свой – чужой»), определяющих характер межличностного взаимодействия, а при выявлении попыток манипуляции осуществляется принятие решения на применение определенной стратегии противодействия.

Третьим механизмом формирования психологической устойчивости профессиональной направленности личности сотрудника выступает целеполагание, представляющее собой процесс выработки основных и ситуативных целей профессиональной деятельности, а также стратегий их достижения в процессе взаимодействия с коллегами и другими людьми. Действие этого механизма способствует формированию стиля межличностного взаимодействия сотрудников с криминальными элементами и является доминирующим

---

<sup>1</sup> Вахнина В. В., Бобкова И. Е. Взаимосвязь индивидуально-личностных качеств руководителей и особенностей реализации ими управленческой деятельности на начальном этапе развития карьеры // Психопедагогика в правоохранительных органах. Омская академия МВД России. 2019. Т. 24. № 1(76). С. 41–48

в их поведении при выборе стратегии противодействия манипуляции.

В целях обеспечения психологической устойчивости профессиональной направленности сотрудников ОВД в экстремальных условиях могут использоваться различные формы психологического обеспечения: индивидуальное и групповое психологическое консультирование, профессиональная экстремально-психологическая подготовка, оказание психологической помощи.

Развитие у руководителей и сотрудников антиманипулятивных навыков и стратегий противодействия негативному информационно-психологическому воздействию может проводиться посредством риторических техник уточнения, перефразирования, парафраз, игнорирования, контент-анализа печатной продукции и видеосюжетов, информационного диалога, перехвата инициативы, осознания личностных качеств, психологических техник концентрации, мобилизации, саморегуляции, мнимого согласия и изменения перспективы, а также в ходе информационно-психологических игр, в процессе которых могут моделироваться социально-психологические ситуации, возникающие в межличностной и массовой коммуникации под влиянием манипуляции<sup>1</sup>.

При выборе стратегии поведения в экстремальных условиях сотрудникам следует выявлять цель коммуникативного взаимодействия, степень жесткости коммуникативной позиции и модальность отношения к оппоненту.

Проявление этих параметров в общении заключается в выборе и реализации одной из четырех основных стратегий противодействия манипулятивной стратегии вскрытия и легализации намерений манипулятора, пассивного, активного противодействия, комбинированного противодействия. Реализация сотрудником выбранной стратегии поведения определяется соотношением ситуационных и личностных факторов.

Ситуационными факторами являются прогноз сотрудником успешности применения данной стратегии; соотнесение своего статуса и оппонента; острота и напряженность ситуации; значимость решаемой проблемы, стратегия, которую реализует оппонент; зави-

---

<sup>1</sup> Вахнина В. В. Коммуникативные аспекты интуиции в структуре саморегуляции профессиональной деятельности инспекторов ДПС // Психопедагогика в правоохранительных органах. Омская академия МВД России. 2019. Т. 24. № 2 (77). С. 158–165; Вахнина В. В. Требования профессиональной деятельности в современных условиях к профессионально-важным качествам следователя // Вестник Московского Университета МВД России. 2019. № 7.

симось сотрудника от своего оппонента по служебным и неслужебным вопросам.

К личностным факторам, от которых зависит выбор стратегии поведения, относятся: мотивы участников ситуации, преобладающий тип отношения к окружающим, уровень когнитивной сложности личности, морально-нравственные нормы сотрудника.

Противодействие негативному информационно-психологическому воздействию в массовой коммуникации обеспечивают: избирательность в выборе сотрудниками используемых источников, каналов и средств информации, освещающих обстановку в мире, стране и в органах внутренних дел; осведомленность о современных технологиях оказания негативного воздействия на сознание человека; готовность противодействовать слухам, домыслам и непроверенным сведениям в коллективе. К эффективным психологическим стратегиям противодействия негативному информационно-психологическому воздействию в массовой коммуникации относятся стратегии: обязательного контроля; информационной избирательности и ограничений; открытого обсуждения; дискредитации<sup>1</sup>.

Определяющими психологическими стратегиями противодействия негативному информационно-психологическому воздействию в межличностной коммуникации являются: стратегия сотрудничества; активного открытого противодействия; скрытого поэтапного противодействия; комбинированного противодействия (внезапного перехвата инициативы). На уровне коллектива свою эффективность доказала стратегия группового противодействия негативному воздействию манипуляции.

Эффективному противодействию манипуляции в межличностном взаимодействии способствуют: психологическая готовность к восприятию попыток манипуляции в общении; включенность в процесс коммуникации навыков своевременного выявления психологических признаков манипуляции, определение истинных намерений манипулятора; осознанность выбора стратегии и приемов противодействия, нейтрализация последствий манипуляции; способность сохранять психоэмоциональную адекватность и уверенность в себе в ходе взаимодействия; владеть инициативой в общении.

Таким образом, адекватно выбранный стиль руководства в экстремальных условиях, умелое построение взаимоотношений с под-

---

<sup>1</sup> *Столяренко А. М., Сердюк Н. В., Вахлина В. В., Боева О. М., Грищенко Л. Л.* Психологические аспекты деструктивного информационно-психологического воздействия [Электронный ресурс] // Психология и право. 2019. Т. 9. № 4. С. 75–89. URL: doi:10.17759/psylaw.2019090406.

чиненными, опережающее прогнозирование развития обстановки, коммуникативная компетентность, психологическая готовность к восприятию попыток манипуляции, знание приемов, методов противодействия манипуляции, овладение успешной противоманипулятивной стратегией в сочетании с упреждающим информированием сотрудников о формах и технологиях, используемых криминальными элементами, позволяет повысить эффективность мер по нейтрализации негативных информационных воздействий, а также по ликвидации последствий психологических комбинаций, применяемых преступниками, а в целом осуществлять успешное руководство личным составом в экстремальных условиях деятельности.

Важно отметить, что оптимизация организации психологической работы в местах временной дислокации предполагает сочетание упомянутых выше вариантов взаимодействия с личным составом и должна определяться исходя из психологических особенностей обеспечиваемой профессиональной деятельности.

Для успешного проведения мероприятий психологической работы в местах временной дислокации необходимо реализовать комплекс мероприятий по психологическому отбору и обучению как личного состава, так и специалистов-психологов.

Сотрудники, направляемые в состав временной группировки должны соответствовать требованиям, предъявляемым со стороны различных служб: собственной безопасности, медицинской и т. д.

Необходимо учитывать, что выполнение служебных задач в местах временной дислокации сопряжено с определенными трудностями, оказывающими влияние на психическое состояние сотрудников. При этом наиболее значимыми факторами являются: отрыв от привычного профессионального окружения, семьи и близких; необходимость в психологической адаптации и в установлении новых вертикальных и горизонтальных взаимоотношений в служебном коллективе; изменение временных параметров работы, сложность переключения на другие виды деятельности, недостаток личного времени и слабая организация досуга; изменения в задачах и приоритетах служебной деятельности; низкая устойчивость к стресс-факторам, характерным для новой профессиональной деятельности и бытовых условий.

Практика показывает, что установка ведомственных приказов о направлении в командировку лучших сотрудников, идеально удовлетворяющих всем требованиям, к сожалению, на практике не всегда выполнима. Во-первых, по причине нежелания руководителей «лишаться» подготовленных сотрудников, создавать риски

снижения эффективности деятельности подразделения. Во-вторых, особенно при направлении сотрудников в особые условия деятельности, необходима периодическая смена сотрудников; в данном случае необходимо направлять всех сотрудников в порядке очереди, без учета их личных и деловых качеств.

В процессе профессиональной подготовки сотрудников психолог может предложить методы, повышающие эффективность формирования профессиональных компетенций, способствовать решению вопросов повышения психологической готовности и психической устойчивости сотрудников в стрессогенных ситуациях профессиональной деятельности, планировать перспективу и адекватно определять приоритеты и конкретные методы психологической работы.

Важным компонентом успешной психологической работы является осуществление психологического сопровождения сотрудников ОВД. В частности, при психологическом сопровождении личного состава в экстремальных условиях психологом решаются следующие задачи: выявление фактов, негативно влияющих на психическое состояние сотрудников и боеготовность подразделений; динамический контроль психического состояния личного состава; оказание экстренной (неотложной) психологической помощи; оказание психологической поддержки; проведение психокоррекционной работы; участие в принятии решений по откомандированию (эвакуации) сотрудников с учетом психологических показаний; взаимодействие с медицинской службой по вопросам оказания специализированной (медико-психологической) помощи пострадавшим с нервно-психическими нарушениями; разрешение конфликтных ситуаций; ситуационное обучение навыкам бесконфликтного общения с различными категориями мирного населения (включая вынужденных переселенцев).

Важно отметить, что учет выделенных особенностей несения службы в экстремальных условиях позволяет не снижать уровень эффективности если: сотрудники прошли профессионально-психологический отбор и не имеют выраженных социально-психологических трудностей для выезда в длительную командировку; сотрудники выезжают в командировку в составе референтной группы, имеющей благоприятный социально-психологический климат; сотрудники прошли психологическую подготовку, сформированы компетенции в области психической саморегуляции, профессионального общения, недопущения/преодоления социально-психологических конфликтов, психологической само- и взаимопомощи; сотрудники, в том числе руководители, имеют положительный опыт

общения со специалистом в области психологической работы, формулируют социальный запрос на совместную деятельность с учетом профессиональной компетентности психолога; сотрудники ранее участвовали в выполнении служебных задач в составе временных группировок и имеют «проработанный травматический опыт».

Психологическая работа проводится специалистом в форме индивидуальных и групповых психологических мероприятий. Важно выделить основные методы, применяемые психологом подразделения в местах временной дислокации. Всю совокупность методов психологической работы можно классифицировать по ряду оснований.

Комплекс методов групповой работы, которые могут применяться в местах временной дислокации: наблюдение, социально-психологическая диагностика, дебрифинг стресса, различные варианты тренинга (саморегуляции, сенсомоторные, идеомоторные, когнитивные, эмоциональные, личностного роста и др.). Основными трудностями выступают дефицит времени на проведение мероприятий, большая загруженность личного состава выполнением профессиональных задач и, как следствие, невозможность обеспечить регулярное участие сотрудников.

Целесообразно участие психолога в инструктажах и проведение оценки психического состояния сотрудников перед выполнением задач профессиональной деятельности, что частично компенсирует недостаток времени для общения с сотрудниками, но не может заменить другие формы исследования и психологической коррекции. Психологическая реабилитация сотрудников, выполнявших служебные задачи в особых условиях. Организация психологической помощи сотрудникам ОВД после выполнения задач в особых условиях.

Основная цель мероприятий психологической помощи сотрудникам, длительное время находившимся под воздействием экстремальных факторов, заключается в нормализации и поддержании оптимального уровня психического состояния в постэкстремальный период.

Психологами решаются следующие задачи: осуществляется психологическое обследование и выявляются сотрудники, находящиеся в трудном психическом состоянии, испытывающие проблемы с возвращением к обычным условиям профессиональной деятельности; выявляются сотрудники с признаками посттравматического стрессового расстройства и других негативных психологических последствий воздействия экстремальных факторов психогенного риска; осуществляется психологическая коррекция

имеющихся нарушений с целью предупреждения возникновения более тяжелых психологических последствий; предотвращается возникновение «стресса возвращения», «синдрома демобилизации» и социально-психологической дезадаптации; формируется и поддерживается мотивация для продолжения службы в подразделении, в т. ч. для выполнения новых задач в экстремальных условиях; организуется социально-психологическая работа с семьями сотрудников.

Работа психолога с сотрудниками, членами их семей и служебными коллективами подразделений включает следующие основные направления: диагностика общего психологического состояния сотрудников, выполнявших служебные задачи в особых условиях; осуществление комплекса восстановительных мероприятий, направленных на снятие нервно-мышечного напряжения путем использования различных методов, средств и приемов, включая телесно-ориентированную психотерапию и физические упражнения; восстановление коммуникативных навыков сотрудников путем использования различных групповых и индивидуальных упражнений, проведения социально-психологических тренингов; проведение индивидуального психологического консультирования по актуальным личностным и семейным проблемам.

Руководители ОВД осуществляют организацию мероприятий по эффективной социально-психологической адаптации сотрудников ОВД к условиям повседневной службы.

Своевременное выявление сотрудников с признаками психической дезадаптации, находящихся в кризисном состоянии, а также дальнейшая коррекционная работа с ними являются приоритетными и наиболее сложными в практическом исполнении задачами службы психологического обеспечения оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел.

Органы внутренних дел эффективно действуют как в обычных, так и в экстремальных условиях, вызывающих резкое осложнение оперативной обстановки и требующих специальных приемов и способов решения оперативно-служебных задач, существенного изменения содержания их деятельности, дополнительных организационных усилий и соответствующего ресурсного обеспечения.

Психологическая работа с сотрудниками органов внутренних дел Российской Федерации в особых условиях включает осуществление отбора сотрудников к действиям в особых условиях, оценку их уровня подготовленности и готовности к предстоящей деятельности. Важным элементом психологической работы в особых условиях является проведение профессиональной экстремально-психо-

логической подготовки и оказание своевременной психологической помощи сотрудникам в постэкстремальный период.

### **Вопросы для обсуждения**

1. В чем выражается психологическая функция управления руководителем подразделением в экстремальных условиях?

2. Что представляет собой оптимальная работоспособность и бдительность руководителя?

3. В чем заключается негативное информационно-психологическое воздействие на сотрудников органов внутренних дел в экстремальных условиях и каковы его наиболее важные характеристики?

### **Темы рефератов**

1. Психология эффективного переговорного процесса в кризисных ситуациях.

2. Эффективные методы решения управленческих задач в экстремальных условиях деятельности ОВД.

3. Особенности экстремальной профессионально-психологической подготовки сотрудников ОВД.

4. Особенности управления в экстремальных условиях.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Авторы учебника постарались отразить современное состояние психологических исследований управления в одном из направлений государственного управления – управления деятельностью органов внутренних дел.

В данном учебнике рассматривается один из самых важных вопросов, от решения которого зависит само существование психологии управления как самостоятельной отрасли психологического знания, ее позиционирование в ряду близких по предмету исследований и состоявшихся дисциплин. Речь идет, прежде всего, об организационной психологии, организационном поведении, управлении персоналом. Наиболее тесные связи у психологии управления сложились с организационной психологией, и мы ограничимся их анализом. Они зародились с момента создания психологии управления в нашей стране, оставались и остаются близкими по духу. Иногда в научной литературе организационной психологии придается более общий статус, поскольку она изучает все психологические проблемы организации, в то время как психология управления ориентируется только на управление.

Психология управления изначально создавалась с ориентацией изучать психологические закономерности управленческой деятельности в целях ее совершенствования или модернизации. Наиболее продуктивным в прикладном отношении тип психолого-управленческого знания может быть получен, если деятельность организации выступит не в своем объективном виде, а с позиций тех задач, которые решает система управления (коллективный субъект управленческой деятельности).

Речь идет о «субъектно-ориентированном подходе» к изучению психологических проблем управления в отличие от фактически «вне-субъектного» похода «чистой» науки. Представляется, что именно на этом пути могут быть реализованы стратегии «социального конструирования», принципы активного познания и т. п., столь часто обсуждаемые в современных зарубежных и некоторых отечественных исследованиях. Именно этот подход реализован в данном учебнике.

В отличие от многих учебников и учебных пособий нам пришлось отказаться от ставшего традиционным понимания предмета психологии управления как психологического обеспечения реализации основных управленческих функций. Между тем именно с попыток психологического анализа этих функций начиналось становление психологии управления в нашей стране (А. И. Китов, 1979). В настоящее время это направление развивается многими видными отечественными исследователями, т. к. знание ставшее научным, научное направление не оценивается авторами по шкале «правильно–непра-

вильно». Целесообразно оценить получаемый при этом тип знания по шкале эвристичности, т. е. степени прагматической значимости для использования в практике управленческой деятельности.

Отказ от понимания роли психологии управления как обеспечения основных управленческих функций вылился в отказ иного рода – переосмысление роли психологического знания в управлении (социальном и государственном), которая на протяжении последних десятилетий трактовалась как исключительно обеспечивающая. Представляется, что идеология обеспечения может быть доминирующей применительно к любой другой научной дисциплине, но только не в отношении человека, его психологии. Психология человека существует не для того, чтобы кого-то или что-то обеспечивать, хотя и эта ее задача не снимается, а в последнее время все более и более расширяется. Гуманистически-ценностное измерение психологии человека ставит вопрос как раз совершенно иным образом – очеловечения технократически ориентированных сфер человеческой жизнедеятельности. Именно в этом состоит цивилизационное предназначение психологической науки и тех ее направлений, которые изучают проблемы социального управления. Психологическое знание не может быть на весах стихийно складывающихся социальных технологий управления, еще одной точкой приложения усилий в направлении бесконечного совершенствования изначально «внечеловечески» построенного механизма управления. Ограниченность этого пути осознают и представители других отраслей знания, что было отмечено во введении учебника и что лишний раз свидетельствует о необходимости междисциплинарного подхода к решению сложных социальных проблем.

Вместе с тем в сформулированном ценностно-смысловом подходе к психологии человека отражена, скорее, идеология управления. В прагматическом плане наибольший интерес представляет ресурсно-ориентированный подход, в котором психологические характеристики сотрудников рассматриваются менеджментом как основные средства решения стоящих перед организацией задач, т. е. в виде психологических ресурсов, потенциала. Статус ресурсов сегодня получают, прежде всего, психологические переменные, включенные в механизм регуляции поведения и деятельности человека. Среди них интеллект, потребностно-мотивационная сфера, направленность, установки, психические состояния, нравственно-психологические качества личности и морально-психологический климат коллектива. Управление этим специфическим видом ресурсов сегодня выступает как психологический менеджмент. Появление этого особого и в высшей степени сложного вида управления отражает общую тенденцию прогрессирующей дифференциации

некогда единой теории менеджмента в соответствии с необходимостью более глубокого учета специфических особенностей конкретных сфер управленческого регулирования.

Как и психика в целом, психологические ресурсы выступают в функции регулирования вне- и внутриорганизационного поведения и профессиональной деятельности человека. В этой своей функции – непосредственно инструментальной – психологические ресурсы оказывают поистине решающее воздействие на эффективность деятельности организации. Соответственно, для менеджмента любой организации формирование эффективных психологических ресурсов, их постоянное развитие и стремление к максимально рациональному использованию при решении стоящих задач становится ключевым условием эффективности их решения. Без всякого преувеличения можно утверждать, что чем более инновационные задачи стоят перед обществом, ведомством или организацией, тем больший удельный вес приобретает именно психологическая стратегия управления. И наоборот, истощение психологических ресурсов организации является основной причиной преобладания рутинной работы, не говоря уже об инновационной деятельности, творчестве, инициативе. Словом, ранее обойденные вниманием психологические ресурсы становятся объектом стратегического управления и стратегическим капиталом не только на уровне развивающейся организации, но и страны, решающей задачи модернизации.

С позиций психологической науки в широком смысле, и особенно, психологии управления, овладение системой управления организацией точной оценкой реально (актуально) существующих психологических (морально-психологических) ресурсов в контексте их взаимосвязи определяет эффективность деятельности по реализации стоящих перед организацией целей. Овладение системой управления организацией переносит акцент в подготовке управленческих кадров на необходимость постижения неких общих законов той или иной отрасли психологической науки, по которым до сих пор ведутся оживленные споры среди самих профессионалов, на постижение того, что есть «здесь и сейчас». Управление психологическими ресурсами (психологический менеджмент) в органах внутренних дел может быть с полным основанием отнесен к стратегическому виду управления. Именно эта идея и выступила в качестве стержневой в данном учебнике.

Вместе с тем хочется надеяться, что представленные в данном учебнике идеи и предложения будут востребованы для более эффективного решения поставленных руководством страны перед органами внутренних дел задач.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

*Анципов А. Я., Прошанов С. Л.* Российская конфликтология: аналитический обзор 607 диссертаций – XX век. Москва, 2004.

*Анципов А. Я., Штилов А. И.* Конфликтология. Москва, 1999.

*Аргентова Т. Е.* Психология конфликта. Кемерово, 2006.

*Башкин М. В.* Конфликтная компетентность. Ярославль, 2014.

*Безносков Д. С., Почебут Л. Г.* Психология толпы и терроризм: учебное пособие / под ред. В. П. Сальникова. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет МВД России, 2005.

*Белик Я. Я.* Психическая саморегуляция в экстремальных условиях деятельности: научно-аналитический обзор. Москва: Академия МВД СССР, 1988.

*Белик Я. Я.* Учебная книжка для слушателей по факультативному курсу «Приемы и методы психической саморегуляции». Москва: Академия МВД СССР, 1989.

*Бовин Б. Г., Мягких Н. И., Сафронов А. Д.* Основные виды деятельности и психологическая пригодность к службе в системе органов внутренних дел: справочное пособие. Москва: НИЦПМО МВД России, 1997.

*Бодалев А. А.* Восприятие и понимание человека человеком. Москва, 1982.

*Бодалев А. А.* Психология о личности. 2-е изд. Москва, 2008.

*Большаков А. Г., Несмелова М. Ю.* Конфликтология организаций: учебное пособие. Москва, 2001.

*Борисова С. Е.* Провокационное поведение водителей престижных автомобилей в контексте обеспечения безопасности дорожного движения // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2019. Т. 24. № 1 (76).

*Борисова С. Е.* Совершенствование профессиональной компетентности сотрудников госавтоинспекции в ситуациях речевой провокации водителей транспортных средств // Педагогика и психология в деятельности сотрудников органов внутренних дел: теория, методика, практика: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции / сост. А. С. Душкин, Е. М. Марченко. 2018.

*Борисова С. Е.* Управленческие функции и их моделирование в ходе социально-психологического тренинга с руководителями подразделений госавтоинспекции // Психология и право. 2019. Т. 9. № 4.

*Борисова С. Е., Дашко М. Н., Касперович Ю. Г., Костина Л. Н., Котенев И. О., Ульянина О. А.* Спецкурс «Профессиональные дей-

ствия сотрудников подразделений в условиях провокационного поведения участников дорожного движения»: учебное пособие / под общ. ред. В. Л. Кубышко. Москва, 2017.

*Буданов А. В.* Обучение сотрудников правоохранительных органов тактике и методам обеспечения личной безопасности. Москва: Академия Управления МВД России, 1997.

*Васильев Н. Н.* Особенности оперативно-розыскного процесса, осуществляемого по фактам преступлений (убийства, акты терроризма, захват заложников) // Основы оперативно-розыскной деятельности. Санкт-Петербург, 2004.

*Вахнина В. В.* Антикризисная переговорная деятельность сотрудников органов внутренних дел в ситуациях, связанных с совершением преступлений: учебно-методическое пособие. Москва: Академия управления МВД России, 2018.

*Вахнина В. В.* Изучение переговорной деятельности в зарубежных исследованиях // Психология и право. 2016. Т. 6. № 2.

*Вахнина В. В.* Психологические особенности кризисных ситуаций переговорной деятельности сотрудников ОВД в рамках системно-ситуативного подхода // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2014. № 3 (58).

*Вахнина В. В.* Психологические особенности формирования переговорной культуры сотрудников ОВД // Труды Академии управления МВД России. 2015. № 1 (33).

*Вахнина В. В.* Психология переговоров с преступниками в ситуации захвата заложников: учебно-методическое пособие Москва, 2011.

*Вахнина В. В.* Психология преодоления кризиса в переговорной деятельности в практике органов внутренних дел: монография. Москва, 2014.

*Вахнина В. В., Михайлов В. И., Штейников Н. А.* Профилактика межличностных конфликтов как фактор, влияющий на формирование благоприятного социально-психологического климата в служебном коллективе органов внутренних дел // Прикладная психология и педагогика. 2018. Т. 3. № 2.

*Вахнина В. В., Штейников Н. А.* Психологические особенности социально-психологических конфликтов в деятельности руководителя органов внутренних дел // Прикладная психология и педагогика. 2018. Т. 3. № 3.

*Ворожейкин И. Е., Кибанов А. Я., Захаров Д. К.* Конфликтология: учебник. Москва, 2000.

*Вохменцева Н. В.* Переговорное посредничество в межличностном конфликте: социально-философский анализ: дис. ... канд. филос. наук. Красноярск, 2000.

*Галликер М., Ваймер Д.* Психология взаимопонимания. Взаимность и диалог. Харьков, 2013.

*Галтунг Й.* Теория малых групп и теория международных отношений: хрестоматия / сост., науч. ред. П. А. Цыганкова. Москва, 2002.

*Герасимова Т. В., Дорофеев Е. Д., Поддубный С. Е.* Влияние социально-психологических характеристик личности исполнителя на его социальные представления о стилях руководства // Современные проблемы психологии управления. Москва, 2002.

*Глазл Ф.* Конфликт менеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта / пер. с нем. Калуга, 2002.

*Гоулстон М.* Я слышу вас насквозь. Эффективная техника переговоров. Москва, 2014.

*Грешнев Д. В.* Психологические особенности внутриличностного конфликта: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Тамбов, 2002.

*Гришина Н. В.* Давайте договоримся. Практическое пособие для тех, кому приходится разрешать конфликты. Санкт-Петербург, 1992.

*Гришина Н. В.* Интeрсубъектный конфликт и диалог (универсальная форма психологических конфликтов и универсальная форма их разрешения) // Конфликт и личность в изменяющемся мире: материалы международной научно-практической конференции. (2–5 октября 2000 г.) / отв. ред. Н. И. Леонов, С. Ф. Сироткин. 2000.

*Гришина Н. В.* Психология конфликта. Санкт-Петербург, 2000.

*Гришина Н. В.* Психология ситуаций как область социально-психологических исследований. Санкт-Петербург, 2000.

*Гришина Н. В.* Ситуационный подход к анализу и разрешению конфликтов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 16. Психология. Педагогика. 2012. Вып. 3.

*Гришина Н. В.* Человек как субъект жизни: ситуационный подход // Субъектный подход в психологии / под ред. А. Л. Журавлева [и др.]. Москва, 2009.

*Даль В. И.* Толковый словарь живого великорусского языка: в 4 т. Санкт-Петербург, 1863–1866. Т. 3.

*Дарендорф Р.* Современный социальный конфликт. Очерк политики свободы. Москва, 2002.

*Деркач А. А., Степнова Л. А.* Развитие аутопсихологической компетентности государственных служащих. Москва, 2003.

*Детков А. П.* Теоретико-методологические основы пенитенциарной конфликтологии как науки // Прикладная юридическая психология. 2013. № 4.

Диагностика и развитие управленческого потенциала руководителя органа внутренних дел: учебно-методическое пособие / под общ. ред. В. Л. Кубышко. Москва, 2006.

*Дикая Л. Г., Суходоев В. В., Шапкин С. А.* Исследование психологических механизмов надежности человека-оператора в экстремальных условиях трудовой деятельности: материал X научных Гагаринских чтений по космонавтике и авиации. Москва: Институт медико-биологических проблем МЗ СССР; Институт психологии АН СССР, 1991.

*Дридзе Т. М.* Коммуникация и партнерство // Конфликтология в трансформирующемся российском обществе: теория и практика. Москва, 1998.

*Дридзе Т. М.* Социальная коммуникация в управлении обратной связью // СОЦИС. 1998. № 10.

*Дробижева Л., Паин Э.* Политический экстремизм и терроризм: социальные корни проблемы // Век толерантности / под ред. А. Асмолова. Москва, 2003. Вып. 5.

*Душкин А. С., Юренкова В. А., Кораблев С. Е.* Психологические особенности профессионального общения сотрудников органов внутренних дел с различными категориями граждан: учебно-практическое пособие. Санкт-Петербург: изд-во Санкт-Петербургского университета МВД России, 2017.

*Дэн Д.* Преодоление разногласий. Как улучшить взаимоотношения на работе и дома. Санкт-Петербург, 1994.

*Дюркгейм Э., Мосс М.* О некоторых первобытных формах классификации. К исследованию коллективных представлений // Труды по социальной антропологии. Москва, 1996.

*Егидес А. П.* Психология конфликтов в деловом общении (концепции и технологии): дис. ... д-ра психол. наук. Москва, 2004.

*Егоров К. А., Тюнис Л. Ю., Ульянина О. А.* Социально-психологический климат в служебных коллективах органов внутренних дел: учебное пособие. Москва: Академия управления МВД России, 2018.

*Емельянов С. М.* Практикум по конфликтологии. Санкт-Петербург, 2001.

*Ещенко Н. Г.* Негативные психические состояния в деятельности сотрудников СОБР и пути преодоления их последствий: автореф. и дис. ... канд. психол. наук. Тверь: ТГУ, 1997.

*Жуков Ю. М.* Коммуникативный тренинг. Москва, 2003.

*Забродин Ю. М., Зазыкин В. Г.* Основные направления исследований деятельности человека-оператора в особых и экстремальных условиях // Психологические проблемы деятельности в особых условиях. Москва: Наука, 1985.

*Занковский А. Н.* Организационная психология. Москва, 2009.

*Занковский А. Н.* Организационная психология. Москва, 2000.

*Зверев В. О. и др.* Проблема переговоров с преступниками в условиях захвата заложников в психолого-юридической науке // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2014. № 2 (57).

*Здравомыслов А. Г.* Межнациональные конфликты в постсоветском пространстве. Москва, 1996.

*Зеркин Д. П.* Основы конфликтологии. Ростов-на-Дону, 2004.

*Знаков В. В.* Понимание в познании и в общении. Самара, 2000.

*Илларионов В. П.* Правовые, организационные, оперативнотактические основы переговоров с преступниками в целях предупреждения, раскрытия и расследования преступлений: дис. ... д-ра юрид. наук. Москва, 1995.

*Ильичев А. А.* Большая энциклопедия выживания в экстремальных ситуациях. Москва: «Наука», 1999.

*Казберов П. Н.* Психологическое обеспечение позитивных личностных изменений у сотрудников ОВД, выполнявших профессиональные задачи в экстремальных условиях: автореф. ... канд. психол. наук. Москва: Академия управления МВД России, 2006.

*Калиниченко И. А., Костина Л. Н.* Основные направления в практико-ориентированном обучении психологов и социальных педагогов для органов внутренних дел // Образование. Наука. Научные кадры. 2017. № 6.

*Каммероу Д. М., Баргер Н. Д., Кирби Л. К.* Ваш психологический тип и стиль работы. Москва, 2001.

*Караяни А. Г.* Психологическая работа в боевой обстановке: практическое пособие. Самара, 1997.

*Касперович Ю. Г., Костина Л. Н., Марьин М. И.* О формировании профессиональных навыков и качеств у сотрудников Госавтоинспекции для противодействия провокационному поведению участников дорожного движения // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2017. № 4 (71).

*Кеннеди Г.* Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах. Москва, 2013.

*Китаев-Смык Л. А.* Психология стресса. Москва: 1983.

*Китаев-Смык Л. А.* Психология стресса. Москва: Наука, 2009.

*Климов Е. А.* Конфликтующие реальности в работе с людьми (психологический аспект). Москва, 2001.

Ключевые переговоры. Что и как говорить, когда ставки высоки / К. Паттерсон [и др.]. Москва, 2012.

*Коваль М.* Социально-психологические особенности рефлексивно-диалогического взаимодействия в переговорном процессе: дис. ... канд. психол. наук. Тамбов, 2008.

*Козырев Г. И.* Конфликтология. Внутриличностные конфликты // Социально-гуманитарные знания. 1999. № 2.

*Колодзин Б.* Как жить после психической травмы. Москва, 1992.

*Колосеев В. К.* Вопросы психологической подготовки сотрудников милиции к действиям в особо сложных условиях // Приложение к «Вестнику передового опыта». Свердловск, 1975.

*Кондратьев М. Ю.* Авторитет педагога как результат его персонализации // Психология развивающейся личности / под ред. А. В. Петровского. Москва, 1987.

Конфликтология: краткий теоретический курс. Ульяновск: УлГТУ, 2010.

Конфликтология: учебник / Г. И. Козырев. Москва: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2018.

Конфликтология: учебник / О. З. Муштук, А. Ю. Деев, О. С. Которова и др.; под общ. ред. О. З. Муштука. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: МФПА, 2011.

Конфликтология: учебно-методическое пособие / Е. А. Овсянникова, А. А. Серебрякова. Москва: ФЛИНТА, 2015.

*Котылова Г. К., Прозоров А. В.* Психология в деятельности органов внутренних дел: курс лекций. Москва: ЦОКР МВД России, 2006.

*Корчемный Б. П.* Военная психология: методология, теория, практика: учебно-методическое пособие. Москва: ВУ, 1996.

*Костина Л. Н.* Модели поведения сотрудников ДПС ГИБДД во взаимоотношениях с участниками дорожного движения // Наука и практика. 2014. № 1 (58).

*Костина Л. Н.* О вкладе ученых-психологов в историю органов внутренних дел Российской Федерации. В книге: Психология XXI века: вызовы, поиски, векторы развития: сборник материалов Всероссийского симпозиума психологов / под общ. ред. Д. В. Сочивко. 2019.

*Костина Л. Н., Костина Е. Ю.* Психологические знания в обеспечении безопасности дорожного движения: монография. Москва: Московский университет МВД России имени В. Я. Кикотя, 2018.

*Костина Л. Н.* Психология в деятельности сотрудников органов внутренних дел: учебное пособие: в 2 ч. Орел: Орловский юридиче-

ский институт Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2011.

*Котенёв И. О.* Опросник травматического стресса для диагностики психологических последствий несения службы сотрудниками ОВД в экстремальных условиях: методическое пособие. Москва: Академия МВД России, 1996.

*Котенёв И. О.* Психологическая диагностика постстрессовых состояний у сотрудников ОВД. Москва: МЦПОиКНИ МВД России, 1997.

*Котенёв И. О., Богданова М. Б.* Террористический акт в Буденновске: постстрессовые состояния у работников милиции // Известия МЦПОиКНИ МВД России, ГУК. 1996. № 3.

*Котенёв И. О., Буданова Т. Ю.* Психология регуляции служебного поведения сотрудников органов внутренних дел: методическое пособие. Москва, 2014.

*Котенёв И. О., Филиппов Н. М.* Психологические аспекты готовности личного состава частей и подразделений органов внутренних дел к действиям в условиях межнационального конфликта // Совершенствование системы экстренного реагирования ОВД на чрезвычайные ситуации // Труды Академии управления МВД России. Москва: Академия управления МВД России, 1993.

*Котенёв И. О.* Психологические последствия воздействия экстремальных ситуаций на личный состав органов внутренних дел. Москва, 1994

*Котова И. Б.* Психология личности в России. Столетие развития. Ростов-на-Дону, 1994.

*Кофман Б. И., Миронов С. Н., Сафаров А. А., Сафиуллин Н. Х.* Терроризм: история и современность. Казань, 2002.

*Кофман Б. И., Миронов С. Н., Сафиуллин Н. Х., Демидов Ю. Н., Курушин В. И.* Борьба с терроризмом. Теория и практика. Москва: ДКО МВД России, 2005.

*Красниковский В. Я.* Стиль руководства: опыт разработки ситуационной модели руководства // Психология совместной жизнедеятельности малых групп и организаций. Москва, 2001.

Краткий психологический словарь / под ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. Москва, 1985.

*Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М.* Социальная психология малой группы: учебное пособие для вузов. Москва, 2001.

*Крук В. М., Носс И. Н., Федотов А. Ю.* Актуальные проблемы психологической работы в системе обеспечения надежности сотрудника: учебное пособие для студентов вузов / под ред. В. М. Крука. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.

*Кубышко В. Л., Крук В. М., Вахнина В. В., Федотов А. Ю.* Интеграция психологических и информационных технологий в рамках метода ситуативно-образного моделирования проблемных ситуаций специалистов силовых структур // Психология и право. 2018. Т. 8. № 4.

*Кубышко В. Л., Крук В. М., Караваев А. Ф., Богачев С. В.* Состояние, проблемы и пути совершенствования психологической работы в МВД: к итогам первой международной научно-практической конференции // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2017. № 4 (71).

*Кубышко В. Л., Крук В. М., Носс И. Н., Бородина Т. И.* Экспериментальное обоснование модельного подхода в профессиональном психологическом отборе сотрудников правоохранительных органов // Психология и право. 2018. Т. 8. № 3.

*Кубышко В. Л., Крук В. М., Федотов А. Ю.* Психологическая подготовка: уроки и перспективы в контексте профессионально-личностного развития специалиста // Психология и право. 2018. Т. 8. № 4.

*Кубышко В. Л., Крук В. М.* К междисциплинарно-психологическому анализу отечественных диссертационных исследований полиции Российской империи // European Social Science Journal. 2017. № 2-2.

*Кузнецов О. П., Лебедев В. И.* Психология и психопатология одиночества. Москва: Медицина, 1972.

*Куликов Л. В.* Психические состояния. // Хрестоматия. Санкт-Петербург: «Питер», 2000.

*Куликов Л. В.* Психогигиена личности. Вопросы психологической устойчивости и психопрофилактики. Санкт-Петербург, 2004.

*Куницина В. Н.* Трудности межличностного общения: дис. ... д-ра психол. наук. Санкт-Петербург, 1991.

*Лапшин Е. В., Котенёв И. О.* Опыт и проблемы психологического обеспечения деятельности подразделений ОВД в условиях вооруженного конфликта // Известия МЦПОиКНИ при ГУК МВД России. 1996.

*Ле Бон Г.* Психология толп // Психология толп. Москва, 1998.

*Лебедев В. И.* Личность в экстремальных условиях. Москва: Политиздат, 1989.

*Лебедев В. И.* Особенности психической деятельности в измененных условиях существования: автореф. д-ра психол. наук. Москва, 1983.

*Лебедев В. И.* Особенности психической деятельности в измененных условиях существования: автореф. д-ра психол. наук. Москва, 1983.

*Лебедева М. М.* Конфликты внутри и вокруг России: применять силу или вести переговоры? Москва, 2010.

*Лебедева М. М.* Уметь вести переговоры. Москва, 1991.

*Лебедева М. М.* Технология ведения переговоров: учебное пособие. Москва, 2010.

*Леонов Н. И.* Психология конфликтного поведения: дис. ... д-ра психол. наук. Ярославль, 2002.

*Леонова А. Б., Кузнецова А. С.* Психопрофилактика стрессов. Москва: Изд-во ГУ, 1993.

*Леонтьев А. Н.* Деятельность. Сознание. Личность // Политическая литература, 1975.

*Лепёхин Н. Н.* Переговорная деятельность: менеджмент, аналитика, коммуникация. Москва, 2014.

*Лурия А. Р.* Потерянный и возвращенный мир. Москва: МГУ, 1971.

*Майдыков А. Ф.* Значение переговорного процесса в освобождении заложников, захваченных террористами. Организация подготовки переговорщиков // Операции по освобождению заложников: материалы Международного семинара. Москва, 1996.

*Мальцева Т. В.* Внутриличностные конфликты и пути их преодоления: учебное пособие. Руза, 2012.

*Мальцева Т. В.* Диагностика внутриличностного конфликта профессионального становления будущих специалистов МВД России: методическое пособие. Москва, 2006.

*Мальцева Т. В.* Основы конструктивного преодоления внутриличностных конфликтов в процессе психологического консультирования сотрудников полиции // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2014. № 2 (57).

*Мальцева Т. В.* Особенности внутриличностных конфликтов профессионального становления будущих специалистов МВД России // Закон и право. 2004. № 11.

*Мальцева Т. В.* Подходы к преодолению внутриличностных конфликтов у сотрудников органов внутренних дел // Прикладная юридическая психология. 2014. № 1.

*Маришук В. Л., Платонов К. К., Плетницкий Е. А.* Напряженность в полете. Москва: Воениздат, 1969.

*Маркова А. К.* Психология профессионализма. Москва, 1996.

*Марьин М. И.* и др. Психологическое сопровождение деятельности сотрудников, требующих повышенного внимания: методическое пособие. Москва, 2005.

*Марьин М. И.* Проблемы психологического обеспечения профессиональной деятельности пожарных и спасателей: учебное пособие. Москва: ВНИИПО МВД России, 1993.

*Марьин М. И.* Психологическая служба в системе управления органами внутренних дел: учебное пособие. Москва, 2012.

*Марьин М. И., Касперович Ю. Г.* Организация психологического обеспечения контртеррористической деятельности органов внутренних дел: методическое пособие. Москва: ЦОКР МВД России, 2006.

*Марьин М. И., Ловчан С. И., Леви М. В. и др.* Диагностика, профилактика и коррекция стрессовых расстройств среди сотрудников Государственной противопожарной службы МВД России: Методическое пособие. Москва: ВНИИПО, 1999.

*Марьин М. И., Смирнов В. Н. и др.* Психологическое обеспечение деятельности ОВД в экстремальных условиях: методическое пособие. Москва: УВР ГУКиКП МВД России, 2001.

*Мастенбрук В.* Переговоры. Калуга, 1993.

*Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / пер. с англ. Москва, 1996.

*Мельников В. М.* Социально-психологическая профилактика и психокоррекция стрессовых состояний сотрудников сводных отрядов ОВД в экстремальных (боевых) условиях: дис. и автореф. ... канд. психол. наук. Москва, Академия управления МВД России, 2001.

Мероприятия психологической реабилитации военнослужащих внутренних войск МВД России после выполнения служебно-боевых задач: методическое пособие. Москва: УРЛС ГКВВ МВД России, 1997.

Методы диагностики и развития психологического потенциала руководителей ОВД / под общ. ред. Н. В. Андреева. Москва, 1996.

*Михайлова Т. В.* Управленческая карьера как фактор риска развития синдрома психического выгорания у руководителей органов внутренних дел // Психология обучения. Москва, 2018. № 8.

*Михайлова Т. В., Джонов А. В.* Проблемы деструктивных взаимоотношений в служебных коллективах органов внутренних дел // Прикладная психология и педагогика. Москва, 2018. Т. 3. № 4.

*Михайлова Т. В., Козлов Е. В.* Особенности психологического обеспечения переговорной деятельности в целях обеспечения охра-

ны жизни и здоровья граждан, оказавшихся заложниками // Прикладная психология и педагогика. Москва, 2018. Т. 3. № 4.

*Михайлова Т. В., Трубников О. В.* Управленческая деятельность руководителя территориального органа МВД России в предупреждении и разрешении профессиональных конфликтов // Прикладная психология и педагогика. Москва, 2018. Т. 3. № 3.

Морально-психологическая подготовка личного состава к выполнению задач по защите конституционных прав граждан в условиях чрезвычайного положения и при вооруженных конфликтах. Москва: Академия МВД России, 1995.

*Московичи С.* Век толп. Исторический трактат по психологии масс / пер. с фр. Москва: «Центр психологии и психотерапии», 1998.

*Мягких Н. И.* Профессиональный психологический отбор кандидатов на службу в органах внутренних дел Российской Федерации (концепция, принципы, критерии, технологии): автореф. дис. ... канд. психол. наук. Санкт-Петербург, 2004.

*Мягких Н. И., Каляев А. В.* Организация медико-психологического обеспечения сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации, выполняющих задачи в особых условиях. Методические рекомендации. Москва, 2005.

*Назаретян А. П.* Психология стихийного массового поведения. Москва, 2001.

*Немов Р. С.* Психологическая теория коллектива и проблемы групповой эффективности // Вопросы психологии, 1978.

*Никонов В. П., Козловский И. Н.* Психологическая адаптация в боевой обстановке режима чрезвычайного положения (Северо-Кавказский регион) // Безопасность. Информационный сборник. 1995.

*Новиков В. С.* Профессионально-психологическая подготовка оперработников к действиям в экстремальных конфликтах, связанных с применением оружия. Москва, 1998.

Общая конфликтология / Ф. И. Шарков, В. И. Сперанский. Москва: Дашков и К, 2018.

*Ольшанский Д. В.* Политико-психологический словарь. Москва: Академический проект, 2002.

*Ольшанский Д. В.* Психология терроризма. Санкт-Петербург. 2002.

Организация психологического обеспечения деятельности сотрудников органов внутренних дел в экстремальных условиях: методическое пособие / под ред. В. М. Бурыкина. Москва: ИМЦ ГУК МВД России, 2004.

*Осеев А. А.* Социальная напряженность и социальные конфликты в российском обществе: предпосылки, стадии развития и индикаторы // Социальная политика и социология. 2014. Т. 1. № 4 (105).

*Пантелеев В. А.* Управление силами и средствами органов и подразделений МВД при освобождении заложников в местах лишения свободы: дис. ... канд. юрид. наук. Москва, 1998.

*Папкин А. И.* Личная безопасность сотрудников ОВД: учебное пособие. Москва, 1996.

*Папкин А. И.* Основы практического менеджмента. Москва, 2000.

*Папкин А. И.* Психология организационных отношений в управлении органами внутренних дел: автореф. дис. ... д-ра психол. наук. Москва, 1990.

*Пацакула И. И.* Психология профессиональной безопасности сотрудников спецподразделений правоохранительных органов в экстремальных условиях деятельности: дис. ... канд. психол. наук. РАПИЭ Министерства юстиции России, 2001.

*Петухов Е. В.* Правовые и организационные основы психологической помощи сотрудникам органов внутренних дел. Москва, 2001.

*Петухов Е. В.* Психологическая помощь сотрудникам в работе руководителя органа внутренних дел // Академия управления МВД России: история, современность, перспективы. Москва, 2000.

*Планкетт Л., Хейл Г.* Выработка и принятие управленческих решений. Москва, 1984.

*Поздняков В. М.* О профилактике моббинга в коллективах спецподразделений ОВД // Ежегодник Российского психологического общества (Материалы III Всероссийского съезда психологов). Санкт-Петербург: СПбГУ МВД России, 2003.

*Пономарёв И. Б.* Конфликты в деятельности и общении работников органов внутренних дел. Москва, 1988.

*Пономаренко В. А.* Психология духовности профессионала. Москва: ГосНИИАиКМ, 1997.

Посттравматический и поствоенный стресс. Проблемы реабилитации и социальной адаптации участников чрезвычайных ситуаций: междисциплинарный подход: материалы третьей научно-практической конференции. Пермь, 1998.

*Почебут Л. Г.* Психология социальных общностей. Толпа, социум, этнос. Санкт-Петербург, 2002.

Практикум по дифференциальной психодиагностике профессиональной пригодности / под ред. В. А. Бодрова. Москва: ПЭР СЭ, 2003.

Психологи о терроризме // Психологический журнал., 1995. Т. 16. № 4.

Психологические аспекты подбора и проверки персонала / сост. Н. А. Литвинцева. Москва, 2003.

Психологические основы управления: учебное пособие для студентов вузов / Б. А. Райзберг, А. К. Тутунджян. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

Психологические проблемы самореализации личности / под ред. Л. А. Головей, Л. А. Коростылевой. Санкт-Петербург, 1999. Вып. 3.

Психологическое воздействие в межличностной и массовой коммуникации / отв. ред. А. Л. Журавлёв, Н. Д. Павлова. Москва, 2014.

Психология делового общения. Хрестоматия: учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента. Самара: «Бахрах-М», 2006.

Психология и этика делового общения: учебник для вузов / под ред. проф. В. Н. Лавриненко. 4-е изд., перераб. и доп. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

Психология кризиса в переговорной деятельности руководителя органов внутренних дел в ситуациях, связанных с совершением преступлений: учебник / В. Л. Кубышко, В. В. Вахнина, В. М. Крук, А. Ю. Федотов. Москва: Академия управления МВД России, 2018.

Психология общения. Энциклопедический словарь / под общ. ред. А. А. Бодалева. Москва, 2011.

Психология профессионального общения оперативных сотрудников полиции с гражданами: учебное пособие / под ред. Г. С. Човдыровой. Москва, 2013.

Психология совместной жизнедеятельности малых групп и организаций / под ред. А. Л. Журавлева, Е. В. Шороховой. Москва, 2001.

Психология социальных ситуаций / сост. Н. В. Гришина. Санкт-Петербург, 2001.

Психология террористов и серийных убийц: хрестоматия. Минск: Харвест, 2004.

Психология управления: курс лекций / Л. К. Аверченко, Г. М. Залесов и др. Новосибирск: «Сибирское соглашение»; Москва: ИНФРА-М, 2001.

Психология: учебник для экономических вузов / под общ. ред. В. Н. Дружинина. Санкт-Петербург: Питер, 2002.

Рабочая книга психолога внутренних войск / под ред. С. Ф. Кавуна. Москва, 1997.

*Райгородский Д. Я.* Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Самара, «БАХРАХ-М», 2000.

*Ребус Б. М.* Психологические основы делового общения: учебное пособие. Изд-е 4, доп. и испр. Ставрополь: Изд-во СГУ, 2004.

Речевая агрессия сотрудников органов внутренних дел и пути ее преодоления: учебное пособие / Л. Г. Носкова. Москва: Академия управления МВД России, 2014.

*Решетников М. М.* Психология и психопатология терроризма. Гуманитарные стратегии антитеррора. Санкт-Петербург: Восточно-Европейский Институт Психоанализа, 2004.

*Робер М.-А., Тильман Ф.* Психология индивида и группы. Москва, 1988.

*Розанова В. А.* Психология управления: учебное пособие. Москва: ООО «Журнал Управление персоналом», 2003.

*Розин В. М.* Психология: теория и практика. Москва, 1997.

*Романович Г. Г., Юстицкий В. В.* Психологические особенности действий сотрудников органов внутренних дел в экстремальных условиях: лекция. Минск: МВШ МВД СССР, 1988.

*Росс Л., Нисбетт Р.* Человек и ситуация. Уроки социальной психологии / под ред. Е. Н. Емельянова, Москва, 2000.

*Роцин С. К.* Психология толпы: анализ прошлых исследований и проблемы сегодняшнего дня // Психологический журнал. 1990. Т. 11. № 5.

*Рубин Д.* Социальный конфликт. Эскалация. Тупик. Разрешение. Москва, 2003.

*Румянцева Ю. В.* Механизмы конструктивного разрешения межличностных конфликтов // Конфликт и личность в изменяющемся мире: материалы международной научно-практической конференции. 2–5 окт.

*Рыбников В. Ю., Марьин М. И.* Психологическое обеспечение профессиональной деятельности и медико-психологическая реабилитация сотрудников МВД России: материалы международной конференции «Медико-психологическая реабилитация сотрудников ОВД и военнослужащих ВВ МВД России: современное состояние и перспективы развития». Санкт-Петербург, 2003.

*Сабанина Ю. В., Кореняк Р. Ю., Шумейко А. И., Демин С. А.* «Организация медико-психологической реабилитации военнослужащих внутренних войск МВД России, принимающих участие в выполнении служебно-боевых задач». Москва, 2003.

*Самойленко Е. С.* Процесс сравнения в системах познания, общения и личности: дис. ... д-ра психол. наук. Москва, 2012.

*Свенцицкий А. Л.* Психология управления организациями. Санкт-Петербург: изд-во Санкт-Петербургского университета, 1999.

Словарь русского языка. 22-е изд. / под ред. С. И. Ожегова. Москва, 1949.

*Смирнов В. Н.* Особенности профессиональной экстремально-психологической подготовки сотрудников специальных подразделений ОВД: монография, Домодедово: ВИПК МВД России, 2003.

*Смирнов В. Н.* Профессионально-психологическая подготовка сотрудников ОВД по нетрадиционным, восточным психотехникам к действиям в экстремальных условиях: учебное пособие. ГУВД г. Москвы. Москва, 2000.

*Смирнов В. Н., Черненилов В. И., Земляной Д. Ю., Сундиев И. Ю.* Психологические особенности предупреждения и раскрытия сотрудниками ОВД террористических актов, совершаемых с использованием террористов-смертников: учебное пособие. Домодедово: ВИПК МВД России, 2006.

*Смирнов Г. Н.* Этика бизнеса, деловых и общественных отношений. Москва: Изд-во УРАО, 2001.

Совладающее поведение: современное состояние и перспективы / под ред. А. Л. Журавлева. Москва, 2008.

*Соловьев И. В.* Посттравматический стрессовый синдром: причины, условия, последствия, оказание психологической помощи. Москва, 2000.

*Соловьев Э. Я.* Современный этикет и деловой протокол. Москва: Ось-89, 2000.

Социальная психология: учебник / под ред. А. М. Столяренко. Москва, 2012.

*Станкин М. И.* Психология делового человека. Москва: ООО Журнал «Управление персоналом», 2003.

*Столяренко А. М.* Психология менеджмента. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

*Столяренко А. М.* Экстремальная психопедагогика. Москва, 2002.

*Столяренко А. М.* Энциклопедия юридической психологии. Москва, 2003.

*Стрёмовская А. Л.* Переговорный процесс как форма социального взаимодействия: философско-методологический анализ: дис. ... канд. филос. наук. Москва, 2003.

Стресс, выгорание, совладание в современном контексте / под ред. А. Л. Журавлева, Е. А. Сергиенко. Москва, 2011.

*Телятников Г. В.* Соотношение методологии, теории и практики управления // Современные проблемы психологии управления. Москва, 2002.

Технологии предотвращения противоправных действий: учебное пособие / Ю. М. Волинский-Басманов. Москва, 2014.

*Титова Л. Г.* Деловое общение: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

*Тренев Н. Н.* Управление конфликтами: учебно-практическое пособие для вузов. Москва, 1999.

*Трубочкин В. П.* Конфликт как понятие в юридической психологии. Энциклопедия юридической психологии / под общ. ред. А. М. Столяренко. Москва, 2003.

*Трубочкин В. П.* Психологическая культура в органах внутренних дел: проблема и концепция // Психология в управлении, политике и праве. Москва, 2003.

*Тюнис Л. Ю., Котенёв И. О.* Психологическое обеспечение профессионально-личностного развития руководителей территориальных органов внутренних дел в процессе обучения: учебное пособие. Москва, 2016.

*Ульянина О. А.* Методы урегулирования конфликтов: основные стили поведения в конфликтной ситуации руководителей подразделений // Природа конфликта: социально-политические, философские и правовые аспекты: материалы научно-практической конференции. Волгоград: Издательство ВА МВД России, 2004.

*Ульянина О. А.* Социально-психологический тренинг формирования психологической устойчивости и коммуникативной компетентности сотрудников полиции: учебно-методическое пособие. Москва: Академия управления МВД России, 2018.

*Ульянина О. А., Леви М. В., Теплова О. А.* Современные психодиагностические методы изучения межличностных взаимоотношений в служебных коллективах ОВД России: учебно-методическое пособие. Москва: Проспект, 2019.

*Уразаева Г. И.* Преступность сотрудников органов внутренних дел: формы ее проявления и психологические особенности // Вестник Казанского юридического института МВД России. 2015. № 4 (22).

*Уразаева Г. И.* Профессиональная деформация сотрудников полиции в аспекте эмоционального выгорания: социально-психологические условия, механизмы, особенности, факторы // Вестник Казанского юридического института МВД России. 2014. № 2 (16).

*Ушаков Д. Н.* Толковый словарь русского языка: в 4 т. 4-е изд. / под ред. Д. Н. Ушакова. Москва, 1995. Т. 3.

*Феденко К. Ф., Галицкий В. П.* Психологические аспекты преодоления конфликтной ситуации в воинских коллективах. Москва, 1981.

*Федотов А. Ю.* Эмоциональные состояния, негативно влияющие на деятельность сотрудников ОВД, и их преодоление. Москва, 2014.

*Фельдман Д. М.* Политология конфликта. Москва, 1998.

*Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М.* Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. Москва: Изд-во Института Психотерапии, 2005.

*Филонов Л. Б.* Контактное взаимодействие в затрудненных условиях общения сотрудника ОВД // Энциклопедия юридической психологии / под общ. ред. А. М. Столяренко. Москва, 2003.

*Фишер Р., Юри У., Паттон Б.* Переговоры без поражения. Гарвардский метод. Москва, 2006.

*Фрыгина Н. И.* Факторы превращения когнитивного конфликта в межличностный конфликт в условиях группового обсуждения: дис. ... канд. психол. наук. Москва, 1980.

*Хасан Б. И.* Конструктивная психология конфликта. Санкт-Петербург, 2003.

*Хасан Б. И.* Психология конфликта и переговоры: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Б. И. Хасан, П. А. Сергоманов. 2-е изд., стер. Москва: Издательский центр «Академия», 2006.

*Хасан Б. И.* Психотехника конфликта и конфликтная компетентность. Красноярск, 1996.

*Чалдини Р.* Психология влияния. Санкт-Петербург, 2014.

*Чалдини Р., Гольдштейн Н., Мартин С.* Психология убеждения, 50 доказанных способов быть убедительным. Москва, 2013.

*Чернилов В. И.* Введение. «Психологическое обеспечение антитеррористической деятельности»: методическое пособие. Москва, 2005.

*Чернилов В. И.* Состояние и перспективы развития психологии управления правоохранительными органами // Психология в управлении, политике и праве. Москва, 2003.

*Черняк Т. В.* Конфликты в организациях и технологии их разрешения. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 1999.

*Шапошников А. К.* Этимологический словарь современного русского языка: в 2 т. Москва, 2010. Т. 2.

*Шпилов А. И.* Психологические основы взаимодействия офицеров в трудных межличностных ситуациях: дис. ... д-ра психол. наук. Москва, 2000.

*Щукин В. М.* Организация деятельности группировки сил и средств органов внутренних дел по предотвращению и пресечению захватов заложников террористами: дис. ... канд. юрид. наук. Москва, 2006.

*Юренкова В. А., Душкин А. С.* Возникновение и разрешение конфликтных ситуаций с гражданами при несении службы по охране общественного порядка и обеспечении общественной безопасности: методические рекомендации. Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского университета МВД России, 2015.

*Юренкова В. А., Душкин А. С., Кораблев С. Е.* Психология конфликта: учебное пособие. Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского университета МВД России, 2014.

*Юрлов Ю. Н.* Внутриличностные конфликты курсантов высшего военного училища и их разрешение: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Москва, 1996.

**ПРАКТИКУМ  
ПО ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Целью психологии управления как науки и практики является обеспечение психологической подготовки руководителей ОВД, формирование или развитие их психологической управленческой культуры, создание необходимых предпосылок для теоретического понимания и практического изучения важнейших проблем сферы управления.

Цель практикума – предложить дидактический, практико-ориентированный материал, активно формирующий компетенции психологической управленческой культуры межличностного взаимодействия в сфере решения проблем управленческой деятельности.

Практикум содержит четыре раздела, в которых предложены практические задания, состоящие из ситуаций для анализа, психологических тестов, тестов и контрольных вопросов для проверки знаний, рекомендуемой литературы.

## РАЗДЕЛ 1. ВВЕДЕНИЕ В ПСИХОЛОГИЮ УПРАВЛЕНИЯ

### ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ (ЗАДАЧИ)

#### **Задача 1.**

В связи с оргштатными мероприятиями в отделе произошла смена руководства. Новый руководитель успешно перенял эстафету управления, оперативно-служебная деятельность была результативна. Однако в коллективе снизилась удовлетворенность сотрудников своей работой, поручения стали выполняться неохотно. Люди идут за советом не к начальнику, а к одному из сотрудников, который стал пользоваться растущей популярностью.

*Вопрос.* Какие особенности управления присутствуют у данного руководителя?

#### **Задача 2.**

По мнению руководителя одного из подразделений, его сотрудники обладают позитивной внутренней мотивацией, способностью принимать ответственность на себя, готовы управлять своим поведением. Они стремятся к достижению целей, совпадающих с общими целями, способны к самореализации и самоконтролю.

*Вопрос.* Какая модель управления используется в этом подразделении? Какие действия начальника в данной ситуации эффективны?

#### **Задача 3.**

Анонимный опрос сотрудников, проведенный в рамках социально-психологического исследования, показал, что в коллективе складываются напряженные отношения между сотрудниками из-за неравномерного распределения служебной нагрузки. Начальник постоянно поручает основную работу определенным сотрудникам, в которых он уверен, и которые тянут основную «воз» работы. Менее загруженные сотрудники подтрунивают над «работягами», пользуясь попустительством начальника.

*Вопрос.* Как бы Вы поступили на месте руководителя? Предложите возможные варианты.

#### **Задача 4.**

Ваш заместитель очень опытный специалист, он практически незаменим. Когда он рядом, вы уверены, что все будет хоро-

шо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявления об уходе. Вы пытались в неформальной беседе с ним обсудить это, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только результат.

*Вопрос.* В чем причина рассогласования в управлении?

### Задача 5.

Вы недавно назначены заместителем по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников подразделения, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к руководителю. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

*Вопрос.* Как бы Вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

### Кроссворд

с	п	г	с	а	т	е	н	л	о	г	е	м	р	д	ж	и	о	р	л	и	д	е
о	р	а	т	л	е	х	н	о	о	и	в	е	н	е	м	п	р	о	в	т	с	р
п	о	в	ь	в	а	и	и	ч	у	я	т	е	т	и	е	р	г	а	н	и	н	и
е	т	е	д	л	и	н	н	о	ч	а	в	т	о	р	н	о	г	е	л	з	о	в
е	р	е	б	н	в	м	ч	в	а	к	о	м	м	у	т	е	н	и	р	а	ц	и
и	н	т	с	о	о	е	т	о	ц	с	к	о	и	н	й	э	о	з	о	и	д	я
н	е	р	т	ь	с	к	о	д	и	о	н	н	к	а	ц	и	е	и	в	с	ц	и
п	с	о	р	г	т	и	н	т	р	о	л	о	и	и	и	я	п	н	а	р	и	п
е	а	ц	и	я	ь	и	я	д	а	н	ь	е	и	н	т	е	г	р	а	ц	и	л
к	в	п	н	о	и	х	и	е	о	в	а	ц	и	и	с	е	п	р	о	е	я	и
т	и	о	л	м	е	р	н	й	н	н	а	ф	у	п	т	р	а	в	б	л	л	н
е	т	л	е	о	р	а	а	и	н	н	и	я	н	е	р	у	к	с	а	е	т	а
м	о	в	н	ч	и	я	в	ь	з	я	и	ц	к	а	д	а	т	у	р	м	а	ч
а	м	а	и	е	а	н	о	е	н	е	д	д	и	н	а	д	а	п	т	и	в	н
у	п	р	ж	п	л	и	р	м	к	о	о	р	е	а	ц	и	я	н	т	а	е	о

Отгадав все слова и вычеркнув их из лабиринта букв, вы сможете прочесть из оставшихся букв высказывание Питера Друкера, родоначальника менеджмента как систематизированной дисциплины, о задаче менеджмента.

Слова располагаются справа налево, слева направо, снизу вверх и сверху вниз, причем могут менять направление.

## Вопросы

1. То же, что управление.
2. Способ воздействия управляющего субъекта на управляемый объект, менеджера на организацию.
3. Управление, ориентированное на постоянный поиск и применение технических, технологических, организационных и других нововведений (прилагательное).
4. Одна из функций управления, процесс, в ходе которого менеджер активизирует работу людей и побуждает их эффективно трудиться для достижения целей организации как средства удовлетворения их собственного желания.
5. Ряд руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими.
6. Американский ученый японского происхождения, сформулировавший суть японской модели менеджмента и охарактеризовавший основные модели организаций.
7. Метод научно обоснованного предвидения возможных направлений будущего развития организации, рассматриваемой в тесном взаимодействии с внешней средой.
8. Функция управления, представляющая собой процесс определения целей и путей их достижения.
9. Сложный теоретический или практический вопрос, требующий разрешения, изучения и исследования.
10. Заслуженное доверие, которым руководитель пользуется у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе.
11. Это, с одной стороны, способ, манера общения с людьми, а с другой – особого рода умения и административные навыки.
12. Функция управления, которая включает распределение работы среди сотрудников, групп сотрудников и подразделений, разработку структуры органов управления, определение рациональных форм разделения труда.
13. Способ преобразования ресурсов (человеческих, информационных, материальных) в готовые продукты или услуги.
14. Нововведения.
15. Процесс, связанный с межличностным и организационным общением при обмене информацией как внутри организации, так и с внешней средой.
16. Право, которым обладает человек в связи со служебным положением, занимаемым им в организационной структуре.
17. Важный компонент руководства, способность влиять на людей, чтобы побудить их работать для достижения целей.

18. Функция управления, которая обеспечивает согласованность действий органов управления и должностных лиц во времени и пространстве, а также между системой в целом и внешней средой.

19. Подчинение всех членов коллектива установленным правилам и распорядку.

20. Право отдавать приказы.

21. Объединение, согласование производства и социального развития.

22. Вид управления, для которого характерна способность управляющей системы реагировать на изменения внешней среды, непрерывность планирования и прогнозных оценок, учет неопределенности.

23. Соотношение уровней и функциональных единиц организации; конструкция организации, построенная в соответствии с ее целями.

24. Функция управления, отражающая способ организации обратной связи, благодаря которой орган управления получает информацию о ходе выполнения его решений.

25. Элемент управления как системы, проявление которого является условием проявления системы.

26. Метод организационного анализа, подход «сверху вниз» («заглядывать в себя», «самоанализ»).

27. Осознание отсутствия чего-либо, вызывающее побуждение к действию.

28. Результат сочетания благожелательности с правосудием.

## Ответы

1. Менеджмент. 2. Метод. 3. Инновационное. 4. Мотивация. 5. Иерархия. 6. Оучи. 7. Прогнозирование. 8. Планирование. 9. Проблема. 10. Авторитет. 11. Управление. 12. Организация. 13. Технология. 14. Инновации. 15. Коммуникация. 16. Власть. 17. Лидерство. 18. Координация. 19. Дисциплина. 20. Полномочия. 21. Интеграция. 22. Адаптивное. 23. Структура. 24. Контроль. 25. Функция. 26. Интроспект. 27. Потребность. 28. Справедливость.

## Ключевая фраза

«Генерирование человеческой энергии и придание ей направления есть задача менеджмента» (Питер Друкер).

## ПСИХОДИАГНОСТИЧЕСКИЕ МЕТОДИКИ

### «Оценка акцентуаций характера» (методика Г. Шмишека)

**Цель:** выявление типа акцентуации личности.

**Материал:** опросник.

**Инструкция.** Вам предлагают ответить на 97 вопросов, на каждый из которых вы должны ответить «да» или «нет». Не тратьте много времени на обдумывание. Здесь не может быть «плохих» или «хороших» ответов.

### Текст опросника

1. Ваше настроение, как правило, бывает ясным, неомраченным?
2. Восприимчивы ли вы к оскорблениям, обидам?
3. Легко ли вы плачете?
4. Возникают ли у вас по окончании какой-либо работы сомнения в качестве ее исполнения и прибегаете ли вы к проверке – правильно ли все было сделано?
5. Были ли вы в детстве таким же смелым, как ваши сверстники?
6. Часто ли у вас бывают резкие смены настроения (только что парили в облаках от счастья, и вдруг становится очень грустно)?
7. Бываете ли вы во время веселья в центре внимания?
8. Бывают ли у вас дни, когда вы без особых причин ворчливы и раздражительны и все считают, что вас лучше не трогать?
9. Всегда ли вы отвечаете на письма сразу после прочтения?
10. Вы человек серьезный?
11. Способны ли вы на время так сильно увлечься чем-нибудь, что все остальное перестает быть значимым для вас?
12. Предприимчивы ли вы?
13. Быстро ли вы забываете обиды и оскорбления?
14. Мягкосердечны ли вы?
15. Когда вы бросаете письмо в почтовый ящик, проверяете ли вы, опустилось оно туда или нет?
16. Требуем ли ваше честолюбие того, чтобы в работе (учебе) вы были одним из первых?
17. Боялись ли вы в детские годы грозы и собак?
18. Смеетесь ли вы иногда над неприличными шутками?
19. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые считают вас педантичным?

20. Как сильно зависит ваше настроение от внешних обстоятельств и событий?

21. Любят ли вас ваши знакомые?

22. Часто ли вы находитесь во власти сильных внутренних порывов и побуждений?

23. Ваше настроение обычно несколько подавлено?

24. Случалось ли вам рыдать, переживая тяжелое нервное потрясение?

25. Трудно ли вам долго сидеть на одном месте?

26. Отстаиваете ли вы свои интересы, когда по отношению к вам допускается несправедливость?

27. Хвастаетесь ли вы иногда?

28. Смогли бы вы в случае надобности зарезать домашнее животное или птицу?

29. Раздражает ли вас, если штора или скатерть висит неровно, стараетесь ли вы это поправить?

30. Боялись ли вы в детстве оставаться дома один?

31. Часто ли портится ваше настроение без видимых причин?

32. Случалось ли вам быть одним из лучших в вашей профессиональной деятельности?

33. Легко ли вы впадаете в гнев?

34. Способны ли вы быть шаловливо-веселым?

35. Бывают ли у вас состояния, когда вы переполнены счастьем?

36. Смогли бы вы играть роль конферансье в веселых представлениях?

37. Лгали ли вы когда-нибудь в своей жизни?

38. Говорите ли вы людям свое мнение о них прямо в глаза?

39. Можете ли вы спокойно смотреть на кровь?

40. Нравится ли вам работа, когда только вы один ответственны за нее?

41. Заступаетесь ли вы за людей, по отношению к которым допущена несправедливость?

42. Беспokoит ли вас необходимость спуститься в темный погреб, войти в пустую темную комнату?

43. Предпочитаете ли вы деятельность, которую нужно выполнять долго и точно, той, которая не требует большой кропотливости и делается быстро?

44. Вы очень общительный человек?

45. Охотно ли вы в школе декламировали стихи?

46. Сбегали ли вы в детстве из дома?

47. Обычно вы без колебаний уступаете в автобусе место престарелым пассажирам?

48. Часто ли вам жизнь кажется тяжелой?
49. Случалось ли вам так расстраиваться из-за какого-нибудь конфликта, что после этого вы чувствовали себя не в состоянии прийти на работу?
50. Можно ли сказать, что при неудаче вы сохраняете чувство юмора?
51. Стараетесь ли вы помириться, если кого-нибудь обидели? Предпринимаете ли вы первым шаги к примирению?
52. Очень ли вы любите животных?
53. Случалось ли вам, уходя из дома, возвратиться, чтобы проверить: не забыли ли вы выключить газ, свет и т. п.?
54. Беспokoили ли вас когда-нибудь мысли, что с вами или с вашими родственниками должно что-нибудь случиться?
55. Существенно ли зависит ваше настроение от погоды?
56. Трудно ли вам выступать перед большой аудиторией?
57. Можете ли вы, рассердясь на кого-либо, пустить в ход руки?
58. Очень ли вы любите веселиться?
59. Вы всегда говорите то, что думаете?
60. Можете ли вы под влиянием разочарования впасть в отчаяние?
61. Привлекает ли вас роль организатора в каком-нибудь деле?
62. Упорствуете ли вы на пути к достижению цели, если встречается какое-либо препятствие?
63. Чувствовали ли вы когда-нибудь удовлетворение при неудачах людей, которые вам неприятны?
64. Может ли трагический фильм взволновать вас так, что у вас на глазах выступят слезы?
65. Часто ли вам мешают уснуть мысли о проблемах прошлого или о будущем дне?
66. Свойственно ли было вам в школьные годы подсказывать или давать списывать товарищам?
67. Смогли бы вы пройти в темноте один через кладбище?
68. Вы, не раздумывая, вернули бы лишние деньги в кассу, если бы обнаружили, что получили слишком много?
69. Большое ли значение вы придаете тому, что каждая вещь в вашем доме должна находиться на своем месте?
70. Случается ли, что, ложась спать в отличном настроении, следующим утром вы встаете в плохом расположении духа, которое длится несколько часов?
71. Легко ли вы приспосабливаетесь к новой ситуации?
72. Часто ли у вас бывают головокружения?
73. Часто ли вы смеетесь?

74. Сможете ли вы относиться к человеку, о котором вы плохого мнения, так приветливо, что никто не догадывается о вашем действительном отношении к нему?

75. Вы человек живой и подвижный?

76. Сильно ли вы страдаете, когда совершается несправедливость?

77. Вы страстный любитель природы?

78. Уходя из дома или ложась спать, проверяете ли вы, закрыты ли краны, погашен ли везде свет, заперты ли двери?

79. Пугливы ли вы?

80. Может ли употребленный вами алкоголь изменить ваше настроение?

81. Охотно ли вы принимаете участие в кружках художественной самодеятельности?

82. Тянет ли вас иногда уехать далеко от дома?

83. Смотрите ли вы обычно на жизнь несколько пессимистично?

84. Бывают ли у вас переходы от веселого настроения к тоскливому?

85. Можете ли вы развлекать общество, быть душой компании?

86. Долго ли вы храните чувство гнева, досады?

87. Переживаете ли вы длительное время горести других людей?

88. Всегда ли вы соглашаетесь с замечаниями в свой адрес, правильность которых сознаете?

89. Могли ли вы в школьные годы переписать из-за помарок страницу в тетради?

90. Вы по отношению к людям больше осторожны и недоверчивы, чем доверчивы?

91. Часто ли у вас бывают страшные сновидения?

92. Бывают ли у вас иногда такие навязчивые мысли, что если вы стоите на перроне, то можете против своей воли кинуться под приближающийся поезд или можете кинуться из окна верхнего этажа большого дома?

93. Становитесь ли вы веселее в обществе веселых людей?

94. Вы человек, который не думает о сложных проблемах, а если и занимается ими, то недолго?

95. Совершаете ли вы под влиянием алкоголя внезапные импульсивные поступки?

96. В беседах вы больше молчите, чем говорите?

97. Могли бы вы, изображая кого-нибудь, так увлечься, чтобы на время забыть, какой вы на самом деле?

## Оценка результатов обследования

№ п/п	Тип акцентуации	Коэффициент	«Да» Номера вопросов	«Нет» Номера вопросов
1	Гипертимный	3	1,12,25,36,50,61,75, 85	-
2	Дистимный	3	10,23,48,83,96	34, 58, 73
3	Циклоидный	3	6,20,31,44,55,70,80,93	-
4	Возбудимый	3	8,22,33,46,57,72,82, 95	-
5	Застревающий	2	2,16,26,38,41,62,76,86,90	13,51
6	Педантичный	2	4,15,19,29,43,53,65,69,78,89,92	40
7	Тревожный	3	17,30,42,54,79,91	5,67
8	Эмотивный	3	3,14,52,64,77,87	28,39
9	Демонстративный	2	7,21,24,32,45,49,71,74,81,94,97	56
10	Экзальтированный	6	11,35,60,84	-
Ложь		1	9,47,59,68,88	18,27,37,63

Количество совпадающих с ключом ответов умножается на значение коэффициента соответствующего типа акцентуации. Если полученный результат превышает 18, то это свидетельствует о выраженности данного типа акцентуации. При этом, полученному результату можно доверять, если по позиции «ложь» вы набрали не более 5 баллов.

### Характеристика основных типов акцентуации характера

1. Гипертимный тип. Отличается повышенным настроением, оптимистичен, чрезвычайно контактен, быстро переключается с одного дела на другое. Не доводит начатое дело до конца, недисциплинирован, склонен к аморальным поступкам, необязателен, самооценка завышена. Конфликтен, часто выступает инициатором конфликтов.

2. Дистимный тип. Противоположен гипертимному типу. Отличается пессимистическим настроением, неконтактен, предпочитает одиночество, ведет замкнутый образ жизни, склонен к занижению самооценки. Редко вступает в конфликты с окружающими. Высоко ценит дружбу, справедливость.

3. Циклоидный тип. Отличается довольно частыми периодическими сменами настроения. В период подъема настроения поведение гипертимно, а в период спада – дистимно. Самооценка неустойчива. Конфликтен, особенно в период подъема настроения. В конфликте непредсказуем.

4. Возбудимый тип. Отличается низкой контактностью в общении. Занудлив, угрюм, склонен к хамству и брани. Неуживчив в коллективе, властен в семье. В эмоционально спокойном состоянии добросовестен, аккуратен. В состоянии эмоционального возбуждения вспыльчив, плохо контролирует свое поведение. Конфликтен, часто выступает инициатором конфликтов, в конфликте активен.

5. Застревающий тип. Отличается умеренной общительностью, занудлив, склонен к нравоучениям, часто занимает позицию «родителя». Стремится к высоким показателям в любом деле, предъявляет повышенные требования к себе, чувствителен к социальной справедливости. Обидчив, уязвим, подозрителен, мстителен, ревнив. Самооценка неадекватна. Конфликтен, обычно выступает инициатором конфликтов, в конфликте активен.

6. Педантичный тип. Отличается добросовестностью, аккуратностью, серьезностью в делах. В служебных отношениях – бюрократ, формалист, легко уступает лидерство другим. В конфликты вступает редко. Однако его формализм может провоцировать конфликтные ситуации. В конфликте ведет себя пассивно.

7. Тревожный тип. Отличается низкой контактностью, неуверенностью в себе, минорным настроением. Самооценка занижена. Вместе с тем для него характерны такие черты, как дружелюбие, самокритичность, исполнительность. Редко вступает в конфликты, играя в них пассивную роль, преобладающие стратегии поведения в конфликте – уход и уступка.

8. Эмотивный тип. Отличается стремлением к общению в узком кругу. Устанавливает хорошие контакты только с небольшим избранным кругом людей. Чрезмерно чувствителен. Слезлив. Вместе с тем для него характерны доброта, сострадательность, обостренное чувство долга, исполнительность. Редко вступает в конфликты. В конфликтах играет пассивную роль, склонен к уступкам.

9. Демонстративный тип. Отличается легкостью установления контактов, стремлением к лидерству, жадной властью и славой. Склонен к интригам. Обходителен, артистичен. Вместе с тем люди данного типа эгоистичны, лицемерны, хвастливы. Конфликтен. В конфликте активен.

10. Экзальтированный тип (от лат. exaltation – восторженное, возбужденное состояние, болезненная оживленность). Отличается

высокой контактностью. Словоохотлив, влюбчив. Привязан и внимателен к друзьям и близким, подвержен сиюминутным настроениям.

### **Опросник «Способность принимать решения» (автор Р. И. Мокшанцев, 2002)**

**Цель:** выявление личностных особенностей субъектов переговорного процесса.

**Материал:** текст опросника.

**Инструкция:** Оцените каждый вопрос или утверждение соответствующим баллом:

- безусловно «да» – 6;
- пожалуй «да» – 5;
- скорее «да», чем «нет» – 4;
- скорее «нет», чем «да» – 3;
- пожалуй, «нет» – 2;
- безусловно «нет» – 1.

#### **Текст опросника**

1. Я знаю, что то, что называют информацией – это совокупность фактов и чувств; то, что реально существует, и то, какие чувства люди испытывают по этому поводу.

2. Мои ошибочные решения были основаны на иллюзиях, которые я сам себе создавал.

3. Мы часто получаем те результаты, которых, как подсознательно убеждены, достойны.

4. Чтобы улучшить свое решение, я спрашиваю себя: «Что может произойти потом? А что будет после? А затем?».

5. Знаю, что когда я нацеливаюсь с самого начала на подлинную потребность, то прихожу к лучшим результатам в конце.

6. Мои ощущения зачастую предопределяют последствия решения.

7. Когда я собираюсь принять оптимальное решение, то знаю, что нужно сделать прежде всего.

8. Собирая необходимую информацию, я доверяю только тому, что нахожу сам.

9. Мои оптимальные решения основаны на вовремя распознанной реальности.

10. На мои решения влияет моя вера в то, чего я достоин.

11. Мои лучшие учителя – те решения, которые я принимал в прошлом.

12. Я всегда стремлюсь найти ответ на вопрос: «Каким должен быть результат, чтобы удовлетворять подлинную потребность?».

13. Чем больше я использую свою интуицию, выясняя, что я чувствую по поводу того, каким образом я принимал свое решение, тем лучше предохраняю себя от дорогостоящих ошибок.

14. Когда я собираюсь принять оптимальное решение и я не знаю, что нужно сделать прежде всего, я использую свою интуицию, чтобы выяснить, чего делать не надо.

15. Когда информацию мне сообщает кто-то другой, я ее проверяю.

16. Чем раньше я узнаю правду, тем раньше приму оптимальное решение.

17. Чтобы выяснить, во что я верю, нужно рассмотреть то, что я чаще всего делаю.

18. Реалистически оценивая те решения, которые я принимал в прошлом, я учусь избегать иллюзорных заблуждений и смотреть в лицо реальности.

19. Когда я принимаю оптимальное решение, я представляю себе нужный результат во всех подробностях.

20. Мои ощущения по поводу того, как я принимал свое решение, зачастую могут предсказать его последствия.

21. Чтобы принять оптимальное решение, я прежде всего перестаю выполнять плохое решение.

22. Собрав необходимую информацию, я задаю себе вопрос: «Какие варианты выбора у меня появились?».

23. Оптимальные решения основаны на простых ответах, которые становятся самоочевидными.

24. Я считаю, что достоин лучшего, но мои действия доказывают, что иногда я не верю в это.

25. Рассматривая результаты прошлых решений, я остаюсь не слишком строгим к себе – ведь в свое время я старался как мог.

26. Когда я устремлен к подлинной потребности, я более решителен и быстрее принимаю оптимальное решение.

27. Не принимаю решения, основываясь на страхе, потому что страх никогда не приносит хороших результатов.

28. Принимая оптимальное решение, я пользуюсь своим интеллектом, задавая себе тот или иной практический вопрос.

29. Собрав необходимую информацию, я задаю себе вопрос: «Какими собственными возможностями я располагаю?».

30. Чтобы узнать правду, я рассматриваю иллюзии, которыми тешил себя, которые хотел бы считать истиной, но не могу принять всерьез.

31. Ключ к неуклонному улучшению моих решений – поверить, что я достоин лучшего, а потом действовать в соответствии с этим.

32. Принимая оптимальное решение, я задаю себе вопрос: «Какого самого худшего результата я опасюсь?».

33. Чтобы узнать, чего я просто «хочу», я спрашиваю себя: «Что я хочу сейчас сделать?».

34. Принимая решение, я стараюсь понять, что я чувствую: умиротворенность или стресс, замешательство или ясность, бессилие или энергичность, страх или энтузиазм, эгоизм или руководство.

35. Принимая оптимальное решение, я пользуюсь своим сердцем, задавая тот или иной вопрос лично.

36. Осознаю, что существует несколько возможностей, о которых я могу не знать.

37. Нам легче замечать ошибки друг друга, поэтому в поисках правды стоит почаще забывать про свое Эго и спрашивать других, что замечают они.

38. Я достаточно тщательно изучил мои прошлые решения и поступки, чтобы выяснить, верю ли я на самом деле в то, что достоин лучшего.

39. Принимая оптимальное решение, стараюсь оценить то, насколько точно я предугадал наиболее вероятные последствия для самого себя.

40. Чтобы узнать, что мне «нужно», я спрашиваю себя: «Что я хотел бы видеть сделанным?».

41. Из принимаемого мной решения видно, что я доверяю своей интуиции.

42. Я избегаю нерешительности и половинчатых решений, основанных на полуправде.

43. Я достаточно скрупулезно рассмотрел свои прошлые решения, чтобы научиться на своих ошибках.

44. Я понимаю, что мои решения раскрывают мои верования.

45. Принимая оптимальное решение, я стараюсь оценить то, насколько точно я предугадал наиболее вероятные последствия для других.

46. Чтобы понять, насколько хороши результаты, к которым я стремился, я оцениваю их, рассматривая, соответствуют ли они подлинным потребностям.

47. Собирая необходимую информацию, я больше узнаю о возможностях выбора.

48. Уверен, что не утратил связи с реальностью и знаю определенно, что в действительности происходит вокруг и внутри меня.

49. Я достаточно верю в свое решение, чтобы сразу же начать выполнять его.

50. Принимая оптимальное решение, я знаю, что буду делать в самом худшем случае.

51. Я использую свой разум, чтобы ответить на практический вопрос: «Удовлетворяю ли я подлинным потребностям?».

52. Я использую свой разум, чтобы ответить на практические вопросы: «Узнал ли варианты выбора?», «Все ли продумал до конца?».

53. Я уверен, что самому себе я говорю «горькую правду».

54. Я знаю, что решил бы сделать сейчас, если бы в самом деле верил, что достоин лучшего.

55. Я использую свой разум, чтобы ответить на практический вопрос: «Все ли я продумал до конца?».

56. Когда принимаю оптимальное решение, я знаю, что чем больше информации соберу, тем больше я узнаю о существующих вариантах выбора.

57. Вижу из моих решений, что я честен сам с собой.

58. Из моего решения видно, что я достоин лучшего.

### Бланк для заполнения:

1	8	15	22	29	36	42	47	52	56
2	9	16	23	30	37	43	48	53	57
3	10	17	24	31	38	44	49	54	58
4	11	18	25	32	39	45	50	55	
5	12	19	26	33	40	46	51		
6	13	20	27	34	41				
7	14	21	28	35					

### Значение шкал теста

1. Информация о возможностях.
2. Искренность.
3. Проницательность.
4. Продумывание всего до конца.
5. Ориентация на подлинную потребность.
6. Интуиция.
7. Интегральная оценка.

### **Способность принимать решения**

Для факторов 1–3: 10–26 – низкая; 27–43 – средняя; 44–60 – высокая.

Для фактора 4: 9 – 23 – низкая; 24 – 39 – средняя; 40–54 – высокая.

Для фактора 5: 8 – 21 – низкая; 22 – 34 – средняя; 35–48 – высокая.

Для фактора 6: 6–15 – низкая; 16–26 – средняя; 27–36 – высокая.

Для фактора 7: 5–13 – низкая; 14–21 – средняя; 22–30 – высокая.

### **ТЕСТЫ**

#### **1. Психология управления изучает:**

- а) функции управления;
- б) субъект управления;
- в) малые группы;
- г) объект управления.

#### **2. Личность в системе управленческой деятельности ОВД изучается преимущественно в рамках:**

- а) педагогической психологии;
- б) юридической психологии;
- в) социальной психологии;
- г) психологии труда.

#### **3. Кому принадлежит введение в социальную психологию понятия «психологический потенциал личности руководителя»:**

- а) А. И. Китову;
- б) В. И. Черненилову;
- в) А. М. Столяренко;
- г) А. Л. Журавлеву.

#### **4. Синонимом термина «социальная идентичность» является:**

- а) индивидуальное своеобразие;
- б) ощущение своей принадлежности к группе, общности, этносу;
- в) ощущение своего социального статуса;
- г) осознание своей индивидуальности как ценности.

#### **5. Принцип психологической науки, в соответствии с которым психика должна пониматься как причинно обусловленная:**

- а) принцип единства сознания и деятельности;
- б) принцип развития;
- в) принцип детерминизма;
- г) принцип системности.

#### **6. Роли и задачи, которые выполняет управленческое общение в процессе бытия человека:**

- а) функции общения;
- б) виды общения;
- в) структура общения;
- г) общение, как процесс.

**7. Организация эффективного взаимодействия экспертов и отсутствие возможности проверки актуальной эффективности принимаемых управленческих решений относится к трудностям:**

- а) взаимодействия исполнителей;
- б) мотивации исполнителей;
- в) выбора управленческого решения;
- г) выбора руководителей.

**8. Первым исследователем, поставившим вопрос о разработке психологии управления как науки, стал:**

- а) Н. Ф. Добрынин;
- б) П. М. Керженцев;
- в) Е. Е. Вендров;
- г) А. Р. Ратинов.

**9. Целью психологии управления является:**

- а) совершенствование экологической среды;
- б) разработка психологических путей повышения эффективности организационных систем;
- в) повышение товарооборота;
- г) увеличение количества рабочих мест.

**10. С чем связано преодоление субъективных ошибок, допускаемых руководителем в процессе управленческой деятельности:**

- а) приобретением опыта деятельности;
- б) морально-психологической подготовкой;
- в) профессиональной подготовкой;
- г) правовой подготовкой.

**Ключ: б, б, б, б, в, а, в, в, б, б.**

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Объект, предмет, задачи и основные научные школы психологии управления.

2. Место и роль психологии управления в системе научного знания.

3. Психология принятия управленческих решений. Критерии эффективности решений.

4. Назовите признаки стиля управления, направленного на развитие профессиональных и личностных качеств сотрудников.

5. История становления психологии управления как отрасли психологической науки.

6. Процессуально-деятельностная концепция психологического обеспечения управления (А. И. Китов).

7. Организационно-деятельностная концепция в психологии управления ОВД (А. М. Столяренко).

8. Основные положения концепции управления психологическими ресурсами ОВД.
9. Психология личности руководителя органов внутренних дел. Понятие психолого-управленческого потенциала.
10. История преподавания психологии управления в образовательных учреждениях МВД России.

## РАЗДЕЛ 2. ПСИХОЛОГИЯ СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

### ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ (ЗАДАЧИ)

#### **Задача 1.**

Молодой сотрудник несколько раз пытался завести разговор о том, что в коллективе необходимо повысить дисциплину, однако остальные члены коллектива ополчились на него за это, перестав вообще с ним разговаривать.

*Вопрос.* Какой феномен возник? Какая поведенческая стратегия наиболее эффективна?

#### **Задача 2.**

Вас назначили на новую должность. Предыдущий руководитель не вмешивался в дела коллектива. Коллектив адекватно следовал своему направлению работы и выполнял поставленные задачи. Внутренние отношения в коллективе находятся на хорошем уровне.

Возможные способы воздействия:

- предпринимайте шаги, направляя подчиненных к работе, определенной должным образом;
- вовлекайте подчиненных в процесс принятия решений, оказывая поддержку дельным предложениям;
- обсудите производительность труда группы в прошлом, а затем рассмотрите необходимость новой практики;
- предоставьте группу самой себе.

*Вопрос.* Используя теорию лидерства Херси-Бланчарда проанализируйте ситуацию и найдите наилучший способ воздействия на группу со стороны руководителя и обоснуйте свои ответы.

#### **Задача 3.**

Служебный коллектив имеет хорошую производственную репутацию. Члены коллектива эффективно выполняли сложные задачи и успешно справлялись с групповой работой в течение всего года. Все они обладают достаточной квалификацией.

Возможные способы воздействия:

- рассмотрите необходимость внедрения инноваций и обсудите ваше решение с подчиненными;
- предоставьте членам группы возможность самим решить возникшие проблемы;
- действуйте быстро и твердо, корректируя и направляя;
- участвуйте в обсуждении проблемы, оказывая подчиненным поддержку, не нарушая отношений соподчинения.

*Вопрос.* Используя теорию лидерства Херси-Бланчарда проанализируйте ситуацию и найдите наилучший способ воздействия на группу со стороны руководителя и обоснуйте свои ответы.

#### **Задача 4.**

Вы критикуете одну подчиненную, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась.

*Вопрос.* Какая стратегия ведения диалога наиболее оптимальна?

#### **Задача 5.**

У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что Вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет.

*Вопрос.* Что Вы предпримете для изменения ситуации и повышения эффективности деятельности?

## **ПСИХОДИАГНОСТИЧЕСКИЕ МЕТОДИКИ**

### **Психологическая игра «Катастрофа на воздушном шаре»**

**Цель:** выработка умения моделировать процессы принятия решений с прогнозом последствий.

**Инструкция:** Группа находится в корзине воздушного шара, который летит над землей, под облаками. Неожиданно шар начинает терять высоту. Корзина может держаться на воде, но если начнет шторм, шар перевернется.

Вдалеке, по направлению ветра, несколько необитаемых островов. Есть шанс спастись и долететь до острова, если освободиться от менее важных вещей.

Вопрос в том, что конкретно выбросить? Какие-то вещи могут пригодиться для жизни на этих островах, правда, сколько там придется жить, никто не знает.

Из списка вещей, находящихся в корзине, надо выкинуть что-то, чтобы долететь до острова.

Список вещей, находящихся в корзине воздушного шара.

1. Миски, кружки, ложки.
2. Ракетницы с сигнальными ракетами.
3. Географические карты, компас.

4. Консервы мясные.
5. Топоры, ножи, лопаты.
6. Канистра с питьевой водой.
7. Медицинская аптечка.
8. Винтовка с запасом патронов.
9. Шоколад.
10. Золото, драгоценности.
11. Взрослая собака породы водолаз.
12. Рыболовные снасти.
13. Туалетные принадлежности.
14. Соль, сахар, набор витаминов.
15. Медицинский спирт.

**Задание:** Необходимо проранжировать 15 названных предметов в соответствии с их назначением для выживания. Первым номером отмечается то, что будет выкинуто в первую очередь. Вторым номером – то, что во вторую и т. д. Пятнадцатым номером отмечается то, что будет выкинуто в самую последнюю очередь. Список предметов раздается участникам игры.

Этап 1. Каждый выполняет задание самостоятельно.

Этап 2. Задание выполняется малыми группами.

Этап 3. Задание выполняется большой группой.

**Замечания:** Руководствуясь целью достижения согласия, группа должна прийти к единому мнению. Достичь полного согласия нелегко, ибо не каждая оценка обычно получает полное одобрение всех. Группа должна стараться выбирать такие оценки, с которыми все могут согласиться хотя бы отчасти. Тянуть время не надо – можно погибнуть.

*Процедура оценки участников игры.*

1. Сравнить индивидуальное ранжирование с групповым.
2. Дать ответы на следующие вопросы:
3. Какова была атмосфера в группе?
4. Что мешало достижению согласия в группе?
5. Какие признаки лидерства выявились?
6. Кто проявлял активность?
7. Кто находился в пассиве?
8. Кто доминировал?
9. Как оказывалось влияние?

### **Тест «Коммуникабельны ли Вы» (автор В. Д. Ряховский)**

На предложенные вопросы отвечайте «да», «нет», «иногда».

1. Вам предстоит ординарная деловая встреча. Выбывает ли вас ее ожидание из колеи?
2. Не откладываете ли вы визит к врачу до тех пор, пока станет уже невмоготу?
3. Вызывает ли у вас смятение или неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или т. п. мероприятии?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не были. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-либо вопрос)?
7. Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вернуть вам 1000 руб., которые занял несколько месяцев назад?
9. В ресторане или в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочитаете ли вы отказаться от своего намерения, нежели встать в хвост и томиться в ожидании?
12. Бойтесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?
13. У вас есть собственные, сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких «чужих» мнений на этот счет вы не принимаете? Это так?
14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочитаете ли вы промолчать и не вступать в спор?
15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?
16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде, чем в устной форме?

## Ключ

«Да» – 2 балла. «Иногда» – 1 балл. «Нет» – 0.

Подсчитайте сумму набранных вами баллов.

## Результат

**30–32 балла.** Вы явно некоммуникабельны, и это ваша беда, т. к. страдаете от этого больше всего вы сами. Но и близким вам людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, требующем групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

**29 баллов.** Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, и поэтому у вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если не ввергает вас в панику, то надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но изменить эти особенности характера в вашей власти. При увлеченности вы ведь приобретаете полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

**19–24 балла.** Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

**14–18 баллов.** Нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний, многословие вызывает у вас раздражение.

**9–13 баллов.** Вы весьма общительны, порой быть может даже сверх меры. Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего вам не достает – так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы можете себя заставить не отступать.

**4–8 баллов.** Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из вас ключом, вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление.

Всюду чувствуете себя в «своей тарелке». Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете довести его до конца. По этой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнением. Задумайтесь над этими фактами.

**3 балла и менее.** Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. Людям – и на работе, и дома, и вообще повсюду – трудно с вами. Да, вам бы поработать над собой и своим характером! Прежде всего воспитайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительное отношение к людям, наконец, подумайте и о своем здоровье – такой «стиль» жизни не проходит бесследно

### **Тест «Ваш стиль общения»**

Ваш стиль общения поможет определить данный тест. На каждый из 20 вопросов даны 3 варианта ответов. Подчеркните тот, который вас устраивает.

**1. Склонны ли вы искать пути примирения после очередного служебного конфликта?**

- А. всегда.
- Б. иногда.
- В. никогда.

**2. Как вы ведете себя в критической ситуации?**

- А. Внутренне «кипите».
- Б. Сохраняете полное спокойствие.
- В. Теряете самообладание.

**3. Каким считают вас коллеги?**

- А. Самоуверенным и завистливым.
- Б. Дружелюбным.
- В. Спокойным и независимым.

**4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?**

- А. Примите ее с некоторыми опасениями.
- Б. Согласитесь без колебаний.
- В. Откажитесь от нее ради собственного спокойствия.

**5. Как вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с вашего стола бумагу?**

- А. Выдадите ему «по первое число».
- Б. Заставите вернуть.

В. Спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.

**6. Какими словами вы встретите мужа (жену), если он (она) вернулся с работы позже обычного?**

А. «Что тебя так задержало?».

Б. «Где ты торчишь допоздна?».

В. «Я уже начал(а) волноваться».

**7. Как вы ведете себя за рулем автомобиля?**

А. Стараетесь обогнать машину, которая «показала вам хвост».

Б. Вам все равно, сколько автомобилей вас обогнало.

В. Мчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал вас.

**8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?**

А. Сбалансированными.

Б. Легкомысленными.

В. Крайне жесткими.

**9. Что вы предпринимаете, если не все удастся?**

А. Пытаетесь свалить вину на другого.

Б. Смиряетесь.

В. Становитесь впредь осторожнее.

**10. Как вы реагируете на случаи распущенности в среде современной молодежи?**

А. Пора бы уже запретить молодежи такие, развлечения.

Б. Надо создать возможности для молодежи организованно и культурно отдыхать.

В. И чего мы столько возмемся с молодежью.

**11. Что вы ощущаете, если должность, на которую вы претендовали, досталась другому?**

А. И зачем только на это время тратил.

Б. Видно, этот человек начальнику приятнее.

В. Может быть, мне это удастся в другой раз.

**12. Какие чувства вы испытываете, когда смотрите страшный фильм?**

А. Страх.

Б. Скуку.

В. Искреннее удовольствие.

**13. Как вы будете себя вести, если образовалась дорожная пробка и вы опоздали на важное совещание?**

А. Будете нервничать во время совещания.

Б. Попытаетесь вызвать снисходительность партнеров.

В. Огорчитесь.

**14. Как вы относитесь к своим спортивным влечениям?**

А. Обязательно стараетесь выиграть.

Б. Цените удовольствие почувствовать себя вновь молодым.

В. Очень сердитесь, если проигрываете.

**15. Как вы поступите, если вас плохо обслуживают в ресторане?**

А. Стерпите, чтобы избежать скандала.

Б. Вызовите метрдотеля и сделаете ему замечание.

В. Отправитесь с жалобой к директору ресторана.

**16. Как вы поступите, если вашего ребенка обижают в школе?**

А. Поговорите с учителем.

Б. Устройте скандал родителям ребенка, обидевшего вашего.

В. Посоветуете ребенку дать сдачи.

**17. Какой Вы человек?**

А. Средний.

Б. Самоуверенный.

В. Пробивной.

**18. Что вы скажете подчиненному, с которым столкнулись в дверях?**

А. Простите, это моя вина.

Б. Ничего, пустяки.

В. А вы не можете быть повнимательнее.

**19. Какова ваша реакция на статью в газете о хулиганстве в среде молодежи?**

А. Когда же, наконец, будут приняты конкретные меры.

Б. Надо бы ввести суровые наказания.

В. Нельзя же все валить на молодежь, виноваты и воспитатели.

**20. Какое животное вы любите?**

А. Тигра;

Б. Домашнюю кошку;

В. Медведя.

### Ключ

Номера вопросов	а	б	в
1	-1	2	3
2	2	1	3
3	3	2	1
4	2	3	-1
5	3	2	1
6	2	3	1
7	2	1	3
8	2	1	3
9	3	2	1

10	3	1	2
11	1	2	3
12	3	2	1
13	1	3	2
14	2	3	1
15	1	3	2
16	1	2	3
17	1	3	2
18	1	3	3
19	2	1	1
20	3	2	2

### Результат

Определите ваш ответ в баллах. Баллы просуммируйте. Если вы не выбрали ответ из предложенных вариантов, то по заданному вопросу вы набрали 0 баллов.

**34 балла и менее.** Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не значит, что вы «гнетесь» под любым ветерком, но побольше решительности вам не помешает. К критике «снизу» относитесь доброжелательно, но побаиваетесь критики «сверху».

**35–44 балла.** Вы умеренно агрессивны, вам сопутствует успех в жизни, поскольку в вас достаточно здорового честолюбия. К критике вы относитесь доброжелательно, если она деловая и без претензий.

**45 баллов и более.** Вы излишне агрессивны и неуравновешены, нередко бываете чрезмерно жестоки по отношению к другим людям, надеетесь дойти до управленческих «верхов», рассчитывая на свои силы. Добиваясь успеха в какой-либо области, вы можете пожертвовать интересами окружающих. К критике вы относитесь двойственно: критику «сверху» принимаете, а критику «снизу» воспринимаете болезненно, порой небрежно, вы можете ее преследовать.

Если по семи и более вопросам вы набрали по **3 балла** и менее чем по семи вопросам – по **1 баллу**, то ваша агрессивность носит скорее разрушительный, чем конструктивный характер. Вы склонны к непродуманным поступкам и ожесточенным дискуссиям, относитесь к людям пренебрежительно и своим поведением провоцируете конфликтные ситуации, которых вполне могли бы избежать.

Если же по семи и более вопросам вы получили по 1 баллу и менее чем по семи вопросам – по 3 балла, то вы чрезмерно замкнуты. Это не означает, что вам не присущи вспышки агрессивности, просто вы их тщательно подавляете.

### **Тест «Умение излагать свои мысли»**

Ответьте, пожалуйста, «да» или «нет» на предложенные вопросы.

1. Заботитесь ли вы о том, чтобы быть понятым?
  2. Подбираете ли вы слова, соответствующие возрасту, образованию, интеллекту и общей культуре слушателя?
  3. Обдумываете ли вы форму изложения мысли, прежде чем высказаться?
  4. Достаточно ли лаконичны ваши распоряжения?
  5. Если слушатель не задает вопросов после того, как вы высказались, считаете ли вы, что он вас понял?
  6. Достаточно ли ясно и точно вы высказываетесь?
  7. Следите ли вы за логичностью ваших мыслей и высказываний?
  8. Выясняете ли вы, что было неясно в ваших высказываниях? Побуждаете ли задавать вопросы?
  9. Задаете ли вы вопросы слушателям, чтобы понять их мысли и мнения?
  10. Отличаете ли вы факты от мнений?
  11. Стараетесь ли вы опровергнуть мысли собеседника?
  12. Стараетесь ли вы, чтобы слушатели всегда соглашались с вами?
  13. Используете ли вы профессиональные термины, далеко не всем понятные?
  14. Говорите ли вы вежливо и дружелюбно?
  15. Следите ли вы за впечатлением, производимым вашими словами?
- Делаете ли вы паузы для обдумывания?

### **Ключ**

Вы получаете по 1 баллу за ответы «нет» на 5, 11, 12,13-й вопросы и по 1 баллу за ответы «да» на все остальные вопросы. Подсчитайте количество баллов.

#### **Результат**

**12 – 16 баллов:** отличный;

**10 – 12 баллов:** средний;

**Менее 9 баллов:** плохой.

### Тест «Умение слушать»

Как вы обычно (чаще всего) слушаете собеседника? Ответьте, пожалуйста, «да» или «нет».

1. Обычно я быстро понимаю, что мне хотят сказать, и дальше слушать уже неинтересно,
2. Я терпеливо жду, когда собеседник закончит рассказ.
3. Мое внимание полностью сосредоточено на рассказе.
4. Я стараюсь понять, что собеседник при этом хочет скрыть от меня и почему.
5. Я перебиваю собеседника, чтобы уточнить детали, интересующие меня факты.
6. Если тема мне неинтересна, я стараюсь перевести разговор в другое русло.
7. Я невольно отмечаю ошибки в речи и поведении говорящего.
8. Не каждый человек заслуживает моего внимания.
9. Я стараюсь из каждой беседы извлечь максимум информации.
10. Я могу спокойно выслушать до конца мнение, с которым категорически не согласен.
11. Когда понял суть рассказа, я начинаю обдумывать то, что я скажу в свою очередь.
12. Мне трудно слушать до конца длинные и подробные объяснения.
13. Я стараюсь запомнить важную информацию и необходимые подробности.
14. Чаще всего я слушаю из вежливости.
15. Я ставлю себя на место говорящего, чтобы понять его чувства и намерения.
16. Услышав противоположную точку зрения, я обязательно высказываю свою.
17. В разговоре я чаще говорю собеседнику «да» (выражая понимание), чем «нет».
18. Обычно я прямо отвечаю на вопросы, стараясь не уклоняться от ответа.
19. Люди охотно беседуют со мной.
20. Выслушав собеседника, я обязательно выскажу свое мнение.
21. Я избегаю вступать в разговор с незнакомым человеком, даже если он стремится к этому.
22. Большую часть времени я смотрю в глаза рассказчику.
23. Я всегда помню, что у меня и моего собеседника могут быть разные взгляды на одни и те же проблемы.

24. Большую часть времени я делаю вид, что слушаю, а сам думаю о своих проблемах и заботах.

25. Обычно решение проблемы приходит мне в голову гораздо раньше, чем собеседник закончит говорить.

26. Я всегда помню, что я и мой собеседник можем по-разному понимать смысл одних и тех же слов.

27. Я поправляю ошибки в речи собеседника (ударения, термины, вульгаризмы).

28. Я не буду слушать человека, которого не уважаю или считаю глупым, некомпетентным, слишком молодым.

29. Обычно я получаю удовольствие от общения с людьми, даже малознакомыми.

30. Обычно я больше слушаю других, чем говорю сам.

### Ключ

Вы получаете по 1 баллу за ответ «да» на вопросы: 2, 3, 4, 9, 10, 13, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 26, 29, 30. Также вы получаете по 1 баллу за ответы «нет» на вопросы: 1, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 14, 16, 20, 21, 24, 25, 27, 28. Подсчитайте сумму баллов.

### Результат

**25–30 баллов.** Вы просто идеальный слушатель, за что пользуетесь заслуженной любовью и уважением окружающих. Вы до тонкостей постигли это сложное искусство, и у вас есть, чему поучиться. Надеемся, вы объективно и честно оценили умение слушать.

**20–24 балла.** Вы – хороший слушатель, но допускаете отдельные ошибки (сравните свои ответы с оценками ключа). Желаем успехов в овладении этим искусством.

**15–19 баллов.** Вероятно, вы считаете себя хорошим слушателем, но вас можно, скорее, отнести к числу посредственных. Вы допускаете довольно много ошибок, которые раздражают других людей и мешают вам овладеть искусством слушания.

**10–14 баллов.** Вас следует отнести к людям, плохо умеющим слушать. Кое-что вы делаете правильно, и это позволяет вам не быть в полном одиночестве. Но гораздо больше вы делаете неправильно, и это отталкивает ваших собеседников.

**Менее 9 баллов.** Вы не умеете слушать других людей. Советуем внимательно проанализировать свои ошибки, сверяя свои ответы с оценками ключа. Неумение слушать лишает вас величайшего удовольствия в жизни, мешает сделать карьеру и может привести к одиночеству. Не лучше ли измениться?

### Тест «Умеете ли вы контролировать себя?»

Подчеркните «да», если вы согласны с утверждением, или «нет», если не согласны.

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
2. Я бы, пожалуй, мог при случае «свалить дурака», чтобы привлечь к себе внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден.
8. Для того чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых не выношу.
10. Я всегда такой, каким кажусь.

Начислите себе по одному баллу за ответ «нет» на 1, 5 и 7-й вопросы и за ответ «да» на все остальные. Подсчитайте сумму баллов. Если вы отвечали искренне, то о вас, по-видимому, можно сказать следующее.

**0–3 балла** – у вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво, и вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают вас неудобным в общении по причине вашей прямолинейности.

**4–6 баллов** – у вас средний коммуникативный контроль. Вы искренни, но сдержанны в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться в своем поведении с окружающими людьми.

**7–10 баллов** – у вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое вы произведете на окружающих.

### ТЕСТЫ

#### 1. Демократический стиль управления подразумевает, что:

- а) решения принимаются на основе коллегиального обсуждения;
- б) руководитель не дает указаний;
- в) решения принимаются единолично;
- г) за реализацию предложений отвечают все – и руководитель, и подчиненные.

**2. Группа, не имеющая юридически фиксированного статуса, добровольно объединенная на основе интересов, дружбы и симпатий:**

- а) условная группа;
- б) неформальная группа;
- в) референтная группа;
- г) малая группа.

**3. На открытых пространствах толпа формируется в виде:**

- а) ромба;
- б) усеченной пирамиды;
- в) не имеет четкой формы;
- г) кольца.

**4. Группа – это:**

- а) относительно небольшое число непосредственно контактируемых индивидов, объединенных общими целями;
- б) группа людей, объединенных общей идеей, проблемой и совместными действиями для ее решения;
- в) ограниченная в размерах общность людей, выделяемая из социального целого на основе определенных признаков;
- г) случайное или целевое скопление людей (футбольные фанаты).

**5. К числу важнейших теорий лидерства не относится:**

- а) теория черт;
- б) ролевая теория;
- в) теория сознания;
- г) ситуационный подход.

**6. Психолог Л. Уманский в своей классификации ролевого лидерства не упоминает этот тип лидера:**

- а) инициатора;
- б) эрудита;
- в) коммуникатора;
- г) критика.

**7. Основными принципами эффективной организации диалога являются:**

- а) личностная закрытость;
- б) эмоциональная открытость партнеров;
- в) психологическая настороженность, недоверие;
- г) близкое расстояние между собеседниками.

**8. Психологический контакт – это:**

- а) контакт двух (и более) индивидов, наделенных психикой;
- б) дружественное общение в деловом контакте;
- в) желание оказывать поддержку собеседнику;

г) преодоление конфликтной позиции одной из сторон.

**9. Карьера – это:**

а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с опытом и деятельностью на протяжении служебной жизни сотрудника;

б) продвижение по служебной лестнице;

в) материальное вознаграждение;

г) творческое развитие личности.

**10. Руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязывать свою волю исполнителям – это:**

а) авторитарный руководитель;

б) демократичный руководитель;

в) либеральный руководитель;

г) инструментальный руководитель.

**Ключ: а, б, в, а, в, б, б, в, а, а.**

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Взаимосвязь личностного роста и профессионального саморазвития руководителя территориального органа МВД России на районном уровне.

2. Понятие профессионализма в сфере управления и управленческой карьеры.

3. Виды карьеры.

4. Типы карьеры.

5. Ресурсы служебной карьеры.

6. Саморазвитие и самоорганизация как условие карьерного развития руководителя.

7. Факторы, влияющие на стиль деятельности руководителя ОВД.

8. Приемы установления психологического контакта и доверительных отношений.

9. Механизмы межличностного восприятия в юридико-значимых ситуациях: идентификация, рефлексия.

10. Особенности урегулирования социально-психологических конфликтов.

## **РАЗДЕЛ 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ ОРГАНИЗАЦИИ: МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ, РАЗВИТИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ**

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ (ЗАДАЧИ)**

#### **Задача 1.**

Вам перевели в отдел молодого способного сотрудника, который превосходно справляется с работой. Он уже успешно выполнил несколько серьезных поручений. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими сотрудниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от вашего секретаря по поводу его грубости.

*Вопрос.* Что необходимо предпринять, чтобы изменить стиль общения в коллективе?

#### **Задача 2.**

Во время деловой встречи с вами ваш сотрудник из отдела кадров «вышел из себя», не принимая Ваших замечаний по поводу очередного поручения. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь он подрывает ваш авторитет.

*Вопрос.* Что Вы предпримете?

#### **Задача 3.**

Ваш заместитель очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим, когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. Вы пытались в неформальной беседе с ним обсудить это, но его интересует только дело.

*Вопрос.* Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что Вы предпримете?

#### **Задача 4.**

После подведения итогов работы за полугодие к Вам подходят два сотрудника с претензиями по поводу разных оценок за одинаково выполненную работу.

*Вопрос.* Каковы Ваши действия?

### Задача 5.

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на «больничном». Вы видите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

*Вопрос.* Как Вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

## ПСИХОДИАГНОСТИЧЕСКИЕ МЕТОДИКИ

### Тест «Коммуникативность сотрудника в коллективе»

Читая утверждения, отметьте знаком «+» те из них, с которыми вы согласны, и знаком «-», если не согласны. Отвечайте искренне и только «да» или «нет».

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
2. Я, пожалуй, мог бы при случае совершить такой поступок, чтобы отвлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я всегда такой, каким кажусь.

### Ключ

Начислите себе по одному баллу за ответы: «нет» – на 1, 5 и 7-й вопросы; «да» – на все остальные. Подсчитайте сумму баллов.

### Результат

**0–3 балла.** У вас **низкие** коммуникативные качества. Ваше поведение устойчиво, и вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в обществе. Некоторые считают вас «неудобным» в общении по причине прямолинейности.

**4–6 баллов.** У Вас **средние** коммуникативные качества. Вы искренний, но сдержанный в своих эмоциональных проявлениях человек. Вам следует больше считаться в своем поведении с окружающими.

**7–10 баллов.** У вас **высокие** коммуникативные качества. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое вы производите на окружающих.

### **Опросник «Диагностика предрасположенности личности к конфликтному поведению» (по К. Томасу)**

**Цель:** определить стили поведения в конфликтной ситуации.

**Материал:** текст опросника.

**Инструкция:** Выберите то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики Вашего поведения.

#### **Текст опросника**

**1.** А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.

**2.** А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.

**3.** А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

**4.** А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

**5.** А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

**6.** А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

**7.** А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

**8.** А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15. А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

**21.** А. Веду переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

**22.** А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

Б. Я отстаиваю свои желания.

**23.** А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

**24.** А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

**25.** А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

Б. Веду переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

**26.** А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

**27.** А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

**28.** А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

**29.** А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

**30.** А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

### Ключ

№ вопроса	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1.				А	Б

2.		Б	А		
3.	А				Б
4.			А		Б
5.		А		Б	
6.	Б			А	
7.			Б	А	
8.	А	Б			
9.	Б			А	
10.	А		Б		
11.		А			Б
12.			Б	А	
13.	Б		А		
14.	Б	А			
15.				Б	А
16.	Б				А
17.	А			Б	
18.			Б		А
19.		А		Б	
20.		А	Б		
21.		Б		А	

22.	Б		А		
23.		А		Б	
24.			Б		А
25.	А				Б
26.		Б			А
27.				А	Б
28.	А	Б			
29.			А	Б	
30.		Б			А

А. Соперничество – наименее эффективный способ поведения, выражается в стремлении добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому.

Б. Сотрудничество -- участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

В. Компромисс – соглашение между участниками ситуации, достигнутое путем взаимных уступок.

Г. Избегание – (уход), для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей.

Д. Приспособление – означает принесение в жертву собственных интересов ради другого.

К. Томас считает, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха; при таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, или один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

### **Тест «Навыки подготовки и ведения переговоров»**

Выберите только один из пунктов-ответов к данным утверждениям.

**1. Встретить прибывших гостей (наших или иностранных) должен:**

- А. Руководитель фирмы.
- Б. Заместитель руководителя.
- В. Начальник отдела.
- Г. Симпатичная, привлекательная и обязательно улыбающаяся девушка.
- Д. Любой член делегации.

**2. Переговоры будут проходить в помещении, находящемся на втором этаже. Где Вы будете встречать прибывших гостей?**

- А. В вестибюле первого этажа.
- Б. В вестибюле второго этажа.

**3. С какой стороны должно идти лицо, встретившее главу делегации?**

- А. Справа.
- Б. Слева.
- В. Спереди.
- Г. Сзади.

**4. Представление участников переговоров происходит:**

- А. До начала переговоров.
- Б. За столом переговоров.

**5. В каком порядке происходит представление участников переговоров?**

- А. Сначала представляются гости.
- Б. Сначала представляются хозяева.

**6. Если среди прибывших есть дамы, пользуются ли они преимуществом при оказании знаков внимания?**

- А. Пользуются.
- Б. Только если это глава делегации.
- В. Пользуются, только после главы делегации.

**7. Во время взаимных представлений Вы не расслышали имя партнера. Что делать? Здесь два правильных ответа:**

- А. Вручить ему свою визитку.
- Б. Попросить у него визитку.
- В. Просто переспросить.

**8. Во время знакомства с приехавшими к заместителю руководителя делегации хозяев к нему обратился сотрудник со срочным вопросом по работе. Как следует поступить?**

- А. Отойти в сторону и незаметно для всех быстро решить вопрос.
- Б. Извиниться и ненадолго уйти.

В. Потребовать от сотрудника немедленно покинуть помещение.

**9. Согласно этикету, при первой встрече сувениры дарят:**

А. Хозяева.

Б. Гости.

**10. Сувениры вручают:**

А. Без упаковки.

Б. В упаковке.

**11. Член делегации, получивший сувенир:**

А. Упаковку вскрывает.

Б. Упаковку не вскрывает.

**12. Подарки вручают членам делегаций:**

А. Равноценные.

Б. В зависимости от ранга члена делегации.

**13. Стоит ли дарить иностранцам матрешки, самовары или другие российские сувениры?**

А. Можно дарить.

Б. Не стоит.

**14. Принято ли делать гравировку на подарке?**

А. Принято.

Б. Не принято.

В. Желательно.

**15. Обязателен ли обмен сувенирами при второй встрече?**

А. Не обязателен.

Б. Обязателен.

В. По желанию делегации.

**16. Может ли следующий подарок повторять предыдущий?**

А. Может, если только это не спиртное.

Б. Не может, если только это не спиртное.

**17. Что является сигналом к началу переговоров?**

а) приглашение главы делегации гостей.

б) приглашение главы делегации хозяев.

**18. С какой стороны от главы делегации размещается переводчик? Здесь два правильных ответа, определите их:**

А. Немного спереди.

Б. Справа.

В. Слева.

Г. Сзади.

Д. Если невозможно слева, то сзади.

Е. Если невозможно справа, то сзади.

**19. Как влияет внешняя привлекательность переводчика на имидж главы делегации, если они разного пола?**

- А. Повышает.
- Б. Понижает.
- В. Это не имеет значения.

**20. Как влияет внешняя привлекательность переводчика на имидж главы делегации, если они одного пола?**

- А. Повышает.
- Б. Понижает.
- В. Это не имеет значения.

**21. Как предпочтительнее садиться при беседе с глазу на глаз?**

- А. Напротив друг друга.
- Б. Под небольшим углом.

**22. При встрече в узком кругу как надлежит садиться хозяину по отношению к главе делегации гостей:**

- А. Немного спереди.
- Б. Справа.
- В. Слева.
- Г. Сзади.
- Д. Если невозможно слева, то сзади.
- Е. Если невозможно справа, то сзади.

**23. Кто имеет психологическое преимущество в переговорах?**

- А. Делегация гостей.
- Б. Делегация хозяев.

**24. Какая тактика предпочтительнее в начале переговоров?**

А. Прежде всего четко и внятно изложить собственную точку зрения делегации хозяев.

Б. Прежде всего постараться понять точку зрения партнера.

**25. В начале переговоров одна из сторон рассказывает о себе.**

**Кто это?**

- А. Хозяева.
- Б. Гости.
- В. Инициатор переговоров.

### Ключ

1-Г	6-В	11-Б	16-Б	21-Б
2-А	7-А, В	12-Б	17-А	22-В
3-Б	8-В	13-Б	18-В, Д	23-Б
4-А	9-А	14-В	19-А	24-Б
5-Б	10-Б	15-Б	20-Б	25-В

Подсчитайте количество совпадений Ваших выборов с ключом теста (1 балл за совпадение).

Степень развитости Ваших умений и навыков начать переговоры:

1–9 = низкая;

10–18 = средняя;

19–27 = высокая.

## ТЕСТЫ

### **1. Что делает процесс коммуникации двусторонним?**

- а) наличие получателя;
- б) полученное сообщение;
- в) декодирование сообщения;
- г) обратная связь.

### **2. Мотивационные компоненты конфликта характеризуют:**

- а) сущность несоответствия позиций участников противоборства;
- б) то, из-за чего возникает конфликт;
- в) потребности конфликтующих сторон;
- г) структуру конфликта.

### **3. Под социально-психологическим климатом понимается:**

- а) комплексное психологическое состояние коллектива, отражающее степень удовлетворенности личного состава различными сторонами жизни и деятельности подразделения;
- б) доминирующее настроение членов коллектива;
- в) психо-эмоциональное состояние сотрудников в коллективе;
- г) взаимные симпатии членов коллектива друг к другу и удовлетворенность стилем управленческой деятельности.

### **4. К признакам неблагоприятного социально-психологического климата относятся:**

- а) отсутствие опытных сотрудников в коллективе; вновь назначенный руководитель подразделения;
- б) высокая текучесть кадров; нарушения служебной дисциплины межличностные конфликты;
- в) низкий уровень заработной платы; отсутствие системы поощрения личного состава;
- г) условия и режим труда; техническая обеспеченность.

### **5. Основные психологические проблемы повышения эффективности управления служебными коллективами органов внутренних дел связаны:**

- а) с оптимизацией социально-психологического климата в структурных подразделениях;

- б) с раскрываемостью преступлений;
- в) с доверием населения к полиции;
- г) с системой профессионального психологического отбора.

**6. На результативность работы подчиненных влияют следующие группы психологических факторов:**

- а) материально бытовые и экономические;
- б) индивидуально-психологические и социально-психологические;
- в) организация деятельности и режим труда;
- г) информационно-техническое обеспечение и степень автоматизация деятельности.

**7. Вывод о состоянии социально-психологического климата в служебном коллективе не включает одну из следующих четырех формулировок:**

- а) благоприятный;
- б) формально благоприятный;
- в) средне благоприятный;
- г) неблагоприятный.

**8. К социально-психологической группе факторов результативности деятельности сотрудников относятся:**

- а) социально-психологический климат; единство ценностных ориентаций; лидерство; совместимость;
- б) стаж сотрудников ОВД; соответствие сотрудников занимаемой должности;
- в) морально-психологическое состояние и самочувствие сотрудников;
- г) удовлетворенность сотрудников содержанием работы и стилем руководства начальника.

**9. Одним из значимых показателей уровня развития коллектива является:**

- а) наличие дружеских неформальных взаимоотношений между членами коллектива;
- б) строгая субординация и директивный стиль управления руководителя
- в) способность коллектива к выполнению своих функций и эффективность служебной деятельности;
- г) отсутствие межличностных конфликтов.

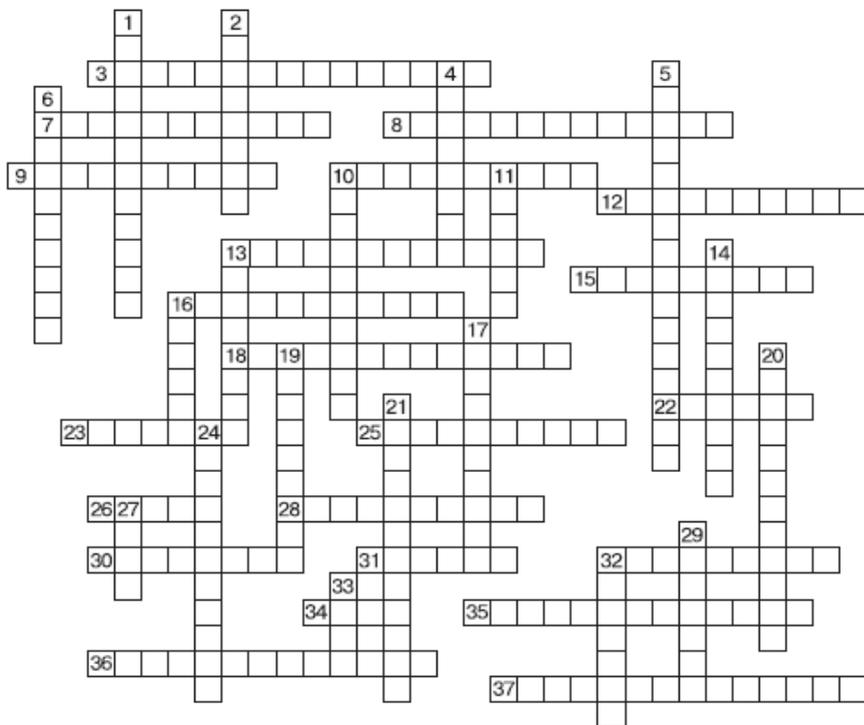
**10. Персональная ответственность за поддержание служебной дисциплины возлагается:**

- а) на сотрудников инспекции по личному составу;
- б) на руководителя подразделения морально-психологического обеспечения;

- в) на психолога подразделения психологической работы;  
 г) на руководителя (начальника) подразделения.

**Ключ: г, в, а, б, а, б, б, а, в, г.**

### Кроссворд



### Вопросы

*По горизонтали.*

- 3, 37. Характеристика эффективной обратной связи.
7. Тот, кто хочет передать информацию.
8. Превращение сообщения в имеющую смысл форму.
9. Коммуникация с помощью устной речи, как системы кодирования (прилагательное).
10. Близость.
12. Коммуникация, обусловленная существующими регламентами.
13. Обмен информацией в устном или письменном виде.

15. Проксемическая характеристика.
  16. «... лоза» – неформальная система коммуникаций (прилагательное).
  - 18, 22. Фактор, влияющий на межличностные коммуникации.
  23. Стилль передвижения.
  25. Коммуникативный барьер, обусловленный личностными характеристиками общающихся (прилагательное).
  26. Каналы распространения информации в неформальной системе коммуникаций (мн. ч.).
  28. Вид вертикальных коммуникаций (прилагательное, мн. ч.).
  30. Коммуникативный барьер из-за языковых различий (прилагательное).
  31. Коммуникативная помеха.
  32. Послание, содержащее данные, которые отправитель хочет передать получателю.
  34. По различным ее характеристикам можно судить о психофизиологическом состоянии общающихся.
  35. Коммуникативный барьер из-за различного понимания общающимися значения символов (прилагательное).
  36. Коммуникации «лицом к лицу» (прилагательное, мн. ч.).
- По вертикали.*
1. Коммуникация с помощью жестов, мимики, взгляда и т. д. (прилагательное).
  2. Связь, дающая возможность отправителю установить, что сообщение получено, понято и принято (прилагательное).
  4. Она изучает собеседника по динамическим прикосновениям в процессе общения (рукопожатиям, похлопываниям, поцелуям).
  - 5, 6. Характеристика эффективной обратной связи.
  10. Адресат послания.
  11. Движения мышц лица.
  13. Она изучает собеседника по его жестам, мимике, позам, походке, взглядам.
  14. Совокупность передаваемых сведений, неизвестных ранее получателю.
  16. Кинесическое средство общения.
  17. Коммуникации снизу вверх (прилагательное, множественное число).
  19. Тип коммуникативного барьера.
  20. Название процесса коммуникации, в котором присутствует обратная связь (прилагательное).
  21. Вид коммуникаций в организации.

24. Перевод информации в комплекс коммуникационных символов.

27. «Виноградная...».

29. Передача информации и понимания с использованием словесных и несловесных символов.

32. Вид связи (прилагательное).

33. Движение руками или головой.

### Ответы

*По горизонтали.*

3. Своевременность.

7. Отправитель.

8. Декодирование.

9. Вербальная.

10. Проксемика.

12. Формальная.

13. Коммуникация.

15. Дистанция.

16. Виноградная.

18. Совместимость.

22. Статус.

23. Походка.

25. Личностный.

26. Слухи.

28. Нисходящие.

30. Языковой.

31. Барьер.

32. Сообщение.

34. Речь.

35. Семантический.

36. Межличностные.

37. Направленность.

*По вертикали.*

1. Невербальная.

2. Обратная.

4. Такесика.

5. Конструктивность.

6. Полезность.

10. Получатель.

11. Мимика.

13. Кинесика.

14. Информация.

16. Взгляд.
17. Восходящие.
19. Временной.
20. Двусторонний.
21. Диагональные.
24. Кодирование.
27. Лоза.
29. Общение.
32. Сотовая.
33. Жест.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Взаимосвязь личностного роста и профессионального саморазвития руководителя территориального органа МВД России на районном уровне.
2. Основания и виды власти.
3. Особенности использования властных полномочий в деятельности руководителя органа внутренних дел.
4. Властные отношения в системе территориальных органов МВД России: социально-психологическая характеристика.
5. Понятие малой группы. Малая группа как коллективный субъект деятельности.
6. Социально-психологический потенциал коллектива.
7. Психотехнологии профессионально-личностного саморазвития руководителя органов внутренних дел.
8. Назовите критерии эффективной управленческой команды как феномен групповой организации
9. Особенности установления доверительных отношений с подчиненными при разрешении социально-психологических конфликтов.
10. Психологические трудности профессиональной деятельности сотрудников органов внутренних дел и использование психологической помощи для их преодоления.

## РАЗДЕЛ 4. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ В ЭКСТРЕМАЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ

### ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ (ЗАДАЧИ)

#### **Задача 1.**

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

*Вопрос.* В чем причина конфликта? Определите экстремальные условия.

#### **Задача 2.**

Руководитель поставил незаслуженно высокую оценку одному из сотрудников, что вызвало негодование других. Вам необходимо регулировать взаимоотношения в коллективе.

*Вопрос.* Каковы Ваши действия?

#### **Задача 3.**

Накануне у Вас состоялся неприятный разговор с подчиненным. Вы высказали ему обоснованную критику и указали на недостатки в работе. Сегодня к Вам пришел ваш заместитель по воспитательной работе и сказал (скрытая манипуляция – обвинение), что с этим сотрудником вчера произошло несчастье, он попал в больницу с инфарктом.

*Вопрос.* Объясните свою стратегию действия в экстремальной ситуации.

#### **Задача 4.**

Ваш коллега – руководитель прямо обвинил Вас на оперативном совещании в срыве показателей подразделения, обусловленной неграмотным с его точки зрения стилем руководства.

*Вопрос.* Объясните свою стратегию действия в данной экстремальной ситуации.

#### **Задача 5.**

Начальник УМВД России по Петровской области поручил начальнику УРЛС на очередном занятии с руководителями подразделений сделать сообщение о нормативном правовом обеспечении работы с кадрами в органах внутренних дел России.

*Вопрос.* Обозначьте особенности психотехники публичного выступления в экстремальных условиях. Подготовьте развернутый план такого сообщения.

## ПСИХОДИАГНОСТИЧЕСКИЕ МЕТОДИКИ

### **Опросник «Система ценностей»**

**(автор Р. И. Мокшанцев, 2002)**

Определите свою систему ценностей в нижеследующих ситуациях.

Ответьте на вопросы и подсчитайте результат, используя такой код: СС – совершенно согласен; С – согласен; НС – не согласен; СНС – совершенно не согласен.

1. Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству.

2. Возможны случаи, когда руководитель должен игнорировать требования контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом.

3. Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности, иногда поэтому необходимо давать примерные цифры.

4. Бывают случаи, когда нужно скрыть неблагоприятную информацию от начальства.

5. Нам следует делать так, как велят наши руководители, хотя мы можем сомневаться в правильности этих действий.

6. Иногда необходимо заняться личными делами в рабочее время.

7. Психологически иногда целесообразно задавать цели, немного превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия работников.

8. Я бы раскрыл «желательную дату» отгрузки заказа, чтобы заполнить этот заказ.

9. Можно пользоваться служебной линией связи для личных телефонных разговоров, когда ею не пользуется компания.

10. Руководство должно быть ориентировано на конечную цель, поэтому цель обычно оправдывает средства.

11. Если ради получения крупного контракта потребуется устройство банкета или легкая деформация политики компании, я дам на это разрешение.

12. Без нарушения политики компании и существующих инструкций жить невозможно.

13. Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы по полученным товарам фиксировались «нехватки»,

а не «излишки» (этическая проблема здесь та же самая, что у кассы, когда кассир сдает меньше сдачи.)

14. Использовать время от времени копировальную машину компании для личных или местных целей – вполне приемлемо.

15. Унести домой то, что является собственностью компании (карандаши, бумага, ленты для пишущей машины и т. д.), для личных нужд – приемлемая дополнительная льгота.

### Оценка ответов в баллах

НСС – 0, НС – 1, С – 2, СС – 3.

### Обработка результатов

0. Готовьтесь к церемонии канонизации в качестве святого,

1–5. Вам можно идти в епископы.

6–10. Высокий этический уровень.

11–15. Приемлемый этический уровень.

16–25. Средний этический уровень.

26 –35. Требуется моральное совершенствование.

36 – 44. Происходит быстрое соскальзывание в пропасть.

45. Охраняйте ценные вещи от самого себя.

Тест «Стрессоры»

**Цель:** выявить степень стрессогенности респондентов.

**Материал:** таблица с высказываниями.

**Инструкция:** Тест поможет оценить степень стрессогенности различных сторон вашей трудовой деятельности. Подумайте и ответьте, как часто приведенные в таблице факторы мешают вам трудиться. Укажите соответствующую цифру.

Высказывания	Никогда	Редко	Иногда	Часто	Всегда
1. Ваши взгляды коренным образом расходятся с взглядами вашего начальника	1	2	3	4	5
2. Работающие со мной люди не знают, что они могут от меня ожидать	1	2	3	4	5
3. Вы убеждены, что вы делаете не то, что нужно	1	2	3	4	5
4. Вы чувствуете, что вы не в состоянии удовлетворить разноречивые требования вышестоящих руководителей	1	2	3	4	5

5. Вы ощущаете перегрузку	1	2	3	4	5
6. Вам не хватает времени, чтобы сделать работу как следует	1	2	3	4	5
7. Вы чувствуете, что работа отражается на личной жизни	1	2	3	4	5
8. Вы часто не знаете, что вам дадут делать	1	2	3	4	5
9. Вы чувствуете, что для исполнения работы вам недостает власти	1	2	3	4	5
10. Вы чувствуете, что не можете переварить всю необходимую информацию	1	2	3	4	5
11. Вы не знаете, как вас оценивает ваш начальник	1	2	3	4	5
12. Вы не в состоянии предугадать реакции вышестоящих начальников	1	2	3	4	5

### Обработка результатов

Тест имеет четыре секции:

- конфликтность – 1; 2; 3;
- перегрузка – 4; 5; 6;
- сферы деятельности – 7; 8; 9;
- напряженность с руководством – 10; 11; 12.

Подсчитайте количество набранных баллов по секциям. Вы можете набрать от 3 до 15 баллов. Количество баллов от 12 и выше указывает на тот факт, что в данной сфере у вас имеют место неурядицы. Общий балл по всему тесту предполагает 12–60. Показатель 36 и выше свидетельствует о том, что ваша работа изобилует стрессогенными факторами.

### Тест «Идешь: к стрессу или от него?»

**Цель:** выявление особенностей эмоциональной сферы респондентов.

**Материал:** опросник.

**Инструкция:** С помощью следующего теста оцените свои перспективы обретения или избегания стрессов и скорректируйте свое поведение. В каждой из шести групп ответов отметьте один («а», «б» или «в»), который соответствует вашему поведению.

### Текст опросника

1. А. В работе, в отношениях с представителями противоположного пола, спортивных или азартных играх я не боюсь соперничества и проявляю агрессивность.

Б. Если в игре я теряю несколько очков и если представитель противоположного пола не реагирует должным образом на самые первые мои знаки внимания, то я сдаюсь и выхожу из игры.

В. Я избегаю какой бы то ни было конфронтации.

2. А. Я честолюбив и хочу многого достичь.

Б. Сиюю и жду «у моря погоды».

В. Ищу предлог увильнуть от работы.

3. А. Люблю работать быстро, и часто не терпится поскорее закончить дело.

Б. Надеюсь, что кто-то будет меня «подстегивать».

В. Когда я прихожу домой, то думаю о том, что сегодня было на работе.

4. А. Я разговариваю быстро и громко. В беседе довольно категоричен и перебиваю других.

Б. Когда мне отвечают «нет», я реагирую совершенно спокойно.

В. Мне с трудом удается сдерживать свои чувства и тревоги.

5. А. Мне часто бывает скучно.

Б. Мне нравится ничего не делать.

В. Я действую, учитывая желания других людей, а не свои собственные.

6. А. Я быстро хожу, ем и пью.

Б. Если я забыл что-то сделать, меня это не беспокоит.

В. Я сдерживаю свои чувства.

### Обработка результатов

Подсчитайте баллы: «а» – 6 баллов, «б» – 4, «в» – 2 балла.

24–36 баллов. Вы очень быстро идете к стрессу. У Вас могут даже появиться симптомы болезней, таких, как сердечная недостаточность, язвенная болезнь, болезни кишечника. С Вами, должно быть, людям очень трудно уживаться. Самое главное для Вас сейчас – научиться успокаивать себя. Это будет очень полезно и приятно для всех окружающих.

18–24 баллов. Вы – человек спокойный и не подвержен стрессу. Если Вы набрали немного больше 18 баллов, то Вам нужно стать терпимее к окружающим людям. Это позволит добиться от них большего.

12–18 баллов. Ваша бездеятельность тоже может стать причиной стресса. Наверно, очень раздражаются близкие люди, глядя на Ваше поведение. Побольше уверенности в себе! Составьте перечень своих положительных качеств и совершенствуйте каждое из них.

## ТЕСТЫ

### 1. Для массовых беспорядков не характерны:

- а) непредсказуемость поведения людей;
- б) проявление индивидуализма;
- в) агрессивное подражание;
- г) жесткость (жестокость) поведения.

### 2. Кризисные состояния проявляются через:

- а) эмоциональное напряжение, фрустрацию;
- б) возможность реализации жизненных целей;
- в) расслабленность и выделение большого количества времени хобби;
- г) наличие смысла дальнейшей жизни.

### 3. Психологический кризис характеризуется:

- а) опасностью и потенциалом развития;
- б) обязательным разрушением личности;
- в) потерей смысла жизни;
- г) неудовлетворенностью и депрессией.

### 4. Социально-психологические особенности агрессии личности:

- а) положительно сказывается на взаимодействии сторон, достижении договоренностей;
- б) деструктивное поведение, наносящее вред объектам одушевленным и неодушевленным;
- в) не играет существенной роли в общении;
- г) основная форма реагирования индивида в конфликте.

### 5. Экстремальная готовность:

- а) отрицательно сказывается на взаимодействии;
- б) это психическое состояние индивида к действиям в кризисной экстремальной ситуации, к действиям наилучшим образом;
- в) не играет существенной роли в критической ситуации;
- г) неспособность начать действовать.

### 6. Психологические особенности успешных субъектов экстремальной деятельности:

- а) слабая мотивация достижения;
- б) высокий психолого-управленческий потенциал;
- в) низкая эмоциональная стабильность;
- г) отсутствие специализированной профессиональной подготовки/

### 7. Признаки экстремальной ситуации:

- а) дефицит времени;
- б) все перечисленное;
- в) недостаток информации;
- г) условия неопределенности.

**8. Молодежный экстремизм не отличается от взрослого:**

- а) организованностью;
- б) стихийностью;
- в) целенаправленностью;
- г) нетерпимостью к оппонентам.

**9. Агрессивная толпа – это толпа:**

- а) движимая стремлением к грабежу;
- б) стремящаяся насилем решить свои проблемы;
- в) с выраженным эмоциональным зарядом;
- г) спасающаяся от реального или воображаемого источника опасности.

**10. Групповая динамика – это:**

- а) взаимодействие социальных групп в ходе выполнения совместной задачи;
- б) совокупность внутригрупповых психологических процессов и явлений в групповой жизнедеятельности;
- в) энерго-информационный потенциал группы, способствующий или препятствующий совместной деятельности;
- г) процесс стагнации и распада группы.

**Ключ: б, а, а, б, б, б, б, г, б, б.**

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Назовите 5 наиболее существенных (на ваш взгляд) событий, способствовавших возникновению экстремальной психологии.
2. Составьте сравнительную характеристику чрезвычайной, экстремальной и кризисной ситуаций (с указанием критериев сравнения).
3. Укажите предмет изучения психологии экстремальных ситуаций?
4. Перечислите основные задачи, решаемые в ходе экстремально-психологической подготовки руководителей и функциональных групп экстремального профиля.
5. Назовите основные этапы организации экстренной психологической помощи при чрезвычайной ситуации.
6. Приведите примеры чрезвычайных ситуаций, какие признаки этих ситуаций позволяют считать их чрезвычайными?
7. Опишите особенности психологической травматизации субъектов экстремальной ситуации.
8. Экстремально-психологическая компетентность руководителя.
9. Экстремально-психологическая подготовка руководителя.
10. Особенности информационно-психологического воздействия в экстремальной ситуации.

## СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

**Автономные решения** – решения, принимаемые руководителем индивидуально, без непосредственного взаимодействия с группой (организацией), но при обязательном учете позиций ее членов.

**Авторитарный стиль управления** – стиль, характеризующийся максимальным сосредоточением всей полноты властных полномочий у руководителя и устранением других членов группы (организации) от решения основных вопросов управления, а также воздействием на них преимущественно мерами принуждения.

**Авторитет** – влияние, которым пользуется индивид в решении организационных проблем, основанное на признании его опыта, знаний, личностных достоинств.

**Активность** – одна из общих способностей личности, проявляющаяся в высоком энергетическом обеспечении психической деятельности и обуславливающая ее эффективность.

**Альтернативы принятия управленческих решений** – любые варианты выхода из проблемных ситуаций, субъективно различаемые индивидом и (или) задаваемые ему извне.

**Анима и Анимус** – архетипические образы женщины и мужчины в аналитической психологии К. Г. Юнга.

**Антиципация** – форма опережающего отражения действительности, состоящая в способности действовать и принимать решения с определенным временным упреждением в отношении будущих ожидаемых событий.

**Апперцепция** (от лат. ad и perceptio – восприятие) – понятие, означающее зависимость восприятия от прошлого опыта субъекта и личностных особенностей его психики.

**Архетипы** (от греч. arche – начало и typos – образ) – предшествующие опыту индивида формы психики человеческого рода, возникающие спонтанно из коллективного бессознательного и передающиеся по наследству вместе с мозговой структурой. На личностном уровне проявляются как некие знаки, символы, образы, мотивы, лежащие в основе общечеловеческой символики сновидений, мифов, сказок и других созданий фантазии, в том числе художественной.

**Асимметричное решение** – один из вариантов переговорного решения, отличающийся тем, что уступки одной из сторон значительно превышают уступки другой.

**Атрибуция каузальная** – интерпретация субъектом межличностного восприятия причин и мотивов поведения других людей.

**Аттракция** – процесс взаимного тяготения людей друг к другу и формирования одного человека для другого.

**Аут-управленческие члены группы (организации)** – индивиды, ни прямо, ни косвенно не привлеченные для партисипативного осуществления управленческих функций.

**Аффект** – максимально выраженное и относительно кратковременное эмоциональное состояние, связанное с резкими изменениями важных для человека жизненных обстоятельств и сопровождающееся грубыми нарушениями психической и моторной деятельности.

**Аффилиация** – стремление человека к взаимодействию с другими людьми и приобщению к какой-либо социальной группе.

**Баланс властей** – соотношение, устанавливающееся в процессе управления между властью руководителя и властью подчиненных.

**Бессознательное** – скрытая, неосознанная субъектом информация, действующая в контексте его скрытых представлений, составляющих глубинную сферу его психики. Согласно учению З. Фрейда, бессознательное есть «вытесненное», формирующееся без участия сознания. Оно – несловесное (невербальное), обладает значительной динамической силой и энергией, проявляется как внутренняя стихия психических процессов, «кипящий котел» инстинктов, аффектов, врожденных эмоций, влечений, на основе которых формируются разрозненные группы эмоциональных переживаний и даже целостные их группы-комплексы.

**Бихевиоризм** (от англ. behaviour – поведение) – одно из направлений современной психологии, исследующее поведение людей. Выявляются их характерные реакции на те или иные воздействия внешней среды, которые называются стимулами. При этом, по сути, игнорируются процессы, протекающие в сознании людей. Бихевиористы считают, что, изучив характерные реакции людей на те или иные стимулы, можно управлять их поведением. К наиболее видным представителям бихевиоризма относятся Э. Торндайк, Дж. Уотсон, Б. Ф. Скиннер. Представители так называемого необихевиоризма Э. Ч. Толмен и К. Холл пытались объяснить с позиций бихевиоризма психическую деятельность человека, описать психические процессы, происходящие между внешними воздействиями (стимулами) и реакцией на них человеческого организма. Однако эти процессы, которые они назвали «незримыми медиаторами», исследовались с помощью тех же объективных показателей, какие используются при изучении доступных внешнему наблюдению сти-

мулов и реакций. Это мало что дало для изучения собственно психических процессов. В результате возобладали позиция традиционного бихевиоризма, представленного в настоящее время прежде всего в трудах Б.Ф. Скиннера.

**Бюрократия** – тип организации, для которой характерно специализированное разделение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы.

**Вербальное общение** (от лат. *verbalis* – словесный) – словесное, речевое общение.

**Вербальный** – имеющий непосредственное отношение к знаковому и, прежде всего, словесному (устному и письменному) материалу, а также к процессам оперирования с ним.

**Вертикальное разделение труда** – разделение и координация усилий выполнения составляющих работу компонентов (управления и производства). Вертикальное разделение создает уровни управления.

**Власть** – возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

**Власть, основанная на вознаграждении** – власть, основанная на убежденности исполнителя, что лицо, оказывающее влияние, имеет возможность удовлетворить его актуальную потребность.

**Власть, основанная на принуждении** – влияние, основанное на вере исполнителя, что оказывающий влияние может наказать его, затруднить удовлетворение его потребностей.

**Внешняя мотивация** – совокупность побудительных причин деятельности, не связанных непосредственно с ее содержанием, лежащих вне ее.

**Внутренняя мотивация** – совокупность побудительных причин деятельности, непосредственно заложенных в самом содержании деятельности и условиях ее выполнения (например, интерес к самому процессу деятельности).

**Внушение** – процесс воздействия на психику человека, связанный со снижением критичности и сознательности при восприятии и реализации внушаемого содержания, с отсутствием его активного понимания, а также анализа и оценки на основе прошлого опыта.

**Воля** – динамическая направленность психической активности человека, диапазон которой – от слабого желания до непоколебимой решительности в достижении поставленной цели. Воля проявляется как психическое переживание человека типа «Я должен», «Надо» и т. п. Волевое поведение включает в себя такие фак-

торы, как осознание своих интересов, постановку целей и принятие решений.

**Восприятие** (в деловом общении) – целостный образ партнера по общению, складывающийся на основе его внешнего вида и поведения. В такого рода восприятии особо выделяется информация, способствующая адекватной оценке личностных свойств деловых партнеров и существующих обстоятельств.

**Выученная беспомощность** – психическое состояние, а также фиксированная форма поведения человека, в основе которых лежит стойкое убеждение в предопределенности результатов поведения внешними факторами, а не своими усилиями и действиями.

**Гетерархия** – принцип управления сверхсложными системами, при котором их функционирование регулируется двумя или более паритетными (равными по значимости) управляющими центрами.

**Гештальт-психология** (от нем. Gestalt – форма, организация, образ, структура) – представители этого направления в современной психологии немецкие ученые М. Вертгеймер, В. Келлер и др., в отличие от бихевиористов, главное внимание обращают на внутреннюю психическую деятельность человека. Они обосновывают целостный характер психологического восприятия человеком явлений действительности. Как утверждают представители гештальт-психологии, любой образ человек видит как целостную фигуру. Если в данной фигуре он не видит каких-то частей, то достраивает их в своем воображении. Учение о целостном и организованном характере человеческого мышления весьма важно для его понимания и уяснения его роли в практической деятельности людей, в том числе в деловом общении.

**Глубина (высота) иерархии** – число иерархически соподчиненных уровней управления в организационной системе.

**Горизонтальное разделение труда** – разделение работы в организациях на составляющие компоненты, между которыми не устанавливаются отношения иерархической соподчиненности.

**Группа** – два лица или более, которые взаимодействуют между собой так, что каждое лицо влияет на другого (других) и испытывает на себе его влияние.

**Группа руководителя** – группа, состоящая из руководителя и подчиненных, находящихся в зоне его контроля.

**Групповое мышление (Groupthink)** – тенденция отдельных личностей подавлять собственную точку зрения на ту или иную проблему, чтобы не нарушать гармонию группы.

**Гуманистическом психология** (от лат. *humanus* – человеческий, человеческий) – направление в современной психологии, в рамках которого исследуются возможности реализации личности в обществе, ее самоактуализации. Анализируются психические переживания личностью данного процесса. Один из основоположников данного направления американский психолог А. Маслоу представил процесс самоактуализации личности как последовательное удовлетворение ее потребностей, представленных в определенной иерархии, высшей точкой которой являются ее потребности в самовыражении.

**Действие** – основной структурный компонент деятельности.

**Делегирование** – передача задач и прав исполнителю, который принимает на себя ответственность за них.

**Делегирование полномочий** – управленческий прием, заключающийся в передаче подчиненным части обязанностей, прав и соответствующей ответственности из сферы действий руководителя.

**Демократический стиль управления** – стиль, характеризующийся учетом мнения членов организации при решении ее основных проблем, отсутствием навязывания руководителем своей воли и основанный на том, что активность людей мотивирована потребностями высших порядков.

**Детерминизм** (от лат. *determine* – определяю) как принцип психологической науки – подход к изучению психических явлений как находящихся в причинных и закономерных связях между собой и с условиями внешней среды. Обосновывается влияние на развитие психики людей объективных и субъективных условий их жизнедеятельности. Противоположный подход к изучению психических и других явлений получил название индетерминизма.

**Децентрализация** – параметр организации, показывающий, в какой мере функции по ее управлению распределены по ее иерархическим уровням.

**Деятельностный подход** (в психологии) – методологический принцип, согласно которому мышление человека представляет собой процесс его умственной деятельности по духовному освоению действительности, переводу внешней предметной деятельности во внутренний идеальный план (интериоризация). При этом мышление предстает как единство отражения и творчества. Это значит, что в мышлении осуществляются творческое воспроизведение человеком внешнего мира и творческое отношение к нему через призму потребностей и интересов человека. Этот подход

глубоко разработан в трудах российских психологов: С.Л. Рубинштейна, Л.С. Выготского, А.Н. Леонтьева и др.

**Деятельность** – форма активного отношения субъекта к действительности, направленная на достижение сознательно поставленных целей и связанная с созданием общественно значимых ценностей и освоением социального опыта.

**Диалог** (от греч. dialogos) – форма устной речи, разговор двух или нескольких лиц. В деловом общении представляет собой взаимный обмен информацией и учет каждым его участником психических состояний собеседников и их интересов.

**Дивергентное мышление** – тип мышления, основанный на развитой способности к поиску и нахождению множества вариантов решения проблемы при четко заданных исходных посылах.

**Дивизиональная структура** – тип организационной структуры, разработанный в интересах больших организаций, для которых линейно-функциональные структуры перестают быть эффективными. Включает в себя ряд скоординированных дивизионов, каждый из которых строится как функциональная структура.

**Дистресс** – дисфункциональный стресс: фаза и тип стресса, характеризующиеся грубыми расстройствами деятельности и дезоптимизацией психических состояний, т. е. чрезмерное напряжение организма, понижающее его возможность адекватно реагировать на требования внешней среды.

**Дифференциация структуры** – степень разделения организации на структурные звенья; включает горизонтальную и вертикальную дифференциацию.

**Диффузия ответственности** – явление распределения общей ответственности за результат между членами группы, в итоге чего личная ответственность каждого из них становится существенно меньше исходной.

**Доминанта** (от лат. dominans – господствующий) – психофизиологический фактор, определяющий в течение того или иного времени направленность мышления, поведения и деятельности человека. Учение о доминанте, базирующееся на данных физиологии, разработал и обосновал русский ученый А. А. Ухтомский. «Доминанта, – писал он, – есть очаг возбуждения, привлекающий к себе волны возбуждения из самых разных источников». И как таковая она «является физиологической основой акта внимания и предметного мышления». А. А. Ухтомский характеризовал доминанту как «определитель поведения». Он показал, что доминанта не только обуславливает направленность мышления человека,

но и обеспечивает проявление его инстинктов. В конечном счете она определяет направление его деятельности.

**Доминантность** – свойство личности, состоящее в способности и потребности оказывать влияние на других, подчинять их себе, занимать лидерские позиции в группе.

Другой видный представитель данного направления американский психолог К. Роджерс утверждает, что любая личность обладает концепцией собственного «Я». Ее представления о том, как она может реализовать себя в общении с другими людьми, составляют ее «реальное Я», которое старается приблизиться к ее же «идеальному Я», то есть к ее представлениям о том, кем бы ей хотелось стать. Для того чтобы достичь своего «идеального Я», личность использует соответствующие условия социальной среды. Усвоение положений гуманистической психологии способствует правильному нахождению личностью путей и способов реализации своих способностей и своего утверждения в обществе.

**Единоначалие** – принцип построения организаций, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним. Он в свою очередь несет всю полноту ответственности за функционирование системы в целом.

**Законная власть** – влияние, основанное на праве и традиции. Исполнитель знает, что руководитель имеет юридическое и нормативное право отдавать приказания и верит в необходимость подчинения им.

**Заражение** – процесс передачи эмоционального состояния от одного индивида к другому, происходящий либо помимо смыслового воздействия, либо дополнительно к нему. Наиболее выражено в групповых взаимодействиях, где оно приобретает характер циркулярной реакции.

**Зона неуправляемости** – совокупность организационных задач, сфер деятельности организации, а также ее членов, находящихся вне возможностей руководителя оказывать на них управленческое воздействие.

**Идентификация** – когнитивно-эмоциональный процесс частично неосознаваемого отождествления субъектом себя с другими субъектом, группой, образцом.

**Идиосинкразический кредит** – разрешение группы на девиантное (отклоняющееся от групповых норм) поведение, предоставляемое отдельным ее членам. Он тем больше, чем выше групповой статус индивида и значимее его вклад в прошлые достижения группы.

**Иерархические структуры** – тип организаций, характеризующийся многоуровневым управлением, жестким соподчинением уровней и незначительным объемом управления на каждом из них.

**Имидж организации** – сложившийся во внешней среде организации ее образ, основанный преимущественно на ее специфических и позитивных особенностях.

**Индивидуальная управленческая концепция** – система устойчивых взглядов, складывающихся у руководителя под воздействием деятельности и носящая индивидуализированный характер относительно сути, приемов, методов и форм управления, а также его целей и задач, стиля и условий, требований к подчиненным и отношения к ним.

**Индивидуальность** – совокупность неповторимых, уникальных свойств данного человека, отличающих его от других людей. В социальной психологии – противоположность уникальных психических характеристик человека групповым (коллективным).

**Инновационная активность** (от англ. innovation – нововведение) – управленческая деятельность, учитывающая потребность рыночной экономики в непрерывном обновлении товаров, услуг, технологий и т. д., проявляется в стремлении побеждать в конкурентной борьбе за счет новизны, совершенства и качества продукции, в поддержке творческих, инициативных сотрудников, в готовности к организационным переменам, к ломке управленческих структур в ответ на колебания рынка и др.

**Инновационная функция** – одна из основных функций управления, содержанием которой является обеспечение развития системы. Существует три основные сферы инновационных процессов: совершенствование технологии, кадровое развитие, организационные инновации.

**Инстинкт** (от лат. instinctus – побуждение) – совокупность врожденных физиологических и психических реакций организма на внешние и внутренние раздражения. Проявляется как сложный безусловный рефлекс (пищевой, половой, хватательный, оборонительный и др.). Английский психолог Мак-Дугалл обосновал теорию инстинктов социального поведения людей. На роль врожденных инстинктов в социальном поведении людей указывали также немецкий психолог В. Вундт и американский психолог У. Джеймс, который отводил инстинктам руководящую роль в определении человеческого поведения и «душевных процессов». Американский социолог Ф. Г. Гиддингс указывал на существование групповых инстинктов, или «инстинктов ассоциации», формирующихся на сознательном и подсознательном уровнях. Глубокая разработка

теории инстинктов содержится в работах австрийского психолога З. Фрейда и его последователей.

**Интегральные способности** – мезоуровень в структуре общих способностей личности: по степени обобщенности они расположены между общими и специальными способностями; включают в свой состав способности к целеполаганию, прогнозированию, принятию решений, самоконтролю, толерантность к неопределенности и др.

**Интеллект** (от лат. intellectus – рассудок, разум) – основная общая способность личности, представляющая собой высшую форму интеграции всех частных когнитивных способностей субъекта, человеческая способность мыслить, рационально познавать мир.

**Интеракционизм** – одно из направлений современной социальной психологии. В рамках этого направления, представленного больше американскими учеными, исследуется влияние на поведение и деятельность людей: 1) определенных символов или «знаковых систем», в качестве которых могут выступать вербальные и невербальные средства общения (Т. Мид, А. Роуз, Т. Шибутани и др.); 2) социальных ролей (Т. Сорбин, Р. Липтон, Э. Гоффман и др.); 3) референтных групп, т.е. групп, мнение и социальные установки которых значимы для того или иного человека (Р. Мертон, Г. Хаймен, Т. Ньюком, М. Шериф и др.).

**Интерес** (от лат. interest – быть между, иметь значение, важно) – эмоционально окрашенная установка, направленность на тот или иной вид деятельности или на какой-либо объект, вызванная положительным отношением к ним; форма проявления познавательной потребности. В современной науке термин «интерес» употребляется чаще всего в двух значениях: 1) направленность внимания субъекта на что-либо, его субъективная заинтересованность в чем-то; 2) выгода, польза, то есть то, что объективно в интересах того или иного субъекта (личности, социальной группы, класса, нации и т. д.), даже если он этого не осознает. Отсюда задача, стоящая перед любым субъектом: осознать свои подлинные объективно данные интересы в той или иной социальной ситуации. В зависимости от глубины их осознания возникающая в сознании субъекта заинтересованность будет либо соответствовать его объективным интересам (тому, что объективно выгодно ему), либо нет.

**Интерииоризация** (от лат. interior – внутренний) – формирование умственных действий человека путем усвоения им содержания и форм его предметной деятельности. Перевод внешней ору-

дейной деятельности человека в его внутреннюю, мыслительную деятельность.

**Интернальный тип руководителя** – руководитель, предпочитающий брать на себя ответственность за события собственной жизни, а также за исполнение возложенных на него обязанностей.

**Интерференция** – снижение качества исполнения действий, функций управления в результате их совмещения во времени и наложения их друг на друга.

**Интрапунитивная реакция** – тип реагирования личности на состояние фрустрации, характеризующийся внутренней направленностью («уход в себя»), самообвинением и порождающий состояние депрессии.

**Интроверсия** (от лат. intro – внутрь и verto – поворачиваю, обращаю) – психологическая характеристика установки личности на свой внутренний мир – мир своих чувств, переживаний, мыслей. Понятие ввел в психологию К. Юнг, описавший психологические установки интровертов.

**Интуиция** (от лат. intuitio – созерцание) – процесс порождения нового знания, протекающий без осознанного контроля за ним со стороны субъекта, в силу чего результат данного процесса носит характер непосредственного усмотрения. По определению видного теоретика интуиции, французского мыслителя А. Бергсона она проявляется как внутреннее познавательное чувство и как подсознательное мышление, способность постижения истины путем непосредственного ее усмотрения без обоснования с помощью доказательств.

**Ин-управленческие члены группы (организации)** – индивиды, прямо или косвенно привлеченные к партисипативному осуществлению управленческих функций.

**Канал связи** – любое средство передачи информации: письменной, устной, формальной, неформальной, электронной, экспрессивной.

**Каузальная атрибуция** (от лат. causa – причина и attributio – приписывание) – психологическая теория о том, как люди объясняют поведение других; приписывают ли они причину действий личностным особенностям субъекта действия (устойчивым чертам характера, мотивам, установкам) или внешним обстоятельствам. Позволяет вскрывать многочисленные ошибки в обыденной интерпретации поведения. Фундаментальная ошибка атрибуции – тенденция наблюдателей недооценивать ситуационные и переоценивать личностные факторы, влияющие на поведение наблюдаемых.

**Клиентурное поведение** – поведение, характеризующееся активными двусторонними коммуникациями работников с конечными потребителями продукции организации на основе взаимной выгоды.

**Клика** – разновидность неформальных групп в рамках формальной организации, характеризующаяся преобладанием либо внеорганизационных интересов, либо корпоративной замкнутостью. Может подразделяться на подклики меньшего объема.

**Когнитивная психология** (от лат. *cognitio* – познание) – направление в современной психологии. Его представители – Дж. Келли, Ж. Пиаже, И. Роттер и др. исходят из того, что главную роль в поведении людей играет их сознание, познавательная способность и мышление. Особое значение придается воображению, понятиям, суждениям, умозаключениям.

**Когнитивные психические процессы** – один из классов психических процессов, обеспечивающих познание внешней и внутренней среды личности. Включает процессы ощущения, восприятия, представления, внимания, воображения, памяти и мышления.

**Когнитивные стили** – индивидуально-своеобразные способы переработки информации о своем окружении.

**Когнитивные структуры** – индивидуально-своеобразные формы организации личностью своего интеллектуального (ментального) опыта.

**Коллегиальные решения** – тип решений, реализуемых в непосредственном контакте членов группы друг с другом, а также в условиях ее иерархической организации.

**«Контроль страха»** – стратегия поведения в критических ситуациях, при которой теряется контроль за событиями и внимание полностью переключается на стремление обезопасить себя.

**Коллективная рефлексология** – наука о коллективной психике людей, ее естественных и социальных основах. Создатель данной науки русский ученый В. М. Бехтерев подробно проанализировал влияние «социальной психики» на поведение людей и отношения между ними. Он исследовал такие проявления коллективной психики, как взаимовнушение, взаимоподражание и взаимоиндукция, развитие коллективных движений по типу сочетания рефлексов, коллективные наследственно-ограниченные рефлексы и др. По Бехтереву, «коллективные рефлексы» проявляются в коллективных наблюдениях, коллективных инстинктах, коллективных эмоциях, коллективном сосредоточении и т. д. Указывается на «энергетическое психологическое поле», в котором люди воспринимают друг друга и реагируют на те или иные явле-

ния. Эти и другие положения коллективной рефлексологии существенно углубили и конкретизировали научные представления о функционировании коллективной (групповой) психики людей.

**Коллективное бессознательное** – в учении К. Юнга это такая психическая система, которая имеет «коллективную, универсальную и безличную природу, идентичную у всех индивидов». По Юнгу, коллективное бессознательное обязано своим существованием исключительно механизму наследственности, оно не основано на личном опыте и не развивается индивидуально, а его содержание представлено в основном архетипами, буквально – предшествующими формами психической деятельности, которые лишь вторичным образом становятся осознаваемыми. Коллективное бессознательное присуще психике различных групп людей, в том числе этнических общностей, составляет глубинный пласт «психологии народов». Оно так или иначе проявляется в психике людей как общее в отдельном.

**Коммуникативная компетентность** – обобщающее коммуникативное свойство личности, включающее развитые коммуникативные способности и сформированные умения и навыки межличностного общения, знания об основных его закономерностях и правилах.

**Коммуникативные процессы** – класс процессов, обеспечивающих функционирование коммуникативной подсистемы психики и лежащих в основе межличностного взаимодействия. Включает эмпатию, экспрессию, аттракцию, атрибуцию, вербальное и экспрессивное взаимодействие и др.

**Коммуникативный цикл** – завершённый процесс коммуникативного обмена, начиная от возникновения намерения (интенции) к высказыванию и кончая получением обратной связи о его понимании адресатом и коррекцией первоначального сообщения.

**Коммуникация** – (от лат. *communico* – соединяю, сообщаю) – общение, передача информации: 1) обмен информацией и смыслом информации между двумя или более людьми; 2) одна из основных функций управления («связующая функция»), обеспечивающая координацию совместной деятельности в процессе деятельности организаций на основе обмена информацией между ее членами.

**Компетентность** – интегральное личностно-когнитивное качество руководителя, базирующееся на сформированности системы профессиональных знаний (экспертности) и умении их эффективно использовать.

**Комплекс Эдипа** (Эдипов комплекс) – представление о нем восходит к античному мифу о царе Эдипе, который, не ведая того,

убил отца и женился на матери. В учении З. Фрейда Эдипов комплекс означает вытесненное из детской жизни половое влечение к матери и связанное с ним агрессивное отношение к отцу.

**Конвергентное мышление** – тип мышления, основанный на развитой способности к быстрому и правильному нахождению единственно возможного (нормативного) ответа в регламентированных условиях деятельности.

**Конгломератная структура** – тип организационных структур, характеризующийся сочетанием в одной организации одновременно двух или более видов их построения (иерархических, органических, свободных).

**Конгруэнтность** (от лат. congruens – совпадающий) – понятие, играющее важную роль в гуманистической психологии К. Роджерса, в трактовке которого оно означает «соответствие опыта, осознания и сообщения». Чем больше люди убеждаются в том, что сообщения каждого из них соответствуют имеющемуся опыту и его правильному осознанию, тем больше будет их доверие друг другу и удовлетворение общением между собой. В более узком понимании понятие «конгруэнтность» означает соответствие невербального поведения партнеров их речевым высказываниям. Несовпадение в этом является сигналом лжи.

**Контагиозность** – феномен межличностной перцепции, при котором, в частности, управляемая группа склонна к сходному восприятию руководителя и к сходным ответным реакциям на управленческие воздействия.

**Континуум управления** – иерархия основных типов руководящих должностей, включающая три основных уровня управления – руководителей высшего, среднего и низового звена.

**Контроль** – 1) процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей; 2) один из регулятивных (интегральных).

**Контроль опасности** – стратегия поведения в критических ситуациях, основанная на стремлении обеспечить личную безопасность посредством объективного преодоления ситуации.

**Конфликт** (от лат. conflictus – столкновение) – столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в межличностных взаимодействиях и отношениях индивидов или групп, а также в сознании отдельного индивида, связанное с острым отрицательным переживанием. Высшая степень развития социальных противоречий, острое столкновение противоположно направленных мнений, позиций, сил. В деловом общении конфликты возникают, как правило, на уровне межличностно-

го общения партнеров. Выделяют объективную и субъективную стороны конфликтов. Первая представляет собой те объективные обстоятельства, в связи с которыми и по поводу которых возник конфликт, вторая – сознание и воля участников конфликта. Существуют разные виды конфликтов и способы их разрешения.

**Конформность** – тенденция человека изменять свое поведение под влиянием других людей таким образом, чтобы оно соответствовало их ожиданиям и их стереотипам поведения. Фиксируется в соответствующем личностном свойстве – конформизме.

**Коррекция** – процесс обнаружения отклонений в ожидаемых результатах деятельности и внесения изменений в ее процесс в целях обеспечения необходимых результатов.

**Креативность** – одна из общих способностей личности, состоящая в возможности порождения новых, оригинальных идей и способов решения задач, а также – в потребности личности в этом.

**Кристаллизованный интеллект** – совокупность знаний и интеллектуальных навыков личности, приобретенных в ходе социализации, являющаяся мерой овладения культурой того общества, к которому принадлежит личность.

**Кружок качества** – группа работников подразделения, которые на добровольных началах собираются для того, чтобы обсудить проблемы качества и выработать идеи, направленные на его повышение. Является также одним из средств партисипативного управления, способом мотивационного обогащения труда.

**Либеральный стиль руководства (попустительский)** – стиль, характеризующийся предоставлением подчиненным максимальной свободы в выборе рабочих задач и контроля за своей работой, слабым использованием властных полномочий и низкой мерой организационного влияния руководителя.

**Лидер** (от англ. leader – ведущий, руководитель) – человек, обладающий наибольшим авторитетом и влиянием в группе, организации, политической партии, государстве. Выделяют формальных и неформальных лидеров. Деятельность первых регламентируется определенными формальными актами – законодательными, программными, уставными и т. д. – в соответствии с их государственным, партийным и другим статусом. Деятельность неформальных лидеров официально не регламентируется. Их влияние на людей основывается на их личных качествах, авторитете, умении убеждать своих сторонников, завоевывать их доверие и симпатии, вести их за собой. В деловом общении могут действовать как формальные, так и неформальные лидеры.

**Лидер организации** – человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство.

**Лидерство** – отношение доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе (организации).

**Линейные полномочия** – полномочия, которые передаются от начальника непосредственно к подчиненному и далее к другим подчиненным.

**Личностные инвестиции** – мера вложения личностью в процесс и результаты труда своих индивидуальных ресурсов – усилий, способностей, мотивации, ответственности.

**Личностный смысл** – индивидуализированное отражение действительного отношения личности к тем объектам, ради которых разворачивается ее деятельность. Формируется как продукт соотношения целей деятельности с мотивацией личности.

**Личностных конструктов теория** – речь идет о теории личности представителя когнитивной психологии Дж. Келли. Он рассматривает человека как ученого-исследователя, который судит о своем окружении и о жизненных ситуациях с помощью определенных понятийных схем – моделей интерпретации действительности. «Личностный конструкт» представлен как набор идей, понятий, суждений, который использует человек, чтобы осознать и истолковать свой опыт и на этой основе предсказать результаты своей деятельности. Если такого рода конструкт помогает человеку прогнозировать жизненные ситуации, он сохранит его. Если нет, то будет подвергнут критическому пересмотру или отброшен. По Келли, у каждого человека складывается своя уникальная система конструктов, которая отличает его от других людей.

**Личность** – характеристика социальной природы и сущности человека, совокупность его социальных качеств как субъекта деятельности, мышления, общественных отношений и межличностного общения.

**Макросреда** – совокупность всех природных и социальных условий, в которых осуществляется жизнедеятельность человека и различных социальных групп. В конечном счете – это условия жизни всего человечества, тот природный и мировой культурно-исторический фон, который прямо или косвенно влияет на жизнедеятельность любого социального субъекта.

**Максимизационное поведение** – поведение руководителя, связанное с тенденцией включать в деятельность наднормативные ситуации принятия решения в целях поддержания или повышения своего профессионально-организационного статуса.

**Маргинальность** – характеристика статуса личности и ее поведения, обусловленная ее принадлежностью одновременно к двум или более референтным группам.

**Маркетинговая функция** – одна из основных функций руководителя, состоящая в обеспечении сбыта конечных продуктов деятельности организации.

**Матричная организация** – тип адаптивной структуры, в которой члены сформированной проектной группы несут ответственность за свою деятельность и перед своим линейным руководителем, и перед руководителем самой этой группы.

**Медиаторная модель разрешения конфликта** – стратегия поведения руководителя при разрешении межличностных конфликтов, при которой он принимает на себя роль посредника между конфликтующими сторонами и содействует сближению их позиций.

**Межличностное общение** – общение между отдельными личностями, обусловленное обстоятельствами природной и социальной среды, а также личными мотивами, проявляющимися в соответствующих потребностях, интересах, целях и идеалах тех или иных людей. Межличностное общение, как правило, эмоционально окрашено. Оно касается всех сторон жизни людей. В их межличностном общении так или иначе проявляется вся система существующих общественных отношений, в том числе экономических, политических, правовых, нравственных, эстетических, религиозных и др.

**Межличностный стиль разрешения конфликтов руководителем** – пятизвенная классификация подходов к разрешению конфликтов: недопущение конфликтных ситуаций; сглаживание конфликтов.

**Менеджерские характеристики** – совокупность основных и наиболее типичных особенностей (личностных и социальных) «эффективного менеджера», выступающих в функции способностей к управленческой деятельности.

**Менеджмент-аудит** – исследование всех аспектов деятельности организации в целях разработки рекомендаций по изменению практики управления и выявлению сфер деятельности, в которых имеются наибольшие возможности сокращения расходов издержек производства.

**Механизмы психологической защиты** – в современной психологии трактуются как способы сохранения человеком своего душевного равновесия. Они проявляются, в частности, как тенденция человека сохранить привычное мнение о себе, отторгая

или искажая неблагоприятную информацию, разрушающую это мнение. Ряд механизмов психологической защиты глубоко проанализирован в работах З. Фрейда. В современной психологии описаны такие механизмы психологической защиты, как отрицание, вытеснение, проекция, идентификация, рационализация, замещение, включение, изоляция и др. В деловом общении эти механизмы психологической защиты действуют постоянно.

**Микросреда** – та часть природной и социальной среды, с которой непосредственно взаимодействуют личность или другие субъекты в процессе своей жизнедеятельности.

**Миссия** – основная, глобальная цель организации, в которой она публично провозглашает свое видение собственного общественного предназначения.

**Многомерные модели стилей руководства** – способы теоретической реконструкции действий руководителя, пытающиеся учесть одновременно ряд критериев оценки его поведения; при этом каждый критерий должен измеряться независимо от других (ориентация на производственную задачу или на человека, системы ценностей, способы принятия решений, разрешения конфликтных ситуаций и т. д.). Общим итогом построения таких моделей стал вывод о том, что эффективность руководства зависит от множеств переменных, и, следовательно, совершенствовать его можно, меняя любую из них.

**Мобилизационная готовность памяти** – интегральное свойство оперативной памяти руководителя, обеспечивающее быструю, точную и полную актуализацию информации прошлого профессионального опыта, адекватную содержанию управленческой ситуации.

**Мотивационная система личности** – целостная организация всех побудительных сил активности, лежащих в основе поведения и деятельности человека. Включает ряд основных компонентов; потребности, собственно мотивы, интересы, влечения, убеждения, цели, установки, стереотипы, нормы, ценности и др.

**Мотивационное обогащение труда** – система методов и процедур, направленных на увеличение мотивационного потенциала деятельности исполнителей, насыщение ее мотивами различных типов и уровней.

**Мотивация достижения** – потребность в достижении высоких результатов поведения и максимальном удовлетворении всех иных потребностей. Рассматривается как метамотивация, регулирующая меру выраженности всех других мотивов.

**Мотивация самоактуализации** – высший уровень в иерархии мотивов личности, состоящий в потребности личности к возможно более полной реализации своего потенциала, в потребности само-реализовать себя.

**Мотивирование** – одна из основных функций управления, состоящая в стимулировании исполнителей на достижение общих целей организации.

**Мотивы поведения** (от лат. moveo – двигаю) – побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей человека; определяют активность субъекта и направленность его деятельности.

**Наилучшая альтернатива переговорному соглашению** – мера, которая способна защитить участников переговоров от принятия нежелательного соглашения и одновременно предотвратить отказ от договоренности, на которую можно было бы пойти.

**Невербальное общение** – несловесная сторона общения с помощью мимики, визуальных контактов, жестов и т. д.

**Нерефлексивное слушание** – умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Применяется в случаях, когда говорящий испытывает трудности в формулировании своих мыслей, либо слишком эмоционален, или же не проявляет интереса к замечаниям слушающего его партнера.

**Неформальные организации** – 1) спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействия для достижения определенных целей; 2) общая структура таких групп в пределах всей формальной организации.

**Новаторско-аналитический стиль управления** – стиль, характеризующийся открытостью и чувствительностью к новой информации и идеям, склонностью к инновациям, генерированием большого числа собственных идей и альтернатив, хорошей интеграцией коллективных действий, готовностью привлечь подчиненных к реализации управленческих функций.

**Нормативно-одобренный способ деятельности** – обобщенный и закреплённый должностными инструкциями, рассчитанный на абстрактного субъекта и усредненные условия регламентированный способ выполнения деятельности.

**Обратная связь** – 1) реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации определить, понята ли переданная им информация; 2) средство обеспечения сличения реально достигнутого результата с идеально сформулированной целью.

**Обучаемость** – одна из общих способностей личности: 1) восприимчивость к обучающим воздействиям в новой ситуации; 2)

способность к быстрому и качественному усвоению знаний, умений и навыков.

**Общение** – определяется в психологии как взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене информацией познавательного, эмоционально-оценочного или другого характера.

**Общение деловое** – вид общения, определяющим содержанием которого выступает совместная деятельность людей, их общее дело. Основные особенности делового общения: 1) партнер выступает как личность, значимая для других партнеров; 2) общающихся отличает достаточное понимание в вопросах дела; 3) основная задача – деловое сотрудничество.

**Общие способности** – индивидуально-психологические свойства личности, являющиеся условиями достижения высокой эффективности во многих видах деятельности. Включают интеллект, обучаемость, креативность, рефлексивность, активность, саморегуляцию.

**Объем управления** – число людей, находящихся в непосредственном подчинении руководителя.

**Оперативная единица (восприятия, памяти)** – форма организации и структурирования перцептивной информации и мнемического опыта; комплекс информационных признаков системы управления, характеризующийся целостностью и осмысленностью. Воспринимается, сохраняется и вспоминается как нечто единое («многое, мыслимое как единое»).

**Оперативный образ управляемой системы** – целостное схематизированное представление об основных параметрах организации во всем комплексе их взаимосвязей и зависимостей. Характеризуется свойствами обобщенности, осмысленности, схематизированности, лаконичности, прагматичности, функциональной деформации и адекватности.

**Операционная система организации** – общая система производственных функций, состоящая из трех подсистем: перерабатывающей, обеспечения и планово-контрольной.

**Организационная культура** – наличие у всех членов организации общих целей, их непосредственное участие в выработке путей достижения этих целей, заинтересованность в достижении общих конечных результатов организации.

**Организационная структура** – логическое соотношение уровней управления и функциональных областей, организованных таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей организации.

**Органическая структура** – тип организационной структуры, позволяющий гибко реагировать на изменения в окружающей среде и тем самым принципиально отличающийся от бюрократической (механистической) структуры.

**Ответственность** – принимаемые субъектом обязательства выполнять задания, обеспечивая их удовлетворительное завершение, а также быть подвергнутым санкциям в случае их невыполнения.

**Партисипативный стиль управления** – стиль, характеризующийся привлечением исполнителей к реализации собственно управленческих функций, их соучастием в решении основных задач, связанных с выработкой целей и планов организации, с поиском путей их реализации.

**Переговорное пространство** – это область, в рамках которой возможно достижение соглашения.

**Переговоры** – это процесс взаимодействия сторон с целью достижения согласованного и устраивающего их решения.

**Переговоры на основе взаимного учета интересов** – одна из стратегий ведения переговоров, при которой характерно взаимное стремление сторон в выработке решения, максимально удовлетворяющего интересы каждой из них.

**Персонификация** – процесс трансформации групповых (организационных) целей, ценностей, интересов, мнений в индивидуальные.

**Планирование** – 1) процесс разработки стратегии и тактики достижения целей, а также программы их реализации; 2) одна из основных функций управления, связанная с разработкой и реализацией планов организации; 3) интегральный процесс психической регуляции деятельности, направленный на разработку программ индивидуальной деятельности.

**Плановые предположения** – результаты процесса прогнозирования в виде определенных прогнозов будущего развития событий во внешней и внутренней среде организации.

**Плоская структура** – структура управления, имеющая малое число уровней управления и широкий объем управления на каждом из них.

**Поведение, ориентированное на контроль** – стремление подчиненных вкладывать больше усилий в те области деятельности, которые контролируются и проверяются руководством, и пренебрегать деятельностью в тех областях, которые не являются объектом пристального контроля.

**Позиционный торг** – одна из стратегий ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях.

**Политика** – общие ориентиры для действий и принятия решений организацией, регулирующие выработку и реализацию ее планов.

**Потребность** – один из основных компонентов мотивационной системы личности; состояние индивида, создаваемое испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития, и выступающее источником его активности.

**Практически-социальный интеллект** – специфический симптомокомплекс интеллектуальных качеств, наиболее соответствующих требованиям управленческой деятельности. Характеризуется доминированием свойств практического мышления, его конвергентного типа, а также функций вербального и кристаллизованного интеллекта.

**Предприниматель** – человек, который идет на риск при создании новой организации или при внедрении новой идеи, продукта или услуги.

**Представительская функция** – одна из функций руководителя, при осуществлении которой он наделяется правом выступать от имени организации в целом при осуществлении внешних коммуникаций.

**Принципиально новое решение** – один из вариантов переговорного решения, при котором интересы каждой из сторон максимально удовлетворяются.

**Принципы психологии** – основополагающие положения, на которых строятся все подходы к анализу психических явлений и выводы из него. Важнейшими принципами психологии являются: 1) принцип причинности, то есть причинной обусловленности психических явлений объективными и субъективными факторами; 2) принцип системности, согласно которому психика людей представляет собой более или менее устойчивую систему психических элементов; 3) принцип развития или признание того, что психика людей постоянно развивается под влиянием соответствующих условий социальной жизнедеятельности людей.

**Принятие управленческого решения** – любой процесс выбора, связанный с реализацией управленческих функций и реализующийся либо в индивидуальной деятельности руководителя, либо в различных формах коллегиальных решений.

**Прогнозирование** – 1) одна из управленческих функций, направленная на предвидение возможных изменений внешней

и внутренней среды организации и их учет при управлении ею; 2) регулятивный психический процесс, выступающий в индивидуальной деятельности в форме антиципации; 3) метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего.

**Программа** – результат планирования, представляющий целостную и согласованную последовательность действий и процедур достижения целей, их распределение по подразделениям и отдельным исполнителям, а также синхронизированную между ними по времени.

**Проектная структура** – временная организационная структура, формирующаяся для достижения конкретной, четко очерченной цели.

**Производственно-технологические функции** – совокупность функций руководителя, связанных с управлением операционной подсистемой организации.

**Профессиограмма** управленческой деятельности – подробная и систематизированная характеристика содержания, условий, требований деятельности, а также тех психологических условий, которые необходимы для ее эффективного осуществления.

**Псевдоавторитет** – собирательное понятие для обозначения ряда неадекватных личностных установок при реализации руководителем своих властных полномочий.

**Психика человека** (от греч. *psychikos* – душевный) – совокупность всех присущих человеку психических процессов, так или иначе отражающих объективную природную и социальную действительность. З. Фрейд обосновал наличие таких областей психики человека, как сознательное, бессознательное и предсознательное. Сознательное – это, прежде всего, отражение человеком действительности в системе осознанных представлений и логических понятий. Бессознательное – это, например, скрытые представления, присутствие которых человек не осознает, а также разного рода инстинкты и другие неконтролируемые сознанием проявления психики, которые в той или иной степени воздействуют на поведение человека. Предсознательное находится как бы между сознательным и бессознательным, выступает как связывающий их посредник, цензор, который на основе принципа реальности оценивает уместность и возможность выполнения того или иного действия, мотивированного потребностями бессознательного. Пройдя такого рода цензуру, психические элементы получают вербальное (словесное) оформление, и только после этого они могут перейти в сознание.

**Психические (психологические) отношения.** По характеристике русского психолога В. Н. Мясищева, они представляют собой «внутреннюю сторону связи человека с действительностью», прежде всего с другими людьми, а также с природой и предметами материальной и духовной культуры. В них выражены интеллектуальные, эмоциональные и волевые отношения человека к предметам внешнего мира. Они характеризуют человека как активного субъекта деятельности, избирательный характер его внутренних переживаний и внешних действий, направленных на различные стороны объективной действительности.

**Психические состояния** – понятие, используемое для условного выделения в психике ее относительно статического момента, в отличие от понятия «психические процессы», подчеркивающего динамические моменты психики, и понятия «психические свойства», указывающего на закреплённость проявлений психики в структуре личности.

**Психоанализ** – концепция австрийского ученого З. Фрейда и его последователей. Обосновывается положение о том, что на поведение человека оказывают влияние не только его рациональное, логическое мышление, но и иррациональные проявления его психики, в том числе разного рода психические импульсы и влечения человека, а также инстинкты, прежде всего инстинкт самосохранения и половой инстинкт. По Фрейду, психосексуальная энергия человека (*libido*) определяет основные мотивы поведения людей – женщин и мужчин. Большое значение он придавал так называемой сублимации – процессу превращения *libido* в энергию деятельности, в том числе творческой. «Работать и любить» – таковы, по Фрейду, основные стремления здорового взрослого человека. Последователи Фрейда – А. Адлер, К. Хорни, Э. Фромм, В. Райх, Г. Маркузе и некоторые другие, не отрицая основных положений психоанализа, гораздо большую роль отводят социальным факторам в обосновании мотивов поведения и деятельности людей.

**Психограмма руководителя** – важнейшая часть профессиограммы, состоящая из перечня основных качеств личности; необходимых для ее эффективного осуществления (профессионально-важных качеств), а также из перечня требований к профессиональным знаниям и управленческим умениям.

**Психологические свойства деятельности** – совокупность основных характеристик деятельности, включающая свойства целенаправленности, мотивированности, осознаваемости, произвольности, предметности, активности, адаптивности, системности.

**Психотерапевтическая функция руководителя** – одна из управленческих функций, принадлежащая к группе кадровых функций и направленная на обеспечение оптимального (комфортного) организационного климата. Реализуется в основном посредством индивидуальных бесед руководителя с подчиненными.

**Реактивное сопротивление личности** – специфическая форма реагирования личности на внешние воздействия, имеющая противоположную по отношению к ним направленность.

**Реализуемость** – одно из важнейших свойств любых продуктов управленческой деятельности (целей, планов, решений и др.), состоящее в возможности их осуществления в данных конкретных обстоятельствах и при наличии конкретных ресурсов (материальных, кадровых, организационных, временных).

**Регулятивные психические процессы** – процессы, реализующие регулятивную подсистему психики и направленные непосредственно на организацию деятельности и поведения. Включают процессы целеполагания, антиципации, прогнозирования, принятия решения, планирования, программирования, самоконтроля, коррекции и обозначаются термином «интегральные процессы психической регуляции деятельности».

**Репродуктивный стиль управления** – стиль, характеризующийся стремлением к максимальной опоре при осуществлении управленческих функций на прошлый профессиональный опыт и решением управленческих задач по типу репродукции одного из вариантов, содержащихся в нем.

**Референтная группа** – любая реальная или воображаемая группа, со стандартами и нормами которой идентифицирует себя индивид. Выполняет две основные функции – нормативную и оценочную.

**Рефлексия** – процесс отражения субъектом содержания собственной психики, самовосприятие содержания психических процессов, свойств, состояний, а также их регуляции.

**Риск** – сочетание уровня неопределенности в предсказании результата со значимостью его последствий для личности (или организации).

**Ролевая дифференциация** – процесс и результат разделения обязанностей между членами группы (организации) при достижении целей совместной деятельности.

**Руководство организацией** – способность оказывать влияние на отдельных лиц и на группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

**Самодетерминированность** – личностное свойство «эффективного менеджера», состоящее в преобладании устойчивых внутренних диспозиций в качестве основных мотиваторов поведения и управленческих воздействий.

**Самоконтроль** – один из регулятивных процессов, содержанием которого является мониторинг за ходом и промежуточными результатами индивидуальной деятельности.

**Сдвиг риска** – явление повышения степени рискованности принимаемых решений в условиях группы по сравнению с индивидуальными решениями.

**Скалярная цепь** – иерархия уровней управления, создаваемая делегированием полномочий для осуществления вертикального разделения координированных работ (обозначается также как «цепь команд»),

**Слухи** – специфический вид межличностных неформальных коммуникаций, в процессе которых сюжет, до известной степени отражающий некоторые реальные или вымышленные события, становится достоянием обширной диффузной аудитории.

**Совместная деятельность** – деятельность двух или более людей, имеющих общую цель.

**Социабельность** – свойство личности, характеризующее меру ее включенности в социальную микросреду и основывающееся на сочетании способности и потребности к установлению межличностных контактов.

**Социальная ингибиция** – тенденция снижать показатели индивидуальной исполнительской деятельности, а также качества психической деятельности в условиях группового окружения.

**Социальная фасилитация** – облегчающее, т. е. усиливающее влияние социальных факторов на качество исполнительской деятельности индивида и показатели его психического функционирования.

**Социотехническая система** – система, включающая два взаимосвязанных компонента – людей и технологию. Родовое понятие по отношению ко всем организационным системам.

**Специальные способности** – 1) индивидуально-психологические свойства личности, являющиеся условиями достижения высоких результатов при выполнении какого-либо одного вида деятельности; 2) высокая мера развития отдельных психических функций и процессов.

**Способности** – совокупность природных и социальных свойств человека, благодаря которым он может совершать разного рода деятельность – мыслить, творить, общаться с другими людьми.

ми, воспитывать себе подобных и т. д. Психические способности личности выступают как субъективные условия и предпосылки всех видов ее социальной деятельности. Способности проявляются, прежде всего, как знания, умения и навыки в той или иной деятельности, в том числе и в сфере делового общения.

**Среда косвенного воздействия** – внешняя среда, факторы которой могут не оказывать немедленного и прямого воздействия на организацию, но тем не менее влияют на нее.

**Среда прямого воздействия** – внешняя среда, факторы которой оказывают немедленное и прямое воздействие на организацию.

**Статус** – понятие, обозначающее либо нормативно регламентированное (формально устанавливаемое), либо неформально сложившееся положение человека в системе межличностных отношений, в групповой (организационной) иерархии, а также меру его влияния на них.

**Стиль руководства** – совокупность применяемых руководителем методов воздействия на подчиненных, а также форма (манера, характер) применения этих методов. Определяется в основном тремя параметрами:

**Стиль управления** – система обобщенных способов и форм поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей.

**Стратегическое планирование** – набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

**Страхи на рабочем месте** – стабильные негативные эмоциональные состояния, возникающие как ответ на реальную или потенциальную угрозу блокирования основных профессиональных мотивов личности.

**Стресс** – неспецифический ответ организма на любое предъявленное ему требование, представляющий собой напряжение организма, направленное на преодоление возникающих трудностей и приспособление к изменившимся требованиям.

**Структура управленческих решений** – строение процесса принятия управленческих решений, включающее три аспекта: 1) формальную структуру, состоящую из цели, правил, критериев, способов, альтернатив, информации, гипотез; 2) уровневую структуру, состоящую из пяти уровней (автократического, автономного, локально-коллегиального, интегративно-коллегиального и метаколлегиального); 3) операционную структуру, состоящую

из системы согласованных действий по выработке, принятию, реализации решений и контролю за их исполнением.

**Тактика** – краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

**Танатос** (от греч. *thanatos* – смерть) – в психоанализе З. Фрейда это понятие означает бессознательное влечение к разрушению и смерти.

**Текущий интеллект** – система интеллектуальных процессов, механизмов и навыков, обеспечивающих продуктивную, переработку информации и относительно независимых от прошлого опыта, от степени овладения личностью социально-культурными знаниями и нормами.

**Темперамент** (от лат. *temperamentum*) – характеристика человека с точки зрения динамики его нервной деятельности и психической активности, ее темпа, ритма, интенсивности, устойчивости и т. д. В психологии выделяют такие типы темперамента человека: сангвиник, холерик, флегматик, меланхолик. Они были впервые описаны древнегреческим врачом Гиппократом. Русский физиолог И.П. Павлов характеризовал указанные типы темперамента как различные типы высшей нервной деятельности человека.

**Теория поля** – разработана немецким психологом К. Левиним. Речь идет об изучении влияния на поведение людей возникающего при их общении психологического поля. Одни его участки притягивают людей друг к другу, другие отталкивают. Это явление К. Левин назвал валентностью, которая может быть положительной или отрицательной. Личность в его теории представлена в виде «систем напряжения». В деловом общении постоянно возникают психологические поля с разными значениями, Важно влиять на эти поля в общих интересах, в интересах дела.

**Терблиг** – простейший элемент профессиональной деятельности, рассматривающийся в качестве единицы при ее анализе. Для управленческой деятельности в роли терблигов иногда рассматриваются «мелкие дела руководителя».

**Тест** (от англ. *test* – проба, испытание, исследование) – в психодиагностике это своего рода испытание, кратковременное стандартизированное задание, позволяющее измерить уровень развития тех или иных психологических свойств личности, ее способностей к определенной деятельности, общению с другими людьми и т. д.

**Типы личности** – выделяются в зависимости от их социально-психологических и собственно психологических характеристик. В типологии К. Юнга личности классифицируются на основании

преобладания у них той или иной психологической функции-мышления, эмоций, ощущений или интуиции. Юнг подробно описал проявления этих функций как при интровертированной, так и при экстравертированной установке личности. Исходя из этого, Юнг выделил мыслительный, эмоциональный (чувствующий), ощущающий и интуитивный типы личности. Каждый из них проявляет присущие ему особенности в своем поведении, деятельности и общении. Следует учитывать особенности поведения каждого из указанных типов личности в деловом общении.

**Толерантность к неопределенности** – устойчивость руководителя к действию фактора неопределенности внешней и внутренней среды, являющаяся одним из основных профессионально-важных качеств руководителя. Определяется сочетанием когнитивных способностей к снятию неопределенности и эмоциональной тенденцией к восприятию неопределенных ситуаций как, хотя и трудных, но не психотравмирующих.

**Трансакционный анализ** – в концепции американского психолога Э. Берна – это анализ взаимоотношений людей, в том числе деловых, с точки зрения взаимодействия их психологических состояний.

**Убеждение** – использующийся в управленческих коммуникациях метод воздействия на личность через обращение к ее собственному критическому суждению. Основа убеждения – логическая аргументация фактов.

**Управление персоналом** – направление в современном менеджменте, связанное с систематизированным и комплексным решением всех кадровых проблем организации, с обеспечением кадровых функций управления.

**Управленческая деятельность** – тип профессиональной деятельности, специфика которого определяется ее основной и наиболее общей задачей – необходимостью организации деятельности других людей в направлении достижения общих целей, а также опорой при этом на принцип иерархии.

**Уровень руководства** – принадлежность руководителя к одному из трех основных значений общего «континуума управления» – высшему, среднему или низовому.

**Установка** – направленность сознания субъекта в определенную сторону и на определенную активность. Так определил данное явление человеческой психики глубоко исследовавший его грузинский психолог Д. Узнадзе. Обосновывая учение об установках сознания, мышления и поведения людей, он подчеркивал, что установки присущи как их сознательным, так и бессознательным

действиям. Для возникновения той или иной установки необходима соответствующая потребность и ситуация ее удовлетворения. Сформировавшаяся психологическая установка объективируется в деятельности людей, в создаваемых ими предметах культуры и к общению между собой.

**Фаворитизм** – тенденция руководителя благоприятствовать отдельным подчиненным или подразделениям в процессе их восприятия, оценки и действий в отношении них.

**Факторы гигиены** – факторы, наличие которых снимает чувство неудовлетворенности работой, но само по себе не повышает удовлетворенности от нее.

**Факторы-мотиваторы** – факторы, которые непосредственно связаны с содержанием самой работы, а их наличие прямо ведет к повышению удовлетворенности от ее выполнения.

**Фасцинация** – специально организованное сопровождение коммуникации («обрамление высказывания») в целях повышения ее эффективности.

**Физиогномический редукционизм** – феномен социальной перцепции, состоящий в выведении особенностей психики коммуниканта из его внешнего облика.

**Формальная организационная структура** – тип организационной структуры, построенной в соответствии с видами работ, выполняемых отдельными подразделениями.

**Фрустрация** – психическое состояние, возникающее вследствие реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению высокомотивированной и субъективно значимой цели.

**Функциональный анализ** – основной способ организационного и психологического изучения управленческой деятельности, в основе которого лежит ее расчленение (декомпозиция) на основные управленческие функции и их последующее исследование.

**Функция управления** – согласованная система качественно сходных задач, направленных на обеспечение какого-либо важнейшего аспекта управленческой деятельности.

**Харизма** – влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

**Целеполагание** – 1) одна из функций управления, состоящая в выработке конкретных конечных состояний организационной деятельности; 2) вид регулятивных психических процессов, содержанием которого является генерация и формулировка целей индивидуальной деятельности, а также их конкретизация на подцели различных уровней соподчиненности.

**Ценностные ориентации** – ориентации отдельного человека, больших и малых социальных групп, этнических общностей и т. д. на определенные социальные ценности. В деловом общении ценностные ориентации партнеров во многом определяют характер их взаимодействия.

**Ценность** (от греч. axios – ценность) – то, что имеет значение для жизнедеятельности отдельного человека и других субъектов, для удовлетворения их потребностей и реализации их интересов. В зависимости от субъектов, ориентированных на те или иные ценности, выделяют личностные, групповые, классовые, национальные, общечеловеческие и другие ценности. По своему содержанию ценности делятся на материальные, духовные, политические, правовые, нравственные, эстетические, религиозные и др.

**Централизация** – условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшим уровнем управления.

**Человеческих отношений теория** – исходит из того, что в межличностных отношениях главную роль играет психологический фактор. Одним из первых эту теорию обосновал американский социолог Э. Мейо. Она была направлена, в частности, против так называемой «научной системы выжимания пота», разработанной американским инженером Ф. Тейлором и направленной на достижение максимальной интенсификации труда путем совершенствования технологии производства и материального стимулирования. Э. Мейо и его последователи обосновали важное значение в производственной и иной деятельности людей таких факторов, как морально-психологический климат в коллективе, насыщенность общения работающих в нем людей положительными эмоциями, их доброжелательные отношения друг с другом и с руководителями предприятия и т. д.

**Эвстресс** – эвристический стресс; фаза и тип стресса, характеризующиеся повышением продуктивности психической и исполнительской деятельности.

**Экспрессивные процессы** – процессы, возникающие в ходе межличностного взаимодействия членов группы, непосредственно связанные с формированием и выражением их оценочных и эмоциональных отношений друг к другу.

**Экстериоризация** (от лат. exterior – внешний) – процесс перевода внутренней мыслительной деятельности человека в его внешнюю орудийную деятельность в соответствии с его интересами, целями и умственными (идеальными) моделями деятельности.

**Экстернальный тип руководителя** – руководитель, не считающий себя ответственным за события собственной жизни и больш-

шинство организационных событий, склонный объяснять их причины обстоятельствами.

**Экстраверсия** (от лат. extra – вне и vertere – поворачиваю, обращаю) – обращенный вовне. Психологическая характеристика установки личности на внешний мир, преобладание интереса к внешним объектам. Данное понятие введено в психологию К. Юнгом, описавшим психологические установки поведения экстравертов.

**Экстрапунитивные реакции** – тип реагирования личности на состояние фрустрации, характеризующийся внешней направленностью, вымещением негативных эмоций на других и провоцирующий агрессивные формы поведения.

**Элиминативное поведение** – форма поведения руководителя в ситуациях неопределенности, направленная на то, чтобы избежать самостоятельного принятия решения, а также недопущение и предупреждение таких ситуаций.

**Эмоции** (от фр. emotion – волнение) – реакции человека на воздействия внешних и внутренних раздражителей, имеющие ярко выраженную субъективную окраску и охватывающие все виды чувствительности и переживаний. Связаны с удовлетворением (положительные эмоции) или с неудовлетворением (отрицательные эмоции) различных биологических и социальных потребностей человека. Разного рода устойчивые эмоции, возникающие на основе высших социальных потребностей человека, называют чувствами (моральными, эстетическими, религиозными и др.).

**Эмоциональная резистентность** – устойчивость личности к эмоциональным факторам.

**Эмпатия** – осознанное сопереживание эмоциональному состоянию других людей, способность распознавать, что они чувствуют, и выражать сострадание.

**Этапы карьеры** – основные и закономерно сменяющие друг друга макростадии профессионального пути личности.

**Этика** (от греч. ethos – обычай, нрав) – учение о морали и нравственности. Нередко понятия «мораль» и «нравственность» употребляются как тождественные. В других случаях понятие «мораль» характеризует специфические проявления общественного и индивидуального сознания (моральное сознание), а понятие «нравственность» употребляется для характеристики столь же специфических форм поведения людей и их отношений друг к другу (нравственное поведение, нравственные отношения). Однако подобное различие данных понятий весьма условно. Важнейшие категории этики: «добро», «зло», «справедливость», «благо», «сво-

бода», «ответственность», «долг», «совесть», «честь» и некоторые другие.

**Этика делового общения** – учение о проявлении морали и ответственности в деловом общении, взаимоотношениях деловых партнеров.

**Этикет** (от фр. etiquette) – установленный порядок и внешние формы поведения где-либо, например дипломатический этикет. Деловой этикет представляет собой совокупность правил и форм поведения при взаимоотношениях деловых партнеров. Он используется при знакомстве, проведении беседы, переговоров, расставании с партнером и т. д. Правила этикета, в том числе делового, заключают в себе эстетические и нравственные характеристики.

**Эффект бумеранга** – явление «отраженного воздействия», когда управленческие влияния на исполнителя (или группу) порождают аналогичные по содержанию, но часто более сильные ответные действия с их стороны.

**Эффект ореола** – тенденция давать обобщенную и одинаковую оценку всем параметрам ситуации или личности без их критической дифференциации; может быть либо преувеличенно позитивной, либо негативной.

**«Эффективный менеджер»** – условное понятие, обозначающее идеального руководителя, знающего основные положения теории управления, умеющего их действительно реализовать на практике, характеризующегося высокой профессиональной компетентностью.

*Учебное издание*

**ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

*Учебник*

Редактор *М. А. Фильчагина*  
Верстка *С. Н. Портновой*

Подписано в печать 17.12.2021. Формат 60 × 84  $\frac{1}{16}$ .  
Усл.печ. л. 20. Уч.-изд. л. 17,49. Тираж 78 экз. Заказ № \_

Отделение полиграфической и оперативной печати РИО  
Академии управления МВД России  
125171, Москва, ул. Зои и Александра Космодемьянских, д. 8

ISBN 978-5-907187-96-2



9 785907 187962