

Министерство внутренних дел Российской Федерации  
Академия управления

В. В. Вахнина, Т. В. Мальцева,  
Т. В. Михайлова, О. А. Ульянина

**Роль руководителя  
территориального органа МВД России  
в организации  
морально-психологического обеспечения  
оперативно-служебной деятельности  
личного состава**

Учебно-методическое пособие

Москва • 2020

УДК 351.74  
ББК 67.411  
Р68

*Одобрено редакционно-издательским советом  
Академии управления МВД России*

**Рецензенты:** *Н. Н. Ильин*, заведующий кафедрой СЭ и ОРД Московской академии Следственного комитета Российской Федерации; *Н. Н. Горач*, доцент кафедры предварительного расследования Московского университета МВД России им. В. Я. Кикотя, кандидат педагогических наук.

**Вахнина В. В., Мальцева Т. В., Михайлова Т. В.,  
Ульянина О. А.**

Р68

Роль руководителя территориального органа МВД России в организации морально-психологического обеспечения оперативно-служебной деятельности личного состава: учебно-методическое пособие / Вахнина В. В. и др. – М.: Академия управления МВД России, 2020. – 96 с.

ISBN 978-5-907187-10-8

В учебно-методическом пособии обобщаются и систематизируются передовые разработки в важной части кадровой работы – морально-психологическом обеспечении деятельности органов внутренних дел Российской Федерации, которое, в свою очередь, представляет собой комплекс согласованных и взаимосвязанных по целям, задачам, месту и времени агитационно-пропагандистских, психологических, социальных, культурно-досуговых и иных мероприятий, осуществляемых по единому замыслу и плану должностными лицами, направленных на формирование, поддержание и восстановление у сотрудников ОВД необходимого для выполнения поставленных задач уровня морально-психологического состояния.

Учебно-методическое пособие способствует повышению уровня психолого-педагогической компетентности руководителей органов внутренних дел.

УДК 351.74  
ББК 67.411

ISBN 978-5-907187-10-8

© В. В. Вахнина, Т. В. Мальцева,  
Т. В. Михайлова, О. А. Ульянина, 2020  
© Академия управления МВД России, 2020

# Оглавление

<b>Введение</b> . . . . .	4
<b>1. Правовые и организационные основы морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел Российской Федерации</b> . . . . .	6
<b>2. Виды морально психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел Российской Федерации</b> . . . . .	11
2.1. Воспитательная работа . . . . .	11
2.2. Психологическая работа . . . . .	32
2.3. Социальная работа . . . . .	42
2.4. Культурно-просветительская работа . . . . .	46
2.5. Работа по поддержанию служебной дисциплины и законности . . . . .	47
<b>3. Основы управления морально-психологическим обеспечением деятельности органов внутренних дел Российской Федерации</b> . . . . .	52
3.1. Психолого-педагогическая компетентность руководителя органа внутренних дел Российской Федерации . . . . .	52
3.2. Стиль и методы управления в органах внутренних дел . . . . .	57
3.3. Использование психологических подходов и методов в работе по профилактике нарушений дисциплины и законности . . . . .	68
3.4. Организация морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел в особых условиях . . . . .	75
<b>Заключение</b> . . . . .	84
<b>Список литературы</b> . . . . .	86

## Введение

Научные разработки и практический опыт показывают, что кадровая работа – это деятельность органов управления, кадровых служб и должностных лиц, содержанием которой является практическая реализация целей, задач и принципов кадровой политики.

Кадровая работа представляет собой совокупность направлений, форм и технологий работы с кадрами. В ней выделяют основные функции: планирование и прогнозирование потребности в кадрах; прием на работу; анализ рабочих мест и трудовых процессов; расстановка кадров; профессиональное обучение; повышение квалификации и переподготовка; регулирование доходов и заработной платы; предоставление льгот, услуг и других привилегий сотрудникам; планирование карьеры, продвижение по службе, перемещение и увольнение, но основной наиболее значимой частью кадровой работы является морально-психологическое обеспечение деятельности органов внутренних дел Российской Федерации.

Морально-психологическое обеспечение (МПО) деятельности органов внутренних дел Российской Федерации является важной частью кадровой работы в органах внутренних дел Российской Федерации. Понимание сущности и содержания, правовых и этических основ кадровой работы необходимо руководителям органов и подразделений органов внутренних дел для обеспечения эффективной правоохранительной деятельности.

Актуальность конструктивного и своевременного морально-психологического обеспечения системы МВД России определяется:

- ростом угроз национальной безопасности Российской Федерации;
- сложной внешнеполитической и внутривнутриполитической обстановкой, обострением накала антитеррористической борьбы;
- непрерывным развитием средств и способов вооруженной борьбы, возрастанием роли информационно-психологического противоборства;
- последствиями системного кризиса общественного сознания, девальвацией духовно-нравственных ценностей;

- продолжающимися реформированием и модернизацией правоохранительной системы государства;
- острой необходимостью формирования и развития государственно-патриотического мировоззрения у сотрудников, формирования у них высоких гражданских, нравственных, духовных и иных профессионально значимых качеств личности, обусловленных требованиями государства и общества к сотруднику полиции, потребностями и особенностями оперативно-служебной деятельности;
- ростом коррупционных и иных правонарушений, совершаемых сотрудниками;
- ежегодным ростом числа нарушений служебной дисциплины и законности среди личного состава.

# **1. Правовые и организационные основы морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел Российской Федерации**

Порядок организации морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел Российской Федерации устанавливает организационно-правовые основы морально-психологического обеспечения деятельности подразделений МВД России, а также иных организаций и подразделений, созданных для выполнения задач и осуществления полномочий, возложенных на органы внутренних дел Российской Федерации, что важно отметить в повседневных и в особых условиях.

Департамент государственной службы и кадров Министерства внутренних дел Российской Федерации выполняет функции головного подразделения МВД России и осуществляет организационно-методическое руководство морально-психологическим обеспечением деятельности органов, организаций, подразделений МВД России.

Система морально-психологического обеспечения (МПО) включает в себя:

- объекты МПО (отдельные сотрудники, категории сотрудников, служебные коллективы);
- субъекты МПО (начальники подразделений центрального аппарата МВД России, подразделений, непосредственно подчиненных МВД России, территориальных органов МВД России, научно-исследовательских и образовательных организаций, медико-санитарных частей, иных органов, организаций и подразделений, созданных в установленном законодательством Российской Федерации порядке для реализации задач, возложенных на органы внутренних дел, начальники (командиры) отдельных, самостоятельных подразделений органов (организаций), их заместители); помощники руководителей органов внутренних дел по работе с личным составом; начальники подразделений по работе с личным составом; иные должностные лица, на которых решением руководителей возложена организация морально-психологического обеспечения; подразделения морально-психологического обеспечения в составе подразделений по работе с личным составом органов (организаций).

Предмет морально-психологического обеспечения составляют комплекс личностных качеств сотрудника, морально-психологическое состояние личного состава и социально-психологический климат в служебных коллективах.

Важно отметить, что морально-психологическое обеспечение включает несколько основных видов деятельности: *воспитательную, психологическую, социальную*<sup>1</sup>, *культурно-просветительскую работу, работу по поддержанию служебной дисциплины* сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации (далее – сотрудники) и соблюдению ими законности при осуществлении оперативно-служебной деятельности (далее – работа по поддержанию служебной дисциплины и законности).

Важно определить сущность основных понятий, которые характеризуют деятельность органов внутренних дел в аспекте морально-психологического обеспечения. В частности, морально-психологическое обеспечение – деятельность по формированию, поддержанию и восстановлению морально-психологического состояния сотрудников, обеспечивающего успешное выполнение оперативно-служебных задач.

Соответственно, морально-психологическое состояние можно охарактеризовать как динамическое проявление нравственных качеств и психологических свойств личности сотрудников, выражающееся в их отношении к реальной действительности, степени служебной активности, уровне готовности и способности решать поставленные задачи. Выделенные психологические свойства личности, в первую очередь, характеризуют ценностно-смысловую сферу, выделяя в качестве одного из ведущих компонентов личности – профессиональную мотивацию: мотивацию лидерства и достижения успеха, особенности ценностных ориентаций.

Морально-психологическая готовность сотрудников к оперативно-служебной деятельности рассматривается как состояние сознания и психики, отражающее нацеленность, активность, настроенность и мобилизованность личности на преодоление возможных трудностей, обеспечивающее результативность и качество выполнения оперативно-служебных задач.

Соответственно, морально-психологическая устойчивость сотрудников к влиянию психотравмирующих факторов трактуется как совокупность личностных качеств (знаний, умений, навыков, убеждений, мотивов, установок, черт характера), определяющая способность сохранять необходимый уровень служебной активно-

---

<sup>1</sup> Осуществляется в соответствии с нормативными правовыми актами МВД России.

сти и успешно выполнять поставленные задачи в любых условиях профессиональной деятельности.

В качестве одного из основных направлений морально-психологического обеспечения выделяется изучение социально-психологического климата служебных коллективов органов внутренних дел. Социально-психологический климат в служебном коллективе органа, организации, подразделения МВД России рассматривается как 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, что в качестве целей морально-психологического обеспечения выделяются: формирование и развитие у сотрудников государственно-патриотического мировоззрения; комплекса гражданских, нравственных, духовных и иных профессионально важных (значимых) качеств личности, обусловленных требованиями государства и общества к гражданскому и профессионально-нравственному облику сотрудника, потребностями и особенностями оперативно-служебной деятельности. Кроме того, достижение морально-психологической готовности сотрудников к качественному выполнению оперативно-служебных задач и выработки у сотрудников устойчивости к неблагоприятному информационно-психологическому воздействию, которая позволит сформировать морально-психологическое превосходство над лицами, совершающими противоправные деяния, и преступными сообществами.

Необходимо более подробно рассмотреть особенности формирования устойчивости сотрудников ОВД к негативному информационному воздействию. Обеспечение информационно-психологической безопасности личности сотрудников правоохранительных органов является одной из важнейших задач, стоящих перед руководителями различного уровня. На индивидуально-личностном уровне эта задача реализуется посредством формирования целого комплекса защитных механизмов и технологий поведения, которые в полной мере отражают экстремальный характер правоохранительной деятельности.

Состояние информационно-психологической безопасности личности сотрудника правоохранительных органов определено соответствующими уровнями психологической устойчивости, т. е. эмоциональной уравновешенностью и особой критичностью интерпретации сообщений, направленных на искажение профессиональных ценностей и мотивов, а в дальнейшем – на изменение профессиональной направленности и поведения.

Направленность личности сотрудника органов внутренних дел рассматривается нами как система устойчивых побуждений, взаимодействующих потребностей, интересов, установок, убеждений, идеалов, склонностей, желаний личности, ценностных ориентаций, определяющие его социальную активность, избирательность отношений к различным явлениям, к той или иной социально полезной либо, напротив, антиобщественной деятельности.

К наиболее важным характеристикам негативного информационного воздействия на сотрудников относятся: скрытность, манипулятивная технологичность по отношению к сотруднику, возможность коммуникативного перехода от одного социального явления к другому с последующим усилением (слухи, домыслы, резонансные эффекты); стихийность и бесконтрольность распространения; временная отсроченность влияния на отношения и поведение.

Негативное информационно-психологическое воздействие порождает переживания и сомнения относительно истинности сложившихся представлений, знаний, ценностей, профессиональных норм, которые необходимо соблюдать в процессе профессиональной деятельности. Основными факторами негативного информационно-психологического воздействия на сотрудников являются: содержательно-смысловой, экспрессивно-коммуникативный, эмоционально-языковой.

Ведущими характеристиками содержательно-смыслового фактора негативного информационно-психологического воздействия являются убедительность фактов, обоснованность аргументов, на которых основываются выводы, склоняющие сотрудников к поведению, выгодному манипулятору. Экспрессивно-коммуникативный фактор, заключающийся в негативных психических переживаниях, информационно вызванных и систематически поддерживаемых на уровне массовой или межличностной коммуникации. В результате переживаний возникает диссонанс, который приводит к нарушению равновесия между отдельными представлениями о профессиональных нормах, ценностях. Эмоционально-языковой фактор – реакции, вызванные появлением «значимого другого»: авторитетного руководителя; общественного деятеля; представителя науки, культуры; пользующегося уважением товарища и т. д.

Соответственно, психологическая устойчивость профессиональной направленности личности сотрудника проявляется в поведении через осознанный выбор и реализацию эффективной стратегии противодействия негативному манипулятивному воздействию, способности к психоэмоциональной саморегуляции.

В целях морально-психологического обеспечения создаются: мобильные группы психологов, пункты информирования, культур-

ные центры, клубы, библиотеки, лекторские группы, агитационно-пропагандистские и концертные бригады.

К средствам морально-психологического обеспечения относятся: кабинеты психологической регуляции, аппаратно-программные комплексы и оборудование, применяемые в психологической работе. Комнаты воспитательной работы и истории органов внутренних дел. А также культурно-досуговое имущество, полиграфическое оборудование, музейные (выставочные) экспозиции, книжные фонды библиотек, технические средства информации и пропаганды, наглядные средства информации (наглядная агитация, стенная печать, походные комплекты наглядной агитации).

Важно отметить, что мероприятия морально-психологического обеспечения осуществляются на плановой основе в служебное время. По желанию сотрудников допускается проведение мероприятий, связанных с самодеятельным творчеством, посещением культурно-просветительных учреждений, проведением экскурсий, но во внеслужебное время.

## **2. Виды морально психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел Российской Федерации**

### **2.1. Воспитательная работа**

Воспитательная работа организуется в целях формирования и развития у сотрудников патриотического сознания, комплекса профессиональных и нравственных качеств, обусловленных потребностями оперативно-служебной деятельности.

Важно выделить основные направления, по которым осуществляется воспитательная работа: патриотическое воспитание, профессионально-нравственное воспитание, правовое воспитание.

Очевидной становится проблема, требующая особого внимания – формирование и развитие правового самосознания сотрудников органов внутренних дел.

Формирование профессионального правосознания сотрудников подразделений возможно посредством организации целенаправленного воздействия, предполагающего коррекцию системы ценностных ориентаций (изменения отношения к правовым ценностям), позитивного отношения к праву в процессе организации специальной служебной подготовки и в процессе служебной деятельности. Правосознание – сфера общественного, группового и индивидуального сознания, отражающая правовую действительность в форме юридических знаний, оценочных отношений к праву и практике его применения, правовых установок и ценностных ориентации, регулирующих человеческое поведение в юридически значимых ситуациях<sup>1</sup>.

Таким образом, правосознание может быть определено как совокупность социальных установок (аттитюдов) к преступлениям и преступникам, закону, наказанию, правоохранительной, судебной и пенитенциарной системам<sup>2</sup>.

В этом случае структуру правосознания образуют три компонента: когнитивный (правовые представления, знания, когнитивная

---

<sup>1</sup> См.: *Ратинов А.Р.* Структура и функции правового сознания // Социология права. Вильнюс, 1970. С. 15.

<sup>2</sup> См.: *Гулевич О.А.* Психологические аспекты юриспруденции. М., 2006. с. 24.

оценка правовых явлений), аффективный (эмоциональная оценка правовых явлений) и поведенческий (намерение вести себя определенным образом в правовых ситуациях). Особенности структурных компонентов правосознания личности сотрудника, позволяют определить наиболее эффективные методы развития профессионального самосознания у сотрудников органов внутренних дел.

Важно отметить, что в осуществлении воспитательной работы решаются задачи формирования и развития у сотрудников личностных качеств гражданина-патриота, чувств верности Отечеству. Готовность к выполнению задач, направленных на обеспечение законности, общественного порядка, а также прав и законных интересов граждан. Совершенствование у сотрудников представлений о нравственных основах службы в органах внутренних дел Российской Федерации (далее – органы внутренних дел) и требованиях к служебному поведению, взаимоотношениях в служебном коллективе, формирование потребности в соблюдении профессионально-этического стандарта поведения.

Формирование у сотрудников устойчивых правовых знаний, взглядов, представлений и убеждений, обеспечивающих понимание и исполнение государственной правоохранительной политики.

Участие в мероприятиях по реализации государственных программ по патриотическому воспитанию граждан Российской Федерации, обеспечение участия сотрудников в патриотических акциях и иных мероприятиях патриотической направленности.

Проведение мероприятий, посвященных государственным и профессиональным праздникам, дням воинской славы и памятным датам России.

Важно отметить, что одной из значимых задач воспитательной работы является комплексное изучение личностных качеств сотрудников, их интересов, потребностей, способностей, особенностей характера и темперамента и, соответственно, оказание корректирующего воспитательного воздействия на сотрудников, нуждающихся в повышенном психолого-педагогическом внимании.

Задачами воспитательной работы являются: пропаганда традиций органов внутренних дел, популяризация примеров мужества и отваги, проявленных сотрудниками, увековечение памяти сотрудников, погибших (умерших) при выполнении служебных обязанностей и удостоенных звания Героя Российской Федерации, награжденных государственными наградами Российской Федерации, оказание шефской помощи детским домам.

В воспитательной работе широко используются групповые, комплексные формы работы: лекции, доклады, общие собрания.

А также служебные совещания, инструктивные занятия, встречи с ветеранами, деятелями культуры и искусства, экскурсии, научно-практические конференции.

При проведении воспитательной работы проводятся служебные ритуалы: вручение знамени, приведение к Присяге, участие в параде, торжественное вручение государственных и ведомственных наград, служебных удостоверений. Доведение приказов о поощрении, проводы и встречи личного состава, выполнявшего задачи в особых условиях, отдание последних почестей погибшим сотрудникам, возложение венков к мемориальным сооружениям.

В воспитательной работе с сотрудниками используются следующие методы воспитания: убеждение, пример, соревнование, упражнение, поощрение, принуждение, критический анализ поступков/проступков.

Основными средствами реализации задач воспитания являются: индивидуальная воспитательная работа, информационно-пропагандистская работа и работа актива служебных коллективов органов, организаций, подразделений МВД России.

**Индивидуальная воспитательная работа** нацелена на развитие профессионально важных (значимых) качеств личности сотрудника посредством целенаправленного воздействия со стороны руководителей.

Основными формами индивидуальной воспитательной работы являются индивидуальные беседы (ознакомительные, поддерживающие или корректирующие), психолого-педагогическое наблюдение, изучение документов, характеризующих сотрудника, анализ результатов служебной деятельности и показателей служебной дисциплины, индивидуальные задания и поручения, помощь, поздравление в связи со знаменательными датами, посещение сотрудников, нуждающихся в повышенном психолого-педагогическом внимании, в местах проживания.

Выбор форм и методов индивидуальной воспитательной работы обусловлен рекомендациями психологов, сотрудников кадровых подразделений, результатами социально-психологических исследований. В частности, по результатам исследования социально-психологического климата служебного коллектива.

Руководитель (начальник) органа, организации, подразделения МВД России ставит задачи по организации и проведению индивидуальной воспитательной работы и учитывает ее результаты при выработке управленческих и организационно-кадровых решений.

Начальник кадрового подразделения при организации индивидуальной воспитательной работы обязан организовать обуче-

ние лиц, проводящих индивидуальную воспитательную работу, и обеспечить своевременное выявление сотрудников, нуждающихся в повышенном психолого-педагогическом внимании.

Руководитель кадрового подразделения анализирует состояние и результативность индивидуальной воспитательной работы и оказывает помощь в ее проведении. Обеспечивает обобщение и распространение положительного опыта индивидуальной воспитательной работы. По итогам докладывает руководителю органа, организации, подразделения МВД России о ходе и результатах выполнения задач индивидуальной воспитательной работы.

Таким образом, индивидуальную воспитательную работу обязаны проводить: руководитель органа, организации, подразделения МВД России – со своими заместителями, руководителями непосредственно подчиненных подразделений и, по своему решению, с сотрудниками, нуждающимися в повышенном психолого-педагогическом внимании.

Заместители руководителя – с руководителями подчиненных и курируемых подразделений, иными категориями сотрудников по решению руководителя (начальника) органа, организации, подразделения МВД России, а руководители структурных подразделений (в том числе непосредственные руководители) – с подчиненными сотрудниками.

Учет результатов индивидуальной воспитательной работы осуществляется в карте индивидуальной воспитательной работы руководителем (начальником), проводящим данную работу с сотрудниками. В частности, впервые принятыми на службу в органы внутренних дел – в течение первого года службы, окончившими образовательные организации высшего образования системы МВД России по очной форме (за исключением Академии управления МВД России) – в течение одного года. А также с переведенными для дальнейшего прохождения службы из других органов, организаций, подразделений МВД России – в течение трех месяцев с момента назначения на должность.

Индивидуальная воспитательная работа осуществляется с лицами, нуждающимися в повышенном психолого-педагогическом внимании, – постоянно, до исключения сотрудника из указанной категории.

К категории нуждающихся в повышенном психолого-педагогическом внимании относятся сотрудники с третьей категорией профессиональной психологической пригодности. Сотрудники с низкими адаптационными способностями к условиям оперативно-служебной деятельности, признаками нервно-психической неустойчивости; имеющие низкий социометрический статус, находя-

щиеся в неудовлетворительном морально-психологическом состоянии, в том числе обусловленном применением оружия, получением ранения, травмы, увечья, острой конфликтной ситуацией, гибелью родственников или близких лиц. А также допустившие грубые нарушения служебной дисциплины или неоднократные нарушения служебной дисциплины, при наличии у них дисциплинарного взыскания, наложенного в письменной форме. Лица, склонные к аддиктивному поведению, т. е. к зависимому поведению. Они представляют серьезную социальную проблему, поскольку в выраженной форме могут проявляться негативные последствия: утрата работоспособности, конфликты с окружающими, совершение преступлений. Кроме того, это наиболее распространенный вид девиации. В широком смысле под аддикцией (зависимостью) понимают «стремление полагаться на кого-то или что-то в целях получения удовлетворения или адаптации»<sup>1</sup>.

Далее, карта индивидуальной воспитательной работы заводится на каждого сотрудника, относящегося к вышеуказанным категориям, и хранится у руководителя, проводящего данную работу. Не допускается поручать ведение карт индивидуальной воспитательной работы подчиненным сотрудникам.

В карту индивидуальной воспитательной работы вносятся анкетные данные сотрудника (фамилия, имя, отчество (при наличии), специальное звание, должность, дата и место рождения, сведения об образовании, семейном положении и составе семьи, адрес места жительства (проживания)). К карте прикрепляются листы учета мероприятий (бесед, посещений по месту жительства, иных мероприятий).

При проведении аттестации сотрудника, связанной с переводом на иную должность в другой орган, организацию, подразделение МВД России, в мотивированном отзыве указываются сведения о сформированности профессионально важных (значимых) качеств с учетом результатов проведенной с ним индивидуальной воспитательной работы.

В случае перевода (увольнения) руководителя (начальника), осуществлявшего индивидуальную воспитательную работу, имеющиеся у него карты индивидуальной воспитательной работы передаются в кадровое подразделение для дальнейшей передачи вновь назначенному руководителю.

---

<sup>1</sup> Змановская Е.В. Девиантология: Психология отклоняющегося поведения: учеб. пособие. 2-е изд., испр. М.: Академия управления МВД России, 2004. С. 28.

В случае увольнения сотрудника со службы в органах внутренних дел или перевода для дальнейшего прохождения службы в другой орган, организацию, подразделение МВД России карта индивидуальной воспитательной работы передается в установленном порядке в подразделение делопроизводства и режима для приобщения к номенклатурному делу по вопросам, относящимся к воспитательной работе.

**Информационно-пропагандистская работа** направлена на формирование государственно-правового мировоззрения сотрудников посредством предоставления и разъяснения необходимой для служебной деятельности информации, убеждения сотрудников в правильности государственной правоохранительной политики.

Проведение информационно-пропагандистской работы с сотрудниками обеспечивают подразделения воспитательной работы (при их отсутствии – кадровые подразделения).

При проведении информационно-пропагандистской работы сотрудникам разъясняются: особенности общественно-политической обстановки, решения высшего руководства страны, Министерства внутренних дел Российской Федерации, они направлены на обеспечение законности и правопорядка. Освещаются актуальные вопросы противодействия преступности, задачи оперативно-служебной деятельности органов с учетом оперативной и криминогенной обстановки, складывающейся в стране и регионе.

Информационно-пропагандистская работа имеет следующие формы: проведение единого дня государственно-правового информирования, еженедельное государственно-правовое информирование, оперативное информирование, подготовка обзоров материалов, публикуемых в средствах массовой информации. Наглядно-художественное оформление актуальной информации в расположении органа внутренних дел в целях популяризации истории России и органов внутренних дел, пропаганды государственных символов МВД России, героических поступков сотрудников. Выпуск стенной печати органа, организации, подразделения МВД России.

*Единый день государственно-правового информирования* – комплексное информационно-пропагандистское мероприятие с сотрудниками, посвященное общественно-политическим событиям в жизни государства, актуальным проблемам оперативно-служебной деятельности органов МВД России, оно проводится ежемесячно. Продолжительность мероприятий определяется руководителем (начальником) органа, организации, подразделения МВД России самостоятельно с учетом планируемых мероприятий, но не менее 1,5–2 часов. Руководители принимают личное участие в проведе-

нии единых дней государственно-правового информирования. При планировании единого дня государственно-правового информирования предусматривается проведение не менее трех из следующих мероприятий: информирование сотрудников о важнейших общественно-политических событиях в России и за рубежом, принятых федеральных законах, изданных указах Президента Российской Федерации, постановлениях Правительства Российской Федерации, ведомственных нормативных правовых актах, регулирующих деятельность органов внутренних дел.

Осуществляются занятия по морально-психологической подготовке; выступление руководителей с лекциями и беседами. Информирование сотрудников о мерах юридической ответственности сотрудников за совершение правонарушений. Проводятся вечера вопросов и ответов, круглые столы и встречи сотрудников с ветеранами органов внутренних дел, сотрудниками. Осуществляются мероприятия индивидуальной воспитательной работы с сотрудниками, нуждающимися в повышенном психолого-педагогическом внимании.

Важно отметить, что тематика единых дней государственно-правового информирования разрабатывается в кадровом подразделении с учетом важнейших политических событий, решений руководства МВД России, особенностей оперативно-служебной деятельности.

*Еженедельное информирование* – система доведения в плановом порядке до сотрудников актуальных сведений об общественно-политической и криминогенной обстановке. Еженедельное информирование проводится один раз в неделю по 30 минут во время, определяемое руководителем. Начальник кадрового подразделения разрабатывает тематику еженедельного информирования.

*Оперативное информирование* – доведение текущей информации оперативного и специального характера в реальном масштабе времени, осуществляющееся по факту события при изменении общественно-политической и (или) криминогенной обстановки. Проводится по решению руководителя при проведении инструктажей нарядов, в ходе выполнения задач в особых условиях. *Обзоры материалов*, публикуемых в средствах массовой информации, ежемесячно готовятся в электронном или печатном виде подразделениями информации и общественных связей, а затем рассылаются в подразделения. *Наглядно-художественное оформление* и размещение актуальной общественно-политической информации осуществляется кадровыми подразделениями совместно с подразделениями тылового обеспечения. *Стенная печать* подразделения МВД России предполагает размещение актуальной информации

об оперативно-служебной деятельности и жизни служебного коллектива в самодеятельных нетиражируемых изданиях. *Информационный бюллетень* используется как форма оперативного доведения до сотрудников значимой информации о знаменательных событиях в МВД России, разъяснения руководящих документов МВД России, распространения передового опыта. Информационный бюллетень выпускается в электронном или печатном виде и распространяется в подразделениях. По решению руководителя проводится *информационно-пропагандистская акция* – комплексное мероприятие, объединенное общей целью и тематикой, оно проводится в связи с важным политическим и (или) историческим событием в жизни страны, в случаях необходимости улучшения морально-психологического состояния сотрудников и социально-психологического климата в служебных коллективах. При организации информационно-пропагандистских акций проводятся торжественные мероприятия с вручением государственных и ведомственных наград, ритуалы, выступления руководителей (начальников) органов, организаций, подразделений МВД России, ветеранов органов внутренних дел, деятелей культуры,

На развитие инициативы и творчества сотрудников направлена работа *актива служебных коллективов* органов внутренних дел. Она осуществляется в форме различных общественных формирований: советов различных начальствующих составов, советов наставников, редколлегий стенной печати и организована начальником кадрового подразделения.

Таким образом, все используемые формы воспитательной работы с личным составом органов внутренних дел позволяют достичь профессионально-значимой цели, а именно: сформировать профессиональное правосознание, патриотическое сознание, комплекс профессиональных и нравственных качеств сотрудников органов внутренних дел.

*Морально-психологическая подготовка в органах внутренних дел Российской Федерации.* Одним из важнейших направлений кадровой политики в органах внутренних дел МВД России является определение основных путей и методов совершенствования всей системы кадровой работы в МВД РФ через повышение уровня профессионализма сотрудников полиции. Именно уровень профессионализма и компетентности, морально-психологическая подготовленность определяют эффективность этой деятельности.

Проблема разработки педагогической системы морально-психологической подготовки личного состава органов внутренних дел и ее совершенствование обусловлена требованиями к профессио-

нальной деятельности<sup>1</sup>. Анализ деятельности сотрудников органов внутренних дел свидетельствует, что профессионализм сотрудника во многом определяется степенью усвоения эталонных моральных требований к служебной деятельности в соответствии с определенным уровнем развития его личности. Обязательной характеристикой воспитанности и обученности сотрудника органов внутренних дел являются основные компоненты морально-психологической подготовленности (знания, умения, навыки и т. д.), которые формируются в ходе морально-психологической подготовки.

Для понимания сущности морально-психологической подготовки необходимо обратиться к понятиям морали и нравственности. В русском языке мораль и нравственность – тесно связанные понятия, часто считающиеся синонимичными, однако термин «нравственность» применяется для обозначения внутренних принципов человека, которыми он руководствуется, а мораль – общественных взглядов. Мораль изучает отдельная философская дисциплина – этика.

Морально-психологическая подготовка, являясь основной формой морально-психологического обеспечения в органах внутренних дел, выработанной в последние годы в союзе педагогической и психологической науки и передовой практики, представляется одним из эффективных путей развития профессионально важных качеств сотрудников органов внутренних дел (высоких морально-психологических качеств личности), таких как моральная установка на верность Присяге сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации, личная убежденность в приоритете защиты прав и свобод человека и гражданина, психолого-педагогическая готовность к выполнению оперативно-служебных задач.

*Правоохранительная деятельность пронизана моралью:*

а) мораль и право находятся в неразрывной связи, оказывают влияние друг на друга. Право всегда имеет моральные начала. Правовые нормы – это важнейшие моральные нормы, утвердившиеся в истории и жизни народа и одобряемые им, а поэтому возведенные в ранг закона, ставшие обязательными, охраняемыми законом и защищаемые государством. Правовые нормы, в свою очередь, имеют силу, если они моральны, если они утверждают добро и справедливость, защищают господствующую мораль и отвечают моральным ожиданиям народа;

б) решение правоохранительных задач – это прежде всего защита справедливости, утверждение добра, борьба со злом и несправед-

---

<sup>1</sup> Боева О. М. К вопросу о духовно-нравственных истоках службы в органах внутренних дел // Труды Академии управления МВД России. 2012. № 3 (23). С. 73–76.

ливостью. Профилируя правонарушения, раскрывая и расследуя их, охраняя общественный порядок и решая другие правоохранительные задачи, персонал правоохранительных органов не только укрепляет законность, но одновременно действует морально, защищает и укрепляет мораль, веру людей в справедливость и защищенность, в неизбежность наказания зла и несправедливости;

в) защита справедливости и мораль, любой сотрудник обязан сам, в своих действиях, поведении и личной жизни быть морально примерным. Это не только дает ему моральное право требовать должного поведения от других, но повышает успешность решения моральных проблем при отправлении своих служебных обязанностей;

г) правоохранительная деятельность связана с высокими морально-психологическими нагрузками, выдерживать которые обязан каждый сотрудник;

д) мораль – не только требование, не только неотрывная сторона, результат профессиональных действий, но всегда и характеристика сознания сотрудника, его психологии, его личных качеств и подготовленности. Несоответствие подготовленности морально-психологическим требованиям, которые объективно предъявляет к нему профессиональная деятельность, ведет к срывам, ошибкам, неэффективности решения задач, нарушениям законности, подрыву авторитета правоохранительных органов, престижа профессии их сотрудника, снижению активности участия населения в укреплении правопорядка, утрате гражданами веры в справедливость и другим неприятным последствиям.

*Морально-психологическая подготовленность – необходимый компонент (вид, грань, характеристика) профессиональной подготовленности сотрудника правоохранительного органа, отвечающий моральным требованиям правоохранительной деятельности и обеспечивающий ее осуществление в строгом соответствии с высокими моральными нормами.*

Этот вид подготовленности проявляется в поведении, действиях и службе сотрудника как:

– стремление его постоянно, в любых условиях следовать требованиям гражданского, патриотического, профессионального, человеческого долга;

– непоколебимая нацеленность в жизни и деятельности на утверждение должного, добра и справедливости, борьбу со злом и несправедливостью, во имя человека, во благо России;

– знание моральных норм, убежденность в их ценности и необходимости подчинения им своего личного поведения в повседневной жизни и профессиональной деятельности на службе;

- глубокое понимание ценности человека, его достоинства, прав, интересов и жизни как высшей социальной и духовной ценности;
- понимание связи своей профессиональной деятельности и практически каждого ее элемента с вопросами морали, убежденность в необходимости соблюдения ее в каждом действии, в стремлении достигать не только правовых, но и высоких моральных результатов;
- умение и стремление всегда разбираться в моральных тонкостях профессионального поведения и действий, учитывать их при решении стоящих задач;
- обладание привычкой всегда быть на высоте моральных требований и выполнять их не ради контроля, не из страха перед наказанием, а по внутренней моральной потребности;
- обладание высокой морально-психологической устойчивостью при действии факторов, подталкивающих его к отступлению от моральных норм;
- умение сохранять оптимальный, бодрый, здоровый морально-психологический настрой в любой ситуации.

Очевидно, что морально-психологическая подготовленность – не надуманное требование к профессиональной подготовленности, а *один из высших показателей профессионализма юриста, показатель его цивилизованности*, отрицаемый в условиях тоталитарных режимов и беззакония и абсолютно необходимый при построении правового, демократического, справедливого общества.

Чтобы готовить сотрудника в соответствии с моральными требованиями его деятельности, педагогически важно понять, что должно быть у него сформировано, что стоит за обобщающим понятием «морально-психологическая подготовленность».

Исследованиями установлено, что «морально-психологическая подготовленность» имеет *системную структуру взаимосвязанных элементов: морально-психологических знаний, взглядов, убеждений*, образующих *моральное сознание сотрудника* и позволяющих правильно разбираться в морально-психологических аспектах правоохранительной деятельности вообще и конкретных случаях осуществления своей юрисдикции; *морально-психологических мотивов* – внутренних сил, побуждающих к постоянному и точному следованию требованиям моральных норм не по форме, а по существу в любых профессиональных и жизненных условиях; *морально-психологических умений и навыков* основы правильных практических действий по психологически тонкому и умелому проявлению моральности в каждом профессиональном действии, в каждой ситуации;

– *морально-психологических качеств* (определяющих отношение к труду, к другим людям и к самому себе, в частности – ответственности, добросовестности, дисциплинированности, человечности, справедливости, доброжелательности, порядочности, вежливости, отзывчивости, требовательности к себе, скромности, самообладания, морально-психологической устойчивости и др.) – гарантии постоянного, неуклонного и умелого выполнения всех моральных требований в любой обстановке.

Таким образом, морально-психологическая подготовленность – не просто знание сотрудником правоохранительных органов моральных норм. Это важная характеристика воспитанности и обученности личности, его сознания, психологии, профессиональной культуры и образованности. Это мораль, глубоко проникшая в его внутренний мир, «живущая» в нем и ставшая частью его психологии (именно поэтому ее и именуют *морально-психологической*). *Морально-психологическая подготовленность – мощная, современная система внутренних сил и норм поведения, система ценностей, сохранению которой и следованию которой неуклонно подчиняет свое поведение должным образом подготовленный сотрудник. Это важнейшая часть нового общечеловеческого мировоззрения – гуманного, демократичного, отвечающего требованиям правового и цивилизованного общества, альтернативы которому в будущем нет. Это опорная база неуклонной законности и справедливости в действиях юриста и решении всех профессиональных вопросов.*

Формирование морально-психологической подготовленности и всех ее компонентов составляет *сущность морально-психологической подготовки сотрудников* правоохранительных органов как особой педагогической системы работы с ним. *Морально* подготовлен тот, кто всегда и везде следует этим нормам, защищает добро и справедливость, борется со злом и несправедливостью всегда и везде.

Морально-психологическая подготовка заключается в формировании и развитии у сотрудников органов внутренних дел понимания и принятия общественных принципов и взглядов о хорошем и плохом, правильном и неправильном, добре и зле, совокупности норм поведения, вытекающих из этих представлений, а также в развитии психологических навыков общения, убеждения, взаимодействия с обществом и отдельными людьми в процессе исполнения служебных обязанностей.

Морально-психологическая подготовка – самостоятельный вид обучения личного состава органов внутренних дел. Ее цель – формирование и развитие у каждого сотрудника морально-психологической готовности как необходимой составной части их профессиональной

подготовленности, выражающейся в ее соответствии моральным требованиям правоохранительной деятельности, в наличии у них потребности и умения соизмерять свою деятельность с высокими моральными критериями. От уровня ее сформированности зависит отношение сотрудника к служебной деятельности, к другим людям и к самому себе. Включая в себя морально-психологические знания, взгляды, убеждения (моральное сознание), морально-психологические мотивы, умения, навыки и морально-психологические качества, она выступает личностной гарантией постоянного, неуклонного и умелого выполнения всех моральных требований в любой обстановке. Это важная характеристика воспитанности личности, ее сознания, психологии, профессиональной культуры и образованности.

Морально-психологическая подготовка – это комплексный вид подготовки, имеющий преимущественно воспитательный характер, сочетающийся со специфическим профессионально-воспитывающим обучением. В настоящее время морально-психологическая подготовка как вид обучения и воспитания сотрудников организуется в подразделениях центрального аппарата МВД России, территориальных органах МВД России, образовательных организациях, научно-исследовательских, медико-санитарных и санаторно-курортных организациях системы МВД России, окружных управлениях материально-технического снабжения системы МВД России, а также иных организациях и подразделениях, созданных для выполнения задач и осуществления полномочий, возложенных на органы внутренних дел.

Общей целью морально-психологической подготовки выступает формирование у сотрудников органов внутренних дел высокого уровня морально-психологической подготовленности, обеспечивающего успешное преодоление моральных и психических трудностей решения сложных оперативно-служебных и боевых задач.

Цели и задачи морально-психологической подготовки достигаются:

а) при проведении занятий по морально-психологической подготовке;

б) в процессе повседневной деятельности и при выполнении служебных задач.

*Содержание МПП* определяется целью и задачами, выражается в программах, тематических планах и содержании занятия.

Педагогический подход к организации и проведению морально-психологической подготовки практически выражается в построении ее как *педагогической системы и педагогического процесса*, предполагающих четкое определение, реализацию соответствующих целей, задач, программ, направлений, условий, организации, форм,

методики, обеспечения, способов контроля и оценки. Юридическая педагогика рассматривает ее как *новый вид профессиональной подготовки*, специфичный для правоохранительных органов и отвечающий требованиям современности, проблемам и задачам, стоящим перед российским обществом и правоохранительными органами.

*Морально-психологическая подготовка* сотрудников ОВД организовывается в соответствии с требованиями приказа МВД России от 10 августа 2012 г. № 777 «Об организации морально-психологической подготовки в органах внутренних дел Российской Федерации».

Морально-психологическая подготовка представляет собой совокупность плановых учебных мероприятий по привитию сотрудникам органов внутренних дел знаний основных аспектов государственной политики, положений действующего законодательства в области обеспечения законности и правопорядка, требований директивных документов МВД России, а также методическому обеспечению руководителей учебных групп. В конечном счете она направлена на повышение результативности оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел, профессионально-психологической компетентности сотрудников органов внутренних дел в сфере межличностного общения, взаимодействия с гражданами, укрепление служебной дисциплины и законности среди личного состава.

Курс морально-психологической подготовки необходим в каждом правоохранительном органе, он должен начинаться с основ, затем дифференцироваться по категориям, проводиться с новыми сотрудниками и отдельно – с опытными, актуализироваться в связи с повседневными потребностями деятельности правоохранительного органа, обнаруживающимися недостатками в морально-психологической подготовке разных категорий сотрудников.

Морально-психологическая подготовка рассчитана на сотрудников различных подразделений органов внутренних дел: оперативных, специальных, дознания и следствия, патрульно-постовой службы полиции, ГИБДД и др.

Для организации и проведения занятий по морально-психологической подготовке создаются учебные группы с учетом разделения сотрудников по категориям: руководители (начальники); старший и средний начальствующий состав; рядовой состав и младший начальствующий состав.

Необходимость такой дифференциации обусловлена наличием некоторых моральных особенностей решаемых задач, условий, трудностей, контингента граждан, сущности рассматриваемых вопросов, совершаемых ошибок и др.: по конкретным профессиональным задачам, насыщенным морально-психологическими аспек-

тами: МПП к общению с населением, к действиям при чрезвычайных обстоятельствах, разрешению гражданских споров и др.; по профессиональной опытности и уровню морально-психологической подготовленности: МПП молодых сотрудников и опытных, хорошо подготовленных в морально-психологическом отношении и допускающих моральные срывы и промахи; по должностному положению.

О МПП *руководителей* редко вспоминают, а между тем она необходима, своеобразна, важна и предполагает отработку дополнительных тем и вопросов. Руководители (начальники) территориальных органов МВД России, образовательных учреждений в системе морально-психологической подготовки дополнительно изучают:

- профессионально-этические требования к руководителю (начальнику), формы и методы профилактики профессиональной нравственной деформации личности сотрудника;

- вопросы социально-политического и экономического развития Российской Федерации, внутренней и внешней политики, влияющие на оперативно-служебную деятельность органов внутренних дел;

- психолого-педагогические проблемы организации работы с личным составом;

- вопросы укрепления служебной дисциплины и законности, профилактики правонарушений среди личного состава, поддержания благоприятного морально-психологического климата в служебных коллективах и обеспечения безопасных условий службы;

- приемы и способы защиты личного состава от негативного информационно-психологического воздействия, снижения отрицательного влияния факторов оперативно-служебной деятельности на психику сотрудников, повышения психологической устойчивости в стрессовых ситуациях.

Морально-психологическая подготовка сотрудников организуется в органах, организациях, подразделениях МВД России **еженедельно** в рабочее время в соответствии с Руководством по организации морально-психологической подготовки сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации, утвержденным приказом МВД России от 10 августа 2012 г. № 777. Занятия по морально-психологической подготовке проводятся в форме лекций, семинаров, практических занятий.

Рекомендуется совмещать занятия по морально-психологической подготовке с проведением единого дня государственно-правового информирования. ДГСК МВД России ежегодно разрабатывает и направляет в срок до 1 декабря в органы, организации, подразделения МВД России (в образовательные учреждения МВД России – до 1 августа) примерные тематические планы по морально-психологической подготовке.

Ежегодно до начала занятий по морально-психологической подготовке руководителями (начальниками) органов, организаций, подразделений МВД России издается приказ, в котором:

- отражается краткий анализ итогов обучения сотрудников в истекшем учебном году, недостатки, имевшие место в обучении, и пути их устранения;

- определяются задачи на новый учебный год исходя из приоритетных направлений оперативно-служебной деятельности, уровня морально-психологической подготовленности личного состава и социально-политической обстановки в регионе;

- устанавливаются дни недели для занятий по морально-психологической подготовке исходя из примерного расчета часов по морально-психологической подготовке на учебный год;

- назначается сотрудник, ответственный за организацию и контроль морально-психологической подготовки, ведение учетно-планирующей документации;

- определяются примерный перечень тем (тематический план) для изучения по морально-психологической подготовке; количество и состав учебных групп, их руководители.

Занятия по морально-психологической подготовке продолжаются в течение 10 месяцев. Учебный год заканчивается проведением итоговых занятий с обязательным принятием дифференцированных зачетов по морально-психологической подготовке.

Руководители учебных групп назначаются из числа руководителей (начальников) структурных подразделений органов, организаций, подразделений МВД России.

Группу руководителей (начальников) возглавляет руководитель (начальник) органа, организации, подразделения МВД России.

*Планирование морально-психологической подготовки осуществляется на год.*

К методике занятий по морально-психологической подготовке предъявляются повышенные требования, ибо обучающимся надо дать не просто знания, а помочь им сформировать корректные убеждения, взгляды, аксиологическое (ценностно-ориентированное) мышление, установки, привычки поведения и пр., как достояния их психологии, их реальных отношений к жизни, работе, людям, к себе, норм их поступков. Это дополнительно объясняет, почему подготовка именуется именно морально-психологической.

*Основными элементами оптимальной методики занятий по морально-психологической подготовке сотрудников выступают:*

- диалогичность, обмен мнениями, суждениями, доказательствами, обоснованиями;

– свобода высказывания любых мнений, суждений, оценок каждым обучающимся;

– искренность и правдивость в обсуждении всех вопросов, недопущение лукавства, недомолвок, ухода от острых проблем и вопросов, поиск честных и морально зрелых ответов;

– ликвидация и профилактика формализма, показухи, скуки на занятиях;

– требование аргументированного морального обоснования личных мнений, оценок, суждений обучающимися;

– организация руководителем занятий соударения мнений обучающихся, анализа конкурирующих моральных мнений, выявление сильных и слабых сторон каждого, морально обоснованный выбор лучшего;

– коллективный поиск всесторонне взвешенных и морально аргументированных решений, оценок;

– теснейшая связь занятий с практикой, конкретными событиями, моральный анализ и оценка конкретных поступков, непосредственно имевших место в жизни данного правоохранительного органа и сотрудников, обучающихся в группе, недавно или только что происшедших;

– коллективная моральная проработка предстоящих или типичных для профессиональной деятельности данной категории обучаемых действий;

– активизация самооценки моральности своего поведения, действий, решений, своих морально-психологических качеств изменений навыков, привычек, взглядов обучающихся;

– расчет ближайших и отдаленных морально-психологических последствий разных операций, профессиональных поступков, действий, решений (их влияние на граждан, коллег, себя);

– коллективные упражнения в разработке новых, профессионально специализированных моральных норм или их детализации, конкретизации для своего правоохранительного органа, подразделения, части, коллектива или даже себя лично;

– обсуждение путей укрепления морально-психологического климата и взаимоотношений сотрудников в коллективе;

– совместный поиск ответов на причины не приживаемости в коллективе отдельных моральных норм (если такие факты есть), живучести недостатков в МПП отдельных членов коллектива, моральных причин недостаточного авторитета сотрудников у населения, путей их повышения;

– обсуждение путей совершенствования своей морально-психологической подготовленности.

*Одним из методов* проведения занятий может выступить *метод ситуативного морального выбора («моральных дилемм», моральных казусов)*. Суть его в том, что обучающимся сотрудникам предлагается заранее подготовленная ситуация, характерная наличием выраженного морального аспекта. Ситуации, содержащие моральный аспект, могут предлагаться обучающимся на занятиях в словесном виде, словесно с иллюстрацией фотографий (слайдов), демонстрацией фрагмента видео- или кинофильма, а также игровым розыгрышем при проведении занятия.

Подбирать ситуации следует в соответствии с рядом требований. Каждая должна:

- иметь непосредственное отношение к службе, правоохранительной деятельности, жизни коллектива, сотрудников (хорошо, если они вообще имели место в данном органе, даже если они только что произошли или можно ожидать их возникновения в подготавливаемых действиях и операциях);

- соответствовать этапу проводимой морально-психологической подготовки и изучаемой теме;

- иметь достаточно выраженный и доступный пониманию данной категорией обучаемых моральный аспект;

- не содержать правильных оценок поступков и действий участвующих в ситуации лиц.

После ознакомления с ситуацией обучающимся предлагается ответить на ряд (2–5 и больше) вопросов, наполненных моральным смыслом, и все больше углубляющихся в тонкости ситуации.

Ситуация и ответы на вопросы обсуждаются коллективно и обучающиеся сотрудники совместно приходят к общим или компромиссным оценкам и выводам.

Ценность этого метода в том, что он превращает занятия по морально-психологической подготовке в практические, в ходе которых активные процессы сознания переводятся в плоскость моральных рассуждений, оценок, прикладного оперирования моральными знаниями (которые становятся «работающими»), приложения их к себе, приобретения личностного смысла, выработки личной позиции. Эти упражнения, повторяющиеся регулярно, и способствуют формированию морально-психологических установок, привычек, умственных навыков и умений.

Таким образом, формы занятий и методика их проведения по преимуществу должны быть практичными. Нельзя увлекаться лекциями, хотя совсем их исключать не стоит. Предпочтение отдавать семинарам, дискуссиям, практическим занятиям.

Пути устранения имеющихся недостатков в морально-психологической подготовке могут быть следующими:

- повышение мотивации как проводящих занятия, так и обучающихся в системе МПП;
- совершенствование методики преподавания в рамках МПП, использование инновационных дидактических технологий, в том числе с использованием дистанционных;
- развитие педагогического мастерства руководителей учебных групп МПП и риторической культуры;
- оптимизация и регулярное обновление содержания МПП в соответствии с постоянно меняющимися в мире социально-политической ситуацией и новыми вызовами и угрозами правоохранительной системе;
- укрепление материально-технической базы МПП, развитие технических средств обучения;
- привлечение для проведения занятий в системе МПП ведущих общественных, политических деятелей, деятелей науки, культуры и искусства в соответствии с тематикой занятий и пр.

*Уровень морально-психологической подготовки слушателя учебной группы оценивается в ходе итоговых занятий (зачетов) по четырехбалльной шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».*

Индивидуальная оценка слушателю учебной группы по морально-психологической подготовке определяется с помощью тестовых заданий, содержащих не менее десяти вопросов. Тестовые задания разрабатываются подразделением морально-психологического обеспечения, которое проводит итоговое занятие (зачет).

*Итоговые занятия проводятся в четвертом квартале каждого года (в образовательных учреждениях МВД России – по окончании учебного года).*

Обеспечение контроля и оценку морально-психологической подготовки осуществляют подразделения морально-психологического обеспечения, а при их отсутствии – должностные лица, на которых возложена обязанность по осуществлению морально-психологического обеспечения.

Исходя из особенностей профессиональной деятельности, основная задача этого направления работы состоит в подготовке личного состава подразделений органов внутренних дел к надежным и безопасным действиям в типовых опасных ситуациях оперативно-служебной деятельности.

Вместе с тем практика последних лет продемонстрировала ряд серьезных психолого-педагогических проблем в системе морально-

психологической подготовки сотрудников органов внутренних дел, указывающих на непонимание важности и необходимости подготовки личного состава к принятию соответствующих вызовов XXI в., социальным и экономическим потребностям развития страны, запросам личности, общества и государства. Отдельные руководители территориальных органов МВД России не только не принимают участия в проведении занятий в системе морально-психологической подготовки, но и не осуществляют контроль за ее организацией. Имеют место случаи, когда в некоторых подразделениях занятия по морально-психологической подготовке проводятся формально. Зачастую руководители учебных групп необоснованно уменьшают количество плановых занятий либо занятия не проводятся вообще. При проведении занятий по морально-психологической подготовке наглядные пособия и технические средства, а также возможности внештатных лекторских групп практически не используются. Несмотря на постепенное повышение статуса морально-психологической подготовки в органах внутренних дел, на очередные уточняющие приказы и директивы, методические разработки в журналах, публикации учебных пособий, при проведении занятий по морально-психологической подготовке действуют негативные стереотипы, малоэффективные подходы. В силу низкой психолого-педагогической компетентности отдельные руководители территориальных органов МВД России зачастую не могут профессионально и грамотно выстроить систему работы с личным составом в новых условиях. Устарели формы и методы обучения и воспитания руководителей территориальных органов МВД России на районном уровне. Вследствие чего сегодняшний уровень организации морально-психологической подготовки с личным составом в территориальных органах МВД России не позволяет сформировать умения и навыки, необходимые для выполнения поставленных задач на должном уровне, не способствует развитию профессионально-важных качеств у сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации в процессе морально-психологической подготовки.

Усложняющееся содержание, формы и методы деятельности сотрудников органов внутренних дел усиливают требования к их профессиональной подготовке, предполагающей сочетание правовой подготовленности к выполнению оперативно-служебных задач с моральными и личностными качествами.

Разрешение этой проблемы требует создания стройной педагогической системы морально-психологической подготовки, направленной на формирование высококвалифицированных специалистов, отличающихся личностной зрелостью и сформировав-

шимся профессиональным мастерством, которые позволят находить оптимальные выходы в различных служебных ситуациях, для чего необходим четкий анализ современного состояния. Это обуславливается: во-первых, потребностью государства в сотрудниках органов внутренних дел, обладающих необходимой профессиональной компетентностью, с одной стороны, и недостаточной морально-психологической устойчивостью личности в условиях служебной деятельности – с другой; во-вторых, потребностью профессионально-педагогического осмысления проблемы подготовки кадров для органов внутренних дел, с одной стороны, и недостаточной разработанностью системы морально-психологической подготовки личного состава органов внутренних дел – с другой; в третьих – потребностью личности сотрудника органов внутренних дел в эффективной профессиональной самореализации, с одной стороны, и недостаточным уровнем морально-психологической подготовки, детерминирующим данный процесс, – с другой.

Проблема разработки педагогической системы морально-психологической подготовки личного состава органов внутренних дел и ее совершенствование обусловлена также требованиями к профессиональной деятельности. Анализ деятельности сотрудников органов внутренних дел показал, что профессионализм сотрудника во многом определяется степенью усвоения эталонных моральных требований к оперативно-служебной деятельности в соответствии с определенным уровнем развития его личности. Обязательной характеристикой воспитанности и обученности сотрудника органов внутренних дел являются основные компоненты морально-психологической подготовленности (знания, умения, навыки и т. д.), которые формируются в ходе морально-психологической подготовки.

Таким образом, одним из приоритетных направлений совершенствования морально-психологической подготовки в органах внутренних дел является, на наш взгляд, формирование профессионально-важных качеств у сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации в процессе морально-психологической подготовки на основе оптимизации содержания и организации морально-психологической подготовки, внедрения инновационных педагогических технологий и повышения педагогического мастерства сотрудников, ответственных за проведение занятий по морально-психологической подготовке с личным составом органов внутренних дел Российской Федерации.

Необходимость морально-психологической подготовки личного состава органов внутренних дел связана с тем, что человек воспи-

тывается всей жизнью, а его сознание определяется реальностями бытия. Поэтому следует организовывать деятельность сотрудников органов внутренних дел так, чтобы она формировала важные компоненты МПП, решала ее задачи, а не наносила этому вред. Для этого следует осуществлять:

- морально-психологическое изучение и оценку каждого сотрудника, принимаемого на службу, а также в процессе их повседневной жизнедеятельности;

- индивидуальный подход при контроле и руководстве морально-психологическим развитием каждого сотрудника и предупреждать его деформации;

- должное морально-психологическое воздействие на сотрудников в процессе управленческой деятельности руководителя;

- работу по созданию в коллективах благоприятного социально-психологического климата, стимулов и условий труда, материально-техническому обеспечению, исключая отрицательные настроения и конфликты;

- заботу и помощь при столкновении отдельных специалистов с трудностями, проявлении колебаний, сложных выборах личных решений, конфликтах, недовольствах и т. п.;

- заботу и помощь в решении бытовых проблем, в преодолении трудностей, испытываемых семьями сотрудников;

- организацию досуга, способствующего укреплению моральных ценностей;

- работу по созданию благоприятных внешних условий (укрепление авторитета правоохранительных органов у населения, создание благоприятного имиджа профессии и личности сотрудника, развитие связей с общественностью и др.).

Результат качественной подготовки сотрудников органов внутренних дел в современных условиях будет способствовать организации оперативно-служебной деятельности территориальных ОВД на должном уровне, оптимизации процесса принятия управленческих решений по организации охраны общественного порядка и противодействию преступности.

## **2.2. Психологическая работа**

Психологическая работа организуется в целях развития у сотрудников профессионально важных (значимых) личностных качеств, психологической устойчивости и готовности к эффективному выполнению оперативно-служебных задач.

Психологическая работа осуществляется психологами кадровых подразделений, должностными лицами органов МВД России, имеющими высшее образование по направлениям подготовки (специальностям) 37.05.02 Психология служебной деятельности (уровень специалитета), 37.04.01 Психология (уровень магистратуры), 37.03.01 Психология (уровень бакалавриата), 37.05.01 Клиническая психология (уровень специалитета), 44.03.02 Психолого-педагогическое образование (уровень бакалавриата) или иное высшее образование, не являющегося психологическим, при условии прохождения ими профессиональной переподготовки по соответствующей специальности, на которых возложены обязанности проведения психологической работы (далее – психологи).

При проведении психологической работы решаются следующие задачи: организация и проведение мероприятий по психологической и психофизиологической диагностике в системе МВД России. Участие в личностно-профессиональном развитии сотрудников, в том числе руководителей организаций, подразделений МВД России. Профессионально-психологическое сопровождение выполнения оперативно-служебных задач, в том числе в особых условиях, а также профилактика нарушений служебной дисциплины и законности, разрешение конфликтных ситуаций.

Психологами обеспечивается: проведение в установленном порядке психологических обследований, специальных психофизиологических исследований с применением полиграфа (далее – СПФИ), направленных на изучение, анализ и оценку индивидуальных особенностей личности кандидатов (сотрудников), назначаемых на должности в органах внутренних дел, выявление факторов риска девиантного (общественно опасного) поведения. Изучение, анализ и оценка социально-психологического климата в служебных коллективах и морально-психологического состояния сотрудников, проведение социально-психологических исследований. Оказание психологической помощи 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 оперативно-служебной деятельности.

Проведение занятий по психологической тематике, 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 деятельности сотрудников, командироваемых в другую местность для выполнения оперативно-служебных задач в особых условиях, оказание психологической помощи сотрудникам после выполнения оперативно-служебных задач в особых условиях, а также в случаях, связанных с гибелью личного состава, применением табельного боевого ручного стрелкового оружия, боеприпасов и специальных средств (далее – оружие).

Выявление сотрудников, находящихся в кризисном состоянии, профилактика суицидальных происшествий и предупреждение профессиональной деформации личности, участие в проведении мероприятий морально-психологического обеспечения с сотрудниками, нуждающимися в повышенном психолого-педагогическом внимании.

Осуществление психологической коррекции сотрудников, имеющих признаки нарушений психической адаптации или переутомления, и их психологическая реабилитация.

Выработка предложений (рекомендаций) 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 происшествий среди личного состава и их профилактике.

Консультирование сотрудников по вопросам: учета психологических аспектов, возникающих при регулировании семейно-бытовых отношений, профилактики, разрешения и минимизации последствий межличностных конфликтов, выполнении оперативно-служебных задач.

В частности, целью организационно-психологического консультирования является формирование изменений и повышение эффективности работы организации, улучшении процесса управления с помощью психологических методов, позволяющих преобразовать ситуацию из препятствующей оптимальному функционированию организации в стимулирующую<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Лобанова Т.Н. Организационное консультирование как фактор эффективности деятельности банковских учреждений. М., 2007. С. 31.

Организационно-психологическое консультирование руководителей ОВД – одна из современных психотехнологий, которая еще не получила должного концептуального развития в прикладной юридической психологии и применения в практике психологического обеспечения работы с управленческими кадрами ОВД.

Основное содержание консультационной деятельности психолога в этом направлении концентрируется в следующих областях: выявление и развитие ценностной основы службы сотрудников; участие в разработке и оценке мотивирующих влияний философии организации и видения организационного развития; выявление специфики потребностей сотрудников и граждан, определение путей их развития и удовлетворения; определение оптимального типа системных методов управления (лидерство, организационная культура), нахождение путей их развития и модернизации; разработка и реализация соответствующих модулей профессионального обучения и пр.

Консультирование может осуществляться в форме совета, консультации по конкретному вопросу, в форме доклада, относительно самостоятельного проекта, в форме специализированных программ.

В качестве наиболее распространенных средств и методов организационного консультирования можно выделить: диагностику, обучение, групповую работу, обратную связь, визуализацию, психотехнику, организационно-управленческие игры, рефлексивно-инновационные игры, решение проблем, оценка профессиональной деятельности, проектирование, командообразование, управленческие имитационные игры.

Основными задачами такого рода программ являются: развитие у руководителей подразделений ОВД навыков профессиональной рефлексии; изменение способов анализа профессиональной деятельности; расширение поведенческого репертуара руководителя, совершенствование методов регулирующего воздействия на служебное поведение подчиненных; осознанное, психологически грамотное и обоснованное применение методов регуляции служебного поведения сотрудников.

Следующей задачей психолога является изучение (прогнозирование) социально-психологических процессов при охране общественного порядка и обеспечении общественной безопасности в период подготовки и проведения крупных международных и массовых спортивных мероприятий, определения по внешним признакам граждан, имеющих противоправные намерения. Выработки тактики ведения переговоров, в том числе при освобождении заложников.

Важно отметить, что психологическая работа проводится: в органах, организациях, подразделениях МВД России психологами названных подразделений, а в случае их отсутствия – психологами, определенными ДГСК МВД России на основании обращений руководителей.

В обращениях руководителей, наряду с предложением о необходимости проведения психологической работы с подчиненными, сотрудниками должны содержаться: полные наименования должностей, которые замещают и (или) на замещение которых претендуют сотрудники, сведения о согласии (несогласии) сотрудников с направлением на прохождение мероприятий психологической работы, наличии у психолога соответствующей формы допуска к сведениям, составляющим государственную и иную охраняемую законом тайну.

В подразделениях с сотрудниками, замещающими должности и (или) претендующими на замещение должностей, назначение на которые осуществляется Президентом Российской Федерации, Министром внутренних дел Российской Федерации, заместителями Министра внутренних дел Российской Федерации, – психологами, определенными ДГСК МВД России.

Допускается проведение психологической работы (отдельных мероприятий) привлекаемыми органами, организациями, подразделениями МВД России специалистами, обладающими необходимыми знаниями и опытом работы, что должно подтверждаться соответствующими документами об образовании и (или) квалификации, опыте работы.

Основанием для начала проведения мероприятий психологической работы является поручение руководителя (начальника) органа, организации, подразделения МВД России или начальника кадрового подразделения психологу, а также обращение сотрудника с просьбой об их проведении или согласие с направлением на прохождение мероприятий психологической работы, выданным кадровым подразделением (далее – направление) по решению руководителя органа, организации, подразделения МВД России.

Психологическая работа с сотрудниками проводится по предварительной записи. Согласование с сотрудником даты, времени и места проведения психологической работы осуществляется при личном обращении к психологу либо с использованием различных средств связи. 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 выпол-

нения оперативно-служебных задач в особых условиях; сотрудниками, нуждающимися в повышенном психолого-педагогическом внимании; сотрудниками, которым выдается оружие на постоянное хранение и ношение.

Важно отметить, что психологическая работа проводится в форме индивидуальных или групповых мероприятий согласно утвержденному графику.

Проведение мероприятий психологической работы осуществляется в отдельных, специально оборудованных кабинетах психологической регуляции, обеспечивающих обработку персональных данных с учетом их конфиденциальности, а также требований, предусмотренных законодательством Российской Федерации по защите информации в области персональных данных.

Максимально допустимое время проведения мероприятий психологической работы: при индивидуальной форме – не должно превышать 90 минут без учета времени тестирования (анкетирования) сотрудника. При групповой форме – не должно превышать 4 часов без учета времени тестирования (анкетирования) сотрудника.

Для тестирования применяются тесты, включенные в реестр методик и программ психологической работы (далее – реестр методик), который в установленном порядке ведется ДГСК МВД России.

Психологу при проведении мероприятий психологической работы предоставлены следующие полномочия: знакомиться в установленном порядке с личными делами сотрудников, ходатайствовать перед руководителем (начальником) органа, организации, подразделения МВД России о представлении документов, справочных и других материалов, необходимых для проведения мероприятий психологической работы. Представлять предложения по совершенствованию организации психологической работы с сотрудниками органов, организаций, подразделений МВД России.

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

Принимать участие в проведении проверок организации морально-психологического обеспечения в органах, организациях, подразделениях МВД России при инспектировании, контрольных и целевых проверках. Участвовать в работе научно-практических конференций и семинаров, тематика которых связана с совершенствованием психологической работы.

Психологи в установленном порядке включаются в состав комиссий по профессиональному психологическому отбору; комиссий, формируемых для проведения проверок по фактам гибели сотрудников, в том числе при суицидальных происшествиях; комиссий, формируемых для решения вопросов о выдаче оружия сотрудникам на постоянное хранение и ношение; врачебных комиссий медицинских организаций. Учет результатов психологической работы ведется в журнале учета работы психолога. Журнал ведется в форме журнала (книги) или в электронном виде.

Результаты проведения мероприятий психологической работы оформляются психологом в виде письменного заключения или справки. В заключении указываются: дата, время и место проведения обследования; фамилия, имя, отчество психолога, замещаемая должность; сведения об обследуемом лице (фамилия, имя, отчество, дата рождения), результаты обследования с указанием примененных методов (методик) и средств, оценка полученных результатов, факторы риска девиантного (общественно опасного) поведения (в случае их выявления), дата составления заключения, его номер, выводы.

В справке указываются: наименование органа, организации, подразделения МВД России, основные вопросы, подлежавшие изучению, описание выявленных проблем, выводы и предложения. Содержание индивидуальных ответов обследуемых на конкретные вопросы не разглашается. При наличии в заключении и справке сведений, составляющих государственную и иную охраняемую законом тайну, или служебной информации ограниченного распространения они должны иметь соответствующий гриф секретности или пометку «Для служебного пользования».

Доступ к информации, полученной в результате проведения мероприятий психологической работы (далее – психологическая информация), имеют: руководители (начальники) органов, организаций, подразделений МВД России и их структурных подразделений, начальник кадрового подразделения, начальник подразделения психологической работы.

В случае обращения к психологу указанных лиц психологическая информация направляется им в 10-дневный срок с момента обращения.

Сотрудники, с которыми осуществлялись мероприятия психологической работы, могут получить психологическую информацию только в части, их касающейся. Доступ иных должностных лиц к психологической информации может быть осуществлен только в случаях, предусмотренных законодательными и иными норматив-

ными правовыми актами Российской Федерации, нормативными правовыми актами МВД России.

Полученные в результате проведения мероприятий психологической работы документальные материалы хранятся в органе, организации, подразделении МВД России, в котором проходит службу (работает) психолог в течение срока, установленного для хранения такого вида документов.

Результаты социально-психологических исследований, включая степень авторитетности сотрудника в служебном коллективе, учитываются при назначении его на должность среднего и старшего начальствующего состава органов внутренних дел.

При проведении психологической работы не допускается: основываться на психологической информации, полученной исключительно в результате ее автоматизированной обработки. Распространять персональные данные обследованного лица без его согласия, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами. Методическое обеспечение деятельности психологов осуществляется ДГСК МВД России.

Проекты методических рекомендаций, учебных, учебно-методических пособий и иных печатных изданий по психологической работе рассматриваются Координационно-методическим советом по психологической работе с личным составом органов, организаций, подразделений системы МВД России (далее – совет).

После утверждения методических рекомендаций, учебных, учебно-методических пособий и иных печатных изданий по психологической работе они регистрируются в реестре методик и направляются в органы, организации, подразделения МВД России для использования в практической деятельности.

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.

Значимыми категориально-понятийными единицами психологической работы в органах внутренних дел выступают следующие:

– морально-психологическое состояние – динамическое проявление нравственных качеств и психологических свойств личности сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации, выражающееся в их отношении к реальной действительности, степени служебной активности, уровне готовности и способности решать поставленные задачи;

– морально-психологическая готовность личного состава к оперативно-служебной деятельности – состояние сознания и психики сотрудников, отражающее их нацеленность, активность, настроенность и мобилизованность на преодоление возможных трудностей, обеспечивающее результативность и качество выполнения оперативно-служебных задач;

– морально-психологическая устойчивость личного состава к влиянию психотравмирующих факторов – система личностных качеств (знаний, умений, навыков, взглядов, убеждений, мотивов, установок, черт характера), определяющая способность сотрудников сохранять высокую функциональную активность и успешно выполнять поставленные задачи в любых условиях обстановки;

– социально-психологический климат в служебном коллективе сотрудников органа (учреждения) – 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;

– 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<sup>1</sup>.

В рамках реализации основных форм и направлений психологической работы значимыми являются следующие понятия:

– психологическая профилактика – предупреждение возникновения явлений дезадаптации, негативных психо-эмоциональных состояний, постстрессовых реакций сотрудников, кризисных состояний суицидально направленного поведения, «эмоционального выгорания», профессиональной деформации личности и девиации поведения сотрудников;

– психологическое просвещение – формирование у сотрудников потребности в психологических знаниях, желания использовать их в интересах профессионального развития; создание условий для их полноценного личностного развития на каждом этапе прохожде-

---

<sup>1</sup> Методические рекомендации по организации работы с сотрудниками органов внутренних дел, нуждающимися в повышенном психолого-педагогическом внимании: приложение к письму ДГСК МВД России от 30.09.2015 № 21/7/10458.

ния службы. Одной из форм реализации психологической профилактики является морально-психологическая подготовка;

– морально-психологическая подготовка – организуется и проводится в порядке, установленном нормативными правовыми актами МВД России, является основной формой морально-психологического обеспечения в органах (учреждениях) и представляет собой самостоятельный вид обучения сотрудников;

– психологическое воздействие – воздействие одного индивида на психику другого индивида (группы), которое в своей произвольной форме исходит из определенного мотива и преследует цель изменения и укрепления взглядов, мнений, отношений, установок и других психологических явлений. Воздействие может осуществляться в двух системах отношений: субъект-объектной и субъект-субъектной;

– психологическое консультирование – особый вид межличностного взаимодействия, при котором клиентам оказывается профессиональная психологическая помощь в форме проведения специальной беседы для решения существующих у них профессионально-личностных проблем или затруднений психологического характера. При этом включенность (активность) клиентов в процесс консультирования выступает неотъемлемым условием его реализации<sup>1</sup>;

– психологическая коррекция – направленное психологическое воздействие на определенные психологические структуры с целью обеспечения полноценного развития и функционирования индивида<sup>2</sup>;

– психологическая саморегуляция – регуляция собственного психо-эмоционального состояния и поведения с использованием специальных психотехнологий;

– социально-психологический тренинг – это комплекс методов активного социально-психологического обучения, в процессе которого происходит преобразующее воздействие на личность. Главным системообразующим компонентом тренинга является именно психологическое воздействие группы на личность сотрудника посредством специальных методов<sup>3</sup>;

---

<sup>1</sup> Петров В. Е., Мальцева Т. В. Психологическое консультирование сотрудников органов внутренних дел: монография. Домодедово: ВИПК МВД России, 2013. С. 10.

<sup>2</sup> Психотерапевтическая энциклопедия / под ред. Б. Д. Карвасарского. СПб., 2000. С. 607.

<sup>3</sup> Ульянина О. А. Формирование личностной компетентности курсантов и слушателей образовательных организаций МВД России посредством социально-психологического тренинга: учеб.-метод. пособие. Волгоград: ВА МВД России, 2016. С. 18.

– психологическая диагностика – углубленное социально-психологическое изучение личности сотрудников на протяжении всего периода служебной деятельности в целях определения уровня сформированности необходимых профессиональных компетенций, а также своевременного выявления девиантного, деструктивного поведения и негативных психо-эмоциональных состояний.

Психологическая диагностика проводится в рамках психологического отбора, подбора и расстановки кадров кандидатов на службу и сотрудников, а также в ходе сопровождения служебной деятельности сотрудников.

### **2.3. Социальная работа**

Социальная работа – это деятельность, направленная на оказание услуг гражданам, нуждающимся в помощи, значительная часть которых без посторонней помощи не могут решить жизненные проблемы.

Объектом социальной работы служат сотрудники, нуждающиеся в посторонней помощи.

К субъекту относятся сотрудники и организации, которые ведут социальную работу и управляют ею. Важнейшим субъектом социальной работы является государство, осуществляющее социальную политику. Содержание социальной работы непосредственно вытекает из функций: информационной, прогностической, диагностической, организационной, психолого-педагогической, управленческой, оказания практической помощи. Важной составляющей содержания социальной работы является поддержка, защита, реабилитация, коррекция.

*Понятие, цели и задачи социальной работы в органах внутренних дел.* Целью социальной работы является удовлетворение потребностей лиц, нуждающихся в социальной помощи путем содействия им в преодолении личных и социальных трудностей.

К правовым основам социальной работы относятся нормы, закрепленные в Конституции Российской Федерации, федеральных законах от 19 июля 2011 г. № 247-ФЗ «О социальных гарантиях сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации», от 4 июля 2014 г. № 144-ФЗ «О внесении изменений в ст. 12 Федерального закона «О социальных гарантиях сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации».

Принятые в порядке реализации вышеперечисленных законов указы Президента Российской Федерации, постановления Правительства Российской Федерации и другие нормативные правовые акты.

Социальная работа в органах внутренних дел – это деятельность руководителей, сотрудников подразделений по работе с личным составом, а также специалистов финансовых, медицинских служб по реализации, предусмотренных законодательством и другими нормативными правовыми актами, мер социальной защиты и социальной поддержки семьям, погибших и пострадавших сотрудников при исполнении служебных обязанностей.

Важнейшими направлениями социальной работы являются: организация социальной работы с членами семей сотрудников органов внутренних дел, погибших при выполнении служебных обязанностей (на социальном учете в МВД России состоит около 35 тыс. человек); организация социальной адаптации и реабилитации инвалидов военной травмы; организация оздоровительного отдыха детей сотрудников органов внутренних дел, погибших при выполнении служебных обязанностей, ставших инвалидами вследствие военной травмы; организация работы с ветеранскими организациями органов внутренних дел; проведение в установленном порядке организационных мемориальных мероприятий; организация и проведение благотворительных акций, праздников, чествований, фестивалей.

Важнейшими задачами социальной работы с членами семей сотрудников органов внутренних дел, погибших, умерших при выполнении служебных обязанностей, являются: формирование учетного дела на каждого члена семьи погибшего, в котором отражаются сведения о социальном положении, пенсионном обеспечении, регистрация просьб и заявлений, конкретные проблемные вопросы, требующие немедленного решения; своевременное оформление документов и выплата пособий и сумм возмещения ущерба в случае гибели (смерти) сотрудника при выполнении служебных обязанностей; оказание членам семьи погибшего сотрудника при исполнении служебных обязанностей медицинской и психологической помощи; оказание дополнительной материальной помощи членам семей погибших (умерших) сотрудников за счет добровольных пожертвований.

В Департаменте государственной службы и кадров МВД России, в подразделениях по работе с личным составом функционирует система социальной защиты и оказания дополнительной социальной помощи членам семей погибших (умерших) при выполнении служебных обязанностей.

Руководители территориальных органов внутренних дел, управлений, отделов по работе с личным составом готовят и направляют в МВД России первичные донесения о времени, месте и обстоятельствах гибели (смерти) сотрудника при выполнении служебных обязанностей. Донесение направляется в ДГСК МВД России

и Управление медицинского обеспечения Департамента тыла МВД России в течение суток установления факта смерти.

В настоящее время социальная работа в органах внутренних дел проводится в следующих формах: производство всех выплат и предоставление иных социальных гарантий, положенных сотрудникам и членам их семей, членам семей погибших и инвалидам военной травмы на основании соответствующих нормативных правовых и муниципальных актов; шефство над детьми погибших и инвалидов военной травмы; оперативная социальная помощь членам семей погибших и инвалидам вследствие военной травмы, сотрудникам, попавшим в трудную жизненную ситуацию; лечебно-оздоровительные и реабилитационные мероприятия для сотрудников, членов семей погибших и инвалидов военной травмы; общественное социальное патронирование в отношении одиноких нетрудоспособных членов семей погибших и инвалидов военной травмы, ветеранов, нуждающихся в повседневной помощи и постороннем уходе; помощь в трудоустройстве неработающим членам семей сотрудников, членам семей погибших и инвалидам вследствие военной травмы.

Особое значение имеет переподготовка и обучение гражданским специальностям инвалидов военной травмы; помощь в решении социально-бытовых вопросов сотрудникам, членам семей погибших и инвалидам военной травмы; контроль за соблюдением норм социальной защиты сотрудников, полное доведение до них установленных норм довольствия; юридическое и информационно-справочное консультирование по социально-правовым вопросам сотрудников, членов их семей, членов семей погибших и инвалидов военной травмы; лекции, семинары, беседы, вечера вопросов и ответов, занятия в системе морально-психологической подготовки по социальной тематике; работа с предложениями, заявлениями или жалобами по социальным вопросам, поступившими от сотрудников и членов их семей, служащих, работников; прием руководителями, их заместителями (должностными лицами) посетителей по социальным вопросам.

Несомненно, важны встречи с руководством органов государственной власти и местного самоуправления в интересах реализации мер социальной защиты сотрудников и членов их семей; помощь в оформлении документов на социальное обеспечение сотрудникам, членам семей погибших, инвалидам военной травмы; поддержание взаимодействия с органами государственной власти и местного самоуправления, общественными объединениями по вопросам обеспечения мер социальной защиты сотрудников и членов их семей.

Социальная работа с сотрудниками, ставшими инвалидами вследствие травмы, включает в себя, прежде всего: осуществление мер социальной реабилитации и адаптации инвалидов вследствие травмы; обслуживание в ведомственных медицинских учреждениях; ведение учета в органах, подразделениях, учреждениях системы МВД России; осуществление контроля за решением социальных проблем, производством обязательных выплат, предоставлением мер социальной поддержки, предусмотренных действующим законодательством; регулярное проведение, не реже двух раз в год, встреч руководства МВД России в целях выявления и решения их социальных, бытовых и иных проблем; составление индивидуальных планов социальной работы с каждым инвалидом вследствие травмы, предусматривающих конкретные мероприятия по оказанию необходимой социальной помощи; координация работы кадровых, правовых, медицинских, финансовых и тыловых подразделений в части осуществления правовой защиты и социальной поддержки в рамках деятельности комиссий по социальным вопросам; взаимодействие с органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными объединениями и иными заинтересованными организациями в целях использования их возможностей для оказания дополнительной социальной помощи; рассмотрение на заседаниях комиссий по социальным вопросам мер по организации взаимодействия заинтересованных подразделений для решения социальных проблем.

В целях координации мероприятий социальной работы с членами семей погибших и инвалидами травмы в органах внутренних дел создаются в установленном порядке комиссии по социальным вопросам.

Типовое положение о комиссии органа, подразделения, учреждения системы МВД России по социальным вопросам членов семей сотрудников органов внутренних дел, погибших при исполнении служебных обязанностей, и сотрудников, ставших инвалидами вследствие увечий (ранений, травм, контузий), заболеваний, полученных при исполнении служебных обязанностей.

Приказом руководителя органа внутренних дел утверждается положение о комиссии по социальным вопросам, определяется персональный состав комиссии. На комиссию по социальным вопросам возлагается координация работы кадровых, правовых, медицинских, финансовых, тыловых подразделений по реализации норм права, обеспечивающих правовую, социальную защиту и поддержку членам семей погибших и сотрудников, получивших инвалидность вследствие военной травмы.

В типовом положении о комиссии по социальным вопросам определены функции и порядок контроля за исполнением принятых решений и поручений.

Организация социальной поддержки семьям погибших, проведение реабилитационных и адаптационных мер с сотрудниками, получившими инвалидность, увечье, потерявшими трудоспособность при выполнении служебных обязанностей, в каждом органе, подразделении органов внутренних дел должна рассматриваться как важная составляющая государственной социальной политики.

Таким образом, значение социальной работы трудно переоценить. Именно данное направление позволит оказывать сотрудникам и членам их семей необходимую помощь и поддержку в сложных жизненных ситуациях.

## 2.4. Культурно-просветительская работа

Культурно-просветительская работа осуществляется в целях формирования у сотрудников нравственно-эстетических и морально-психологических качеств средствами культуры и искусства. Культурно-просветительскую работу проводят подразделения воспитательной работы, а при их отсутствии – кадровые подразделения.

При проведении культурно-просветительской работы решаются следующие задачи: повышение уровня общей и профессиональной культуры личного состава, воспитание уважения к истории, культуре, традициям народов Российской Федерации и противодействие влиянию деструктивных субкультур на сознание сотрудников<sup>1</sup>. Содействие в преодолении психологической и физической усталости, компенсация последствий эмоциональных перегрузок в служебной деятельности, организация досуга сотрудников и членов их семей. Формирование позитивного образа сотрудника – защитника правопорядка, повышение на этой основе престижа службы в органах внутренних дел.

Подразделениями воспитательной работы (кадровыми подразделениями) обеспечивается: развитие фестивального и конкурсного движения. Создание условий для творческой самореализации сотрудников и членов их семей, развитие художественного самодетельного творчества сотрудников. Функционирование постоянно

---

<sup>1</sup> Боева О. М. Педагогические условия нравственного воспитания сотрудников органов внутренних дел в учреждениях культуры: аксиологический подход: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук. М.: Московский государственный институт культуры, 2015.

действующих творческих коллективов, их участие в конкурсных мероприятиях, фестивалях и концертных программах МВД России. Организация культурного досуга личного состава. Взаимодействие с учреждениями культуры, общественными организациями, творческими союзами и средствами массовой информации по вопросам культурно-эстетического воспитания личного состава. Содействие при формировании служебных традиций и ритуалов.

При осуществлении культурно-просветительской работы используются следующие формы: концерты, смотры, конкурсы и выставки самодетельного художественного творчества. Спортивно-театрализованные представления, вечера отдыха, детские и семейные праздники. Коллективные посещения учреждений культуры, памятных мест, связанных с историей Отечества, просмотр театральных спектаклей, кинофильмов, концертных программ. Экскурсии в музеи, занятия в университетах, школах, лекториях и на факультетах культуры. Творческие встречи с деятелями искусства и культуры.

В целях привлечения общественности к проведению мероприятий культурно-просветительской работы организуется взаимодействие с общественными советами при территориальных органах МВД России регионального уровня.

Таким образом, использование столь широкого спектра средств культурно-просветительской работы позволит решить в полной мере задачи, стоящие перед культурно-эстетическим воспитанием личности сотрудника органов внутренних дел.

## **2.5. Работа по поддержанию служебной дисциплины и законности**

Работа по поддержанию служебной дисциплины и законности организуется в целях обеспечения в органах, организациях, подразделениях МВД России установленного порядка и правил выполнения служебных обязанностей, предупреждения правонарушений и чрезвычайных происшествий среди личного состава.

При проведении работы по поддержанию служебной дисциплины и законности решаются следующие основные задачи: обеспечение неукоснительного соблюдения сотрудниками требований Конституции Российской Федерации, федерального законодательства при выполнении оперативно-служебных задач, в повседневной деятельности и в быту. Поддержание в органах, организациях, подразделениях МВД России установленного порядка осуществления служебной деятельности. Обеспечение личной ответственности каждого сотрудника за

выполнение своих служебных обязанностей и соблюдение установленных требований к служебному поведению.

Руководители органов, организаций, подразделений МВД России обеспечивают: систематический анализ состояния служебной дисциплины и законности в подчиненных подразделениях. Выработку и реализацию мер, направленных на поддержание в подразделениях установленного порядка и правил выполнения служебных обязанностей. Организацию профилактической работы, нацеленной на выявление причин преступлений и чрезвычайных происшествий, грубых нарушений служебной дисциплины.

Формируют требовательность руководителей всех уровней к подчиненным сотрудникам в сочетании с уважением их личного достоинства и постоянной заботой о них. Оценивают объективность и обоснованность применения в отношении подчиненных сотрудников мер поощрения и дисциплинарных взысканий. Создают для сотрудников социально-бытовые условия, обеспечивающие высокую культуру труда.

В работе по поддержанию служебной дисциплины и законности используются следующие основные формы: информирование сотрудников о мерах юридической ответственности за совершение правонарушений. Правовая пропаганда, правовое воспитание сотрудников. Рассмотрение и разрешение руководителями предложений, заявлений, жалоб, а также прием посетителей. Осуществляют проведение служебных проверок по фактам правонарушений, совершенных сотрудниками, с выработкой и принятием профилактических мер. Проводят мониторинг дорожно-транспортных происшествий с участием подчиненных сотрудников, а также допускаемых ими административных правонарушений в области дорожного движения и контрольно-профилактические рейды по поддержанию дорожно-транспортной дисциплины.

Осуществляют подготовку информационно-аналитических обзоров состояния служебной дисциплины и законности, их доведение до сотрудников. Издание приказов и иных правовых актов, направленных на поддержание служебной дисциплины и законности, устранение условий, способствующих совершению правонарушений. Осуществляют правовое реагирование на протесты и представления прокуроров, судебные решения. Проводят ежеквартальное подведение итогов работы по поддержанию служебной дисциплины и законности в органе, организации, подразделении МВД России с выработкой управленческих решений, направленных на совершенствование указанного направления служебной деятельности. Обобщают и внедряют позитивный опыт работы по укреплению служебной дисциплины и законности среди сотрудников органов внутренних дел.

Таким образом, грамотное, своевременное осуществление работы по поддержанию служебной дисциплины и законности позволит профилактировать различные возможные проявления девиантного поведения.

Алгоритм деятельности руководителя органа внутренних дел по организации работы по укреплению служебной дисциплины и законности, целенаправленного воспитательного процесса включает в себя прежде всего планирование и проведение различных воспитательных мероприятий. Руководитель органа внутренних дел должен заботиться о создании условий при их проведении, содействует внедрению новых, эффективных форм воспитательной работы.

Важнейшее воспитательное значение имеет и участие в проведении торжественных ритуалов, конкурсов профессионального мастерства, в различных культурно-массовых и спортивно-оздоровительных мероприятиях. На формирование у личного состава высоких профессиональных и нравственных качеств положительное воздействие оказывает профессиональная служебная и морально-психологическая подготовка, за организацию которой в органах внутренних дел отвечает руководитель. В приказе по органу внутренних дел определяется порядок организации и проведения занятий, утверждается расписание занятий, формы и методы инструктажа руководителей групп, контроля за проведением занятий, успеваемостью сотрудников. Руководитель, как правило, принимает личное участие в проведении занятия с сотрудниками, зачисленными в резерв кадров на выдвижение, с молодыми сотрудниками. Особое внимание при этом обращается на повышение эффективности воспитательного воздействия всех видов занятий.

*Деятельность руководителя по созданию оптимального социально-психологического климата в коллективе включает в себя семь основных направлений:*

1. Становление корректных служебных отношений, при которых обеспечивается полнота проявления трех статусов каждого сотрудника: *гражданского* – соблюдение его прав личности, общественного достоинства, гарантированных Конституцией и законами Российской Федерации; *служебного* – четкая регламентация прав и обязанностей сотрудника, использование его в соответствии с квалификацией, справедливая оценка деловых и личностных качеств, ибо на практике, чем не совершеннее система оценок, тем меньше развивают работники свою энергию и тем больше тратят ее на «подход» к начальнику; *личностного* – обеспечение признания в коллективе, удовлетворенность своими неформальными отношениями в коллективе.

2. Формирование общественного мнения, которое, подобно регулятору поведения людей, используется руководителем как средство устранения деструктивных для общего дела групповых и индивидуальных взглядов и настроений.

3. Создание позитивного эмоционально-психологического настроения в коллективе.

Личные настроения сотрудников, как правило, зависят от определения перед каждым из них ближайших и отдаленных перспектив в служебной деятельности, удовлетворения насущных интересов и потребностей, четкой организации службы, создания атмосферы благожелательности и взаимоподдержки; отсутствия грубости, бестактности, хамства в межличностных отношениях.

4. Формирование и развитие традиций, которые, по мысли А.С. Макаренко, являются для коллектива «социальным клеем», скрепляющим его в единое целое.

5. Стимулирование и мотивация служебной деятельности.

6. Личный пример, который проявляется в соблюдении законов, организованности и дисциплине. Он должен сочетать деловитость и требовательность с внимательным и душевным общением.

Чтобы овладеть искусством общения с людьми, руководителю необходимо уважать личное достоинство подчиненных, знать особенности их характера и темперамента, быть сдержанным, терпеливым, внимательным и тактичным, иметь разносторонние интересы и высокий профессионализм. Подчиненные ценят простоту общения руководителя, но не прощают примитивного и упрощенного подхода к себе.

7. Опора в воспитательной работе на общественные объединения сотрудников.

В создании оптимального социально-психологического климата в коллективе существенное значение имеет организация правовой помощи сотрудникам, привлекаемым к ответственности за действия при исполнении служебных обязанностей или пострадавшим во время службы.

Всю работу с личным составом в органе внутренних дел начальник проводит, опираясь на помощь руководителя подразделения по работе с личным составом, который в силу своего должностного статуса призван профессионально заниматься организацией и проведением воспитательной работы с сотрудниками, профилактикой нарушений служебной дисциплины и законности. Примерный перечень основных функциональных обязанностей руководителя подразделения по работе с личным составом таков:

– анализ качественного состава кадров и всестороннее изучение их на практике;

- организация профессиональной служебной и морально-психологической подготовки личного состава и собственное участие в проведении занятий;
- организация аттестации личного состава;
- анализ состояния служебной дисциплины и законности, подготовка предложений по их укреплению;
- принятие мер по реализации прав и гарантий социальной защиты личного состава;
- организация и проведение воспитательной, культурно-просветительной и спортивно-оздоровительной работы среди сотрудников;
- знания нужд и определение мер по улучшению условий жизни и деятельности личного состава на основе изучения запросов и настроений сотрудников;
- установление и укрепление связей с общественными объединениями, трудовыми коллективами, средствами массовой информации;
- рассмотрение писем, жалоб и заявлений на деятельность и поведение сотрудников, осуществление приема подчиненных, а также граждан по вопросам, касающимся работы с кадрами, и принятие мер по устранению выявленных недостатков.

Свою работу по формированию у сотрудников высоких профессиональных и нравственных качеств, мобилизации их на повышение результативности оперативно-служебной деятельности, укреплению социально-психологического климата, служебной дисциплины и законности среди личного состава руководитель подразделения по работе с личным составом планирует в особом разделе плана работы территориального органа МВД России определенного уровня, в целом. В него, наряду с мерами по улучшению качественного состава кадров, совершенствованию отбора кандидатов на службу, закреплению кадрового ядра, повышению их профессионального мастерства, формированию резерва на выдвижение и организации работы с ним, включаются конкретные мероприятия по выполнению руководящих документов МВД России по работе с личным составом; организации и проведению индивидуальной воспитательной работы, наставничеству; укреплению служебной дисциплины и законности среди личного состава; государственно-правовому информированию и проведению занятий в системе общественно-государственной подготовки; организации профессионально-нравственного и героико-патриотического воспитания; обеспечению культурного досуга и развитию физкультурно-оздоровительной работы среди личного состава; взаимодействию с общественными объединениями; обеспечению социально-правовой защиты сотрудников и членов их семей.

### **3. Основы управления морально-психологическим обеспечением деятельности органов внутренних дел Российской Федерации**

Рассматривая проблему морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел, необходимо отметить особенности организации данной деятельности. Организация морально-психологического обеспечения возлагается на руководителей (начальников) органов, организаций, подразделений МВД России; кадровые подразделения (подразделения по работе с личным составом, помощников по работе с личным составом).

Руководитель (начальник) органа, организации, подразделения МВД России решает вопросы, связанные с организацией морально-психологического обеспечения через начальника кадрового подразделения, участвует в проведении мероприятий морально-психологического обеспечения и *несет личную ответственность за морально-психологическое состояние сотрудников, состояние социально-психологического климата в служебных коллективах, состояние служебной дисциплины и законности в структурных подразделениях.*

Начальник кадрового подразделения *организует выполнение мероприятий морально-психологического обеспечения и несет личную ответственность за его состояние и эффективность.*

Подразделения морально-психологического обеспечения в составе кадровых подразделений осуществляют в пределах своей компетенции выполнение задач по морально-психологическому обеспечению.

#### **3.1. Психолого-педагогическая компетентность руководителя органа внутренних дел Российской Федерации**

В настоящее время понятие «компетентность» занимает одно из центральных мест в философской, социологической, педагогической и психологической науках.

Психолого-педагогическая компетентность руководителя органа внутренних дел определяется как максимально адекватная, пропорциональная совокупность профессиональных, коммуникативных, личностных свойств личности, позволяющая достигать качественных результатов в процессе деятельности.

Психолого-педагогическая компетентность представляет собой один из видов профессиональной компетентности руководителя. Данный вид компетентности является внутренним динамическим ресурсом деятельности руководителя по организации оптимальных психолого-педагогических условий.

Развитие исследуемой компетентности зависит от групп «внутренних» и «внешних» факторов. Компетентность руководителя во влиянии на материальные условия деятельности персонала служит предпосылкой высокопродуктивной работы подчиненных за счет снижения их физических и психических затрат и поэтому является необходимым компонентом профессиональной компетентности руководителя.

Термины «компетентность» и «компетенция» являются творческим преобразованием английского термина *competence*. *Competence* происходит от латинского *competentis* – «принадлежность по праву». Понятие «компетентность» является личностной характеристикой, а термин «компетенция» обозначает должностные (функциональные) полномочия личности.

По мнению Л. М. Митиной, *компетенции* – это характеристики, необходимые для удовлетворительного выполнения задач, а компетентности представляют собой характеристики, отличающие наилучших работников от средних.

Анализ научных источников по проблеме компетентности позволяет сделать вывод, что данное понятие рассматривается многими учеными прежде всего в аспекте его взаимосвязи с деятельностью. Именно поэтому термины «компетентность» и «профессиональная компетентность» часто употребляются в исследованиях как синонимичные.

В настоящее время, в условиях многоуровневого образования при вступлении России в Болонский процесс и реализации компетентностного подхода в обучении, наиболее востребованными становятся профессионалы, обладающие высоким уровнем развития профессиональной компетентности.

Большинство ученых выделяют знания, умения и навыки как составные части компетенции, которые формируют компетентность. Наличие компетенции предполагает актуализацию, своевременный и адекватный перевод знаний, умений и навыков в область практической деятельности, а это не что иное, как формирование психологической готовности к предстоящей деятельности. Компетенция предопределяет, обуславливает адекватное ситуации то или иное поведение или действие.

Базовыми составляющими ключевых компетенций являются: личный профессионально значимый опыт; мотивированность на про-

фессиональное саморазвитие; единство теоретической подготовки и практических умений; универсальность, надпредметный характер.

Важно отметить соотношение между компетентностями и компетенциями: компетентность понимается как новообразование субъекта деятельности, формирующееся в процессе профессиональной подготовки, представляющее собой системное проявление знаний, умений, способностей и личностных качеств, которые позволяют успешно решать функциональные задачи, составляющие сущность профессиональной деятельности. Компетенции – как определенные в деятельности компетентности руководителя.

Понятие компетентности и компетенциарный подход сегодня активно используются.<sup>1</sup> При этом общепринятого их толкования нет, а термины «компетенция» и «компетентность» не всегда различаются.

Использование компетентностного подхода предполагает специальную категориально-структурную проработку понятия. Психолого-педагогическая компетентность включает: предметную составляющую, область компетентности (или компетенцию); операциональную составляющую, характер компетентности; субъектную составляющую, носителя компетентности.

Компетенции относятся к деятельности, а компетентность характеризует субъекта деятельности. Компетентность не противостоит знаниям, умениям, способностям и личностным качествам, напротив, она их включает, и при определенных условиях знания, умения, способности и личностные качества могут рассматриваться с позиций профессиональной компетентности.

Таким образом, предметом особого внимания является развитие профессионально важных качеств руководителей, их компетентности.

По мнению Л.А. Петровской, компетентность в общении заключается в *достижении трех уровней адекватности партнеров*: коммуникативной, интерактивной и перцептивной. На наш взгляд, психолого-педагогическая компетентность также обеспечивает реализацию в межличностном взаимодействии данных уровней.

Адекватное распознавание ситуации конфликта, создание точного образа личности оппонента характеризуют перцептивную составляющую общения. Коммуникативная адекватность партнеров обеспечивает продуктивный обмен информацией

---

<sup>1</sup> Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М., 2002; Деркач А. А., Зызыкин В. Г. Акмеология. СПб., 2003; Зеер Э. Ф. Психология профессионального образования. М., 2003; Жуков Ю. М. Коммуникативный тренинг. М., 2003.

в процессе бесконфликтного общения, эффективную организацию людьми совместных действий в рамках коммуникативной деятельности, т. е. способствует достижению ими интерактивной адекватности. **Психолого-педагогическая компетентность** создает условия для эффективной реализации коммуникативной деятельности.

**Психолого-педагогическая компетентность** может рассматриваться как вид компетентности, обладающий ее существенными качественными признаками: сложность структурной организации, имеющей интегральный характер; связанность со структурой процесса коммуникации и его эффективностью; динамичность компонентов; возможность их совершенствования.

**Психолого-педагогическая компетентность** является одной из важнейших общих характеристик профессионализма, прежде всего в гуманитарных областях деятельности. Знания, умения и навыки, имеющие отношение к конфликтной компетентности, стремление и приверженность к использованию ненасильственных способов разрешения конфликтов важны практически для всех активных участников гражданских отношений.

Понятие «психолого-педагогическая компетентность» характеризует качества специалиста, владеющего профессиональными знаниями о сущности межличностного взаимодействия. Данная компетентность тесно связана с другими видами профессиональной компетентности, составляющими ядро гностического компонента профессионализма. Психолого-педагогическая компетентность рассматривается как когнитивно-регуляторная подсистема профессионально значимой сферы личности, включающая соответствующие специальные знания и умения.

Психолого-педагогическая компетентность включает в себя следующие составляющие: понимание природы противоречий между людьми; конструктивное отношение к конфликтам в организации; навыки эффективного общения в трудных ситуациях; умение оценивать и объяснять возникающие проблемные ситуации; умение развивать конструктивные начала возникающих конфликтов; умение конструктивно регулировать противоречия; умение предвидеть и навыки устранения негативных последствий социально-психологических конфликтов.

Психолого-педагогическая компетентность в структуре общения включает в себя, по мнению Л. А. Петровской, «Я-компетентность» и ситуационную компетентность личности.

*М. М. Кашапов считает, что компетентность – это способность человека оптимальным способом преодолевать возника-*

ющие противоречия, противостоять деструктивному влиянию конфликтов и умение их конструктивно разрешать, как способность личности адекватно решать проблемы социального взаимодействия и переводить деструктивные конфликты в конструктивные.

По мнению С. М. Емельянова, психолого-педагогическая компетентность представляет собой *содержание знаний, навыков и умений специалиста* в сфере социального управления, которые являются неотъемлемой составляющей его профессиональной подготовки и проявляются в его способности конструктивного управления конфликтами. По мнению ученого, высокий уровень компетентности предполагает возможность психотехнического действия в достаточно широком диапазоне, с учетом изменения условий и самих действующих сторон.

В целом в качестве психологических составляющих **психолого-педагогической компетентности** личности руководителя разными авторами называются: гибкий индивидуальный стиль управления, особый когнитивный стиль, творческое мышление, открытость, конфликтоустойчивость, владение эмоциями, уточнение своих пожеланий и возможностей, установка на сотрудничество, рефлексивная культура, культура саморегуляции, коммуникативные умения, сензитивность и др.

*Таким образом,* **психолого-педагогическая компетентность** – когнитивно-регуляторная подсистема профессионально значимой стороны личности, включающая соответствующие специальные знания и умения. Является элементом социально-психологической компетентности личности и включает: первичные навыки конструктивного поведения на всех этапах развития конфликта; знания о закономерностях возникновения, развития и завершения конфликтов; умения ориентироваться в конфликтной ситуации, прогнозировать ее динамику, не допускать деструктивных действий, с минимальным ущербом для себя и оппонента завершать конфликт.

**Психолого-педагогическая компетентность** предполагает адаптивность и свободу владения человеком техниками вербальной и невербальной коммуникации, а поэтому может рассматриваться как категория, регулирующая систему отношений человека к другим людям, социальным группам, к самому себе.

**Психолого-педагогическая компетентность** тесно связана с таким личностным образованием, как когнитивная сложность, представляющая собой степень категориальной расчлененности (дифференцированности) сознания индивида, которая способ-

ствуется избирательной сортировке впечатлений о действительности, опосредствующей его деятельность. Чем выше когнитивная сложность, тем более богатым и многоракурсным предстает перед человеком окружающий его природный и социальный мир. **Психолого-педагогическая компетентность** составляет важную основу для такого качества личности, как лидерский потенциал. Лидерский потенциал представляет собой совокупность личностных качеств, в максимальной степени востребованных группой в конкретных ситуациях решения жизненно важных групповых проблем.

Не менее важна **психолого-педагогическая компетентность** и в контексте более широких жизненных планов, например в контексте самоактуализации личности, представляющей собой стремление человека к возможно более полному выявлению и развитию своих возможностей, качеств и места среди других людей.

Подчеркивая важность выделения таких категорий, как «социальная компетентность» и «социальный интеллект», следует понимать их высокий уровень обобщения, сложность разработки конкретных методик их изучения и диагностики.

**Психолого-педагогическая компетентность** руководителей состоит из четырех основных компонентов: самооценки, перцептивных возможностей, навыков владения техниками регулирования конфликтов, опыта осуществления конструктивного поведения. Она развивается в результате практического применения знаний в интересах повышения конструктивного поведения в конфликтных ситуациях, накопления жизненного опыта.

### **3.2. Стиль и методы управления в органах внутренних дел**

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.

---

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

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. Наряду с индивидуально-психологическими особенностями на авансцену выступают и типовые психологические характеристики стиля управления.

Обратим внимание на параметры целостности и устойчивости стиля управления. Целостность стиля есть отражение системности психической организации личности, проявляющейся в поведении и деятельности руководителя.

Определение стиля управления автор связывает не с абстрактной реализацией какого-то набора управленческих функций, но с воздействием на коллектив, деятельность которого только и позволяет реализовать цели организации.

Термин «индивидуальный стиль управления» включает в себя два понятия:

а) 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.);

б) стиль – как совокупность типичных для данной личности приемов и способов осуществления управленческой деятельности.

Точкой отсчета в исследовании стилей управления считается конец 30-х гг. прошлого века. Это связано с именем немецкого психолога Курта Левина.

Авторитарный стиль управления (далее – АСУ) представляет собой проекцию на управление одного из 3-х стилей лидерства, выделенного в ходе исследований, проведенных Р. Липпиттом и Р. Уайтом под руководством К. Левина в конце 1930-х гг.

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.

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 органами внутренних дел АСУ используется в ситуациях, требующих немедленного принятия решений, связанных с риском для жизни людей (освобождение заложников, угроза совершения террористического акта, проведение операций и др.).

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 («крутого») руководителя, который популярен среди определенной части руководителей высшего звена управления по сравнению с так называемыми безвольными («мякотельными») руководителями. Но она может быть и установочно-личностной, отражающей реальный уровень профессиональной и общечеловеческой культуры руководителя.

Демонстрация «брутальности» может устраивать 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. Вопрос фактически уходит в личностную плоскость, хотя и окрашенную случайно выхваченными профессиональными фрагментами.

Демократический стиль управления (далее – ДСУ) – один из трех стилей лидерства, описанный как оппозиция авторитар-

ному стилю управления. Этому стилю свойственны стремление к учету точки зрения членов группы, их привлечение к выработке решений, открытость для критических замечаний и для 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» (А. Л. Журавлев); «сократический», «открытый», «с человеческим лицом» (Ф. Лютенс). 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 органом внутренних дел ДСУ имеет отчетливо выраженную тенденцию к укреплению, поскольку это отвечает общей тенденции демократизации всех сфер жизнедеятельности российского общества на современном этапе.

Попустительский стиль управления (далее – ПСУ) – такой 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.

Во многих работах (А. Л. Журавлев, 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 расстраивается система управления, если только кто-нибудь из заместителей не возьмет на себя заботу о ней, и снижается продуктивность и качество деятельности сотрудников.

В управлении органом внутренних дел ПСУ может проявляться в ситуациях, когда:

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, разработанную одним из авторитетнейших современных исследователей этой проблемы А.Л. Журавлевым. В его работах также выделяются семь разновидностей (типов) 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 стили руководства, по К. Левину, раскрывают отношения между лидером и группой. В исследовании не затрагивался главный вопрос – как стиль деятельности влияет на эффективность деятельности. Поэтому последующим исследователям приходится домысливать и искать подтверждение того, что демократический стиль управления является самым эффективным. Казалось бы, что сама жизнь убеждает в этом. Но реальная 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 ее основе также лежит дихотомия:

а) забота о людях (9 градаций по оси ординат);

б) забота о производстве (9 градаций по оси абсцисс).

В принципе данная решетка позволяет выделить 81 параметр стиля управления. Однако наиболее информативными являются пять основных, сравнение которых между собой позволяет отчетливо представить стилевые «крайности» в деятельности руково-

дителей. Эти крайности связаны с нарушениями той меры соотношения между заботой руководителя о людях и о производстве. Так, руководитель может уделять пристальное внимание к нуждам людей, в результате чего могут ущемляться интересы производства. И наоборот.

Данная «решетка менеджмента» позволяет найти и оптимальный стиль, который, как это следует из заложенных в нее концептуальных предпосылок, находится в позиции 9.9 (т. е. в верхнем правом углу решетки).

Авторы считают, что 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.

Даже если принимать выводы авторов о необходимости гармоничного сочетания ориентаций на дело и на отношения как стратегическую линию поведения менеджмента, то никуда не деться от «его величества ситуации».

Реальное положение дел, ситуация могут потребовать ориентации, например, только на дело, невзирая на отношения. И это может быть единственный выход из возникшей проблемы. Посадка самолета в аварийном режиме, например. 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 авторов является не декларируемое, но фактическое противопоставление этих двух типов ориентаций, в то время как в действительности они взаимосвязаны и взаимообусловлены. Ориентация на дело (на производство по терминологии авторов) 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 связаны с деятельностным контекстом, т. е. ориентацией на дело. Разрыв этой реально

диалектически 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 производства, так и людей. Без этой шкалы оценки невозможно представить себе, что реально стоит за тем или иным типом ориентации.

Ориентация «на дело» является главным показателем успешности деятельности руководителя. Ради дела, а не ради отношений организации создаются. Но ориентация на дело может иметь самый различный смысл для руководителя – от социально ориентированного до «шкурно-карьерного» и даже криминального.

В этом последнем случае руководитель не просто недостаточно ориентируется на людей. Напротив, он может даже слишком озаботиться их состоянием, но только как «расходного материала», как «винтиков и гаечек», как «средства» достижения стоящих за успешностью показателей «дела» личных целей. Слишком акцентированная забота о людях, если не видеть ее ценностного измерения, может оказаться всего лишь фальшивкой, демонстрируемой исключительно в манипулятивных целях, в то время как на этом фоне реализуются совсем иные – «шкурные» интересы.

В ценностно-смысловом контексте «ориентация на человека» выступает для человека в дилемме «человек – цель» и «человек – средство». Как рассматривается руководителем конкретный сотрудник: только как «средство», «инструмент» решения задач организации? Или в организации целенаправленно создаются островки подлинно человеческих отношений, способствующих росту психологического потенциала в целом и каждого ее члена? Представляется, что в рамках такого 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 (духовно-нравственные) позиции менеджмента приводит к поверхностному, механистическому, внепсихологическому анализу. И если на передний план в научном анализе стиля управления и вытекающих из его рекомендаций выступают типы

ориентаций менеджмента, то, будучи лишенными 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.

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

В отличие от факторов, оказывающих влияние на формирование стиля управления организациями в бизнесе (коммерческими организациями), в системе государственного управления действуют свои особые детерминанты.

Выделим три группы факторов, влияющих на формирование стиля управления в органах внутренних дел: внешняя среда, внутренняя среда, личность самого руководителя.

Речь идет о пределах достижимости цели в правоохранительной системе. Управление в ситуациях с принципиально недостижимой целью приводит к тому, что имеющаяся в распоряжении руководителя органа внутренних дел система мер (да еще в условиях различного рода дефицитов) изначально не может быть оценена как эффективная. Так объективно создаются условия для целого комплекса негативных психологических (и не только) последствий.

Психологически амбивалентное (противоречиво-двойственное) состояние возникает у руководителя любого структурного подразделения органов внутренних дел, когда понимание неспособности (по тем или иным причинам) решать в полном объеме поставленные перед подразделением задачи сталкивается со стремлением сохранить за собой должность, остаться у власти. Для определенной категории руководителей это последнее желание оборачивается интенсивным поиском средств удержать занимаемую должность любой ценой.

---

<sup>1</sup> Лютенс Ф. Организационное поведение. М., 2009. С. 428.

Если не сгущать краски и не говорить о криминальных средствах решения этой проблемы, то на передний план выдвигается смена отмеченной выше ориентации на дело (она не дает ощутимого эффекта и безопасности нахождения на должности), ориентацию на отношения. С одной только поправкой – это не ориентация на подчиненных как главный ресурс эффективности деятельности, но – на установление особого типа отношений с теми должностными лицами, от которых зависит карьера данного руководителя, или с теми, кто может в ближайшей перспективе обеспечить так называемый «запасной аэродром». Понятно, что появление подобной ориентации руководителя есть одна из психологических предпосылок феномена коррупции, масштабы которой в стране становятся фактором угрозы национальной безопасности.

В разные эпохи и при сменах высшего руководства системы МВД России культивируются разные стили управления. С психологической точки зрения можно говорить о своего рода матрице, стандарте управления. И только немногим руководителям удается быть «неотштампованными» ею, но конструкторами этой матрицы.

Стиль управления, как своего рода матрица, нередко задан предшествующим опытом деятельности руководителей органов внутренних дел. В соответствии со сложившейся системой стандартов (норм взаимоотношений, правил поведения и т. п.) управления (формальных и неформальных) необходимо строго следить за тем, чтобы вновь назначенные руководители их соблюдали. Отклонение от этих стандартов в ту или иную сторону влечет за собой сначала неформальные санкции, а затем и санкции кадрового характера. Система управления работает по этим правилам, нарушать их позволено в очень небольших пределах.

Как может быть психологически обозначен этот феномен исходной заданности стиля. 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. 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. Один решает конкретные задачи с помощью одних умений,

основанных на определенном опыте работы, другой при реализации аналогичных целей и задач использует другие умения, основанные на ином опыте. При всей альтернативности процесса управления и разнообразии стилей его осуществления, решение этой проблемы связано с изучением личностного аспекта руководства.

За индивидуальностью выбора способов, приемов и методов управления стоят два основных фактора:

а) требования ситуации деятельности и ее более широких контекстов, о которых говорилось выше, преломленные психологическими особенностями личности руководителя;

б) 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.

Процесс реализации управленческих функций руководителем органа внутренних дел всегда 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 органа внутренних дел, получила название индивидуальной управленческой концепции (далее – ИУК).

Исследования ИУК руководителей ПОО начались в Академии МВД СССР в конце 70-х гг. под руководством А.И. Китова (М.К. Ардавов, 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). 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 ПОО ИУК рассматривается как состоящая из двух взаимосвязанных и взаимообуславливающих друг друга компонентов – личностного и профессионального (технологического).

Личностный компонент ИУК представляет собой сплав осмысленных воззрений и интуитивных представлений, отражающих видение руководителем идеальных (как нужно было бы) путей и средств реализации управленческих функций в деятельности органов внутренних дел. Это его 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 ее 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, искажение отчетности 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 органа внутренних дел 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 (требуемого) и личностного видения содержания, путей и средств решения профессиональных задач в управле-

нии органом внутренних дел ставит перед руководителем не только интеллектуальные проблемы, но нравственно-психологические.

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

### **3.3. Использование психологических подходов и методов в работе по профилактике нарушений дисциплины и законности**

Служебная дисциплина в органах внутренних дел – соблюдение сотрудником установленных законодательством Российской Федерации, Присягой сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации, Дисциплинарным уставом, контрактом, а также приказами и распоряжениями Министра внутренних дел Российской Федерации, приказами и распоряжениями прямых и непосредственных руководителей (начальников) порядка и правил выполнения служебных обязанностей и реализации предоставленных сотруднику прав.

Вне зависимости от состояния служебной дисциплины вопрос ее обеспечения и укрепления должен стоять на повестке дня постоянно и повсеместно, а решать его необходимо всесторонне, комплексно, наступательно, открыто и гласно, регулярно совершенствуя формы и методы этой работы, активно используя накопленный положительный опыт, при широком участии служебных коллективов и иных организаций органов внутренних дел, а также ветеранских организаций и институтов гражданского общества.

Служебная дисциплина в органах внутренних дел в соответствии с Дисциплинарным уставом органов внутренних дел Российской Федерации, утвержденным Указом Президента Российской Федерации от 14 октября 2012 г. № 1377, обеспечивается:

- личной ответственностью каждого сотрудника за выполнение своих служебных обязанностей;
- соблюдением сотрудником порядка и правил выполнения служебных обязанностей и реализации предоставленных ему прав, правил внутреннего служебного распорядка органа внутренних дел (подразде-

ления), условий заключенного с сотрудником контракта о прохождении службы в органах внутренних дел, правил ношения форменной одежды;

- неукоснительным исполнением сотрудником приказов и распоряжений руководителя (начальника), отданных в установленном порядке и не противоречащих федеральным законам;

- соблюдением требований к служебному поведению сотрудников;

- поддержанием сотрудником уровня квалификации, необходимого для выполнения служебных обязанностей;

- воспитанием сотрудников, формированием у них высоких личных и деловых качеств, сознательного отношения к выполнению служебных обязанностей;

- ответственностью руководителя (начальника) за состояние служебной дисциплины среди подчиненных;

- осуществлением повседневного контроля со стороны прямых и непосредственных руководителей (начальников) за выполнением подчиненными служебных обязанностей;

- обоснованным применением руководителями (начальниками) в отношении подчиненных мер поощрения и дисциплинарных взысканий;

- уважением руководителем (начальником) чести и достоинства подчиненных.

Состояние служебной дисциплины и законности является одним из основных показателей эффективности управленческой деятельности руководителя (начальника) органа, организации, подразделения МВД России.

**Работа по укреплению служебной дисциплины и законности проводится по следующим основным направлениям:**

- организация качественного отбора сотрудников на службу и дальнейшее профессиональное обучение личного состава;

- поддержание в органах, организациях, подразделениях МВД России установленного порядка и правил осуществления служебной деятельности;

- обеспечение постоянного мониторинга морально-психологического состояния сотрудников и социально-психологического климата в служебных коллективах;

- повышение повседневной требовательности руководителей всех уровней к подчиненному личному составу в сочетании с уважением личного достоинства сотрудников и постоянной заботой о них;

- организация работы по предупреждению правонарушений и чрезвычайных происшествий среди личного состава;

- систематический анализ состояния служебной дисциплины и законности с определением наиболее проблемных вопросов;
- проведение служебных проверок с целью установления причин и условий, способствующих совершению сотрудниками правонарушений;

- проявление принципиальности в оценке противоправного поведения сотрудников, обеспечение безусловного соблюдения принципов ответственности при наличии вины, неотвратимости наказания, а также соответствия примененного дисциплинарного взыскания тяжести совершенного проступка;

- развитие взаимодействия в вопросах укрепления законности, служебной и дорожно-транспортной дисциплины с органами местного самоуправления, общественными объединениями, подразделениями собственной безопасности, кадровыми и тыловыми службами, а также подразделениями ГИБДД;

- постоянное совершенствование методов профилактики, предупреждения и выявления правонарушений коррупционной направленности;

- своевременное проведение работы по оказанию психологической и медицинской помощи сотрудникам с признаками психической дезадаптации, профессионального выгорания, в том числе находящимся в кризисных состояниях в связи с выполнением задач в особых условиях;

- изучение руководителями всех уровней актуальных проблем теории и практики работы с личным составом, формирование у них необходимой психолого-педагогической компетенции, позволяющей эффективно управлять служебными коллективами.

Для достижения наиболее эффективных результатов служебной деятельности в сфере укрепления дисциплины и законности **осуществляется комплексное и планомерное выполнение организационных и профилактических мероприятий:**

- анализ организации и результатов работы по укреплению служебной дисциплины и законности с обязательным разбирательством случаев увольнения по положительным основаниям сотрудников, совершивших правонарушения, несовместимые со службой в органах внутренних дел;

- регулярная периодическая подготовка информационно-аналитических обзоров состояния служебной дисциплины и законности и их доведение до личного состава на занятиях по служебной и морально-психологической подготовке;

- проведение в системе морально-психологической подготовки занятий с руководителями по вопросам профилактики нарушений

служебной и дорожно-транспортной дисциплины, а также совершенствования воспитательной работы с личным составом;

- изучение, анализ и оценка морально-психологического состояния сотрудников и социально-психологического климата в служебных коллективах, в которых допущен рост нарушений служебной дисциплины и законности;

- проведение семинаров-совещаний наставников с обсуждением проблем, задач и опыта работы;

- доведение в рамках государственно-правового информирования примеров подвигов и героических поступков сотрудников органов внутренних дел в качестве мобилизующего фактора в деле патриотического воспитания личного состава, повышения авторитета сотрудника органов правопорядка;

- информирование личного состава о мерах юридической ответственности сотрудников за совершение правонарушений;

- проведение в установленном порядке служебных проверок по фактам правонарушений, совершенных сотрудниками органов внутренних дел, с выработкой и принятием профилактических мер;

- ежесуточный мониторинг дорожно-транспортных происшествий с участием подчиненных сотрудников, а также допускаемых ими административных правонарушений в области дорожного движения;

- проведение силами подразделений собственной безопасности совместно с подразделениями Госавтоинспекции и инспекциями по личному составу целевых мероприятий по предупреждению, выявлению и пресечению нарушений Правил дорожного движения Российской Федерации сотрудниками органов внутренних дел;

- проверки личного состава по ведомственным базам данных (в том числе близлежащих регионов) в целях выявления сотрудников, привлеченных к административной ответственности, в частности за нарушения Правил дорожного движения Российской Федерации, выявления фактов прохождения службы сотрудниками, подвергнутыми уголовному преследованию, а также сотрудниками, уголовное преследование которых прекращено по нереабилитирующим основаниям;

- организация обязательного исследования наличия в организме сотрудника наркотических средств, психотропных веществ, их метаболитов либо новых потенциально опасных психоактивных веществ при проведении ежегодных профилактических медицинских осмотров личного состава;

- проведение комплекса мероприятий по устранению причин и условий, способствующих употреблению алкогольных напитков и наркотиков подчиненными сотрудниками, а также суицидов;

- создание стройной системы изучения условий жизни и быта подчиненных сотрудников, своевременного выявления отклонений в их поведении, социальных, психологических проблем и оказания действенной помощи в нормализации семейных взаимоотношений;
- целевые плановые и внеплановые проверки работы руководителей подразделений по укреплению служебной дисциплины и законности среди личного состава.

Регулярное подведение итогов работы по укреплению служебной дисциплины и законности в органах, организациях, подразделениях МВД России с выработкой управленческих решений, направленных на совершенствование указанного направления служебной деятельности.

Руководителям всех уровней необходимо корректировать приведенный комплекс мероприятий с учетом особенностей и специфики вверенных им служебных коллективов.

Каждый начальник несет персональную ответственность за моральное состояние подчиненных, их профессиональную подготовленность, неукоснительное соблюдение дисциплины в повседневной служебной деятельности личного состава.

Объективную картину состояния служебной дисциплины и законности можно составить при помощи аналитической оценки совершаемых сотрудниками правонарушений.

Анализ 335 заключений служебных проверок, объектом которых явились сотрудники ОВД, свидетельствует о том, что:

1. Анализируя причины и условия, способствующие совершению должностных проступков и правонарушений, лица, проводящие расследование, отмечают вследствие чего, а не почему произошло данное преступление, правонарушение.

2. В материалах служебных проверок поверхностно отражаются данные об индивидуально-психологических особенностях сотрудников, сведения о профессиональном травматическом опыте, об их эмоциональной реактивности, устойчивости эмоционально-волевой сферы, типах реакции на психологический стресс, склонности к депривации, деструктивных проявлениях, особенностях постэкстремальной адаптации.

3. Не отражаются особенности личности и поведения сотрудника в исследуемой ситуации, развитие и динамика психического состояния, влияние специфики профессиональной деятельности и профессионального опыта на данную динамику и поведение сотрудника.

4. Поверхностно исследуется субъективная сторона правонарушения: мотивация поведения, история развития личности, становление сферы субъективно-личностных отношений (направлен-

ность), наличие в ней глубоких конфликтов, противоречий, система ценностей, оценка и восприятие ситуации самим субъектом.

Кроме того, выявлены актуальные проблемы, характерные в целом для производства служебных проверок в отношении сотрудников органов внутренних дел:

- не всегда полно, объективно и всесторонне исследуются обстоятельства допущенных сотрудниками ОВД нарушений;

- не выявляются причины и условия, способствовавшие их совершению;

- зачастую к материалам служебных проверок приобщаются только объяснения сотрудника, допустившего нарушение, и документ, послуживший основанием для проведения служебной проверки. Другие документы, подтверждающие или исключающие вину сотрудника, не приобщаются, что не позволяет сделать вывод о его виновности и правильности принятого решения;

- сотрудники, которым поручается проведение служебной проверки, не готовятся к ее проведению (не определяют формы и методы предстоящей проверки, не изучают законодательство, нормативные акты по подлежащим выяснению вопросам и т. д.). Отсутствует контроль со стороны руководителей ОВД за ходом проведения проверок, качеством сбора материалов;

- имеют место факты, когда проведение служебных проверок поручается сотрудникам, не имеющим для этого соответствующей квалификации либо заинтересованным в исходе дела;

- выявлены факты, когда принимаемые, согласно заключениям служебных проверок, меры воздействия остаются не реализованными, либо изначально принимается решение, которое удлинит срок привлечения сотрудника к дисциплинарной ответственности;

- при составлении заключений не всегда указываются основания для назначения служебной проверки, полные данные сотрудника, в отношении которого проведена проверка (в частности, количество поощрений и действующих взысканий), не всегда полно описывается сущность совершенного проступка или происшествия, их последствия и другие существенные обстоятельства, подтверждающие или исключающие вину сотрудника, принятые либо предлагаемые меры по их устранению. Допускается большое количество грамматических и орфографических ошибок;

- полагающая (заключительная) часть служебной проверки часто носит неоправданно расширенный характер в плане наказания виновных лиц.

С нашей точки зрения для адекватной правовой оценки поведения и индивидуализации дисциплинарной и уголовной ответствен-

ности сотрудника ОВД необходимо учитывать субъективную сторону агрессивного поведения, особенности личности и психического состояния сотрудников, правомерности поведения в ситуациях профессиональной деятельности. Для уяснения этих крайне существенных аспектов в процессе служебных проверок, а иногда уголовного расследования и судебного разбирательства, необходимо привлечение специальных психологических знаний.

Как показывает анализ судебной практики и практики служебных проверок, отсутствие психологического анализа юридических фактов при решении вопросов, связанных с увольнением или привлечением сотрудников к дисциплинарной или уголовной ответственности, а также обязательных условий и требований, закрепленных в действующих законодательных и нормативных правовых актах, является основной причиной принятия судами решений об удовлетворении исковых требований сотрудников ОВД, обжалующих приказы о наложении дисциплинарных взысканий либо увольнении из ОВД. К этому приводит, как правило, поспешность в подготовке материалов, их ненадлежащее оформление, отсутствие необходимой доказательственной (в том числе использование специальных знаний при раскрытии субъективной стороны состава правонарушений) и правовой основы, свидетельствующей о обоснованности принимаемых решений.

Психологический анализ состояния служебной дисциплины и законности предполагает *выявление причин и условий, способствующих совершению дисциплинарных проступков*, оценку уровня профилактической работы по предупреждению нарушений среди личного состава и исключения условий для их совершения. Несмотря на все предпринимаемые профилактические меры, состояние служебной дисциплины и законности среди личного состава ОВД оставляет желать лучшего, факты совершения сотрудниками проступков имеют место и в достаточной мере распространены. Поэтому вопросы привлечения сотрудников к различным видам дисциплинарной ответственности не менее актуальны, чем профилактика.

Профилактика правонарушений среди личного состава является первостепенной целью укрепления дисциплины, и прежде всего следует бороться с причиной негативного явления, а не с его последствиями. Устранение причин совершения сотрудниками ОВД проступков способствует их снижению и коренному улучшению ситуации в целом. Подобная превентивная деятельность строится в соответствии с определенными планами и тактическими разработками, которые составляются с учетом конкретной сложившейся обстановки состояния служебной дисциплины в каждом отдельно взятом органе внутренних дел.

### 3.4. Организация морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел в особых условиях

Морально-психологическое обеспечение – деятельность по формированию, поддержанию и восстановлению морально-психологического состояния личного состава<sup>1</sup>, обеспечивающего успешное выполнение поставленных задач;

Морально-психологическое обеспечение деятельности органов, организаций, подразделений МВД России при выполнении задач в особых условиях (далее – морально-психологическое обеспечение деятельности в особых условиях) осуществляется в целях формирования морально-психологической готовности сотрудников к эффективным действиям в экстремальных условиях, достижения высокой степени их морально-психологической устойчивости к влиянию негативных факторов складывающейся обстановки.

Основными организационными принципами морально-психологического обеспечения являются: целеустремленность, непрерывность, объективность, активность, оперативность, дифференцированный подход к организации морально-психологического обеспечения и комплексное применение его сил и средств.

Важно проанализировать сущность основных понятий, используемых в процессе морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел в особых условиях. В частности, *морально-психологическое состояние* – динамическое проявление нравственных качеств и психологических свойств личности сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации (далее – сотрудники), выражающееся в их отношении к реальной действительности, степени служебной активности, уровне готовности и способности решать поставленные задачи; *морально-психологическая готовность* личного состава к результативному и качественному выполнению поставленных перед органами внутренних дел задач – состояние сознания и психики сотрудников, отражающее их нацеленность, активность, настроенность и мобилизованность на преодоление возможных трудностей; *морально-психологическая устойчивость* личного состава к влиянию психотравмирующих факторов – система личностных качеств (знаний, умений, навыков, взглядов, убеждений, мотивов, установок, черт характера), определяющая способность сотрудников сохранять высокую функцию

---

<sup>1</sup> Под личным составом в данных методических рекомендациях понимаются сотрудники ОВД.

нальную активность и успешно выполнять поставленные задачи в любых условиях обстановки.

Необходимо также определить сущность и содержание видов деятельности, включенных в морально-психологическое обеспечение деятельности органов внутренних дел в особых условиях. В частности:

– воспитательная работа – основной вид морально-психологического обеспечения, представляющий собой целенаправленную деятельность по формированию у сотрудников комплекса профессиональных и нравственных качеств, обусловленных потребностями деятельности органов внутренних дел;

– психологическая работа – вид морально-психологического обеспечения, представляющий собой целенаправленную деятельность субъектов психологической работы, направленную на формирование у сотрудников профессионально значимых психологических качеств личности, психологической устойчивости и готовности к эффективному выполнению задач органов внутренних дел;

– социальная работа – вид морально-психологического обеспечения, представляющий собой деятельность, направленную на обеспечение реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации мер социальной поддержки сотрудников и создание на этой основе социальных условий для эффективного выполнения личным составом стоящих перед органами внутренних дел задач;

– культурно-просветительская работа – вид морально-психологического обеспечения, представляющий собой деятельность по формированию у сотрудников нравственно-эстетических и морально-психологических качеств посредством художественной культуры и искусства;

– работа по укреплению служебной дисциплины и законности среди личного состава (далее – работа по укреплению служебной дисциплины и законности) – комплексный вид морально-психологического обеспечения, представляющий собой деятельность, направленную на профилактику и предупреждение правонарушений и чрезвычайных происшествий.

Объектами морально-психологического обеспечения в особых условиях являются отдельные сотрудники, категории сотрудников, служебные коллективы.

Предмет морально-психологического обеспечения в особых условиях составляют комплекс личностных качеств сотрудника, морально-психологическое состояние личного состава и социально-психологический климат в служебных коллективах.

Оптимальное морально-психологическое состояние формируется и поддерживается в ходе проведения мероприятий морально-психологического обеспечения, вырабатывающих у сотрудников профессионально значимые качества личности, и обеспечивает благоприятный социально-психологический климат в служебных коллективах, позволяющий эффективно и качественно выполнить поставленные перед органами внутренних дел задачи.

Субъектами морально-психологического обеспечения являются: начальники подразделений центрального аппарата МВД России, территориальных органов МВД России, образовательных, научных, медицинских организаций МВД России, окружных управлений материально-технического снабжения системы МВД России, а также иных организаций и подразделений, созданных для выполнения задач и осуществления полномочий, возложенных на органы внутренних дел Российской Федерации (далее – руководители), их заместители (далее – руководящий состав); руководители подразделений по работе с личным составом (далее – должностные лица); подразделения морально-психологического обеспечения в составе подразделений по работе с личным составом органов, организаций, подразделений МВД России.

Руководители осуществляют общее руководство морально-психологическим обеспечением, участвуют в проведении мероприятий морально-психологического обеспечения и несут личную ответственность за морально-психологическое состояние личного состава, состояние социально-психологического климата в служебных коллективах, состояние служебной дисциплины и законности в органах, организациях, подразделениях МВД России, отдельных, самостоятельных, входящих и внештатных подразделениях (далее – подразделения).

Руководители заблаговременно организуют и планируют мероприятия морально-психологического обеспечения деятельности в особых условиях в системе подготовки сил и средств органов внутренних дел к выполнению задач в особых условиях.

Морально-психологическое обеспечение деятельности органов организаций, подразделений МВД России в особых условиях организуется и проводится по этапам.

1. В период подготовки к выполнению задач в особых условиях.
2. В ходе выполнения задач в особых условиях.
3. По завершении выполнения поставленных задач.

Руководители органов, организаций, подразделений МВД России, начальники кадровых подразделений при подготовке к выпол-

нению задач в особых условиях организуют выполнение следующих особых задач морально-психологического обеспечения:

1. Проводят разъяснение сотрудникам требований федеральных законов, указов Президента Российской Федерации и постановлений Правительства Российской Федерации, нормативных правовых актов МВД России, определяющих содержание действий органов внутренних дел по выполнению задач в особых условиях.

2. Осуществляют формирование у сотрудников высокого морального духа, осознанного понимания социальной значимости участия в выполнении задач в особых условиях.

3. Актуализируют у сотрудников морально-психологические и профессиональные качества: бдительность, стойкость, смелость, мужество, собранность, внимание, выносливость, инициативность, находчивость, решительность, ответственность за соблюдение требований служебной дисциплины и законности, взаимопомощь, взаимовыручка, готовность к самопожертвованию во имя защиты прав и свобод человека и гражданина, защиты Отечества.

4. Используют меры по сплочению служебных коллективов вокруг идеи служения Отечеству, верности служебному долгу и Присяге, соблюдения прав и свобод граждан в экстремальных условиях.

5. Осуществляют поддержание высокой морально-психологической устойчивости и готовности сотрудников к решительным действиям в различных условиях обстановки.

6. Проводят обучение сотрудников методам и приемам саморегуляции психического состояния в экстремальной обстановке.

7. Разъясняют личному составу порядок реализации социальных гарантий, компенсаций и мер социальной поддержки, установленных действующим законодательством для сотрудников, выполняющих задачи в особых условиях, членов их семей.

Морально-психологическое обеспечение деятельности личного состава МВД России осуществляется по единому замыслу и основывается на идеях непрерывности, наступательности и разделения индивидуального и коллективного подходов к решению задач достижения высокой морально-психологической готовности и способности личного состава выполнять поставленные задачи в особых условиях.

Важнейшим фактором успешного решения поставленных задач является целенаправленная работа по морально-психологическому обеспечению деятельности личного состава, в ходе которой основные усилия направлены на повышение профессионализма личного состава, а также поддержание служебной дисциплины и законности.

Основной формой морально-психологического обеспечения в органах является морально-психологическая подготовка, представляющая собой самостоятельный вид обучения сотрудников.

Цель морально-психологической подготовки в особых условиях – формирование у сотрудников установки на верность Конституции, законам РФ и Присяге сотрудника ОВД, личной убежденности в приоритете защиты прав и свобод человека и гражданина, психологической готовности к выполнению поставленных задач.

Задачами морально-психологической подготовки в особых условиях является:

- формирование и развитие у сотрудников государственно-патриотического мировоззрения,

- комплекса гражданских, нравственных, духовных и иных профессионально значимых качеств личности, обусловленных требованиями государства и общества к гражданскому и профессионально-нравственному облику сотрудника органов внутренних дел, потребностями и особенностями деятельности;

- достижение высокой степени морально-психологической готовности личного состава к безусловному и качественному выполнению задач, надежности и управляемости в любых условиях обстановки;

- выработка у сотрудников устойчивости к неблагоприятному информационно-психологическому воздействию, обеспечивающей морально-психологическое превосходство личного состава над правонарушителями;

- формирование у сотрудников ОВД специальных морально-психологических, гражданских, нравственных, духовных и иных профессионально значимых качеств личности, обусловленных потребностями и особенностями оперативно-служебной деятельности;

- совершенствование психолого-педагогической и коммуникативной компетентности, повышение культуры руководителей и сотрудников ОВД;

- воспитание у личного состава ответственного отношения к выполнению должностных обязанностей и повышению уровня профессионализма;

- обучение сотрудников навыкам поведения и общения, основанным на соблюдении профессионально-этических норм, применения способов регуляции своего психического состояния в различных условиях обстановки;

- формирование у сотрудников исторических, психологических, правовых и культурологических знаний, необходимых для качественного выполнения поставленных задач.

Важно отметить, что результаты проведения мероприятий морально-психологического обеспечения в особых условиях оцениваются в соответствии с критериями, установленными нормативными правовыми актами МВД России с учетом:

- степени влияния морально-психологического обеспечения на успешность выполнения поставленных задач;
- оценки морально-психологического состояния личного состава, состояния социально-психологического климата в служебных коллективах, состояния служебной дисциплины и соблюдения законности;
- участия лиц руководящего состава в проведении мероприятий морально-психологического обеспечения, уровня их методической и профессиональной подготовки.

Управление морально-психологическим обеспечением, система его реализации и связи включает: сбор, анализ и оценку данных морально-психологического обеспечения.

Особенности управления и организации морально-психологическим обеспечением деятельности в особых условиях.

В частности:

- принятие решений и планирование морально-психологического обеспечения;
- постановку задач морально-психологического обеспечения подчиненным;
- организацию взаимодействия органов управления, средств связи морально-психологического обеспечения;
- организацию мероприятий морально-психологического обеспечения и руководство ими;
- организацию защиты, обороны, охраны, средств связи морально-психологического обеспечения;
- создание устойчивой системы управления морально-психологическим обеспечением в особых условиях;
- контроль и помощь подчиненным.

Система управления МПО включает: органы управления: ДГСК МВД России – группировки сил и средств: сводных отрядов или иных территориальных органов МВД России; пункты управления: основные – запасные; средства управления: система связи.

Система связи морально-психологического обеспечения – совокупность узлов и линий связи, создаваемых по единому плану, тылового, технического обеспечения для: приема/передачи сообщений (документов) и ведения переговоров руководителем с подчиненными, взаимодействующими подразделениями, вышестоящими руководителями.

Организация МПО, ее основное содержание, последовательность действий, методы работы определяются: подготовкой морально-психологическими условиями обстановки; характером поставленных задач; сроком готовности подразделений; наличием средств связи морально-психологического обеспечения, их готовностью к их выполнению; методами работы руководителя подразделения, штаба.

Морально-психологическое обеспечение начинается с получения: распоряжения (приказа) руководителя; распоряжения (указания) по морально-психологическому обеспечению старшего начальника, которое включает: организацию МПО, подготовку руководства, штабов, подразделений к деятельности в особых условиях, практическую работу (контроль и помощь в организации МПО).

Порядок организации МПО включает:

- уяснение полученной задачи;
- расчет времени на подготовку МПО ее выполнения;
- ориентирование подчиненных; предварительные указания руководителя непосредственно подчиненным; подразделениям по подготовке МПО;
- оценку морально-психологической готовности личного состава к деятельности как состояние сознания и психики сотрудников, отражающее их нацеленность, активность, настроенность и мобилизованность на преодоление возможных трудностей, обеспечивающее результативность и качество выполнения оперативно-служебных задач и морально-психологической устойчивости личного состава к влиянию психотравмирующих факторов, как система личностных качеств (знаний, умений, навыков, взглядов, убеждений, мотивов, установок, черт характера), определяющая способность сотрудников сохранять высокую функциональную активность и успешно выполнять поставленные задачи в любых условиях обстановки;
- подготовку выводов и прогноза изменений морально-психологического состояния сотрудников ОВД;
- доклад руководителю предложений по МПО для выработки общего замысла;
- участие в разработке графика работы управления подразделения на период принятия решения и планирования оперативно-служебных задач;
- участие в доведении руководителем подразделения замысла, получение от него указаний о дальнейшей работе и подготовке данных для принятия решения;
- предварительные распоряжения непосредственно подчиненным;

- определение задач и порядка проведения мероприятий МПО при выполнении поставленных задач;
- подготовка предложений по МПО в решение руководителя;
- участие в доведении решения и получение указаний на организацию МПО;
- участие в рекогносцировке (по решению руководителя);
- доклад решения в части МПО вышестоящему руководителю;
- постановка задач по МПО указаниями подчиненным, приказами;
- завершение разработки планирующих документов по организации МПО;
- утверждение у руководителя плана МПО и др. документов;
- участие в организационном взаимодействии, отдаче указаний по обеспечению и управлению силами и средствами;
- практическая работа по контролю и помощи в подготовке мероприятий МПО;
- доклад руководителю и вышестоящему руководителю о готовности к выполнению МПО.

Важным организационным аспектом деятельности органов, подразделений ОВД по морально-психологическому обеспечению является представление донесений по морально-психологическому обеспечению органов внутренних дел в особых условиях.

Донесение по морально-психологическому обеспечению имеет определенную структуру. Структура документов МПО в особых условиях: по морально-психологическому обеспечению – отдельные письменные распоряжения, подписанные начальником штаба или другим руководителем; выписки из приказа.

В распоряжении по МПО указываются: краткие выводы; задачи МПО, на которых сосредоточиваются основные усилия при подготовке и в ходе действий по решению поставленных задач; содержание основных мероприятий по видам МПО в органах ОВД; порядок применения сил и средств МПО и местных СМИ, полиграфической базы, учреждений культуры, сроки их готовности; порядок организации взаимодействия в интересах МПО; порядок и сроки представления донесений о результатах служебной деятельности, морально-психологического состояния сотрудников ОВД, оценивается эффективность управления морально-психологическим обеспечением в процессе и после выполнения оперативно-служебных задач.

Важно отметить, что донесение по МПО – документ, предназначенный для доклада руководителю и вышестоящему руководству.

Необходимо отметить требования к донесению по МПО: своевременность, краткость, ясность, достоверность (факты, цифры,

ФИО); анализ, вывод; обоснованность, критичность, положительное, недостатки; доступность, разборчивость, конкретность выводов и предложений; содержание; обстановка на закрепленной территории; характер действий возможного противника, его морально-психологическое состояние; результаты выполнения поставленной задачи; если есть – потери среди личного состава; выводы из оценки МПС сотрудников ОВД; мероприятия морально-психологического обеспечения в интересах выполнения поставленной задачи.

Взаимодействие субъектов МПО: содержание мероприятий по разъяснению документов, приказов; наличие, расстановка боевого (информационного) актива, меры укрепления; примеры работы ЗКРЛС, подвигов л/с, взаимовыручки; новые приемы и средства противника; состояние служебной дисциплины, настроения сотрудников ОВД; проблемы, предложения, просьбы.

Таким образом, задачи морально-психологического обеспечения решаются с помощью различных форм и методов. В частности создаются: лекторские группы; агитационно-пропагандистские и концертные бригады, мобильные группы психологов, пункты информирования.

Для осуществления морально-психологического обеспечения используются: комнаты воспитательной работы; комнаты истории органов внутренних дел; кабинеты психологической регуляции; аппаратно-программные комплексы и оборудование, применяемые в психологической работе; культурно-досуговое имущество; полиграфическое оборудование; книжные фонды библиотек; технические средства информации и пропаганды; наглядные средства информации (наглядная агитация, стенная печать, походные комплекты наглядной агитации), элементы наглядно-художественного оформления интерьеров помещений и расположения органов (учреждений), что позволяет эффективно реализовать основную форму морально-психологического обеспечения в органах (учреждениях) – морально-психологическую подготовку как самостоятельный вид обучения сотрудников с помощью различных дидактических средств.

## Заключение

Морально-психологическое обеспечение является составной частью кадрового обеспечения системы МВД России и представляет собой деятельность по формированию, поддержанию и восстановлению морально-психологического состояния личного состава, обеспечивающего успешное выполнение оперативно-служебных задач.

Правовыми основами морально-психологического обеспечения являются Конституция Российской Федерации, федеральные законы, указы и распоряжения Президента Российской Федерации, постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации, нормативные правовые акты МВД России.

Система морально-психологического обеспечения включает различные виды: воспитательная, психологическая, социальная, культурно-просветительная работа, работа по укреплению служебной дисциплины и законности среди личного состава.

Предмет морально-психологического обеспечения составляют комплекс личностных качеств сотрудника, морально-психологическое состояние личного состава и социально-психологический климат в служебных коллективах.

Основной формой морально-психологического обеспечения в органах внутренних дел является *морально-психологическая подготовка*, представляющая собой *самостоятельный вид обучения* сотрудников.

Организацию морально-психологической подготовки сотрудников необходимо строить с учетом использования современных информационных и педагогических технологий, форм и методов дистанционного обучения, контрольных тестовых систем.

Значительным ресурсом совершенствования морально-психологического обеспечения являются возможности подразделений психологической работы, т. к. именно психолог может профессионально содействовать руководителю ОВД в выявлении причин и условий совершения дисциплинарных проступков подчиненными, в выработке рекомендаций по обеспечению поддержания служебной дисциплины.

**Морально-психологическое обеспечение – комплекс** согласованных и взаимосвязанных по целям, задачам,

месту и времени агитационно-пропагандистских, психологических, социальных, культурно-досуговых и иных мероприятий, осуществляемых по единому замыслу и плану должностными лицами, направленных на формирование, поддержание и восстановление у сотрудников ОВД необходимого для выполнения поставленных задач уровня морально-психологического состояния.

## Список литературы

### Нормативные правовые акты

1. Конституция Российской Федерации. Принята 12 декабря 1993 г. на всенародном голосовании [Электронный ресурс] // Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс».

2. О системе государственной службы в Российской Федерации: Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ [Электронный ресурс] // Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс».

3. О противодействии коррупции: Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ [Электронный ресурс] // Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс».

4. О полиции: Федеральный закон от 7 февраля 2011 г. № 3-ФЗ [Электронный ресурс] // Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс».

5. О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ [Электронный ресурс] // Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс».

6. О социальных гарантиях сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 19 июля 2011 г. № 247-ФЗ [Электронный ресурс] // Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс».

7. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ [Электронный ресурс] // Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс».

8. О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 [Электронный ресурс] // Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс».

9. О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов: Указ Президента Российской Федерации от 1 июля 2010 г. № 821 [Электронный ресурс] // Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс».

10. О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона «О противодействии коррупции»: Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2010 г. № 925 [Электронный ресурс] // Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс».

11. Вопросы Министерства внутренних дел Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 1 марта 2011 г. № 248 [Электронный ресурс] // Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс».

12. Вопросы организации полиции: Указ Президента Российской Федерации от 1 марта 2011 г. № 250 [Электронный ресурс] // Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс».

13. О Дисциплинарном уставе органов внутренних дел Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 14 октября 2012 г. № 1377 [Электронный ресурс] // Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс».

14. Вопросы прохождения службы сотрудниками органов внутренних дел Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 22 ноября 2012 г. № 1575 [Электронный ресурс] // Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс».

15. О федеральных кадровых резервах федеральных государственных органов, руководство деятельностью которых осуществляет Президент Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 13 декабря 2012 г. № 1653 [Электронный ресурс] // Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс».

16. О стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года: Указ Президента Российской Федерации от 19 декабря 2012 г. № 1666 // [Об утверждении Положения о Министерстве внутренних дел Российской Федерации и Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации по субъекту Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 21 декабря 2016 г. № 699 [Электронный ресурс] // Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс».

17. Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа: Указ Президента Российской Федерации от 1 марта 2017 г. № 96 [Электронный ресурс] // Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс».

18. Об утверждении Правил профессионального психологического отбора на службу в органы внутренних дел Российской Федерации: постановление Правительства Российской Федерации от 6 декабря

2012 г. № 1259 [Электронный ресурс] // Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс».

19. О мерах по укреплению служебной дисциплины и законности в органах внутренних дел Российской Федерации: директива МВД России № 1 от 27 февраля 2015 г.

20. Об утверждении Положения о конкурсах профессионального мастерства среди сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации на звание «Лучший по профессии»: приказ МВД России от 21 октября 2005 г. № 850 [Электронный ресурс] // Доступ из специализированной территориально распределенной автоматизированной системы СТРАС «ЮРИСТ».

21. О профилактике суицидальных происшествий в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 24 декабря 2008 г. № 1142 // Официально опубликован не был.

22. О совершенствовании отбора на службу в центральный аппарат МВД России: приказ МВД России от 22 апреля 2009 г. № 312 // Официально опубликован не был.

23. Об организации проведения психофизиологических исследований с применением полиграфа в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 18 марта 2010 г. № 201 // Об утверждении Положения о Департаменте государственной службы и кадров МВД России: приказ МВД России от 16 июня 2011 г. № 660 [Электронный ресурс] // Доступ из специализированной территориально распределенной автоматизированной системы СТРАС «ЮРИСТ».

24. Об организации морально-психологической подготовки в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 10 августа 2012 г. № 777 [Электронный ресурс] // Доступ из специализированной территориально распределенной автоматизированной системы СТРАС «ЮРИСТ».

25. Об утверждении Порядка формирования кадровых резервов Министерства внутренних дел Российской Федерации, его территориальных органов и подразделений: приказ МВД России от 30 августа 2012 г. № 827 [Электронный ресурс] // Доступ из специализированной территориально распределенной автоматизированной системы СТРАС «ЮРИСТ».

26. Об утверждении Положения о Центральной аттестационной комиссии МВД России: приказ МВД России от 2 июля 2013 г. № 500 [Электронный ресурс] // Доступ из специализированной территориально распределенной автоматизированной системы СТРАС «ЮРИСТ».

27. Приказ МВД России от 2 сентября 2013 г. № 660 «Об утверждении положения об основах организации психологической работы

в органах внутренних дел Российской Федерации» // Официально опубликован не был.

28. О мерах по реализации в органах внутренних дел Российской Федерации постановления Правительства Российской Федерации от 6 декабря 2012 г. № 1259: приказ МВД России от 1 октября 2014 г. № 840 // [Об утверждении методик выявления злоупотребления алкоголем или токсическими веществами, потребления без назначения врача наркотических средств или психотропных веществ, склонности к совершению суицидальных действий, а также критериев оценки результатов комплексного обследования, направленного на их выявление: приказ МВД России от 25 декабря 2014 г. № 1130. Гос. регистрация в Минюсте России 26 февраля 2015 г.

29. О внесении изменений в приказ МВД России от 31 июля 2012 г. № 747 «Об утверждении форм статистической отчетности»: приказ МВД России от 29 августа 2016 г. № 501 // Об утверждении Порядка организации прохождения службы в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 1 февраля 2018 г. № 50 [Электронный ресурс] // Доступ из специализированной территориально распределенной автоматизированной системы СТРАС «ЮРИСТ».

30. О требованиях к состоянию здоровья граждан, поступающих на службу в органы внутренних дел Российской Федерации, и сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации, перечнях дополнительных обязательных диагностических исследований, проводимых до начала медицинского освидетельствования, формах документации, необходимых для деятельности военно-врачебных комиссий, порядке проведения контрольного обследования и повторного освидетельствования и о признании утратившими силу некоторых нормативных правовых актов: приказ МВД России от 2 апреля 2018 г. № 190 // [Электронный ресурс]. URL:<http://www.consultant.ru/>.

31. Об утверждении Порядка организации подготовки кадров для замещения должностей в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 5 мая 2018 г. № 275 // [Электронный ресурс]. URL:<http://www.consultant.ru/>.

32. Форма предоставления сведений о деятельности аттестационных комиссий и комиссий по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных гражданских служащих и урегулированию конфликта интересов: письмо ДГСК МВД России от 5 июня 2014 г. № 21/19/5677 по письму Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации от 4 июня 2014 г. № 18-2/10/П-2963.

33. Методика изучения, анализа и оценки морально-психологического состояния личного состава, состояния социально-психологического климата в служебных коллективах органов, организаций и подразделений системы МВД России: письмо ДГСК МВД России от 14 октября 2012 г. № 9653.

34. Методические рекомендации по организации профессионального психологического отбора на службу в органы внутренних дел Российской Федерации: письмо ДГСК МВД России от 30 сентября 2015 г. № 21/7/548.

35. Письмо ДГСК МВД России от 30.09.2015 № 21/7/10458 «Методические рекомендации по организации работы с сотрудниками органов внутренних дел, нуждающимися в повышенном психолого-педагогическом внимании».

36. Методика «Социально-психологический мониторинг»: письмо ДГСК МВД России от 16 декабря 2015 г. № 21/7/13327.

37. Методические рекомендации «Организация морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел»: письмо ДГСК МВД России от 10 октября 2018 г. № 21/8/10998.

38. Методические рекомендации «Психологическая работа с сотрудниками, впервые принятыми на службу в органы внутренних дел, в период профессионального обучения»: письмо ДГСК МВД России от 12 декабря 2018 г. № 21/8/14114.

39. План мероприятий Министерства внутренних дел Российской Федерации по реализации государственной программы «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации на 2016–2020 годы» от 17 июня 2016 г. № 1/5746.

40. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г., протокол № 21).

## **Основная литература**

1. *Вахнина В. В., Бобкова И. Е.* Психологическое сопровождение руководителей структурных подразделений территориальных органов МВД России на начальном этапе управленческой карьеры: учебное пособие. М.: Академия управления МВД России, 2013.

2. *Крук В. М.* Актуальные проблемы обеспечения профессиональной надежности личного состава ОВД // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2014. № 1 (56). С. 33–37.

3. *Марьин М.И.* Психологическая служба в системе управления органами внутренних дел: учебное пособие. М.: Академия управления МВД России, 2012.

4. *Марьин М. И., Мальцева Т. В., Петров В. Е., Сафонов А.Д.* Психологическая подготовка сотрудников полиции к профессиональной деятельности: учебно-методическое пособие. Руза: Московский областной филиал Московского университета МВД России, 2014.

5. Организация и проведение мероприятий морально-психологического обеспечения оперативно-служебной деятельности территориальных органов и образовательных организаций МВД России: методическое пособие. М.: ДГСК МВД России, 2015.

6. Психологическая работа в системе морально-психологического обеспечения оперативно-служебной деятельности личного состава: учебное пособие / Ю. Ю.Тарасов и др. М.: Академия управления МВД России, 2018.

7. Психологическая служба в системе управления органами внутренних дел: учебное пособие. М.: Академия управления МВД России, 2012.

8. Психология кризиса в переговорной деятельности руководителя органов внутренних дел в ситуациях, связанных с совершением преступлений: учебник / В.Л. Кубышко и др. М.: Академия управления МВД России, 2018.

9. Психология управления / под ред. В.И. Черненилова. М.: Академия управления МВД России, 2011.

10. Служебная дисциплина и формирование антикоррупционного поведения сотрудников ОВД: учебное пособие / под ред. С. Н. Бочарова, С. В. Иванцова. М.: ДГСК МВД России, 2016.

11. Экстремальная психология в особых условиях деятельности: монография / под науч. ред. Б. Г. Бовина, А. В. Кокурина, А. М. Ракова. М., 2015. 198 с.

12. *Шаповал В. А., Кобозев И. Ю., Золотенко В. А.* Психологическая работа с личным составом органов внутренних дел. Организация психологической службы в органах внутренних дел. СПб., 2016.

## **Дополнительная литература**

1. Актуальные проблемы профессионально-психологического отбора кандидатов на службу (учебу): учебно-практическое пособие / К. В. Злоказов, Р. И. Степанов, Е. В. Чернышева. Екатеринбург: Уральский юридический институт МВД России, 2014.

2. Актуальные проблемы совершенствования деятельности подразделений психологической работы органов внутренних дел Российской Федерации: учебно-методическое пособие. М.: ВИПК МВД России, 2015.

3. *Вахнина В.В.* Антикризисная переговорная деятельность сотрудников органов внутренних дел в ситуациях, связанных с совершением преступлений: учебно-методическое пособие. М.: Академия управления МВД России, 2018.

4. *Вахнина В.В., Шпагина Е.М.* Психологическая диагностика инновационного потенциала личности руководителя органа внутренних дел и методы его развития: методическое пособие. М.: ЦОКР МВД России, 2010.

5. *Виноградов М.В.* О нормативном правовом обеспечении работы в ОВД // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2014. № 1 (56). С. 105–107.

6. *Горбач Н.А., Лисняк М.А., Трепашко Т.В.* Проблемы игровой зависимости среди сотрудников органов внутренних дел: методические рекомендации. М.: ЦОКР МВД России, 2010.

7. *Дашко М.Н., Виноградов М.В.* Профессиональный психологический отбор на службу в органы внутренних дел: новый подход к изучению личных и деловых качеств граждан, поступающих на службу в подразделения МВД // Психопедагогика в правоохранительных органах. М., 2015. № 3 (62).

8. *Душкин А.С.* Психолого-педагогические технологии формирования эмоционально-волевой устойчивости у сотрудников полиции: монография. СПб.: СПб. университет МВД России, 2016.

9. *Душкин А.С., Юренкова В.А., Кораблев С.Е.* Психологические особенности профессионального общения сотрудников органов внутренних дел с различными категориями граждан: учебно-практическое пособие. СПб.: изд-во СПб. ун-та МВД России, 2017.

10. *Занина Т.М.* Подбор и аттестация кадров органов внутренних дел: правовые и организационные аспекты: монография / Т. М. Занина, Н. И. Разуваева, В. В. Набиев. Воронеж: Воронежский ин-т МВД России, 2017.

11. *Калиниченко И.А.* Памятка для делового общения руководителю и сотрудников органов внутренних дел: памятка / И.А. Калиниченко, Л. Н. Костина. М.: Московский ун-т МВД России им. В.Я. Кикотя, 2017.

12. *Котенев И.О.* Психология регуляции служебного поведения сотрудников органов внутренних дел: методическое пособие. М.: Академия управления МВД России, 2014.

13. *Кубышко В. Л.* и др. Состояние, проблемы и пути совершенствования психологической работы в МВД: к итогам первой международной научно-практической конференции // Психопедагогика в правоохранительных органах. М., 2017. № 4 (71).

14. *Кубышко В. Л.* Морально-психологическое обеспечение оперативно-служебной деятельности МВД России // Профессионал. 2018. № 1.

15. *Курдашевский В. В., Кученин Е. С., Цветков В. Л.* и др. Организация работы по укреплению служебной дисциплины и законности в органах внутренних дел Российской Федерации: учебное пособие. М.: ДГСК МВД России, 2013.

16. *Носкова Л. Г.* Речевая агрессия сотрудников органов внутренних дел и пути ее преодоления. М.: Академия управления МВД России, 2014.

17. *Олейников В. С., Душкин А. С., Трипутин С. Н.* Профессионально-нравственное воспитание сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации: теория и практика: монография. СПб.: изд-во СПб. университета МВД России, 2016.

18. Педагогические основы воспитательной работы в органах внутренних дел: учебное наглядное пособие / рук. авт. колл. И. В. Егосин. Екатеринбург: Уральский юридический институт МВД России, 2016.

19. *Пономарев И. Б.* Избранные труды: Юридическая психология, конфликтология и психология управления, практическая психология в органах внутренних дел. М.: ИМЦ ГУК МВД России, 2002.

20. Профессиональная деформация и способы ее преодоления: рекомендации психолога: методические рекомендации / С. В. Косыгина. М.: Московский университет МВД России им. В. Я. Кикотя, 2016.

21. Профессиональная этика и служебный этикет: учебник / под ред. В. Я. Кикотя. М: Закон и право, 2012.

22. Психологическая подготовка сотрудников органов внутренних дел к действиям в экстремальных условиях: курс лекций / сост. А. В. Гирин. Краснодар: Краснодарский университет МВД России, 2016.

23. Психологическое обеспечение формирования и развития культуры общения и коммуникативной компетентности у сотрудников ОВД: учебно-методическое пособие / под ред. В. Л. Кубышко. М.: ЦОКР МВД России, 2007.

24. Психология кадрового менеджмента: учебное пособие. СПб: СПб. университет МВД России, 2016.

25. Психология управления: учебник / под ред. В. И. Чернилова. М.: Академия управления МВД России, 2011.

26. Работа с личным составом в органах внутренних дел (документы и материалы 2014–2015 гг.): сборник нормативных правовых актов МВД России и методические материалы. М.: ДГСК МВД России, 2015.

27. Служебная дисциплина и законность в органах внутренних дел Российской Федерации: учебное пособие / под ред. С. Н. Бочарова. М.: ДГСК МВД России, 2013.

28. Социальные гарантии сотрудников полиции: учебно-практическое пособие // Краснодарский университет МВД России, 2014.

29. Спецкурс «Профессиональные действия сотрудников подразделений Госавтоинспекции в условиях провокационного поведения участников дорожного движения»: учебное пособие / под общ. ред. В. Л. Кубышко. М.: ДГСК МВД России, 2017.

30. Спецкурс «Психологические аспекты профессиональных действий сотрудников полиции по охране общественного порядка в условиях проведения массовых спортивных мероприятий»: учебное пособие / под общ. ред. В. Л. Кубышко. М.: ДГСК МВД России, 2018.

31. *Столяренко А. М.* Прикладная юридическая психология. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

32. *Столяренко А. М.* Психология и педагогика: учебник, изд. 3-е. М., 2010.

33. Теоретические и методические основы применения полиграфа: учебное пособие. 5-е изд. М.: ДГСК МВД России, 2015.

34. Теоретические основы и практика работы кадровых подразделений органов внутренних дел Российской Федерации по вопросам прохождения службы: учебно-практическое пособие / В. К. Русаков [и др.]. М.: Академия управления МВД России, 2017.

35. Трудовое право: учебное наглядное пособие // Санкт-Петербургский университет МВД России, 2014.

36. Формирование и развитие правосознания сотрудников органов внутренних дел как фактор профилактики нарушений дисциплины и законности / А. А. Таганова, С. А. Павлова. Краснодар: КрУ МВД России, 2015.

37. Юридическая педагогика: учебник / под ред. В. Я. Кикотя и А. М. Столяренко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2004.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

*Учебное издание*

**Вахнина** Виктория Владимировна  
**Мальцева** Татьяна Вячеславна  
**Михайлова** Татьяна Викторовна  
**Ульянина** Ольга Александровна

**РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ  
ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ОРГАНА МВД РОССИИ  
В ОРГАНИЗАЦИИ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО  
ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОПЕРАТИВНО-СЛУЖЕБНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛИЧНОГО СОСТАВА**

*Учебно-методическое пособие*

Редактор *Д. В. Алентьев*  
Верстка *С. Х. Аминов*

Подписано в печать 26.06.2020. Формат 60×84<sup>1/16</sup>.  
Усл. печ. л. 5,46. Уч.-изд. л. 5,12. Тираж 192 экз. Заказ № 1у.

Отделение полиграфической и оперативной печати РИО  
Академии управления МВД России  
125171, Москва, ул. Зои и Александра Космодемьянских, д. 8

ISBN 978-5-907187-10-8



9 785907 187108