

АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ МВД РОССИИ

Егоров Константин Анатольевич

**Управление социально-психологическим
климатом коллективов сотрудников
органов внутренних дел**

Методические рекомендации

Москва • 2015

УДК 159.923
ББК 88.8
Е30

Одобрено редакционно-издательским советом
Академии управления МВД России

Рецензенты: начальник управления организации морально-психологического обеспечения А.А. *Ендржеевский* (ДГСК МВД России); заместитель начальника управления организации морально-психологического обеспечения, кандидат психологических наук М.Н. *Дашко* (ДГСК МВД России); начальник кафедры теории и социологии управления органами внутренних дел, доктор социологических наук, профессор В.Б. *Коробов* (Академия управления МВД России).

Е30

Егоров К.А. Управление социально-психологическим климатом коллективов сотрудников органов внутренних дел: методические рекомендации. М.: Академия управления МВД России, 2015. – 48 с.

В методических рекомендациях представлен анализ научной и практической информации о служебных коллективах органов внутренних дел и происходящих в них социально-психологических процессах, а также даны классификация существующих в социальной психологии понятий социально-психологического климата, его структура, показатели и характеристики.

Автором предложена система работы руководителей органов, подразделений и организаций системы МВД России по реализации социально-психологического потенциала подчиненных подразделений, а также даны рекомендации по управлению социально-психологическим климатом в служебных коллективах.

Методические рекомендации могут быть использованы для совершенствования управленческой деятельности руководящего состава органов внутренних дел, подразделений морально-психологического обеспечения органов, подразделений и организаций системы МВД России, а также при организации обучения слушателей в ведомственных образовательных организациях.

УДК 159.923
ББК 88.8

© Академия управления МВД России, 2015
© К.А. Егоров, 2015

Введение

Научно-техническое и социальное развитие современного общества происходит неравномерно. При этом на пути к общественному прогрессу возникает большое количество закономерных противоречий в социальной, экономической, а также в иных сферах деятельности человека. Последствия этих противоречий накладывают свой отпечаток на систему отношений между людьми в трудовых, служебных коллективах органов внутренних дел (далее – **ОВД**), а также и на социально-психологический климат (далее – **СПК**) в них.

Однако СПК – это не только многоуровневая проблема человеческих отношений в коллективе, требующая от его руководителя быстрых и эффективных решений сегодня, но одновременно и система подходов для решения завтрашних перспективных задач, связанных с моделированием новых, более совершенных, чем прежде, человеческих отношений и общностей.

Формирование благоприятного СПК в служебном коллективе сотрудников ОВД является одним из важнейших условий эффективности оперативно-служебной деятельности и обеспечения общественной безопасности.

Поэтому в современных условиях эта тематика все больше находит свое отражение не только в научных исследованиях, но и в соответствующих положениях нормативных правовых актов МВД России. В частности, Руководством по морально-психологическому обеспечению оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел Российской Федерации¹ определены цели и задачи формирования СПК, его сущность, а также обязанности и ответственность должностных лиц в этой сфере деятельности. Исходя из содержания п. 12 Руководства, личную ответственность за состояние СПК в служебных коллективах несет руководитель ОВД. Он также обязан проводить работу по формированию СПК и поддержанию морально-психологического состояния подчиненных на уровне, необходимом для эффективного решения оперативно-служебных задач.

¹ О морально-психологическом обеспечении оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 11 февраля 2010 г. № 80.

СПК рассматривается нами в качестве многофункционального показателя, составными частями которого могут являться:

- уровень психологической включенности сотрудника в оперативно-служебную деятельность;
- степень психологической эффективности этой деятельности;
- уровень психического потенциала личности и служебного коллектива не только реализуемых, но и скрытых, неиспользованных резервов и возможностей;
- масштабность барьеров, лежащих на пути реализации социально-психологических резервов коллектива, а также изменений, которые происходят в структуре психического потенциала личности в служебном коллективе.

Если руководитель ОВД стремится к достижению целей, поставленных перед его подразделением, то именно поэтому одной из первостепенных задач для него будет необходимость организации управления СПК служебного коллектива. Поскольку именно СПК способствует профессиональному и личностному развитию сотрудника в служебном коллективе, эффективному использованию его творческого потенциала, что, в свою очередь, обеспечивает высокую работоспособность личного состава и результативность служебного коллектива в целом.

Подтверждает это положение научная информация о том, что человек, вступая во взаимодействие с другими людьми, не только чувствует себя по-другому, но у него иным образом начинают протекать психические процессы. Так, эксперименты, проведенные в начале XX века (В. Меде – Германия, Ф. Олпорт – США, В.М. Бехтерев – Россия), показали, что присутствие других людей может как облегчить, так и значительно затруднить деятельность и поведение индивидуума².

Поэтому благоприятный СПК в служебном коллективе является важным фактором оптимизации профессиональной деятельности подразделения. А динамика социально-психологических процессов, составляющих климат, существенно зависит от того, в каких условиях они протекают: конфликта или сотрудничества.

Проблема формирования благоприятного СПК в коллективе занимает одно из ведущих мест в системе управления

² Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2002.

организацией и здесь необходимо решать три неразрывно связанные проблемы: улучшение группового и организационного климата; необходимые изменения моделей руководства и лидерства; изучение и применение конструктивных моделей разрешения конфликтов на всех уровнях функционирования организации³.

При этом формирование и поддержание СПК на оптимальном уровне невозможно без целенаправленной деятельности руководителя по управлению данным процессом в служебном коллективе подчиненного ему подразделения.

³ *Морозов А.В.* Деловая психология: учебник для студентов высших учебных заведений. 3-е изд., доп. и перераб. М., 2005.

1. Понятие коллектива

Коллектив является одним из видов малой группы. Малые группы могут быть разными по численности, по характеру и структуре отношений, существующих между их членами, по индивидуальному составу, особенностям ценностей, норм и правил взаимоотношений, разделяемых участниками, межличностным отношениям, целям и содержанию деятельности. Количественный состав группы называется ее размером, индивидуальный – композицией. Структуру межличностного общения, или обмена деловой и личной информацией, именуют *каналами коммуникаций*, нравственно-эмоциональный тон межличностных отношений – *психологическим климатом группы*. Общие правила поведения, которых придерживаются члены группы, называют групповыми нормами. Все перечисленные характеристики представляют собой основные параметры, по которым выделяют, классифицируют и изучают малые группы.



Среди высокоразвитых малых групп особо выделяются *коллективы*. Психология развитого коллектива характеризуется тем, что деятельность, ради которой он создан и которой на практике занимается, имеет, несомненно, положительное значение для очень многих людей, не только для членов коллектива. В коллективе межличностные отношения основаны на взаимном доверии людей, открытости, честности, порядочности, взаимном уважении и поддержке.

Для того чтобы малая группа была признана коллективом, она должна соответствовать ряду весьма высоких требований: успешно справляться с возложенными на нее задачами, ориентироваться на позитивные морально-нравственные цели, надежные межличностные отношения, создавать для каждого своего члена возможности личностного роста. Таким образом, такая малая группа должна давать людям больше, чем может дать сумма того же количества индивидов, работающих самостоятельно.

Психологически развитой как коллектив считается такая малая группа, в которой сложилась дифференцированная система различных деловых и личных взаимоотношений, строящихся на высокой нравственной основе. Такие отношения можно назвать коллективистскими.

Коллективистские отношения определяются через понятия нравственности, ответственности, открытости, коллективизма, контактности, организованности, эффективности и информативности. Под *нравственностью* может пониматься соответствие отношений, сложившихся внутри коллектива и вне его, нормам и ценностям общечеловеческой морали. *Ответственность* трактуется как добровольное принятие коллективом на себя моральных и других обязательств перед обществом за судьбу каждого человека независимо от того, является он членом данного коллектива или нет. Ответственность также проявляется в том, что члены коллектива свои слова подтверждают делом, требовательны к себе и друг другу, объективно оценивают свои успехи и неудачи, никогда не бросают начатое дело на полпути, сознательно подчиняются дисциплине, интересы других людей ставят не ниже своих собственных, по-хозяйски относятся к общественной собственности.

Под *открытостью* коллектива понимается способность устанавливать и поддерживать хорошие, строящиеся на коллективистской основе взаимоотношения с другими коллективами или их представителями, а также с новичками в своем коллективе. На практике открытость коллектива проявляется

ся в оказании разносторонней помощи другим коллективам, а также индивидуумам, не являющимся членами своего коллектива. Открытость является одной из важнейших характеристик, по которой можно отличить коллектив от внешне похожих на него социальных объединений.

Понятие *коллективизма* включает в себя не только постоянную нацеленность членов коллектива на достижение успеха в совместной деятельности, но и стремление противостоять всему тому, что разобщает, разрушает его. Коллективизм также проявляется в развитии позитивных традиций, укреплении уверенности каждого в своем коллективе. Чувство коллективизма не позволяет его членам оставаться равнодушными, если происходит пренебрежение с чьей-либо стороны интересов коллектива. В таком коллективе все важные вопросы решаются сообща и, по возможности, при общем согласии.

Для подлинно коллективистских отношений характерна *контактность*. Под нею понимаются устойчивые личные, эмоционально благоприятные, дружеские, доверительные взаимоотношения членов коллектива, включающие, прежде всего, внимание друг к другу, доброжелательность, уважение и тактичность. Такие взаимоотношения обеспечивают в коллективе благоприятный СПК, спокойную и дружественную обстановку.

Организованность проявляется в умелом взаимодействии членов коллектива, в бесконфликтном распределении обязанностей между ними, в хорошей взаимозаменяемости. Организованность – это также способность коллектива самостоятельно обнаруживать и исправлять недостатки, предупреждать и оперативно решать возникающие проблемы. От организованности непосредственно зависят результаты деятельности коллектива.

Одним из условий успешной работы коллектива и установления доверительных взаимоотношений является хорошее знание членами коллектива друг друга и состояния дел в нем. Это знание называется *информированностью*. Достаточная информированность сотрудников предполагает знание ими задач, стоящих перед коллективом, содержания, а также положительных или отрицательных результатов его деятельности, норм и правил поведения. Сюда же входит хорошее знание членами коллектива друг друга.

Эффективность понимается как успешность решения коллективом всех стоящих перед ним задач. Одним из важнейших показателей эффективности высокоразвитого коллектива является сверхаддитивный эффект. Он представляет собой способ-

ность коллектива как целого добиваться результатов в работе гораздо более высоких, чем это может сделать такая же по численности группа людей, работающих независимо друг от друга, не объединенных системой описанных выше отношений.

Таких малых групп, которые полностью бы отвечали всем перечисленным требованиям коллектива, в действительности мало. Большинство реально существующих малых групп занимает промежуточное положение между слаборазвитой группой и высокоразвитым коллективом. По отдельным своим социально-психологическим параметрам эти группы вполне могут претендовать на то, чтобы называться коллективами, однако по другим серьезно уступают.

Представленную модель надо рассматривать скорее как идеал, к которому должен стремиться коллектив в процессе своего развития, чем как отражение реальности существования малых групп.

Таким образом, *коллектив* – это высокоразвитая малая группа людей, которая обладает повышенной эффективностью в работе, проявляющейся в форме сверхаддитивного эффекта, а также отношения, в которой строятся на позитивных нормах морали.

В отличие от других малых групп, социальных общностей коллектив характеризуется следующими основными чертами:

1) устойчивым взаимодействием, которое способствует прочности и стабильности его существования в течение продолжительного времени и в различных обстоятельствах;

2) отчетливо выраженной однородностью состава, т. е. наличием признаков, присущих коллективу;

3) относительно высокой степенью сплоченности на основе единства взглядов, установок, позиций членов коллектива;

4) структурированностью – определенной степенью четкости и конкретностью распределения функций, прав и обязанностей, ответственности между членами коллектива;

5) организованностью, т. е. упорядоченностью, подчиненностью коллектива определенному порядку ведения совместной коллективной деятельности;

6) открытостью – т. е. готовностью к принятию новых членов⁴.

Эффективность деятельности коллектива во многом зависит от состояния СПК в нем.

⁴ Бакалавр экономики: хрестоматия в 3 т. / под общ. ред. В.И. Видяпина. М., 1999.

2. Понятие и структура социально-психологического климата

Качественные и количественные показатели приведенных выше основных черт коллектива объединяются понятием «социально-психологический климат коллектива». По мнению известного российского психолога Б.Д. Парыгина, это понятие отражает характер взаимоотношений между людьми, преобладающий тон общественного настроения в коллективе, связанный с удовлетворением условиями жизнедеятельности, стилем и уровнем управления, другими факторами.

СПК коллектива связан с определенной эмоциональной окраской психологических связей коллектива, возникающих на основе их близости, симпатий, совпадения характеров, интересов и склонностей.

На основании результатов психологических исследований отмечена двойственная природа СПК коллектива. С одной стороны, он представляет собой некоторое субъективное отражение в групповом сознании всей совокупности элементов социальной обстановки, всей окружающей среды. С другой, возникнув как результат непосредственного и опосредованного воздействия на групповое сознание объективных и субъективных факторов, СПК приобретает относительную самостоятельность, становится объективной характеристикой коллектива и начинает оказывать обратное влияние на коллективную деятельность и отдельные личности.

СПК – это не статичное, а весьма динамичное образование. Эта динамика проявляется как в процессе образования коллектива, так и в условиях его функционирования. Проведенные психологические исследования позволяют выделить два основных этапа образования коллектива. На первом этапе главную роль играет эмоциональный фактор. В этот период идет интенсивный процесс психологической ориентации, установления связей и позитивных отношений. На втором этапе все большее значение приобретают когнитивные (познавательные) процессы. В этот период каждая личность выступает не только как потенциальный или реальный объект эмоционального общения, но и как носитель определенных личностных качеств, социальных норм и установок. Именно на этом этапе происходит формирование общих взглядов, ценностных ориентации, норм и символов.

Кроме того, рассматривая СПК, необходимо иметь в виду два его уровня. Первый уровень – *статический*, относительно постоянный. Это устойчивые взаимоотношения членов коллектива, их интерес к работе и коллегам по труду. На этом уровне СПК понимается как устойчивое состояние, которое, однажды сформировавшись, способно долгое время не разрушаться и сохранять свою сущность, несмотря на те трудности, с которыми сталкивается организация⁵.

С этой точки зрения сформировать благоприятный СПК в группе довольно трудно, но в то же время легче поддерживать его на определенном уровне, уже сформированном ранее. Контроль и коррекция свойств СПК эпизодически осуществляются не только формальным или неформальным лидерами, но и членами группы с целью поддержания определенной стабильности, устойчивости своего положения, статуса в системе взаимоотношений.

Поскольку состояние климата менее чувствительно к различным воздействиям и изменениям со стороны окружающей среды, оно оказывает определенное влияние на результаты коллективной и индивидуальной деятельности, на работоспособность членов группы, на качество и количество продуктов их труда⁶.

Второй уровень – *динамический*, меняющийся, колеблющийся. Это каждодневный настрой сотрудников в процессе работы, их психологическое настроение. Этот уровень описывается понятием «психологическая атмосфера», «преобладающее коллективное настроение». В отличие от СПК психологическая атмосфера характеризуется более быстрыми, временными изменениями и меньше осознается людьми, изменение психологической атмосферы влияет на настроение и работоспособность личности в течение рабочего дня.

СПК коллектива всегда характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого его участника, индивида и, несомненно, зависит от общего состояния окружающих его людей. В свою очередь атмосфера той или иной общности или группы проявляется через характер психической настроенности людей, которая может быть деятельной

⁵ Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. М., 2002.

⁶ Там же.

или созерцательной, жизнерадостной или пессимистичной, целеустремленной или анархичной, будничной или праздничной и т. д.

Но изменения климата всегда более выражены, заметны, они осознаются и переживаются людьми более остро; чаще всего человек успевает адаптироваться к ним. Накопление количественных изменений в психологической атмосфере ведет к переходу ее в иное качественное соединение, в другой СПК⁷.

Не только в социологии, но и в психологии утвердилась точка зрения, согласно которой главной структурой, образующей СПК, является настроение. Так, в частности, по мнению одного из известных отечественных психологов К.К. Платонова, СПК как свойство группы является одним (и важнейшим) из компонентов внутренней структуры группы, определяется межличностными отношениями в ней, создающими стойкие настроения группы, от которых зависит степень активности в достижении целей.

По нашему мнению, СПК коллектива представляет собой преобладающий и относительно устойчивый эмоционально-психологический фон коллективных настроений, который находит многообразные формы проявлений во всех сферах совместной деятельности его членов.

Понятие «климат» заимствовано социальной психологией из метеорологии и географии. Сейчас это установившееся понятие, которое характеризует невидимую, тонкую, деликатную, психологическую сторону взаимоотношений между людьми⁸.

В отечественной социальной психологии термин «психологический климат» впервые использовал Н.С. Мансуров, который изучал производственные коллективы⁹.

Климат социально-психологический (от греч. *klima* (*klimatos*) – наклон) – качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе¹⁰.

⁷ Указ. соч. С. 130.

⁸ Там же. С. 128.

⁹ Веснин В.Р. Управление персоналом: учебное пособие. М., 2006. С. 97.

¹⁰ Психология: словарь / под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. М., 1990.

Одним из первых содержание СПК раскрыл В.М. Шепель. По его мнению, СПК – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей. Он считал, что климат отношений между людьми в организации состоит из трех составляющих¹¹.

Первая составляющая – это *социальный* климат, который определяется осознанием общих целей и задач организации. Вторая составляющая – *моральный* климат, определяющийся принятыми моральными ценностями организации. Третья составляющая – это *психологический* климат, т. е. те неофициальные отношения, которые складываются между работниками.

В целом этот феномен принято называть *СПК коллектива организации*.

Отношениями между членами трудового коллектива обусловлены двумя факторами: основной деятельностью (формальные отношения) и межличностными отношениями (неформальные отношения). Состояние неформальных межличностных отношений в коллективе называют СПК, который характеризуется прочностью внутренних связей между членами коллектива¹².

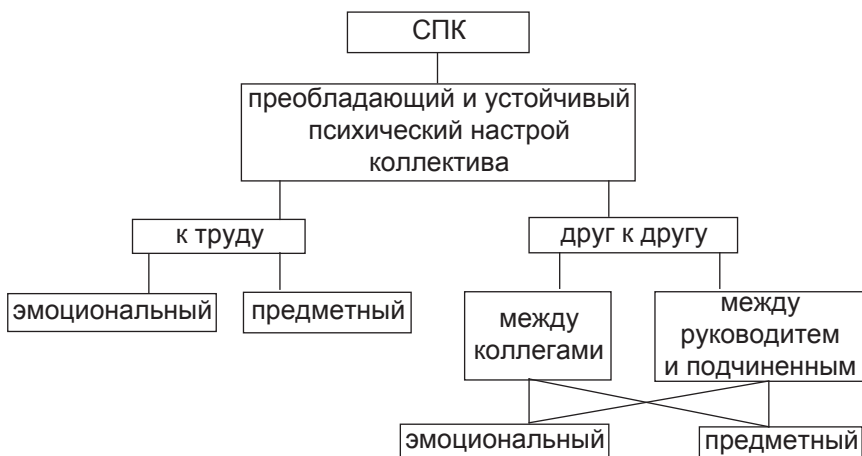
В исследованиях отечественных социальных психологов (К.К. Платонова, А.А. Русалиновой, В.М. Шепеля, Б.Д. Парыгина, А.Н. Щербань и др.) наметились четыре основных подхода к пониманию природы СПК. Но все они сходятся во мнении, что его феномен включает понятие состояния психологии организации как единого целого, которое интегрирует частные групповые состояния.

Существенным элементом в общей концепции СПК является характеристика его структуры. Это предполагает выделение основных компонентов в рамках рассматриваемого явления по некоему единому основанию, в частности по категории «отношения». Тогда в структуре СПК становится очевидным наличие двух основных направлений – отношения людей к труду и их отношения друг к другу.

В свою очередь отношения друг к другу дифференцируются на отношения между коллегами по работе и отношения в системе руководства и подчинения.

¹¹ Шакуров Р.С. Социально-психологические основы управления: руководитель и коллектив. М., 1990. С. 93.

¹² Ступль Я.Е. Руководитель и коллектив. Челябинск, 1976. С. 120.



Но в конечном итоге все многообразие отношений рассматривается через призму двух основных параметров психического настроения – эмоционального и предметного.

Под *предметным настроением* подразумевается направленность внимания и характер восприятия человеком тех или иных сторон его деятельности. Под *эмоциональным* – его отношение удовлетворенности или неудовлетворенности этими сторонами.

Психологический климат коллектива, обнаруживающий себя прежде всего в отношениях людей друг к другу и к общему делу, этим не исчерпывается. Он неизбежно сказывается и на отношениях людей к миру в целом, на их мироощущении и мировосприятии. А это в свою очередь может проявиться во всей системе ценностных ориентаций личности, являющейся членом данного коллектива. Таким образом, климат проявляется определенным образом и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе. Последнее из отношений трансформируется в определенную ситуацию – общественную форму самоотношения и самосознания личности.

В результате создается определенная структура ближайших и последующих, более непосредственных и более опосредованных проявлений СПК.

То обстоятельство, что отношение к миру (система ценностных ориентаций личности) и отношение к самому себе (самосознание, самоотношение и самочувствие) попадают в ранг последующих, а не ближайших проявлений климата,

объясняется их более сложной, многократно опосредованной зависимостью не только от ситуации данного коллектива, но и от целого ряда других факторов, с одной стороны, макро-масштабных, с другой – сугубо личностных.

Действительно, отношения человека к миру формируются в рамках его образа жизни в целом, который никогда не исчерпывается предметами того или иного, даже самого значимого для него коллектива.

Аналогичным образом обстоит дело и с отношением к самому себе. Самосознание человека складывается в течение всей его жизни, а самочувствие находится в существенной зависимости не только от его статуса в служебном коллективе, но нередко в еще большей мере от семейно-бытового положения и физического здоровья индивида.

Это, разумеется, не снимает возможности рассмотрения самооценки и самочувствия индивида в данном конкретном коллективе и в зависимости от него.

На самочувствие личности в коллективе отражаются отношения личности к определенной группе в целом, степень удовлетворенности своей позицией и межличностными отношениями в группе.

Каждый из членов коллектива на основе всех других параметров СПК вырабатывает в себе соответствующее этому климату сознание, восприятие, оценку и ощущение своего «я» в рамках данной конкретной общности людей.

Самочувствие личности в определенной мере может служить и известным показателем степени развернутости ее духовного потенциала. В данном случае подразумевается психическое состояние, определяемое во многом психологической атмосферой служебного коллектива.

С этой точки зрения собственно самочувствие личности может рассматриваться как один из наиболее общих показателей СПК. Вместе с тем оно не является исключительным основанием, по которому можно конкретно судить обо всех аспектах СПК в коллективе и мере эффективности его деятельности. Так как, по мнению Л.Г. Почебут, СПК – это состояние психологии организации как единого целого, которое интегрирует частные групповые состояния. Климат – это не сумма групповых состояний, а их интеграл¹³.

¹³ Почебут Л.Г., Чикер В.А. Указ. соч. С. 130.

3. Факторы формирования социально-психологического климата в коллективе

Существует целый ряд факторов, определяющих СПК в коллективе. Попробуем их перечислить и раскрыть содержание.

Общая макросреда: обстановка в обществе, совокупность экономических, культурных, политических и других условий. Стабильность в экономической, политической жизни общества обеспечивают социальное и психологическое благополучие его членов и косвенно влияют на социально-психологический климат в служебном коллективе.

Локальная макросреда, т. е. организация, в структуру которой входит служебный коллектив. Размеры организации, статусно-ролевая структура, отсутствие функционально-ролевых противоречий, степень централизации властных отношений, участие сотрудников в планировании, распределении ресурсов, состав структурных подразделений (половозрастной, профессиональный, этнический) и т. д.

Физический микроклимат, санитарно-гигиенические условия службы. Например, пониженные или повышенные значения температуры окружающей среды, духота, плохая освещенность, постоянный шум, а также необустроенность служебных помещений могут стать источником повышенной раздражительности и косвенно повлиять на психологическую атмосферу в служебном коллективе. Напротив, хорошо оборудованные служебные места, благоприятные санитарно-гигиенические условия повышают удовлетворенность от служебной деятельности в целом, способствуя формированию благоприятного СПК в коллективе.

Удовлетворенность службой. Большое значение для формирования благоприятного СПК имеет то, насколько служебная деятельность является для сотрудника интересной, разнообразной, творческой, соответствует ли она его профессиональному уровню, позволяет ли реализовать творческий потенциал, способствует ли профессиональному и личностному росту.

Привлекательность работы повышают удовлетворенность условиями труда, оплатой, системой материального и морального стимулирования, социальным обеспечением, распределением отпусков, режимом работы, информа-

ционным обеспечением, перспективами карьерного роста, возможностью повысить уровень своего профессионализма, уровнем компетентности коллег, характером деловых и личных отношений в коллективе по вертикали и горизонтали и т. д.¹⁴

Привлекательность работы зависит от того, насколько ее условия соответствуют ожиданиям субъекта и позволяют реализовать его собственные интересы, удовлетворить потребности личности:

- в хороших условиях труда и достойном материальном вознаграждении;
- в общении и дружеских межличностных отношениях;
- в успехе, достижениях, признании и личном авторитете, обладании властью и возможностью влиять на поведение других;
- в творческой и интересной работе, возможности профессионального и личностного развития, реализации своего потенциала¹⁵.

Характер служебной деятельности. Монотонность деятельности, ее высокая ответственность, наличие риска для здоровья и жизни сотрудника, стрессогенный характер, эмоциональная насыщенность и т. д. – все это факторы, которые косвенно могут негативно сказаться на СПК в служебном коллективе.

Организация совместной деятельности. Формальная структура служебного коллектива, способ распределения полномочий, наличие единой цели влияют на СПК. Дублирование функций подразделений, противоречивость задач, нечеткое распределение функциональных обязанностей, несоответствие знаний, навыков и умений сотрудника его профессиональному предназначению, психологическая несовместимость участников совместной деятельности повышают напряженность отношений в служебном коллективе и могут стать источниками конфликтов.

Психологическая совместимость является важным фактором, влияющим на СПК. Под психологической совместимостью понимают способность к совместной деятельности, в ос-

¹⁴ Атаманчук Г.В. Управление: сущность, ценность, эффективность: учебное пособие для вузов. М., 2006.

¹⁵ Морозов А.В. Деловая психология: учебник для студентов высших учебных заведений. 3-е изд., доп. и перераб. М., 2005. С. 109.

нове которой лежит оптимальное сочетание в коллективе личностных качеств участников. Психологическая совместимость может быть обусловлена сходством характеристик участников совместной деятельности. Людям, похожим друг на друга, легче наладить взаимодействие¹⁶.

Сходство способствует появлению чувства безопасности и уверенности в себе, повышает самооценку. В основе психологической совместимости может лежать и различие характеристик по принципу взаимного дополнения. В таком случае говорят, что люди подходят друг другу «как ключ к замку». Условием и результатом совместимости является межличностная симпатия, привязанность участников взаимодействия друг к другу. Вынужденное общение с неприятным субъектом может стать источником отрицательных эмоций.

На степень психологической совместимости сотрудников влияет то, насколько однородным является состав служебного коллектива по различным социальным и психологическим параметрам.

Выделяют три уровня совместимости: психофизиологический, психологический и социально-психологический.

Психофизиологический уровень совместимости имеет в своей основе оптимальное сочетание особенностей системы органов чувств (зрение, слух, осязание и т. д.) и свойств темперамента. Этот уровень совместимости приобретает особое значение при организации совместной деятельности. Два сотрудника, один из которых по типу темперамента является холериком, а другой флегматиком, будут выполнять задание в разном темпе, что может повлечь за собой сбои в работе и напряженность в отношениях между ними.

Психологический уровень предполагает совместимость характеров, мотивов, типов поведения. *Социально-психологический* уровень совместимости основан на согласованности социальных ролей, социальных установок, ценностных ориентаций, интересов.

Двум субъектам, стремящимся к доминированию, будет сложно организовать совместную деятельность. Совместимости будет способствовать ориентация одного из них на подчинение. Вспыльчивому и импульсивному человеку больше подойдет в качестве напарника спокойный и уравновешен-

¹⁶ *Самыгин С.И., Зайналов М.С., Макиев З.Г., Обухов Д.В.* Основы управления персоналом. Ростов н/Д, 2001.

ный сотрудник. Психологической совместимости способствуют критичность к себе, терпимость и доверие по отношению к партнеру по взаимодействию¹⁷.

Сработанность – это результат совместимости сотрудников. Она обеспечивает максимально возможную успешность совместной деятельности при минимальных затратах.

Сработанность – показатель согласованности межличностного взаимодействия в условиях конкретной совместной деятельности. Сработанность характеризуется высокой продуктивностью совместной работы индивидов. Таким образом, основа сработанности – успешность и выгодность именно совместной деятельности, когда между ее участниками возникает согласованность действий. М.Г. Рогов и Н.Н. Обозов считают, что важна нормального функционирования коллектива очень важна сработанность на уровне «руководитель – заместитель»¹⁸.

Характер коммуникаций в организации также выступает в качестве фактора СПК. Отсутствие полной и точной информации по важному для сотрудников вопросу создает благоприятную почву для распространения слухов и сплетен, возникновения интриг и проведения конкурирующими сторонами «закулисных игр».

Руководителю стоит внимательно следить за удовлетворительным информационным обеспечением деятельности организации. Низкая коммуникативная компетентность сотрудников также ведет к коммуникативным барьерам, росту напряженности в межличностных отношениях, непониманию, недоверию, конфликтам. Умение ясно и точно излагать свою точку зрения, владение приемами конструктивной критики, навыками активного слушания и т. д. создают условия для удовлетворительной коммуникации в организации¹⁹.

Стиль руководства. Роль руководителя в создании оптимального СПК является решающей, поскольку результат зависит от того, какой стиль руководства он изберет для управления коллективом, а также насколько точно этот стиль руководства будет соответствовать сложившейся ситуации и степени

¹⁷ Там же.

¹⁸ Немов Р.С. Психологические условия и критерии эффективности работы коллектива. М., 1982. С. 57.

¹⁹ Каменская В.Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности. М., 2002. С. 52–54.

развития самого коллектива. Но более детально мы рассмотрим этот вопрос в заключительной главе нашей работы.

Таким образом, СПК – это интегральная составляющая более частных групповых состояний. Он не возникает спонтанно, а является результатом усилий многих людей – специалистов в области управления персоналом, формальных и неформальных лидеров, а также большинства членов группы.

Благоприятный СПК переживается как состояние удовлетворенности каждого человека своим трудом и взаимоотношениями с сотрудниками. Большую помощь в оздоровлении СПК могут оказать специалисты-психологи и конфликтологи.

4. Оценка и оптимизация социально-психологического климата

Эффективность организации определяется по ряду показателей. В целом, социально-психологические исследования показывают, что комплексная оценка эффективности организаций может быть произведена лишь в том случае, если учтены объективные (организационные, правовые, экономические и др.) и субъективные (социально-психологические) факторы.

В зарубежной социальной психологии говорят об «организационной культуре» в организациях, которая опирается на формирование СПК, отношений между работниками.

Отечественные исследователи (Ю.П. Платонов и др.) на основе многолетних исследований в организациях выделил социально-психологические факторы эффективности организаций.

1. Целенаправленность (характеризует цели совместного взаимодействия, т. е. потребности, ценностные ориентации членов организации, средства и способы взаимодействия).

2. Мотивированность (раскрывает причины служебной, трудовой, познавательной, коммуникативной и прочей активности членов организации).

3. Эмоциональность (проявляется в эмоциональном отношении людей к взаимодействию, в специфике эмоциональных, неформальных отношений в организации).

4. Стрессоустойчивость (характеризует способность организации согласованно и быстро мобилизовать эмоционально-волевой потенциал своих членов для противодействия деструктивным силам).

5. Интегративность (обеспечивает необходимый уровень единства мнений и согласованности действий).

6. Организованность (детерминирована особенностями процессов управления и самоуправления).

Важным условием эффективности функционирования организаций является наличие в ней благоприятного СПК, который включает многие вышеперечисленные факторы.

Существуют определенные признаки, по которым косвенно можно судить о состоянии СПК в служебном коллективе. К ним относят:

- эффективность оперативно-служебной деятельности;
- соблюдение сроков выполнения поставленных задач;

- качество отработки служебной документации;
- уровень текучести кадров;
- количество опозданий на службу;
- численность сотрудников, привлеченных к дисциплинарной ответственности;
- аккуратность в обращении с оружием, техническими средствами и оборудованием;
- количество претензий, жалоб, поступающих от сотрудников и граждан.

СПК как интегральное состояние организации включает целый комплекс различных характеристик. В связи с этим разработана определенная система показателей, на основании которых оказывается возможным оценить уровень и состояние СПК в коллективе. При его изучении с помощью анкетного опроса в качестве основных показателей обычно выделяют удовлетворенность работников организации характером и содержанием труда, взаимоотношениями с коллегами и руководителями, стилем руководства организацией, уровнем конфликтности отношений, профессиональной подготовкой персонала. Задавая вопросы анкетировемым, психолог выясняет круг проблем организации. Математический анализ данных позволяет выявить характеристики и факторы благоприятного или неблагоприятного состояния СПК, управление которым требует от руководителей, менеджеров и психологов понимания эмоционально-психологического состояния членов коллектива, их настроения и отношений друг с другом.

Проведение социально-психологических исследований в целях формирования благоприятного СПК в служебных коллективах – одно из важнейших направлений психологической работы в ОВД. Так, в соответствии с п. 5.2 Положения об основах организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации, на психологов возложены функции по изучению, анализу и оценке СПК в служебных коллективах морально-психологического состояния личного состава на основе использования методик, перечень которых установлен Департаментом государственной службы и кадров МВД России²⁰.

²⁰ Об утверждении Положения об основах организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 2 сентября 2013 г. № 660.

Зарубежные исследователи, в частности Р.Б. Шо, выделяют такое важное психологическое понятие, как *доверие*, являющееся основой организационного успеха. С одной стороны, доверие – это проблема отношений между людьми, т. е. важная составляющая СПК организации²¹. Но с более широкой точки зрения, доверие – это мощная универсальная сила, влияющая практически на все, что происходит внутри организации и в отношениях между организациями и одновременно являющаяся структурной и культурной характеристикой организации. Р.Б. Шо определяет факторы, формирующие доверие: порядочность, компетентность, лояльность, открытость сотрудников фирмы. Все эти факторы рассматриваются во взаимосвязи как «социальный капитал», достигнутый в организации²².

СПК является одним из наиболее важных элементов в общей системе условий существования и жизнедеятельности человека в обществе и коллективе. Он может быть положительным (благоприятным) и отрицательным (неблагоприятным).

Перечислим *характеристики благоприятного СПК*²³.

1. В организации преобладает бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений между работниками, оптимизм в настроении; отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи, доброжелательности; членам группы нравится участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время; в отношениях преобладают одобрение и поддержка, критика высказывается с добрыми пожеланиями (развивающая критика).

2. В организации существуют нормы справедливого и уважительного отношения ко всем его членам, здесь всегда поддерживают слабых, выступают в их защиту, помогают новичкам.

3. В организации высоко ценят такие черты личности, как принципиальность, честность, трудолюбие и бескорыстие.

4. Сотрудники организации активны, полны энергии, они быстро откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело, добиваются высоких показателей в труде и профессиональной деятельности.

5. Успехи или неудачи отдельных сотрудников вызывают сопереживание и искреннее участие всех членов организа-

²¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2002.

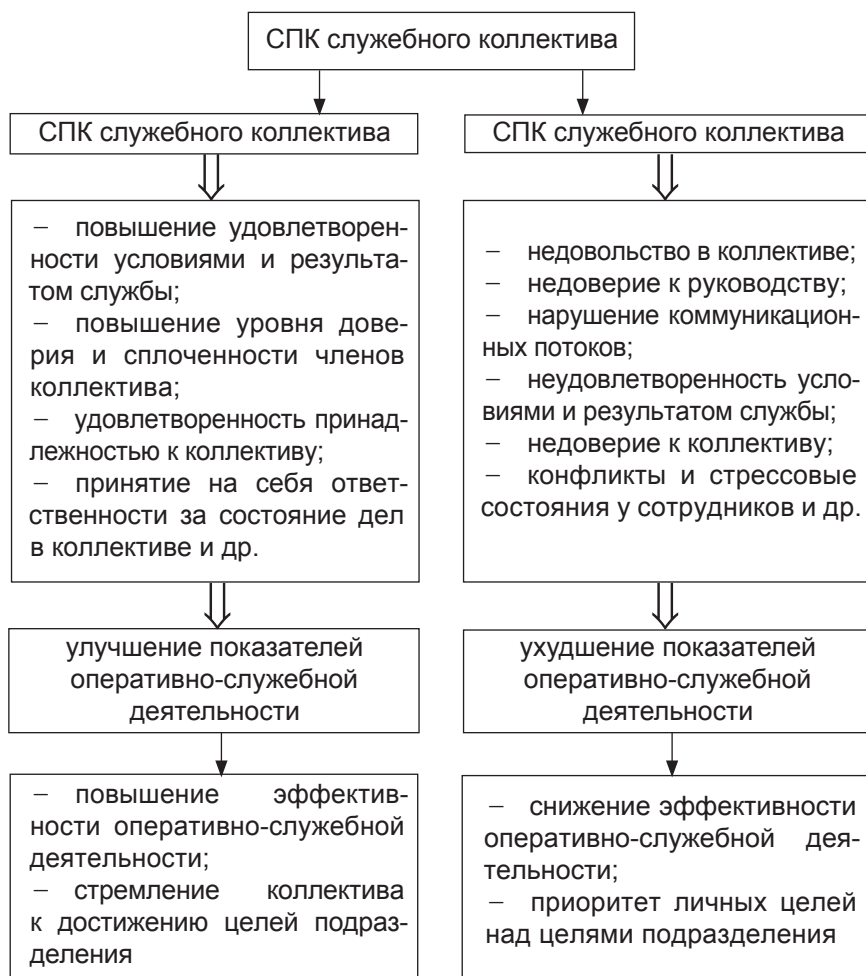
²² Там же.

²³ Платонов Ю.П. Психология коллективной деятельности. Л., 1990. С. 135.

ции; они испытывают чувство гордости за свою фирму, ее достижения и неудачи переживаются как собственные.

6. В отношениях между группировками внутри организации (структурными подразделениями: участками, отделами, бригадами и пр.) существует взаимное расположение, понимание, сотрудничество.

7. В трудные для организации минуты происходит эмоциональное единение (один за всех, все за одного), велико желание трудиться совместно; группа открыта, стремится сотрудничать с другими группами.



В свою очередь выделим *характеристики неблагоприятного СПК*.

1. В организации преобладают подавленное настроение, пессимизм, наблюдаются конфликтность, агрессивность, антипатии людей друг к другу, присутствует соперничество; сотрудники проявляют отрицательное отношение к более близкому общению друг с другом; критические замечания носят характер явных или скрытых выпадов, люди позволяют себе принижать личность другого, каждый считает свою точку зрения главной и нетерпим к мнению остальных.

2. В организации отсутствуют нормы справедливости и равенства во взаимоотношениях, она заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», здесь презрительно относятся к слабым, нередко высмеивают их, новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним часто проявляют враждебность.

3. Такие черты личности, как принципиальность, честность, трудолюбие, бескорыстие, не в почете.

4. Члены организации инертны, пассивны, некоторые стремятся обособиться от остальных, группу невозможно поднять на общее дело – каждый думает только о своих интересах и не стремится добиться высоких показателей в труде.

5. Успехи и неудачи одного оставляют равнодушными остальных членов группы, а иногда вызывают нездоровую зависть или злорадство; достижения или неудачи организации не находят эмоционального отклика у ее членов.

6. В организации возникают конфликтующие между собой группировки, которые отказываются от участия в совместных делах.

7. В трудных случаях организация не способна объединиться, возникают растерянность, ссоры, взаимные обвинения, конфликты; группа закрыта и не стремится сотрудничать с другими группами.

Разумеется, выше приведены характеристики диаметрально противоположных состояний СПК. Но в действительности существует достаточно большое многообразие форм проявлений климата, которые не могут быть оценены только как благоприятные или неблагоприятные. Поэтому потребовалась более точная их классификация на основе оценки следующих компонентов:

а) уровня социально-психологического потенциала служебного коллектива;

б) степени его реализации в конкретный момент времени;
в) тенденций дальнейших изменений социально-психологического потенциала служебного коллектива.

Данная классификация позволила, в свою очередь, выделить *три основных типа СПК*.

1. Высокий уровень социально-психологического потенциала коллектива, которому соответствует и степень его реализации. При работе с полной отдачей сохраняется необходимый резерв сил для дальнейшего совершенствования условий и организации труда, не происходит работы на износ. Четкая организация труда и управления в коллективе в сочетании с необходимым резервом сил и удовлетворенностью от ощутимой отдачи открывают перспективу дальнейшего развертывания социально-психологического потенциала коллектива.

2. Высокий уровень социально-психологического потенциала коллектива при крайне низкой степени его реализации в данный момент, что связано с несовершенством сложившейся в рамках системы, выходящей за пределы данного коллектива, организации службы и управления. Отсюда – наметившаяся тенденция свертывания социально-психологического потенциала коллектива и снижения в целом уровня его профессионально-служебной эффективности. Наличие тенденции роста неудовлетворенности сотрудников системой организации и управления, выходящей за рамки данного коллектива, и перерастание этой неудовлетворенности в конфликт.

3. Невысокий уровень социально-психологического потенциала коллектива компенсируется работой (хоть и устаревшими методами, но с полной отдачей сил – практически на износ). Данный вариант в перспективе приводит к срыву в оперативно-служебной деятельности и резкому падению ее эффективности.

Такая типизация, разумеется, не исчерпывает реального многообразия состояний СПК, но значительно упрощает осуществление его оценки.

Так, результатом благоприятного СПК в коллективе ОВД является улучшение его оперативно-служебных и социально-психологических показателей, а также профессионализма сотрудников. В случае если СПК в служебном коллективе является неблагоприятным, происходит ухудшение социализации его членов, а, следовательно, и результатов оперативно-служебной деятельности. При этом как индивидуальных, так и всего подразделения в целом.

Средние или недостаточно стабильные показатели СПК позволяют оценивать его состояние как среднеблагоприятное с дальнейшей тенденцией к улучшению или ухудшению положения дел в коллективе.

Для нормализации СПК необходимо применить ряд организационных и социально-психологических приемов. На примере трудового коллектива организационные приемы предполагают²⁴:

- приглашение профессионального психолога. Этот шаг диктуется простыми соображениями: если человек почувствовал себя больным, он обращается к врачу; если менеджеры пришли к выводу, что в их организации сложился нездоровый социально-психологический климат, необходимо обратиться к специалисту;
- проведение конкретного эмпирического исследования с целью определения причин неблагоприятных взаимоотношений сотрудников; информирование организации о результатах исследования (на собрании, совещании и пр.);
- принятие коллективного решения об устранении объективных факторов, негативно влияющих на климат;
- контроль за реализацией коллективного решения и состоянием социально-психологического климата.

Социально-психологические приемы опираются на результаты проведенного исследования и предполагают в основном следующее²⁵.

1. Определение неформальной структуры группы, выявление лидера и его роли в группе. Необходимо дать ответ на вопрос о том, направлена ли деятельность лидера на благородные цели – защита интересов членов своей группы, создание благоприятного климата, повышение уровня развития группы, или, напротив, лидер преследует эгоистические цели – повышение своего статуса, престижа в ущерб интересам группы.

2. Определение уровня развития группы, социально-психологическая коррекция групповых процессов и состояний.

3. Определение причин конфликтов в группе и применение социально-психологических способов их конструктивного разрешения.

4. Коррекция формальной и неформальной структуры группы (например, перевод сотрудников, на которых в своей

²⁴ Управление персоналом / под ред. П.Э. Шлендера. М., 2005. С. 98.

²⁵ Платонов Ю.П. Психология коллективной деятельности. Л., 1990. С. 136.

деятельности опирается неформальный лидер, в другое подразделение; избрание на выборную или назначение на штатную должность неформального лидера в коллективе и т. д.).

5. Социально-психологическая коррекция взаимоотношений в трудовом коллективе (проведение социально-психологических тренингов и психологических консультаций).

Взаимосвязь между эффективностью организации и ее СПК – важнейшая проблема для руководителей любых структур, включая ОВД. Поэтому так важно знание важнейших составляющих СПК служебного коллектива. Благоприятный СПК – это итог систематической работы и принятых мер управленческого воздействия со стороны непосредственных руководителей подразделений, руководящего состава ОВД, а также специалистов в области психологии управления, психологов подразделений.

Наиболее очевидными проявлениями благоприятного СПК являются внимание, расположение, обоюдная симпатия, а также духовный подъем и жизнерадостность, которые опираются на ясные цели, привлекательные задачи совместной деятельности, обстановку взаимной ответственности и требовательности людей друг к другу.

Помимо специалистов немаловажную роль в формировании СПК в организации играет руководитель, способный принятием определенных управленческих решений регулировать взаимоотношения в коллективе и оказывать влияние на становление и развитие благоприятного СПК в коллективе.

5. Роль руководителя в формировании благоприятного социально-психологического климата в коллективе и управление им

Непосредственный руководитель подразделения, а также руководящий состав ОВД оказывает значительное управленческое воздействие на подчиненный служебный коллектив, а также на состояние СПК в нем.

Если эти руководители заинтересованы в эффективной профессиональной деятельности подчиненного подразделения, то они должны участвовать в постоянной и устойчивой выработке у сотрудников таких психических состояний, как симпатия, чувство сопереживания, соучастия; способствовать созданию положительного эмоционального фона общения в коллективе и межличностной привлекательности; предоставлять возможность каждому сотруднику быть понятым и положительно воспринятым независимо от своих индивидуально-психологических особенностей. При этом необходимо выделить чувство защищенности – это когда каждый сотрудник знает, что в случае неудачи (в служебной деятельности, сфере бытовых, семейных или иных отношений) он не останется один на один с этой проблемой, а ему на помощь обязательно придет коллектив.

Часто в служебном коллективе появляются сотрудники, которые недовольны какими-либо аспектами служебной деятельности коллектива, должностных лиц или отдельных личностей. В этом случае личная неприязнь, излишняя принципиальность и т. п. могут послужить причиной или поводом для возникновения конфликта.

В психологии конфликт определяется как «столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанных с отрицательными переживаниями»²⁶.

Конфликты, несомненно, создают социальную напряженность в подразделении, переключают внимание сотрудников

²⁶ Психология: словарь / под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. М., 1990.

с непосредственных задач оперативно-служебной деятельности на «выяснение отношений», негативно сказываются не только на эмоциональном состоянии конфликтующих сторон, но и на состоянии СПК в целом.

Однако конфликт является и неременным условием развития любой организации, в том числе ОВД. Поэтому управление конфликтом требует от руководителя правоохранительного органа не только высокого уровня организационно-правовой компетентности, но и уверенного владения специальными психологическими знаниями, в том числе в области конфликтологии, которые способствуют решению сложных задач самоорганизации и обеспечения рационального взаимодействия людей в условиях, провоцирующих противодействие и психологическую напряженность.

Изучение закономерностей функционирования малых групп показывает, что даже в самых небольших по численности и неорганизованных коллективах, как правило, возникает распределение власти между их членами. Коллектив делится на рядовых членов и лидеров. Лидерство – это способность оказывать влияние на отдельных индивидов и коллектив в целом, в частности направлять их усилия на достижение каких-либо целей.

Различают неформальных и формальных лидеров. Неформальный лидер – это член коллектива, добровольно принявший на себя значительно большую ответственность, чем это требуют формальные предписания и нормы. В социальной психологии существует ряд теорий, объясняющих природу неформального лидерства. Теория черт объясняет выдвижение лидера на основе личностных качеств (инициативы, активности, смелости, опытности и т. д.). Ситуационная теория объясняет инициативное поведение личности потребностями сложившейся ситуации, особенностями сферы коллективной деятельности, спецификой групповых целей, задач и т. д. Неформальные лидеры различными методами воздействуют на членов коллектива. Одни из них стремятся навязать коллективу определенную линию поведения силовыми методами, другие же действуют методами убеждения.

Во всяком организованном коллективе есть формальный лидер. Формальный лидер – это носитель административной власти, в ОВД им является начальник. Его задача состоит в организации совместного взаимодействия и отношений членов служебного коллектива для достижения целей подразделе-

ления. Для этого руководитель должен обладать необходимыми психофизическими характеристиками и качествами, а также знаниями, навыками, умениями в сфере управленческой деятельности.

К психофизическим качествам руководителя как личности относятся волевые данные, профессиональное восприятие, обостренное внимание, объемная и точная память, эмоциональная устойчивость, компетентность и др. Особое значение имеют волевые качества руководителя. Волевого руководителя, как правило, характеризуют разумная настойчивость, решительность, энергичность, упорство в достижении цели, высокая самодисциплина, целеустремленность, т. е. способность к мобилизации всех своих знаний, навыков и умений на достижение поставленных целей, к доведению начатого дела до конкретного результата, к принятию решений в сложных, экстремальных ситуациях, а также собранность и отсутствие стремления переложить ответственность на других.

Немаловажное значение для руководителя ОВД имеет контактность – общительность, интерес к людям и способность располагать их к себе, выслушивать, понимать и убеждать их, способность взглянуть на проблему глазами другого человека. Важной психологической характеристикой является также стрессоустойчивость – интеллектуальная и эмоциональная защищенность в проблемных ситуациях, самообладание и уверенность мышления при принятии индивидуальных и коллективных решений.

В массе неотъемлемых психологических качеств руководителя ОВД выделяется доминантность, которую следует понимать как свойство властности, честолюбия. Это качество предполагает стремление к личной независимости в любых обстоятельствах, готовность к бескомпромиссной борьбе за свои права, отсутствие преклонения перед авторитетами, самоуважение, соседствующее с высокой самооценкой, высокий уровень притязаний.

Делового руководителя выделяют знания, навыки и умения. Так, например, для руководителя ОВД важны знания в сфере различных направлений оперативно-служебной деятельности и ее организации, права и экономики, психологии и педагогики, а также менеджмента. В качестве наиболее важных умений отмечены умение стратегически мыслить и видеть перспективу; определять главные направления в служебной деятельности и последовательность достижения целей; способность к управ-

данному риску, своевременному принятию решений и их реализации на практике, умение делегировать полномочия; изучать, отбирать и расставлять кадры; побуждать подчиненных к профессиональной активности; организовывать свою деятельность; отстаивать интересы служебного коллектива.

С ними тесно связаны профессионально-организаторские качества руководителя, поскольку одной из его основных задач является создание команды единомышленников, т. е. формирование условий для оптимизации процесса самоорганизации служебного коллектива. С этой точки зрения важными качествами руководителя являются деловитость и рациональность, научный системный подход к решению проблем. Деловитость и рациональность предполагают умение руководителя глубоко и всесторонне анализировать тенденции развития общества в своей сфере деятельности и оперативную обстановку, предвидеть и определять их состояние, а также результаты воздействия, выбирать на основе этого анализа лучший вариант решений. А это, в свою очередь, предполагает способность к логическому мышлению, эффективному использованию анализа и синтеза в мыслительных процессах для того, чтобы каждую проблему разделить на составные части, определить значимость каждого из имеющихся факторов и на основе их комбинации сделать наиболее правильный вывод, а также важна способность воспринимать идеи и опыт других людей. Руководителю ОВД необходима и коммуникабельность: способность к совместной деятельности в коллективе и вне его; к налаживанию взаимоотношений с должностными лицами всех уровней – от подчиненных сотрудников до вышестоящих руководителей; к сплочиванию подразделений; объединению разных категорий специалистов для решения общих задач и налаживанию их совместной деятельности.

Важное значение для СПК имеют также особенности *стиля руководства* служебным коллективом. Под стилем руководства понимается комплекс приемов, методов и способов воздействия руководителя на служебный коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций. Определение стиля руководства коллективами осуществляется по основным функциям управления: принятие решений, организация выполнения решений, осуществление контроля исполнения, способы побуждения исполнителей к деятельности, использование системы стимулирования деятельности подчиненных.

В социальной психологии имеются различные классификации стилей руководства. Крупнейший специалист в этой области знаний А.Л. Журавлев различает три основных стиля руководства: директивный (автократический), демократический (консультативный) и либеральный (попустительский). Дадим краткое описание этих стилей.

1. *Директивный (автократический)*. При строгом применении этого стиля руководитель строит свое поведение в соответствии с принципами формальной структуры. Такой руководитель держит дистанцию по отношению к служебному коллективу, старается избегать неформальных контактов. Он берет на себя всю полноту власти и ответственности за происходящее в подразделении, старается лично контролировать весь объем отношений в служебном коллективе, обращая внимание не только на результат, но и на процесс. Решения принимаются им единолично, сотрудники получают лишь самую необходимую для выполнения оперативно-служебных задач информацию. Руководитель такого типа, как правило, властен, требователен, ориентирован только на целевую функцию.

Если руководитель предъявляет завышенные требования, прилюдно критикует сотрудников, часто наказывает и редко поощряет, не ценит их вклад в совместную деятельность, угрожает, пытается запугать увольнением, лишением премии и т. д., ведет себя в соответствии с принципом «начальник всегда прав», не прислушивается к мнению подчиненных, невнимателен к их нуждам и интересам, то он формирует нездоровую социально-психологическую атмосферу.

Отсутствие взаимного уважения и доверия заставляет сотрудников занимать оборонительную позицию, защищаться друг от друга. При этом сокращается частота их контактов, возникают коммуникативные барьеры, конфликты, появляется желание покинуть свое подразделение и, как следствие, происходит снижение эффективности оперативно-служебной деятельности.

Страх наказания порождает стремление избежать ответственности за совершенные ошибки, перекладывание вины на других, поиск «козла отпущения». На эту роль, как правило, выбирается человек (группа лиц), который не виновен в случившемся, но отличается от большинства сотрудников, не похож на них, слаб и не способен постоять за себя. Он становится объектом нападков, враждебного отношения, необоснованных обвинений.

Наличие такого объекта позволяет членам группы осуществлять разрядку напряжения и неудовлетворенности, которые легко накапливаются в атмосфере взаимного недоверия и страха. Тем самым группа поддерживает собственную стабильность и сплоченность²⁷.

Это кажется парадоксальным, но какую бы неприязнь и враждебность не вызывал в свой адрес «козел отпущения», он нужен группе как «предохранительный клапан», позволяющий освободиться от агрессивных тенденций. Поиск «козла отпущения» играет роль механизма интеграции и стабилизации отношений в группе, позволяет избежать острых и интенсивных конфликтов. Но этот процесс обеспечивает лишь частичный, одномоментный эффект. Источник напряженности и неудовлетворенности в организации сохраняется, и немалую роль в их появлении играет неправильное поведение руководителя.

Даже если руководитель использует авторитарный стиль управления, он может быть позитивным, если, принимая решение, учитывает интересы сотрудников, объяснит им свой выбор, сделает свои действия понятными и обоснованными, иными словами, станет больше внимания уделять установлению прочной и тесной связи с подчиненными.

2. *Демократический (консультативный)* тип руководства сочетает ориентацию как на формальную, так и на неформальную структуру взаимоотношений руководителя с подчиненными. Руководитель ОВД стремится разделить власть между собой и подчиненными, при принятии решений учитывает мнение служебного коллектива, стремится контролировать только конечный результат, не вдаваясь в подробности процесса. Сотрудники у такого руководителя получают достаточно полную информацию о своем месте в выполнении общего задания и перспективах своего служебного коллектива.

3. *Либеральный (попустительский)* стиль руководства максимально ориентирован на поддержание неформальных отношений с сотрудниками, делегирование им своих полномочий и ответственности. Руководитель предоставляет подчиненным полный простор, они самостоятельно организуют свою деятельность, решения принимаются коллегиально. Руководитель ОВД лишь в случае необходимости вмешивается в процесс осуществления оперативно-служебной деятельно-

²⁷ Конфликтология: учебник / под. ред. В.П. Ратникова. М., 2002. С. 60.

сти, периодически осуществляет контроль и стимулирует инициативу подчиненных.

«Чистые» стили руководства далеко не всегда проявляются в деятельности руководителей. Как правило, имеет место сочетание каких-либо стилей руководства. Поэтому при исследовании стиля руководства у каждого конкретного должностного лица определяется степень выраженности каждого из трех стилей и выявляются доминирующие.

Следует также отметить, что не существует универсального или оптимального стиля руководства служебным коллективом, способного обеспечить руководителю ОВД решение всех задач по созданию благоприятного СПК в коллективе и эффективного управления им. В различных конкретных ситуациях эффективным может оказаться тот или иной стиль, а также их гармоничное сочетание.

Руководитель может целенаправленно регулировать характер отношений в группе и влиять на формирование СПК в коллективе. Для этого необходимо знать закономерности его формирования и осуществлять управленческую деятельность с учетом факторов, влияющих на СПК.

В широком смысле управление представляет собой регулирование состояния какой-то системы (материально-вещественной или социальной) в целях получения результата. Следовательно, управление не является самоцелью. Воздействуя на объект и изменяя тем самым его состояние, оно стремится получить желаемый результат. Ожидаемый результат деятельности в психологии называют целью²⁸.

В конечном счете, управление преследует две главные цели. *Первая цель* – производительная – подчиняется социальному заказу, который диктуется обществом в целом. *Вторая цель* – социальная – ориентирована на интересы самих работников организации, на удовлетворение их материальных и духовных запросов, прежде всего путем создания на работе комфортных условий труда и благоприятного микроклимата. Эти цели являются также и целевыми функциями управления²⁹.

²⁸ Линчевский Э.Р. Контакты и конфликты: общение в работе руководителя. М., 2000.

²⁹ Орел В.Е., Шемет И.С. Исследование влияния содержания деятельности на удовлетворенность трудом // Психологические проблемы рационализации трудовой деятельности. Ярославль, 1987. С. 83.

Помимо целевых, существует еще одна группа управленческих функций – социально-психологические. Они направлены на формирование у членов коллектива таких социально-психологических состояний и свойств, которые необходимы для оптимально эффективной деятельности.

К таким функциям относятся организация служебного коллектива, его активизация, сплочение, совершенствование, развитие в нем самоуправления. Сплочение – важная социально-психологическая функция управления. Сплотить коллектив – значит выработать в нем свойство сохранять свою целостность как самостоятельного объединения людей.

Сплоченность зависит от того, в какой мере выражены у сотрудников «центростремительные психологические силы», такие как чувства, желания, стремления, убеждения, которые объединяют и удерживают их вместе.

Служебный коллектив – это не простая арифметическая сумма индивидов, а качественно новая категория. На людей, составляющих коллектив, влияют определенные социально-психологические закономерности. Без знания этих закономерностей руководителю трудно эффективно управлять людьми, а иногда просто невозможно вести воспитательную работу, мобилизовать работающих на достижение целей организации, а в частности на выполнение и перевыполнение планов. Таким образом, руководитель обязан знать социально-психологическую структуру коллектива и социально-психологические закономерности, которые действуют в группах людей³⁰.

Один из методов исследования межличностных отношений, доступных каждому руководителю ОВД – это углубленное изучение различных социальных фактов, а также конкретных поступков и действий сотрудников, входящих в состав данного коллектива. К этим социальным фактам можно отнести взаимопомощь, дружбу, ссоры, конфликты и т. п. Постоянное наблюдение за этими явлениями позволит руководителю лучше уяснить суть межличностных отношений подчиненных.

Психологический механизм оценки личности состоит в том, что похвала руководителя повышает авторитет сотрудника и тем самым влияет на отношение к нему членов служебного коллектива. Давая оценку подчиненному, необходимо

³⁰ Орел В.Е., Шемет И.С. Исследование влияния содержания деятельности на удовлетворенность трудом // Психологические проблемы рационализации трудовой деятельности. Ярославль, 1987. С. 86.

стремиться к тому, чтобы сотрудник чувствовал, что руководитель и коллектив замечают и одобряют его личные достоинства, профессиональные успехи и достижения в оперативно-служебной деятельности.

Это приводит к тому, что сотрудник активной стремится стать лучше, добиться более высоких показателей в служебной деятельности. В этом естественном стремлении и нравственных усилиях сотрудника, поощряемых руководителем и служебным коллективом, а в также развитии самоуважения к самому себе заключается основной смысл влияния положительной оценки на формирование и развитие личности.

Говоря о психологических аспектах воспитательного воздействия руководителя на подчиненных, необходимо помнить, что ни один из приемов, будь то убеждение или порицание, поощрение или наказание, используемый в отдельности, не принесет положительного эффекта. Чтобы трудовая активность и дисциплина стали выше, руководитель должен уметь пользоваться всем арсеналом стимулирующих и воспитательных воздействий³¹.

В поощрении хорошей работы, достойного поведения, в наказании отрицательных поступков заложена психологическая сущность воспитания и стимулирования сотрудников. Эти средства воздействия позволяют удерживать личность в рамках определенных моральных требований общества и государства. Однако предпочтение в управленческой деятельности должно отдаваться поощрениям. Наказание же следует рассматривать как крайнюю меру воздействия, которую нужно уметь очень осторожно применять.

К стимулирующим средствам относятся поощрения и наказания, материальные и моральные стимулы, административные санкции. Активизация не означает выжимание у сотрудников последних сил, нагнетание непосильного напряжения ради сиюминутного успеха в ущерб их здоровью. Нужно беречь своих сотрудников, помня о том, что им предстоит трудиться еще многие годы. Только тогда можно правильно активизировать человеческий фактор в организации³².

Другая социально-психологическая функция управления – совершенствование. Современная организация может

³¹ Внутрифирменное обучение // Управление персоналом. 2002. № 10. С. 39.

³² Психология: словарь / под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. М., 1990.

нормально функционировать лишь при постоянном совершенствовании своей деятельности.

Также к числу социально-психологических функций относится развитие самоуправления в коллективе, которое осуществляется внутри организации действиями самих управляемых. Участие в управлении коренным образом меняет психологию сотрудника: у него появляется чувство принадлежности к своему коллективу, а это великая сила, которая вызывает иную, более позитивную профессионально-служебную мотивацию и желание работать инициативно, заставляет переживать успехи и неудачи подразделения как свои собственные. Таким образом, управление современной организацией может быть успешным лишь при органическом его сочетании с самоуправлением.

Кроме целевых и социально-психологических, управление располагает и операционными функциями. Основными в них являются планирование, инструктирование и контроль. Здесь управленческие действия группируются по этапам деятельности.

Для того чтобы направлять работу других, необходимо сначала продумать предстоящую деятельность, спланировать ее ход, распорядиться об основных направлениях, проинструктировать исполнителей, проконтролировать исполнение. Необходимость реализации данных трех групп функций лежит на руководителе, а, следовательно, большое значение приобретают требования к личности руководителя и стилю его руководства и управления³³.

Особенности личности – это своеобразие характера, направленности интересов, способностей, ценностных ориентаций, свойств ума, темперамента, знаний, опыта, привычек. Вполне закономерно, что управленческая деятельность руководителя может быть эффективной лишь тогда, когда стиль управления соответствует не только его индивидуальным особенностям, но и профессиональным объективным требованиям. Следовательно, стиль руководства – это постоянно повторяющаяся система способов деятельности, обладающая внутренней гармонией и целостностью и обеспечивающая эффективность руководства. Таким образом, личность руководителя и стиль его деятельности являются важным фактором, влияющим на эффективность деятельности служебного коллектива.

³³ Физиологические и психические основы труда. М., 1974. С. 98.

Немаловажную роль в повышении эффективности профессиональной деятельности играет мотивация. Лишь при соответствующей мотивации можно вдохновить сотрудников на решение сложных и сверхсложных задач. Оценка результатов служебной деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив наиболее профессионально эффективных сотрудников, руководитель может должным образом поощрить их благодарностью, премией или повышением в должности.

Систематическое положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем. Информационные, административные и мотивационные функции оценки трудовой деятельности взаимосвязаны, т. е. информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе³⁴.

Одной из последних важных разработок в области управления социально-психологическими ресурсами в организации является создание программ и методов повышения качества трудовой жизни. В настоящее время интерес к качеству трудовой жизни распространился во многих промышленно развитых странах Европы и набирает популярность в нашей стране.

Высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующим:

- работа должна вызывать интерес со стороны персонала;
- работники должны получать справедливое признание и вознаграждение за свой труд;
- рабочая среда должна быть с низким уровнем шума и хорошей освещенностью;
- надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость;
- работники должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их самих и работу, которую они выполняют;
- развитие дружеских взаимоотношений с коллегами, высокий уровень корпоративной культуры;
- обеспеченность средствами бытового и медицинского обслуживания.

³⁴ Немов Р.С. Психологические условия и критерии эффективности работы коллектива. М., 1982. С. 43.

Социально-психологические методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на служебные коллективы и личность каждого сотрудника.

Искусство управления людьми – это дозированное и дифференцированное применение тех или иных приемов из перечисленных выше. Принципы демократизации, патернализма, человеческих отношений, соблюдение прав личности должны в современных условиях доминировать над чисто административными методами и авторитарным стилем управления.

Таким образом, характер СПК в целом зависит от уровня группового развития. В ходе проведенных исследований установлено, что между состоянием СПК развитого коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов существует положительная связь.

Оптимальное управление деятельностью и СПК в любом, в том числе служебном коллективе, требует специальных знаний и умений от руководства.

В качестве специальных мер применяются научно обоснованный отбор, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров; комплектование первичных служебных коллективов с учетом фактора психологической совместимости; применение социально-психологических методов, способствующих выработке у членов служебного коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия.

Для налаживания дисциплины, повышения эффективности оперативно-служебной деятельности и создания благоприятного СПК руководителю ОВД необходимо знать уровень межличностных отношений в коллективе. Верный признак благоприятного СПК – активное участие большинства членов служебного коллектива в управлении, которое может принять форму самоуправления.

На основании всего вышеизложенного, можно отметить, что основой благоприятного СПК являются общественно значимые мотивы отношения к службе у членов служебного коллектива. Оптимальное сочетание этих мотивов возможно только в том случае, если руководитель подразделения способен задействовать три компонента: материальную и моральную заинтересованность сотрудников к данной конкретной деятельности, их непосредственный интерес к процессу ее осуществления, а также гласное обсуждение достигнутых результатов.

Заключение

Анализ теоретических подходов и практических исследований СПК в служебных коллективах позволяет сделать следующие выводы.

Внимание к проблемам СПК оправдано тем, что служебный коллектив как организованная общность отражает все общественные изменения. А от коллективного настроения в конечном итоге зависит социально-психологическая атмосфера в организации.

СПК – это относительно устойчивый и типичный эмоциональный настрой членов коллектива, постепенно складывающийся в процессе их деятельности и общения. Он отражает ряд объективных факторов: характер отношений по вертикали и горизонтали, а также отношение к службе, ее условиям и т. д.

При этом социально-психологическая атмосфера очень точно отражает существо проблемы: невозможность эффективной профессиональной деятельности без создания благоприятного СПК в коллективе. «Подобно тому, как в одном климате растение может расцвести, а в другом зачахнуть, человек может испытывать внутреннюю удовлетворенность и быть хорошим работником в одном коллективе и совершенно потеряться в другом»³⁵.

Данная аналогия позволяет определить характерные особенности СПК: во-первых, это одна из важнейших сторон жизнедеятельности коллектива; во-вторых, этот климат неодинаков в разных коллективах; в-третьих, он оказывает различное влияние на каждого из членов коллектива; в-четвертых, его влияние сказывается на психологическом самочувствии членов коллектива.

СПК является показателем зрелости коллектива и включает такие черты развитого коллектива, как целеустремленность, сплоченность, удовлетворенность совместным трудом.

Используемые психологами формы и методы изучения СПК подтверждают вывод о том, что СПК формируется в процессе совместной оперативно-служебной деятельности сотрудников и проявляется в их поведении.

³⁵ Парыгин Д.Б. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения. Л., 1981. С. 138.

Социально-психологические исследования, проведенные в ОВД в ходе работы над методическими рекомендациями, подтвердили наше предположение о необходимости организации целенаправленной деятельности по управлению СПК в служебных коллективах.

Полученные данные обозначили основные направления работы руководителей правоохранительных органов по формированию и поддержанию благоприятного СПК в подчиненных структурах:

- обеспечение личного примера и авторитета руководящего состава ОВД и подразделений в профессиональной и морально-нравственной сферах деятельности;
- приоритетное следование и всестороннее применение принципа социальной справедливости в решении руководящим составом насущных проблем служебного коллектива;
- развитие системы стимулирования службы в ОВД и повышения мотивации сотрудников к проявлению инициативы, достижению эффективных результатов в профессиональной деятельности;
- оптимизация интенсивности нагрузок в оперативно-служебной деятельности личного состава,
- беспрекословное соблюдение стандарта антикоррупционного поведения всеми категориями должностных лиц;
- оптимизация взаимоотношений в служебных коллективах;
- точное соблюдение условий и требований системы повышения квалификации сотрудников и т. д.

Опираясь на теоретические подходы к формированию межличностных отношений в коллективе, а также на результаты проведенных исследований, могут быть предложены общие рекомендации по управлению СПК в служебных коллективах.

Подготовка и последующее воплощение личностной управленческой концепции руководителя, отражающей все аспекты его руководства правоохранительным органом, включая использование социально-психологических ресурсов служебного коллектива.

Выдвижение перспективных целей деятельности, постановка задач перед подчиненными, а также участие в планировании, разработке и контроле мероприятий по их реализации. Данное направление управленческой деятельности является основой организационной культуры, ориентированной на получение конкретных результатов.

Планомерное повышение эффективности руководства. С этой целью необходимо не только совершенствование стиля руководства правоохранительного органа, но и проведение работы по выявлению потенциальных кандидатов из сотрудников на должности руководящего состава. Выявление лидерских качеств у сотрудников осуществляется в ходе аттестации, в период включения или нахождения их в составе кадровых резервов. В дальнейшем необходимо обеспечить личностное и профессиональное развитие перспективных сотрудников.

Повышение психолого-педагогической компетентности руководителя ОВД, использование психологических технологий для повышения эффективности управленческой деятельности.

Регулярная оценка оперативно-служебной деятельности подчиненных подразделений, определение лучших из них, а также отстающих. Оказание предметной профессиональной помощи последним. Создание в коллективе обстановки здоровой состязательности между подразделениями, при обязательном условии принципиальности оценок их деятельности.

Осуществление постоянной работы по формированию здорового общественного мнения, основанного на ценностно-ориентационном единстве большинства членов служебного коллектива.

Определение неформальных лидеров в служебном коллективе, стимулирование их позитивной направленности во внутриколлективных отношениях. Отбор и назначение на должности руководящего состава только тех сотрудников, которые имеют высокий личностный, профессиональный и эмоциональный авторитет.

Периодическое осуществление анализа основных причин возникновения конфликтных ситуаций в служебном коллективе. Данная деятельность позволит руководителю не только принять наиболее верное решение по нейтрализации конфликтных ситуаций или осуществить их перевод в рамки конструктивного конфликта, но и предотвратить подобное в будущем.

Формирование у сотрудников мотивации в большей степени на достижение успеха в оперативно-служебной деятельности, чем на избегание неудач. Поощрение их профессионального роста, разумной инициативы и самостоятельности.

Стимулирование профессионально-служебных достижений в подразделениях ОВД. Поощрение руководителей и сотрудников лучших подразделений. Использование адресной

и аргументированной критики для устранения недостатков в служебной деятельности подразделения с опорой на общественное мнение служебного коллектива.

Создание позитивной направленности дисциплинарной практики, на фоне бескомпромиссного привлечения к ответственности нарушителей служебной дисциплины и законности.

Развитие и поддержание положительных традиций в служебном коллективе, формирование сплоченности, командного духа в ОВД, стимулирование интереса сотрудников к истории своего подразделения.

Создание условий для коллективного проведения внеслужебного времени, посвященного здоровому образу жизни, физическому и культурному развитию личности.

Совершенствование материально-технической обеспеченности деятельности сотрудников, создание необходимых и достаточных условий для осуществления ими своих профессионально-служебных функций.

Проведенное нами исследование и предложенные рекомендации имеют определенную практическую значимость и применимость. Вместе с тем они не претендуют на абсолютность и не исключают их корректировки и дополнений.

Список литературы

О морально-психологическом обеспечении оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 11 декабря 2010 г. № 80.

Об утверждении Положения об основах организации психологической работы в органах внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 2 сентября 2013 г. № 660.

О направлении методики изучения, анализа и оценки морально-психологического состояния личного состава, состояния социально-психологического климата в служебных коллективах органов, организаций и подразделений системы МВД России: распоряжение МВД России от 24 ноября 2012 г. № 1/9653.

Атаманчук Г.В. Управление: сущность, ценность, эффективность: учебное пособие для вузов. М., 2006.

Бакалавр экономики: хрестоматия в 3 т. // под общ. ред. В.И. Видяпина. М., 1999.

Беляцкий Н.П. Управление персоналом. Минск, 2003.

Бойко В.В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других. М., 1996.

Васильев И.А., Магомед-Эминов М.М. Мотивация и контроль действий. М., 1991.

Веснин В.Р. Управление персоналом: учебное пособие. М., 2006.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М., 2006.

Внутрифирменное обучение // Управление персоналом. 2002. № 10.

Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб., 2001.

Еникеев М.И. Общая и социальная психология. М., 2010.

Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. Екатеринбург, 1998.

Каменская В.Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности. М., 2002.

Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие. М., 2005.

Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я. М., 2000.

Конфликтология: учебник / под. ред. В.П. Ратникова. М., 2002.

Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель. М., 1996.

Линчевский Э.Р. Контакты и конфликты: общение в работе руководителя. М., 2000.

Маркова А.К. Психология профессионализма. М., 1996.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2002.

Мишурова И.В., Кутерев П.В. Управление мотивацией персонала: учебно-практическое пособие. Ростов н/Д, 2003.

Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М., 2000.

Морозов А.В. Деловая психология: учебник для студентов высших учебных заведений. 3-е изд., доп. и перераб. М., 2005.

Музыченко В.В. Управление персоналом. М., 2003.

Немов Р.С. Психологические условия и критерии эффективности работы коллектива. М., 1982.

Обозов И.Н. Межличностные отношения. Л., 1979.

Орел В.Е., Шемет И.С. Исследование влияния содержания деятельности на удовлетворенность трудом // Психологические проблемы рационализации трудовой деятельности. Ярославль, 1987.

Парыгин Д.Б. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения. Л., 1981.

Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив. М., 1982.

Платонов Ю.П. Психология коллективной деятельности. Л., 1990.

Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. М., 2002.

Психология: словарь / под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. 2-е изд., испр. и доп. М., 1990.

Самыгин С.И., Зайналавидов М.С., Макиев З.Г., Обухов Д.В. Основы управления персоналом. Ростов н/Д, 2001.

Сухов А.Н., Бодалев А.А., Казанцев В.Н. Социальная психология: учебное пособие. М., 2001.

Синк С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М., 1989.

Стуль Я.Е. Руководитель и коллектив. Челябинск, 1976.

Управление персоналом / под ред. П.Э. Шлендера. М., 2005.

Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2007.

Физиологические и психические основы труда. М., 1974.

Хартанович К.В., Краев В.Н. Основы менеджмента: учебное пособие. М., 2006.

Шакуров Р.С. Социально-психологические основы управления: руководитель и коллектив. М., 1990.

Содержание

Введение	3
1. Понятие коллектива	6
2. Понятие и структура социально-психологического климата	10
3. Факторы формирования социально-психологического климата в коллективе	16
4. Оценка и оптимизация социально-психологического климата	21
5. Роль руководителя в формировании благоприятного социально-психологического климата в коллективе и управление им	29
Заключение	41
Список литературы	45

Учебное издание

Егоров Константин Анатольевич

**Управление социально-психологическим климатом
коллективов сотрудников органов внутренних дел**

Методические рекомендации

Редактор *Т.В. Фадеева*
Верстка *А.А. Мельниковой*

Подписано в печать 30.03.2015. Формат 60×84 ¹/₁₆.

Усл. печ. л. 2,79. Уч.-изд. л. 2,14. Тираж 100 экз. Заказ № _____.

Отпечатано в группе оперативной полиграфии РИО
Академии управления МВД России, Москва