

УДК 378.634  
ББК 67.401.133.1  
П42

<b>Титульный лист</b>	<b>Аннотация</b>	<b>Содержание</b>	<b>Полный текст</b>	<b>Выходные данные</b>
-----------------------	------------------	-------------------	---------------------	------------------------

ISBN 978-5-9266-1394-7

## **ПОВЫШЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО УРОВНЯ, РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РУКОВОДИТЕЛЕЙ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ**

Методические рекомендации

Краснодар  
2018

**Повышение профессионального уровня**, развитие управленческого потенциала руководителей структурных подразделений органов внутренних дел [Электронный ресурс] : методические рекомендации / сост.: А. А. Таганова, С. А. Павлова. – Электрон. дан. – Краснодар : Краснодарский университет МВД России, 2018. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

© Краснодарский университет МВД России, 2018  
© Таганова А. А., Павлова С. А., составление, 2018

УДК 378.634  
ББК 67.401.133.1  
П42

Титульный лист	Аннотация	Содержание	Полный текст	Выходные данные
----------------	-----------	------------	--------------	-----------------

ISBN 978-5-9266-1394-7

<b>Введение</b>	4
1. Формирование кадрового резерва органов внутренних дел как приоритетное направление государственной кадровой политики	5
2. Содержание и методы изучения психологического потенциала сотрудников органов внутренних дел, выдвигаемых в кадровый резерв	10
3. Психологический анализ управленческой компетентности руководителей органов внутренних дел	15
4. Эмпирический анализ психологических составляющих управленческой компетентности руководителей органов внутренних дел	26
5. Практические рекомендации по формированию кадрового резерва в органах внутренних дел	35
<b>Заключение</b>	37
<b>Литература</b>	39
<b>Приложение 1.</b> Перечень методик, рекомендуемых для проведения психологической диагностики сотрудников при включении в кадровый резерв и назначении на руководящую должность (одобрен Координационно-методическим советом по психологическому обеспечению органов, подразделений, учреждений системы МВД России от 26.10.2011 г.)	44
<b>Приложение 2.</b> Психодиагностический инструментарий, направленный на оценку управленческой компетентности руководителя органов внутренних дел	46
<b>Приложение 3.</b> Соответствие психологических типов личности сотрудников ОВД рекомендованной должности	80
<b>Приложение 4.</b> Анкета для руководителей органов внутренних дел антикоррупционной направленности	83
<b>Приложение 5.</b> Факторы эффективного взаимодействия руководителя с подчиненными	92

**Повышение профессионального уровня, развитие управленческого потенциала руководителей структурных подразделений органов внутренних дел [Электронный ресурс] : методические рекомендации / сост.: А. А. Таганова, С. А. Павлова. – Электрон. дан. – Краснодар : Краснодарский университет МВД России, 2018. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).**

© Краснодарский университет МВД России, 2018  
© Таганова А. А., Павлова С. А., составление, 2018

## Оглавление

<b><u>Введение</u></b> .....	4
<b><u>1. Формирование кадрового резерва органов внутренних дел как приоритетное направление государственной кадровой политики...</u></b>	5
<b><u>2. Содержание и методы изучения психологического потенциала сотрудников органов внутренних дел, выдвигаемых в кадровый резерв</u></b> .....	10
<b><u>3. Психологический анализ управленческой компетентности руководителей органов внутренних дел</u></b> .....	15
<b><u>4. Эмпирический анализ психологических составляющих управленческой компетентности руководителей органов внутренних дел</u></b> .....	26
<b><u>5. Практические рекомендации по формированию кадрового резерва в органах внутренних дел</u></b> .....	35
<b><u>Заключение</u></b> .....	37
<b><u>Литература</u></b> .....	39
<b><u>Приложение 1. Перечень методик, рекомендуемых для проведения психологической диагностики сотрудников при включении в кадровый резерв и назначении на руководящую должность (одобрен Координационно методическим советом по психологическому обеспечению органов, подразделений, учреждений системы МВД России от 26.10.2011 г.)</u></b> .....	44
<b><u>Приложение 2. Психодиагностический инструментарий направленный на оценку управленческой компетентности руководителя органов внутренних дел</u></b> .....	46
<b><u>Приложение 3. Соответствие психологических типов личности сотрудников ОВД рекомендованной должности</u></b> .....	80
<b><u>Приложение 4. Анкета для руководителей органов внутренних дел антикоррупционной направленности</u></b> .....	83
<b><u>Приложение 5. Факторы эффективного взаимодействия руководителя с подчиненными</u></b> .....	92

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях повышается спрос с руководителей всех уровней за состояние дисциплины и законности в руководимых подразделениях, что предъявляет новые требования к уровню компетентности руководителя ОВД. Необходимо отметить, что успешность управленческой работы в целом зависит от наличия у руководителя органов внутренних дел определенного набора личностных и деловых качеств, психологического потенциала, управленческой и социально-психологической компетентности, а так же набором знаний, умений, навыков и владение современными технологиями, необходимых для успешного осуществления эффективной управленческой деятельности.

Изучение социально-психологической компетентности руководителей органов внутренних дел продиктовано прежде всего тем, что в настоящее время происходит смещение приоритетов в качествах, которые необходимы современному руководителю. От профессионализма в узко-служебном смысле слова акценты в современных требованиях к руководителю смещаются на решение задач, связанных с наличием у руководителя комплекса профессионально-психологических и личностных качеств: умения разбираться в людях, навыков эффективно влиять на их поведение, способности убеждать и мобилизовывать подчиненных на эффективное решение оперативно-служебных задач, лидерства и высокого авторитета, а также способности управлять своими эмоциями и собственным поведением.

Поэтому в современных условиях деятельности органов внутренних дел особый интерес представляет исследование сущности и условий реализации социально-психологической компетентности руководителя, как составной части его управленческой компетентности, профессионализма в целом, а так же разработка оптимальной модели повышения профессионального уровня и развития управленческого потенциала руководителей структурных подразделений органов внутренних дел.

# 1. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ КАК ПРИОРИТЕТНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

На сегодняшний день административная система государства имеет ряд актуальных проблем. Одной из них является «неадекватность существующей, унаследованной от советского прошлого системы»<sup>1</sup>. Поэтому современное российское общество прибегает к ее реформированию. Укрепление институтов государственной власти, повышение эффективности их деятельности в свете практических задач должны сегодня выводиться не из тех или иных идеологических доктрин, а из объективных закономерностей развития и ориентироваться на критерии экономической и социальной эффективности, устанавливаемые научной теорией.

В рамках проводимой административной реформы осуществляется реформа системы государственной службы Российской Федерации. Системные недостатки в организации государственной службы проявляются как в целом, так и в конкретных областях деятельности государственных служащих. В первую очередь это касается нечеткости в определении задач, функций и ответственности за их выполнение, в непрозрачности функционирования государственного аппарата по отношению к гражданам и обществу, в переоценке действующих сегодня инструментов управления, прогнозирования и оценки деятельности, в отсутствии эффективной кадровой политики.

Под кадровой политикой понимают «определение стратегической и тактической линий, выявление научных принципов подбора, расстановки и воспитания сотрудников, установление целей, задач, характера, направления, форм и методов работы, требований к кадрам в конкретно-исторических условиях того или иного периода развития страны»<sup>2</sup>.

А.И. Турчинов определяет кадровую политику, как «важнейший управленческий ресурс государства»<sup>3</sup>.

В связи с проводимой в России административной реформой такое рассмотрение кадровой политики наиболее актуально. Являясь инструментом управления, она позволяет оптимизировать труд, т.е. добиваться наибольшей его эффективности при минимальных затратах. Связь между проводимой кадровой политикой в организации и результатами служебной деятельности, непосредственная, т.е. эффективно проводимая кадровая политика с необходимостью влечет за собой улучшение служебной деятельности.

---

<sup>1</sup> Галанин, О.А. Организация работы с резервом для назначения на должности руководящего состава органов внутренних дел Российской Федерации в свете требований административной реформы : автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. юрид. наук (12.00.01) / Олег Андреевич Галанин; Акад. упр. МВД России. – Москва, 2010. – 26 с.

<sup>2</sup> Базаров, Т.Ю. Кадровый менеджмент: теория и практика управления человеческими ресурсами (сборник статей), вып.6.– М.: Институт практической психологии, 2015. – 192 с.

<sup>3</sup> Управление персоналом : учебник / под ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во Уп. РАГС, 2002. – 488 с.

На заседании расширенной коллегии ведомства, которая состоялась 21 марта 2014 года, министр внутренних дел В.А. Колокольцев отметил, что «ситуация, которая сложилась после сокращения численности органов внутренних дел действительно непростая, однако мы должны учиться работать в новых условиях, с максимальной эффективностью использовать имеющиеся ресурсы, рационально распределять их по приоритетным направлениям»<sup>1</sup>. Также он подчеркнул, что «важно делать акцент не на количество, а на качество личного состава, целенаправленно заниматься вопросами повышения профессионального уровня сотрудников»<sup>2</sup>.

Совершенствование оперативно – служебной деятельности органов внутренних дел во многом зависит от эффективной работы с личным составом подразделений, объективной оценки результатов работы, профессиональных и личных качеств сотрудников, наиболее рациональной и целесообразной расстановки кадров.

С точки зрения В.Я Кикотя, расстановка кадров в органах внутренних дел – это «формирование активнодействующих служебных коллективов в рамках органа внутренних дел, его структурных подразделений или временных групп. Чтобы расстановка кадров была рациональной, необходимо учитывать соответствие профессиональной квалификации сотрудников, их профессионально-деловых и психологических качеств содержанию и специфике служебной деятельности, конкретным задачам или условиям. Расстановка кадров должна проводиться с учетом складывающихся криминогенной и кадровой ситуаций, на основе и в рамках действующего законодательства, регулирующего вопросы прохождения службы и работы с кадрами органов внутренних дел»<sup>3</sup>.

Результативность деятельности органов внутренних дел во многом зависит от грамотной расстановки кадров. В то же время эффективность управления определяется сформированным руководящим звеном. Здесь особое внимание необходимо уделять отбору и расстановке профессионально подготовленных и высоконравственных руководителей всех уровней. Таким образом, формирование резерва на выдвижение является важнейшим элементом расстановки кадров в органах внутренних дел.

Термин «резерв» (от фр. *Geserve* – сберегать, сохранять) означает: «запас чего-либо на случай надобности», «источник, откуда черпаются необходимые

---

<sup>1</sup> Министр внутренних дел Российской Федерации В.А. Колокольцев на расширенном заседании коллегии МВД России [Видеозапись]. 21.03.2014. URL: <http://tass.ru/obschestvo/1065152> (дата обращения: 17.05.2017).

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Мартиросова, Н.В. Психологическое обеспечение расстановки кадров в подразделениях охраны общественного порядка органов внутренних дел [Электронный ресурс] // Бесплатная электронная библиотека. 2014. URL: <http://diss.seluk.ru/di-psihiologiya/1844-1> (дата обращения: 17.05.2017).

новые силы в помощь кому-либо», часть войск, не получившая определенной задачи до начала боя»<sup>1</sup>.

Сама идея работы с резервом связана с периодически возникающей потребностью организации в замещении вакантных руководящих должностей, в связи с организационно-штатными изменениями, выдвижения руководителей на вышестоящую должность, увольнения и появления вакансий по другим причинам. В таких случаях серьезной проблемой может стать отсутствие достойного кандидата, способного возглавить важное направление работы. Так, своевременное решение задачи подготовки сотрудников к выполнению более сложной и ответственной работы, к занятию руководящих должностей, снижает риски подразделения, связанные с его кадровым составом.

Работа с резервом кадров (отбор, подготовка и назначение руководителей) на наш взгляд, является существенным фактором способствующим улучшению оперативно-служебной деятельности органов и подразделений внутренних дел, реализации целей административной реформы Российской Федерации.

По мнению Г.А. Туманова резерв кадров - «это группа перспективных работников, из которых формируются кадры, способные занять более ответственные должности и (или) выполнять более сложные профессиональные функции»<sup>2</sup>.

Ю.А. Розенбаум считал, что «кадровый резерв – это отобранная на основании установленных критериев из общей массы работников органа государственного управления группа лиц, способная и специально подготавливаемая к замещению определенных управленческих должностей»<sup>3</sup>.

Более полное определение, раскрывающее направления подготовки резерва мы встречаем у Л.М. Колодкина – «определенная группа перспективных, высококвалифицированных, инициативных сотрудников, из которых в процессе их обучения, воспитания формируются полноценные руководители для замещения должностей с большим объемом работы».<sup>4</sup>

Анализируя данные определения резерва, его сущность и содержание работы, мы сформировали следующее определение: резерв для назначения на руководящие должности в органах внутренних дел – это специально отобранная на основе установленных критериев группа перспективных сотрудников, обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми, личностными и морально-нравственными качествами, положительно зарекомендовавших себя на занимаемых должностях и предназначенных для замещения руководящих должностей в органах внутренних дел.

---

<sup>1</sup> Большой академический словарь русского языка / под ред. К. С. Горбачевича. – СПб.: Наука, 2007. – 728 с.

<sup>2</sup> Овсянко, Д. М. Государственная служба Российской Федерации : учебное пособие для студентов вузов / Д.М. Овсянко ; отв. ред. Г.А. Туманов. – изд. 3-е, перераб. и доп. – М.: Юрист, 2006. – 207с.

<sup>3</sup> Юридическая энциклопедия / отв. ред. Б.Н. Топорнин. – М.: Юрист, 2011. – 1272 с.

<sup>4</sup> Колодкин, Л.М. Организация работы с кадрами в органах внутренних дел : учебное пособие / Л.М. Колодкин, А.В. Фатула. – М.: Изд-во Акад. управления МВД России, 2013. – 95 с.

В органах и подразделениях внутренних дел формирование резерва руководящих кадров и организация работы с ним регламентируются следующими основными нормативными документами: Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993), Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» от 25.04.2003 №58 (ред. От 23.05.2016), Федеральный закон «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 30.11.2011 №342-ФЗ (ред. От 03.04.2017), Приказ МВД России «Об утверждении Порядка формирования кадровых резервов Министерства внутренних дел Российской Федерации, его территориальных органов и подразделений» от 30.08.2012 №827 (ред. От 29.07.2016), Приказ МВД России «Об утверждении Порядка организации подготовки кадров для замещения должностей в органах внутренних дел российской федерации» от 31.03.2015 №385 (ред. От 26.07.2016), Приказ МВД России «О некоторых вопросах назначения на должности в органах внутренних дел Российской Федерации и увольнения со службы сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации» от 30.11.2012 №1065 (ред. От 30.09.2016).

Опираясь на представленные нормативные документы, можно выделить основные цели формирования резерва:

1. Обеспечение эффективного выполнения оперативно-служебных задач путем своевременного замещения (комплектования) кадрами соответствующих должностей руководящего состава в органах и подразделениях внутренних дел.

2. Создание основы для планомерной и перспективной работы с руководящими кадрами.

3. Стабилизация руководящих кадров, формирование уверенности сотрудников в перспективе служебного продвижения и личных планов со службой ОВД.

Данные цели могут быть достигнуты благодаря грамотному формированию резерва, адекватной его подготовке и использованию. Система работы с резервом может быть рассмотрена в динамике, как совокупность последовательных этапов и стадий. В научной литературе высказываются различные точки зрения о последовательности и количестве этапов работы с резервом руководящих кадров.

По мнению Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина, работа с резервом предполагает «анализ потребности в резерве, формирование и составление списка резерва», а также «подготовку кандидатов»<sup>1</sup>.

Г.И. Казимирчук считает, что работа с резервом состоит из: «определения текущей и перспективной потребности в резерве; поиска и оценки кандидатов, составления списка резерва; отбора кандидатов в состав резерва и кор-

---

<sup>1</sup> Базаров, Т.Ю. Управление персоналом : учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 560 с.

ректировки предварительного списка, по результатам оценки и сравнения кандидатов, организации подготовки резерва; оценки готовности резерва и назначения на должность по результатам оценки или исключения из состава резерва при невыполнении необходимых требований; адаптации работника к новой должности»<sup>1</sup>.

На наш взгляд если дополнить этапы, предложенные Л.М. Колодкиным, первым – определение текущей и перспективной потребности в резерве, то суть и содержание работы с резервом будет представлена наиболее четко:

1. Определение текущей и перспективной потребности в резерве.
2. «Отбор среди личного состава лиц, способных занять руководящие должности, и их изучение.
3. Выдвижение в резерв и утверждение списка резерва.
4. Обучение и подготовка кандидатов, состоящих в резерве.
5. Оценка и практическое использование резерва (непосредственное назначение на конкретные должности руководящего состава ОВД)»<sup>2</sup>.

Эффективная работа с резервом на всех этапах позволяет глубоко и всестороннее изучить личные и деловые качества сотрудника, а аттестационной комиссии объективно оценить его соответствие предполагаемой к замещению руководящей должности, сделать обоснованный вывод о возможности назначения.

Формальное отношение некоторых руководителей к отбору, зачислению в резерв, а затем и к подготовке лиц, состоящих в резерве, приводит к замещению руководящих должностей неподготовленными сотрудниками, с низкими деловыми и моральными качествами, что отрицательно сказывается на результатах оперативно-служебной деятельности и состоянии морально-психологического климата в возглавляемых ими подразделениях.

Тщательный отбор руководящих кадров, их эффективная подготовка, и затем грамотная расстановка (составляющие работы с резервом кадров) – во многом определяют и являются не только частью, но и механизмом реализации кадровой политики.

Таким образом, резерв для назначения на руководящие должности в органах внутренних дел, учитывая проблемы в кадровом обеспечении, может и должен стать эффективным средством достижения целей кадровой политики органов внутренних дел.

---

<sup>1</sup> Казимирчук, Г.И. Организация работы с резервом кадров для назначения на должности руководящего состава ОВД : учебное пособие [Текст] / Г. И. Казимирчук. – Домодедово: ВИПК МВД России, 2011. – 82 с.

<sup>2</sup> Колодкин, Л.М. Организация работы с кадрами в органах внутренних дел : учебное пособие / Л.М. Колодкин, А.В. Фатула. – М.: Изд-во Акад. управления МВД России, 2013. – 95 с.

## 2. СОДЕРЖАНИЕ И МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ, ВЫДВИГАЕМЫХ В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

В процессе подготовки резерва, важное значение имеет этап определения индивидуально-психологических особенностей личности будущего руководителя. Без понимания того, какими качествами (возможностями) обладают занимающие ключевые должности руководители, организация не может эффективно осуществить отбор потенциальных преемников, подготовить индивидуальные планы их развития и оценить готовность занять планируемую должность.

Рассматривая проблему профессионального становления личности руководителя ОВД, мы основываемся на методологических положениях, разработанных в отечественной психологии Б.Г.Ананьевым, А.Н. Леонтьевым, Б.Ф. Ломовым, К.К. Платоновым, С.Л. Рубинштейном и др.

В работах, посвященных изучению личности руководителя, отмечается, что в первую очередь личность руководителя должна изучаться во взаимосвязи и взаимообусловленности со структурно-функциональной организацией его деятельности. Методологическое положение С.Л. Рубинштейна о том, что «психические свойства личности в ее поведении, в действиях и поступках, которые она совершает, одновременно и проявляются и формируются»<sup>1</sup> - находит свое воплощение в двух тесно связанных моментах. С одной стороны, профессионально важные качества личности руководителя могут и должны быть выявлены, исходя из тех требований, которые к ней предъявляются содержанием управленческой деятельности.

С другой стороны, свойства и качества личности руководителя оказывают существенное влияние на многие характеристики его деятельности, например, на показатели эффективности и качества работы руководителя и руководимого коллектива, на стиль деятельности руководителя и т.д. Важно подчеркнуть динамический характер взаимного влияния деятельности и личности руководителя.

Изменение характеристик деятельности наиболее интенсивно проявляется на первых этапах работы начинающих руководителей. Поскольку «реализация руководителем управленческих функций в органах внутренних дел связана со спецификой построения и деятельности органов правопорядка»<sup>2</sup> (к таким особенностям следует отнести: жесткие формы подчинения и внутреннего распорядка; специальные дисциплинарные права руководителя; специфические условия труда сотрудников и их повышенная ответственность за результаты деятельности, экстремальные ситуации, заставляющие принимать руководителя ответственные решения в условиях стрессогенных факторов:

---

<sup>1</sup> Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии [Текст] / С.Л. Рубинштейн. СПб.: Питер, 1999. – 720 с.

<sup>2</sup> Прикладная юридическая психология: учебное пособие для вузов / под ред. проф. А.М. Столяренко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 289 с.

дефицита времени, недостатка информации, опасности, повышенной ответственности за жизнь и здоровье граждан, сотрудников и др.), то к психологическим особенностям управленческой деятельности в ОВД следует отнести высокую психическую напряженность, вызванную присутствием экстремальных факторов и большой ответственностью за принимаемые решения; выраженную роль коммуникативных функций.

В этой связи, представив личность руководителя ОВД как развивающуюся систему (в целях адекватного развития системы управления) мы можем предполагать наличие универсальных составляющих, обуславливающих высокую эффективность регуляторных процессов, представляющих, со стороны субъекта управления, качество личностного (психологического) потенциала. Введение данного понятия позволяет сконцентрировать на нем прогностический характер оценки и развития личности резервистов.

Потенциал (от лат. *Potentia*) – «источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть использованы для решения задачи, достижения цели; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области»<sup>1</sup>. Выступая в единстве пространственных и временных характеристик, потенциал личности концентрирует в себе все резервы и возможности человека – потенциал разума, воли, чувств, тела, креативный и духовный потенциалы. В настоящее время понятие «потенциал» изучается в следующих аспектах: экономическом (трудовой потенциал), социально-организационном (человеческие ресурсы), социально-экологическом (общая жизнеспособность, жизненный потенциал), психологическом (личностный потенциал)<sup>2</sup>.

Психологический потенциал концентрирует в себе все психические возможности человека во всем их спектре, начиная от психических свойств и заканчивая профессиональными умениями, а также личностными психофизиологическими ресурсами. Однако в понимании его сути у авторов имеются некоторые отличия. Так, А.И. Папкин говорит о «профессиональном потенциале, обеспечивающем эффективность деятельности и реализацию управленческих функций»<sup>3</sup>. Понимая психологический потенциал как один из показателей компетентности руководителя, Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш включают в него «структуру деловых качеств руководителя, уровень их проявления, значимость отдельных качеств»<sup>4</sup>.

И.О. Котенев, В.М. Поздняков и М.И. Марьин рассматривают психологический управленческий потенциал личности руководителя ОВД как «систему внутренних ресурсов личности руководителя (в т.ч. специфических

---

<sup>1</sup> Большой академический словарь русского языка / под ред. К. С. Горбачевича. – СПб.: Наука, 2007. – 728 с.

<sup>2</sup> Поздняков, В.М. Проблемы в профессионально-личностном росте руководителей ОВД и психологическая помощь при их разрешении: научно-практическое пособие / В.М. Поздняков, И.Е. Реуцкая. – М.: ВНИИ МВД России, 2005. – 21 с.

<sup>3</sup> Папкин, А.И. Основы практического менеджмента : учебное пособие / А.И. Папкин. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2000. – 288 с.

<sup>4</sup> Беляцкий, Н.П. Управление персоналом [Текст] / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – М.: Интерпрессервис, 2003, – 352 с.

способностей и мотивации профессионально-личностного (карьерного) роста, определенного объема знаний, умений, навыков), необходимых для успешного осуществления управленческой деятельности и функционирования в качестве субъекта управления (индивидуального и группового)»<sup>1</sup>.

В акмеологии понятие потенциала личности рассматривают как психологический ресурс, реализация которого в ходе жизни приводит к определенным, значимым с точки зрения, как личности, так и общества личностным достижениям. Раскрытие потенциала личности в ходе ее жизни, особенности развития личности как носителя определенного потенциала позволяют отнести понятие потенциала личности к концептуальному аппарату акмеологии.

Важные сведения о психологическом потенциале сотрудника дают результаты, полученные при профессионально-психологическом отборе специалистами центра психофизиологической диагностики и в дальнейшем психологом подразделения.

Определяя структуру психологического потенциала, мы будем придерживаться следующего определения – «структура» (от лат. *Structura* – строение) – «строение и внутренняя форма организации какой-либо системы, выступающая как единство устойчивых взаимосвязей между ее элементами, а также законов данных взаимосвязей»<sup>2</sup>.

На основании многочисленных исследований Н.В. Андреев, Ю.Н. Емельянов к основным параметрам психологического потенциала руководителя, позволяющим прогнозировать его успешность в деятельности, осуществляемой в сфере «человек – человек», (к которой относится и деятельность руководителя ОВД) отнесли: «эмоциональную устойчивость, мотивационную направленность, коммуникативную компетентность, организаторские способности и интеллектуальный уровень развития личности»<sup>3</sup>.

А.М.Столяренко разработал модель, в соответствии с которой, психологический потенциал руководителя состоит из: «индивидуальной управленческой концепции, управленческой подготовленности, морально-психологических качеств, познавательных и интеллектуальных качеств, управленческих способностей, эмоционально-волевых качеств и коммуникативных качеств»<sup>4</sup>.

Таким образом, основываясь на методологических положениях исследователей, приведенных выше, мы полагаем, что структура психологического потенциала сотрудника ОВД, состоящего в резерве кадров на выдвижение, должна включать в себя следующие основные взаимосвязанные элементы:

---

<sup>1</sup> Котенев, И.О. Организация психологической работы с резервом руководящих кадров органов внутренних дел [Текст] / И.О. Котенев, Н.Ю. Портнягина, Л.Ю. Тюнис. Под общ. ред. В.Л. Кубышко. – М.: ЦОКР МВД России, 2007. – 10 с.

<sup>2</sup> Большой академический словарь русского языка / под ред. К. С. Горбачевича. – СПб.: Наука, 2007. – 728 с.

<sup>3</sup> Андреев, Н.В. Психологическое обеспечение оперативно-служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел : методическое пособие / Сост. В.В. Вахнина. – М.: ИМЦ ГУК МВД России, 2004. – 160 с.

<sup>4</sup> Прикладная юридическая психология: учебное пособие для вузов / под ред. проф. А.М. Столяренко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 289 с.

- нравственно-деловые качества (ценностные ориентации);
- аутопсихологическая составляющая (самооценка, межличностная сензитивность, рефлексивность, эмпатия)
- эмоциональная составляющая (эмоционально-волевые качества, эмоциональная устойчивость);
- организаторские способности;
- коммуникативные способности;
- мотивационная составляющая;
- интеллектуальные способности.

С учетом того, что психологический потенциал резервиста детерминирован его деятельностью, то для учета этой детерминации надо в структуре психологического потенциала выделить каждую составляющую во взаимосвязи с другими. Наша позиция в полной мере соответствует научным подходам Б.Г. Ананьева, К.К. Платонова и других исследователей, в соответствии с концепциями которых, целостная личность есть «совокупность функционально взаимосвязанных подструктур»<sup>1</sup>. Каждая из вычлененных структурных составляющих психологического потенциала может рассматриваться, с одной стороны, как «структурная единица, звено целостного образования» (рассматриваемого нами феномена), а с другой стороны, как «относительно автономная подсистема». Уровень развития психологического потенциала зависит не столько от какого-либо одного элемента, сколько от «способа их интеграции, внутренней сбалансированности всех компонентов»<sup>2</sup>, придающей, по сути дела, новую силу самой деятельной способности сотрудника.

Так, основываясь на вышеизложенных подходах, можем предположить, что психологический потенциал сотрудника, выдвигаемого в кадровый резерв – это интегральная характеристика индивидуально-психологических особенностей личности сотрудника, в известной степени определяющая успешность его профессиональной деятельности.

Методы изучения психологического потенциала сотрудников органов внутренних дел, выдвигаемых в резерв руководящих кадров, весьма разнообразны. Наиболее популярными из методов являются наблюдение, опрос, тестирование. Так, наблюдение основывается на планомерном наблюдении за деятельностью сотрудника, которое проводится в обычных профессиональных условиях без какого-либо преднамеренного вмешательства со стороны наблюдателя; опрос заключается в получении необходимой информации от самих обследуемых путем вопросов и ответов; метод тестирования предоставляет возможность получения точной и качественной характеристики психологического явления, а также возможностью сопоставить результаты исследования, что в первую очередь необходимо для решения практических задач.

---

<sup>1</sup> Ананьев, Б.Г. Человек как предмет познания / Б.Г. Ананьев. СПб.: Питер, 2001. – 288 с.

<sup>2</sup> Платонов, К.К. Структура и развитие личности / К.К. Платонов. – М.: Наука, 1986. – 256 с.

Помимо указанных методов существуют и другие методы изучения психологического потенциала сотрудников ОВД. Например, беседа – вариант опроса. От опроса метод беседы отличается большей свободой проведения процедуры. Как правило, беседа проводится в непринужденной обстановке, а содержание вопросов изменяется в зависимости от ситуации и особенностей испытуемого. Другим методом является метод изучения документов, или анализ деятельности сотрудника. Это позволяет выявить профессиональную компетентность сотрудника, составляющего тот или иной документ.

Существует определенный перечень методик, рекомендуемых для проведения психологической диагностики сотрудников при включении в кадровый резерв и назначении на руководящую должность, который одобрен Координационно-методическим советом по психологическому обеспечению органов, подразделений, учреждений системы МВД России от 26.10.2011г. (приложение 1). Данный перечень содержит 44 методики, включая личностные опросники, характерологические опросники, методики диагностики психических познавательных процессов, мышления, межличностных отношений, самооценки, направленности личности.

Однако следует иметь в виду, что наиболее эффективное изучение психологического потенциала сотрудника осуществляется при комплексном применении различных методов.

Учет потенциальных возможностей, профессиональных способностей, прогнозирование и развитие профессиональной карьеры сотрудника ОВД с опорой на индивидуальные особенности является необходимым условием при оказании ему соответствующей психологической помощи для вхождения в новую управленческую должность.

В известной степени приведенные качества не являются по отдельности определяющими, тем не менее, совокупность адекватно развитых вышеуказанных семи составляющих психологического потенциала резервиста дадут ему возможность достигнуть высоких результатов в управленческой деятельности. В связи с этим актуальность их изучения, оценки и развития является чрезвычайно высокой для целей формирования резерва кадров на выдвижение и организации дальнейшей работы с ним.

Таким образом, в настоящем исследовании психологический потенциал *сотрудника, выдвигаемого в кадровый резерв, мы будем рассматривать как сложное образование, характеризующееся своеобразием структуры и содержания, как интегральную характеристику его индивидуально-психологических особенностей, в известной степени определяющую успешность его профессиональной деятельности.*

### 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

Понятие и содержание лидерства. Понятие лидер и лидерство неоднократно изучалось в менеджменте и социальной психологии. Г. Лассвелл и Дж. Джордж выделяют, что для определения понятия лидерства необходим учет различных типов переменных, определяющих природу лидерства в определенный момент времени<sup>1</sup>. Эти переменные представлены так:

1. Личность лидера, его возникновение, а также способы выдвижения;
2. Характеристики его сторонников;
3. Отношения между лидером и сторонниками;
4. Ситуация, в которой лидерство имеет место;
5. Результат взаимодействия между лидером и его сторонниками в определенных моментах.

И.Ф. Смирнова выделяет ключевые качества лидера<sup>2</sup>:

- 1) ум или интеллектуальные способности;
- 2) умение господствовать над другими;
- 3) уверенность в себе;
- 4) активность и энергичность;
- 5) знание своего дела.

Существует огромное количество определений понятия лидерства. Р. Стогдилл классифицировал все определения лидерства по определенным группам он считает, что лидерство – это центр групповых интересов. Лидер должен определить групповую структуру, идеологию и атмосферу, а также интересы группы в целом. Понятие лидерства является проявлением личностных черт. Этот подход выявляет наиболее оптимальный набор черт личности, позволяющих человеку успешно добиваться позиций лидера в данной группе. Лидерство проявляет себя как искусство достижения согласия в группе и рассматривается как оружие для подчинения группы воле лидера. Лидерство – это действие и поведение. Особое внимание уделяется поведенческим аспектам лидерства. Лидерское поведение – любые действия, совершаемые лидером для успешного управления работы группы. Эффективность работы лидера зависит от достижения результатов и удовлетворения потребностей группы. В соответствии с данным подходом необходимым условием для эффективного лидерства является осознание и поддержка со стороны членов группы. Лидер управляет группой путем убеждения, поощрения, а также побуждения к действию с помощью собственного примера. Лидерство как процесс влияния на деятельность определенной группы. Форма лидерских отношений определя-

---

<sup>1</sup>Алифанов С.А. Основные направления анализа лидерства / С.А. Алифанов // Вопросы психологии. 1991. №3. С. 90-98.

<sup>2</sup>Евтихов О.В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. – СПб.: Речь, 2007. – 238 с.

ется как способность одного человека возвышаться над другими и преодолевать сопротивление сторонников. Каждый участник взаимоотношений «лидерство – подчинение» выполняет свою определенную роль<sup>1</sup>.

Структура механизмов, с помощью которых лидер воздействует на людей, зависит от свойств его сторонников. Лидер находится в очень сильной зависимости от своего коллектива. Группа, определяет образ лидера, модель, требует от своего лидера, с одной стороны, соответствия данной модели, а с другой – от лидера требуется способность выражать интересы группы. Только при соблюдении данного условия соратники не только бездумно идут за лидером, но и желают идти за ним. В соответствии со свойствами участников группы лидером выстраиваются структуры, с помощью которых он убудет воздействовать на них. Данные структуры созданы для того, чтобы обеспечить, во-первых, инициирование активности, координацию действий группы и обеспечение ее внешних связей и успеха. Во-вторых, для этого надо отрегулировать межличностные отношения в группе, обеспечить личностную поддержку членам. Подходит ли этот человек для роли лидера, зависит, прежде всего, от признания за ним другими людьми качеств превосходства, т.е. качеств которые дают им веру в него и побуждают их признавать его влияние на себя. «Естественное» лидерство – это когда влияние исходит из признания другими личного превосходства лидера. Важно здесь не то, что лидер обладает качествами превосходства, а то, что его последователи считают, что он обладает этими качествами.

Чаще всего лидер выдвигается в результате взаимодействия членов группы при решении определенной задачи. Он показывает более высокий, чем другие участники группы, уровень активности, участия, влияния в решении определенной задачи, принимая на себя при этом определенные функции. Остальные члены группы принимают данное лидерство, т.е. строят с лидером такие отношения как «ведущий – ведомый». Лидерство - это групповое явление: нельзя лидера представить в одиночку, он всегда дан как элемент определенной группы. Этот процесс может быть достаточно противоречивым: мера притязаний лидера и мера готовности других членов группы принять его ведущую роль могут не совпадать. Таким образом, феномен лидерства – это очень специфическое явление.

Классификация видов лидерства. В зависимости от определенных функций, преобладающих в группе, существуют данные типы лидеров<sup>2</sup>:

*Лидер как организатор.* Он отличается тем, что у него те же потребности, что и у коллектива и актуально действует в их осуществлении. Этот лидер очень оптимистичен и уверен в том, что большинство проблем, а возможно и все, вполне можно разрешить. За ним идет группа, потому что уверена, что он не станет предлагать пустое дело. Умеет убеждать, склонен поощрять, а если и приходится выразить своё недовольство, то делает это, так, чтобы не задеть

---

<sup>1</sup> Максвелл Д.С. 21 обязательное качество лидера / пер. с англ. В.М. Баженов. Мн.: Попурри, 2004. - 176 с.

<sup>2</sup> Менегетти А. Психология лидера. -М.: Онтопсихология, 2004. – 258 с.

чужого достоинства, и в результате люди стараются работать лучше, чем раньше. Именно такие лидеры проявляются в любом неформальном коллективе и группе.

*Лидер как творец.* Привлекает к себе, прежде всего, тем, что умеет увидеть что-то новое, а также решать те проблемы, которые другим могут показаться неразрешимыми или опасными. Данный лидер не командует, а приглашает к обсуждению проблемы. Может поставить задачу так, что она станет интересной для всей группы.

*Лидер как борец.* Сильный, волевой и уверенный в своих способностях человек. Первым идет навстречу опасности или неизвестности, а также без колебания вступает в борьбу. Готов отстаивать то, во что верит, и не склонен к уступкам. Однако, такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать все свои поступки и все предусмотреть. «Безумство храбрых» – вот его стиль. Лидер как дипломат. Он использует свои способности как как негатив, и его с точностью можно назвать мастером интриг. Лидер оперирует отличными знаниями данной ситуации, всех ее неизвестных деталей, а также он всегда в курсе всех сплетен в коллективе и поэтому хорошо осведомлен, на кого и как можно воздействовать. Предпочитает доверительные встречи в кругу своих сторонников. Дает возможность свободно говорить то, что всем известно, для того чтобы оторвать интерес от своих скрытых планов. Тем не менее, подобного вида дипломатия зачастую только возместит неспособность управлять наиболее приличными способами.

*Лидер как утешитель.* Его выделяют потому, что он готов оказать поддержку в любую минуту. Уважает людей, относится к ним дружелюбно. Приветлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

Общее лидерство в любой группе формируется из следующих частей: эмоционального, делового, а также информационного. «Эмоциональный» лидер (сердце группы) – это человек, к которому каждый член группы может обратиться за пониманием и поддержкой, «пожаловаться на судьбу». «Деловой» лидер (руки группы) – это индивид, который легко может организовать дело, наладить нужные связи, гарантировать успешный результат данного дела. «Информационный» лидер (мозг группы) – это член группы, к которому все обращаются с вопросами, потому что он эксперт в своей сфере, все может объяснить и поможет найти нужную информацию. Лучшим будет лидер, который сочетает все три эти составляющие, но данный всесторонний лидер встречается крайне редко.

Интересен также психоаналитический подход к пониманию и классификации видов лидерства. З. Фрейд определял лидерство, как двойной психологический процесс: с одной стороны групповой, с другой – индивидуальный.<sup>1</sup> Основу этих процессов составляет умение лидеров притягивать к себе людей, а также непроизвольно вызывать ощущение восторга, обожания и влюбленности. Поклонение людей одному и тому же человеку, может сделать данного

---

<sup>1</sup> Шалагинова Л.В. Психология лидерства. СПб.: Речь, 2007. -

человека лидером. Характерные черты администраторских и лидерских качеств руководителя устанавливает и его управленческий стиль. Здесь существует определённое разделение. Авторитарный. Лучший с точки зрения администратора, который в любом деле всегда ценит единоначалие. Авральный. «Давай – давай, потом разберёмся» - девиз руководителя – «авральщика». Мера, которая подходит для исключительной ситуации, став системой, приводит к конфликтам, недовольству в группе, не говоря уже о малых трудовых результатах. Деловой. Противоположность авральному, выбирает работу по рассчитанным и оптимальным схемам. Такой стиль можно было бы предпочесть всем другим, если только работа позволяет это, не содержит внезапных сюрпризов и поддаётся прогнозу. Демократический. К нему склонны лидеры – организаторы, управляющие по принципу: «Моя точка зрения – одна из возможных». Только такой стиль руководства способен дать наилучшие результаты, но до известных границ, за которыми дело подменяется его обсуждением. Либеральный. Подходит для сплочённого коллектива сторонников. Вместо самостоятельности способствует развитию безответственности и уверенности, что «работа не волк». Компромиссный. Его основа – способность руководителя, пойти на уступки людям с различными интересами, добиваться своих целей. Но если компромиссы войдут в привычку и заменят принципиальность соглашательством, то хорошего от такого руководителя ждать не приходится. Взаимоотношения подчинённых с руководителем, психологический климат коллектива, результаты работы коллектива зависят от стиля управления, реализуемого руководителем.

На служебную деятельность влияет не только наличие лидерских качеств, но и наличие у руководителя управленческой компетентности, для эффективной работы сотрудников правоохранительных органов. Понятие управленческая компетентность и лидерство неразрывно связаны между собой, выраженность лидерских качеств руководителя определяет степень выраженности управленческой компетентности.

Компетентный руководитель – это проблема, которая в настоящий период времени является важной, однако недостаточно изученной. На сегодняшний день нет общепринятого определения управленческой компетенции, тем не менее, уже можно говорить о складывающейся концепции управленческой компетенции.

Все ученые, исследовавшие природу управленческой компетентности, направляют интерес в ее разносторонний, разноплановый и комплексный характер.<sup>1</sup> В психолого-педагогической концепции имеются разные подходы к пониманию определений «компетенция» и «компетентность». Термины «компетентность» и «компетенция» трактуются неопределенно. Вплоть до последнего времени. Ни в философском, ни в психологическом, ни в преподавательском, полных и кратких словарях, понимание определений «компетентность» и «компетенция» не было обнаружено. Это говорит о том, что управленческая

---

<sup>1</sup> Китов А.И. Психология управления. М.: Академия МВД СССР, 1979. - 522 с.

компетентность руководителя, а также сотрудника получила актуальность только в современных исследованиях.

И.Б. Котова, Е.Н. Шиянов полагают, что понятие профессиональной компетентности сотрудника выражает целостность его теоретической и практической готовности в целостной структуре личности и определяет его профессионализм. При этом Е.Н. Шиянов и И.Б. Котова условно делят профессиональную компетентность и иные личностные образования, в связи с этим в исследовании появляется необходимость провести анализ данных понятий. Таким образом, термин «компетентность» (лат. *Competentia*, от *compento* – совместно добиваюсь, соответствую) в словаре трактуется как «обладание познаниями, позволяющими рассуждать о чем-либо», «осведомленность, правомочность», «авторитетность, полноправность». Фактически, во всех словарях ведется разделение категория «компетентность» т «компетенция»<sup>1</sup>.

Английское слово «*competence*» означает умение, пригодность и компетентность. В различных отраслях психолого-педагогического знания слово «компетентность» трактуется с различных позиций. В психологии доминирует точка зрения, в соответствии с которой термин «управленческая компетентность» содержит знания, умения, навыки, а кроме того, методы выполнения деятельности (Н.Ф. Талызина, А.Л. Журавлев, А.И. Щербаков, Р.К. Шакуров и др.)<sup>2</sup>. Л.М. Митина определяет данное понятие как «доскональное понимание своего дела, существа выполняемой работы, трудных взаимосвязей, явлений и процессов, вероятных методов и средств достижения запланированных целей». Л.М. Митина полагает, что компетентность является интегральной характеристикой конкурентно способной персоны<sup>3</sup>. Согласно ее взгляду, понятие «управленческая компетентность» содержит знания, умения, навыки, а кроме того методы и способы их осуществления в деятельности, общении, развитии и саморазвитии человека. Эта формулировка дала автору возможность продемонстрировать в структуре компетентности конкурентоспособной личности две подструктуры: деятельностную (знания, умения, навыки и методы осуществления профессиональной деятельности) и коммуникативную (знания, умения, навыки осуществления делового общения).

Дж. Равен определяет управленческую компетентность как комплекс знаний, умений и навыков, что появляются в личностно важной для человека деятельности. При этом Дж. Равен полагает, что немаловажную значимость при определении управленческой компетентности играет собственно ценность деятельности для человека. Для ее оценки подразумевается сначала определять значимость деятельности и только потом – комплекс внутренних средств,

---

<sup>1</sup> Урбанович А.А. Психология управления / А.А. Урбанович. Мн.: Харвест, 2005.– 640 с

<sup>2</sup> Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. М.: Бизнес - школа "Интел-Синтез", 2000. – 368 с.

<sup>3</sup> 22. Подоляк Я.В. Психология управления. Теория и практика менеджмента / Я.В. Подоляк. Харьков: «Харьков», 2004. – 292с.

с помощью которых человек достигает установленного результата в данной деятельности.<sup>1</sup>

В.М. Щепель в формулировку управленческой компетентности включает знания, умения, а кроме того опыт и теоретико-практическую готовность к применению знаний.<sup>2</sup>

В.С. Безрукова определяет управленческую компетентность как, овладение знаниями и умениями, что дают возможность высказывать профессионально грамотные суждения, оценки, мнения.<sup>3</sup>

Авторы П. Вейлл, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, представляют управленческую компетентность как способность к интеграции знаний и навыков и их применению в обстоятельствах быстро изменяющихся условий внешней среды; накопленным определением, в котором могут быть выделены несколько уровней<sup>4</sup>.

При характеристике управленческой компетентности А.Н. Саврасова подмечает значимость осознания того, что управленческая компетентность динамична, потому как непрерывно меняется (с изменением мира, с переменной требований к «успешному взрослому»). Нацелена на будущее, а именно проявляется в способностях сформировать получение собственного образования, делая упор на свои возможности с учетом требований будущего. Обладает деятельным характером обобщенных умений в комбинировании с предметными умениями и знаниями в определенных областях или ситуациях.<sup>5</sup>

Проявляются в мастерстве реализовать подбор, отталкиваясь от собственной оценки себя в определенных условиях. Объединена с мотивацией в постоянную, самообразовательную деятельность.

Понятия управленческой компетентности схожи и дублируют друг друга. Подобным способом, становится бесспорным то, что управленческая компетентность подразумевает способность к анализу, планированию и мониторингу. Она содержит в себе также компоненты теоретического уровня знаний. Знание концепции актуализации личности, концепции развивающего обучения, мотивации и концепции отбора содержания обучения.

Обобщая российские и иностранные исследования управленческой компетентности, эксперты РГПУ им. А.И. Герцена (команда исследователей под руководством А.П. Тряпицыной) рекомендовали понимать под управленческой компетентностью накопленное свойство личности, определяющее умение разрешать проблемы и стандартные задачи, появляющиеся в жизни, с применением знаний, учебного и жизненного опыта, ценностей и наклонностей.

---

<sup>1</sup> Осинцева А.В. Служебное взаимодействие и психологический образ руководителя // Психопедагогика в правоохранительных органах. -2007. № 3 (30). - С. 5-8.

<sup>2</sup> Адаир Д. Искусство управлять людьми и самим собой. М.: Изд-во Эксмо, 2007.– 656 с.

<sup>3</sup> Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. М.: Мастерство, 2005. – 224 с.

<sup>4</sup> Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив / А.В. Петровский. М: Политиздат, 1982. – 255 с.

<sup>5</sup> Аксененко Ю.Н. Социальная психология управления / Ю.Н. Аксененко, В.Н. Каспарян, СИ. Самыгин. Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 510 с.

«Способность» в этом случае выступает не как «предрасположенность», а равно как «умение». «Способен» значит «умеет делать»<sup>1</sup>.

Достигнув степени управленческой компетентности, руководитель поднимается на последующий уровень мастерства: он может осуществить на уровне компетентности. Управленческая компетентность в этом случае рассматривается равно как, наделение правом осуществить собственную компетентность. В категориях философии подобное соотношение определений равно как «компетентность» и «компетенция» выглядит как диалектика категорий вероятного и реального. Управленческая компетенция подразумевает реальное, в то время как компетентность подразумевает только вероятное в преподавательском действии.

Б.Н. Герасимов, занимавшийся изучением управленческой компетентности руководителей, фиксировал, что в любом виде деятельности есть стандартные технологии управления, которыми нужно уметь пользоваться, чтобы действительно решать профессиональные задачи. Освоение данных технологий увеличивает запросы к профессиональному отбору и подготовке управленческого персонала. Таким образом, нужен конкретный комплект технологий, а именно средств, с помощью которых можно благополучно решать функциональные задачи управления<sup>2</sup>.

В итоге анализа всевозможных технологий, которые используются в управленческой работе, были определены основные, в дальнейшем разделены на группы: власти, принятия управленческих заключений, мотивации, манеры управления, конфликтологии, массовой динамики, коммуникации, организационной культуры, общественной ответственности и отношения к инновациям.

Компетентная управленческая деятельность предъявляет к сотруднику, входящему в данную деятельность, конкретный набор требований. И если он соответствует данным требованиям, то мы называем его специалистом. Тогда качественно определенные степени соотношения работника требованиям профессиональной управленческой работы считаются уровнями мастерства. Выделяют шесть уровней мастерства. Основным является информативный уровень, далее идет операционный либо установленный, затем тактический, оперативный, расчетный и ситуативный уровни.

На информативном уровне определяется способность не только собирать данные, но и выполнять их первичную обработку, передачу и хранение. На данном уровне, как правило, происходит применение разных предписаний, а кроме того, овладение ключевыми средствами мышления и деятельности, необходимых для осуществления управленческой деятельности.

---

<sup>1</sup> Организационная психология / Г.В. Суходольский и др. : под ред. Г.В. Суходольского. Харьков: Изд-во Гуманитарный центр, 2004. -256 с.

<sup>2</sup> Собчик Л.Н. Управление персоналом и психодиагностика. Практическое руководство М.: ООО «Компания БОРГЕС», 2008. - 186 с.

На операционном уровне сотрудник обязан обладать способностью создавать определенные процедуры (операции и действия) в нужной очередности с целью решения конкретных проблем.

Тактический уровень – это умение использовать комплекс методов и средств, с целью решения проблем за небольшой промежуток времени. Следует обладать способностью пользоваться основными средствами мышления и работы с целью достижения поставленных целей.

Оперативный уровень определяет способность управлять деятельностью нескольких сотрудников или их групп. А кроме того выполняется выработка предписаний для управленческой деятельности. Специалист обязан владеть способностью в познании других людей, обладать способностью создавать и управлять различными проектами, периодически возникающим в служебной деятельности. На данном уровне происходит изменение предписаний в управленческой деятельности. Необходимо обладать способностью к продуктивной деятельности, а кроме того возможностью решать проблемы, которые поставлены другими.

Расчетный уровень устанавливает способность управлять деятельностью сотрудников с учетом сложившихся условий. Необходимо уметь корректировать выбранный метод управления и принятия решений с учетом определенных обстоятельств.

Ситуативный уровень – это способность придавать управленческой деятельности системность, т.е. рассматривать как комплекс взаимосвязанных между собой ситуаций и явлений, а кроме того преобразовывать сложное в простое, восходить от абстрактного к определенному.

Способность вырабатывать цели служебной деятельности. Получение способности определять задачи – для работы всего коллектива для достижения целей организации, - это целевой уровень. На данном уровне используется системный подход, при котором предусматриваются все аспекты управленческой деятельности и их взаимосвязи.

Каждый из представленных уровней содержит такую степень высококачественной определенности, что дает возможность отличать все без исключения уровни организации. Характеристика уровня является универсальной для любой деятельности управленческого типа. Эта классификация значима на практике, так как может помочь разделить функции отталкиваясь от того, на каком уровне находится специалист. А.А. Деркач выделяет наиболее значительные признаки управленческой деятельности. Поддержание в оптимальном рабочем режиме концепций управления, сложных согласно элементам, их составляющим и неоднородных по функциям целей или объектов. Объектом управленческой деятельности считается организация, подсистемы которой обладают определенной этажностью, то, что воздействует на взаимоотношения между ними и отображается в содержании управленческой деятельности<sup>1</sup>. Люди, являющиеся важными элементами концепции управления, занимают

---

<sup>1</sup> Руководство и лидерство: Опыт социально-психологического исследования. Сборник научных трудов / под ред. Парыгина Б.Д. JL: Изд-во ЛГПУ, 1973.-143 с.

конкретные профессионально-должностные места в структуре организации, характеризуют многофункциональные взаимосвязи внутри системы и между профессионально-должностными позициями.

Социально-психологические взаимоотношения между субъектами работы в системе управления, на которые воздействуют качественные характеристики выполнения функций, соответствующих профессионально-должностной позиции и отображающих целый диапазон решаемых профессиональных задач: администраторских, стратегических, экспертно-консультативных, представительских, общевоспитательных психотерапевтических, коммуникативных, инноваторских и дисциплинарных. Нацеленность на оптимизацию управленческой деятельности при помощи финансовых, административных, психологических и педагогических воздействий.

Прием, обработка данных и генерирование новой информации в виде управленческих решений, где прием данных как деятельность проходит в двух аспектах - внешнем и внутреннем плане деятельности. Первый – внешний план деятельности. Второй – является деятельностью психической, сопряжённая непосредственно с механизмом формирования вида объекта управления. Внешний план деятельности по приёму данных содержит действия поиска и сбора. В то время как внутренний план включает обнаружение, опознание и декодирование данных. Основным методом представления данных в управленческой деятельности применяются показатели и средства описания характеристик объекта управления, функциональных и причинно-следственных отношений среди его компонентов, между объектом управления и внешней средой. Таким образом, руководитель проектирует и перепроектирует, обеспечивает, реализовывает постановку исполнительской работы и, в частности, исполнительского бытия человека.

Обращают внимание на еще одну отличительную черту управленческой деятельности – ее рефлексивность, обеспечивающая понимание выполняемого действия, помогает его контролировать и корректировать, а кроме того характеризуется переходом с «сопровождающей» к «системообразующей».

А.А. Деркач определяет управленческую рефлексивность как рассуждения, образующие при затруднениях в решении управленческих задач, которые включают поиск причин затруднения и коррекцию методов управленческой деятельности. Начальный этап рефлексии заключается в корректировке способа действия и ее познавательному обеспечению. В соответствии с процессом рефлексии различают ключевые функции – трип из них первичные (изучение, оценка, стандартизация). На их основе выделяют второстепенные функции обеспечения и предоставления, функция перестановки акцентов в управленческой деятельности с осмысления на построение плана реализации работы.

Есть все возможные точки зрения на то, из чего формируется управленческая компетентность. Некоторые утверждают, что управленческая компетентность включает в себя поведение руководителя при выполнении собственных обязательств, знания и способности, которые воздействуют на это поведение или являются основанием для него.

Б. Спенсер уверен, что управленческая компетентность состоит из пяти составляющих<sup>1</sup>:

➤ Мотив – это образец основных потребностей, который управляет и ориентирует действия, заставляя человека делать свой выбор.

➤ Свойства – ведущие предрасположенности к конкретному поведению или способу реагировать, к примеру самоуверенность, самоконтроль, устойчивость к стрессам, выносливость.

➤ Я-концепция – установки или ценности человека.

➤ Объем знаний – знания факторов или процедур, технических или коммуникативных.

➤ Когнитивные и поведенческие способности – скрытых от наблюдения (например, способность к дедуктивным и индуктивным умозаключениям) или же нескрытых (активное слушание).

Р. Флетчер обращает внимание на то, что, собственно, «для компетентного выполнения работы актуальны не сами знания, а их практическое применение»<sup>2</sup>. Один из вопросов, которым он занимался, состоял в том, какую роль в данных стандартах играют знания и осознание. Вопрос стоял так: каким образом сотрудники, способные эффективно выполнять работу, «могли бы ее делать, не зная, собственно, что они делают». Было выявлено, что «знание и осознание, являющиеся основой работы» имеют все шансы быть выведены из деятельности. Управленческая зона ответственности предполагает способность переносить то, что сотрудники понимают и знают, а еще на всевозможные ситуации, на всевозможные аспекты своей работы. Некоторые считают, что компетентность связана только лишь с поведением. Личностные свойства, такие как знания, способности и «эрудиция», следует рассматривать отдельно в качестве вклада в работу и того, что своим поведением сотрудники преобразуют в продукцию (немедленные результаты) и последствия (досрочный вклад).

В 1996 году журнал «Competency» («Компетентность») заявил, что в результате исследований ста двадцати шести организаций было выявлено девять составляющих управленческой компетентности: ориентация на достижение положительного результата, желание отлично выполненную работу и способность достигать цели, требующие отдачи всех сил, создавать собственную меру совершенства и постоянно находить пути увеличения производительности; деловая осведомленность, способность видеть и применить благоприятные возможности, а еще принимать ценности организации и постоянно обеспечивать то, что организация успешно ими пользуется; коммуникации, способность транслировать информацию понятно и последовательно как в устной, так и в письменной форме; развитие других, желание и способность помогать развитию членов своей организации, обеспечивая обратную связь, помощь, одобрение и наставничество; гибкость, способность приспосабливаться

---

<sup>1</sup> Черненилов В.И. Психологический потенциал руководителя ПОО // Энциклопедия юридической психологии. М., Изд-во «ЮНИТИ-ДАНА», 2003. - С.344-345.

<sup>2</sup> Бендас Т.В. Гендерные исследования лидерства // Вопросы психологии. 2000. – № 1. – С. 87–95.

к разным ситуациям и эффективно в них трудиться, а также исполнять различные задачи; лидерство, не только уметь воодушевлять сотрудников прикладывать все силы для достижения желаемых результатов, но и поддерживать эффективные отношения как с отдельными сотрудниками, так и с группой в целом; планирование, способность выбрать направление работы, обеспечивать то, что ресурсы для ее осуществления имеются в наличии, и создать план действий, важных для достижения определенного намеченного результата; решение проблем, способность анализировать ситуации, диагностировать трудности, выявлять ключевые вопросы, определять и оценивать другие направления деятельности и находить логичные, удобные и приемлемые решения; работа в команде, способность гибко трудиться в сотрудничестве с другими членами группы, полностью понимая свою роль в ней; обмен знаниями, предрасположенность добровольно и в полной мере делиться знаниями с другими в интересах организации.

Исходя из выше сказанного, мы можем сделать вывод о том, что управленческая компетентность руководителя состоит из: коммуникации, лидерства, деловой осведомленности, гибкости и адаптивности.

#### 4. ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ СОСТАВЛЯЮЩИХ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

В нашем исследовании принимали участие руководители органов внутренних дел, включенные в кадровый резерв для замещения вышестоящей должности в органах внутренних дел. Возраст исследуемых 33-45 лет. В исследовании использованы следующие методики: типологический опросник Майерс – Бриггс (опросник MBTI), тест «Коммуникативные и организаторские способности» В.В. Сияевского, В.А. Федорошина (КОС), Краткий ориентировочный, отборочный тест (КОТ) В.Н. Бузина, Э.Ф. Вандерлик, опросник для измерения мотивации достижения успеха Т. Элерса.

В результате проведения диагностики психологических типов сотрудников, планируемых в кадровый резерв (опросник MBTI) были получены данные представленные на рисунке 1



Рис. 1 Результаты диагностики психологических типов при помощи опросника MBTI

Как мы видим, наибольшее количество респондентов оказались обладателями психотипа «сенсорно-логический интроверт» 19% опрошенных респондентов, которым присущи такие особенности, как реалистичность, технологический склад ума, бережливость. Легко справляются с ситуациями, требующими непосредственного внимания. Расчетливы и практически подходят к разрешению проблем. Такая характеристика подходит сотрудникам большинства подразделений. Однако отличительной чертой представителей данного психотипа является отсутствие карьерных устремлений и чувства конкуренции. Обычно такие люди не берутся руководить группой, не претендуют на

более высокое место. Это может стать препятствием на пути к успешному руководству коллективом, ведь для руководителя желательны дух соперничества и трезвая борьба за власть.

17% респондентов являются логико-сенсорными экстравертами. Это весьма работоспособные личности, логично подходящие к решению поставленных задач, надежны и дисциплинированы. Легче справляются с ситуациями, представляющими собой некую схему. Упрямы и неспособны принять свою неправоту. Контролируют себя и действия окружающих. Внезапные изменения планов выводят их из себя. Для таких подразделений как отделение по работе с личным составом, управление собственной безопасностью, штаб (где требуется схематичность действий, аналитическое мышление и скоординированность действий) – подошел бы сотрудник с перечисленными выше характеристиками.

Стоит отметить и те психотипы, представителей которых не оказалось в нашей выборке. Это «этико-интуитивный экстраверт», для которого характерны эмоциональность, эмпатия, нерешительность, боязнь физических неудобств, «логико-интуитивный интроверт» - пунктуальный, уверенный, избирательный в общении, но не умеющий руководить людьми и испытывающий острую необходимость в независимости. Можно лишь предположить, что в органах внутренних дел количество сотрудников с данными психотипами очень мало, так как определенные качества значительно затрудняют деятельность сотрудников правоохранительных органов. Представителей типа «интуитивно-логический интроверт» также не оказалось в нашем списке. Вообще это очень внимательные, рациональные, законопослушные и надежные личности. Погружены в прошлое и склонны изучать повторяющиеся явления. Умеют разрабатывать концептуальные модели и развивать сложные идеи. Такие характеристики подошли бы сотрудникам следствия, дознания, группы по исполнению административного законодательства, правовой группы.

Интуитивно-этические интроверты – творческие, гармоничные люди, стремящиеся объединить людей общей целью и распределить роли – среди респондентов тоже отсутствуют. Но это неудивительно. Данный психотип больше подходит для психологов, секретарей, сотрудников информационного центра. Среди должностей, на которые рекомендованы исследуемые вышеперечисленных специальностей нет, что и объясняет отсутствие психотипа в нашем списке.

На основе изученных теоретических источников мы составили таблицу соответствия психотипа сотрудника к должности, на замещение которой он рекомендован и сравнили с психотипами респондентов (Приложение 2).

В результате психотипы 48% респондентов из общего количества опрошенных соотнеслись с предположительными психотипами, обладатели которых по своим индивидуально-психологическим особенностям подошли бы для замещения рекомендованных должностей. Это значит, что только у 48% исследуемых сотрудников имеется необходимый набор психологических особенностей, подходящих для замещения вышестоящих должностей, на которые

они рекомендованы. Однако стоит отметить, что несоответствие действительного психотипа с предположительным не означает, что сотрудник не подходит для замещения вышестоящей должности или будет халатно относиться к исполнению обязанностей. Для более полного изучения индивидуально-психологических особенностей сотрудников, входящих в резерв изучим их коммуникативные и организаторские, а также интеллектуальные способности и мотивацию к достижению успеха.

Исследование коммуникативных и организаторских способностей сотрудников органов внутренних дел, выдвигаемых в кадровый резерв. Анализ полученных при помощи методики КОС данных показал следующее: низким уровнем коммуникативных способностей обладают 7 респондентов, уровнем ниже среднего – 10, средний и высокий уровень продемонстрировали по 8 опрошенных сотрудников, а высший уровень коммуникативных способностей выявлен у 9 человек (рисунок 2).

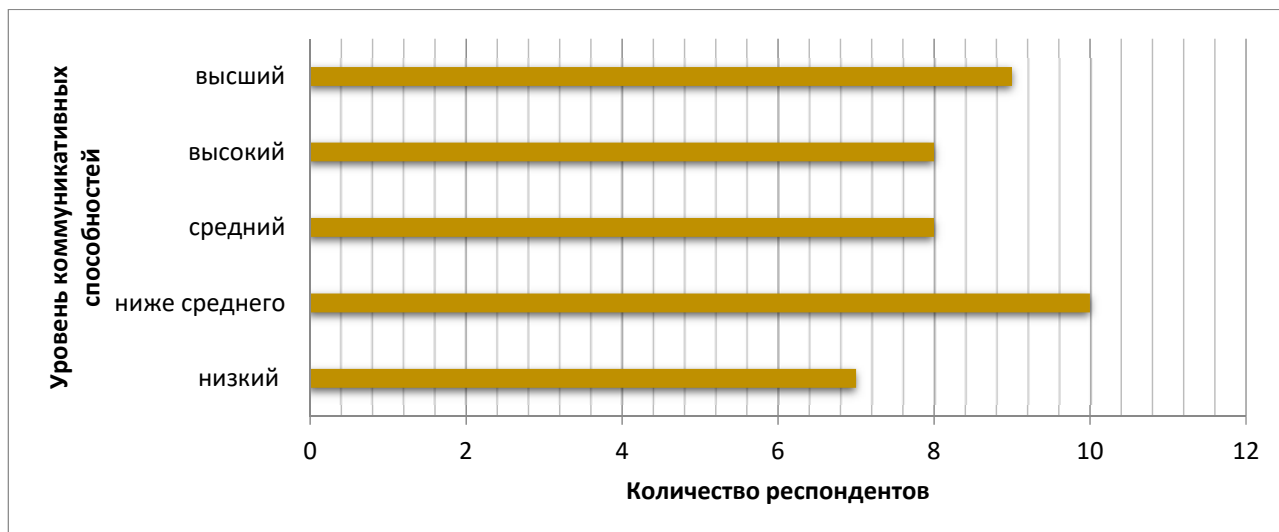


Рис. 2 Уровень коммуникативных способностей респондентов

Так, низкий уровень коммуникативных способностей характеризует человека малообщительного, испытывающего трудности в установлении контактов с малознакомыми ему людьми. Уровень коммуникативных способностей ниже среднего, как правило, присущ людям, ограничивающим свои знакомства, стремящимся проводить время наедине с собой. Такие сотрудники не стремятся отстаивать свою точку зрения, склонны руководствоваться мнением авторитетного лица, а поэтому могут быть хорошими исполнителями, но не руководителями.

Сотрудники со средним уровнем коммуникативных способностей стремятся к контактам с людьми, способны отстаивать свое мнение, общительны, легко заводят знакомства. Однако их «потенциал» не отличается устойчивостью. Поэтому при назначении на вышестоящую должность эффективны при планомерной воспитательной работе по развитию коммуникативных качеств.

Обладатели высокого уровня коммуникативных способностей проявляют инициативу в общении, постоянно стремятся расширить круг своих знакомых, не теряются в новой обстановке. Люди с высшим уровнем коммуникативных способностей очень общительны, способны поддержать разговор на любую тему, непринужденны в новом коллективе, легко отстаивают свое мнение, вносят в оживлении в компании. Сотрудники с вышеперечисленными коммуникативными качествами наиболее подходят для замещения вышестоящих должностей, так как способны быстро устанавливать деловые контакты, достигать поставленных целей при помощи общения, умеют грамотно отстаивать свою позицию и убедить коллег.

Оценивая организаторские способности исследуемых, мы определили, что 4 человека продемонстрировали низкий уровень организаторских способностей, у 21 респондента уровень организаторских способностей оказался ниже среднего, средним и высоким уровнем обладают по 7 человек, а высшим – 3 (рис. 3).

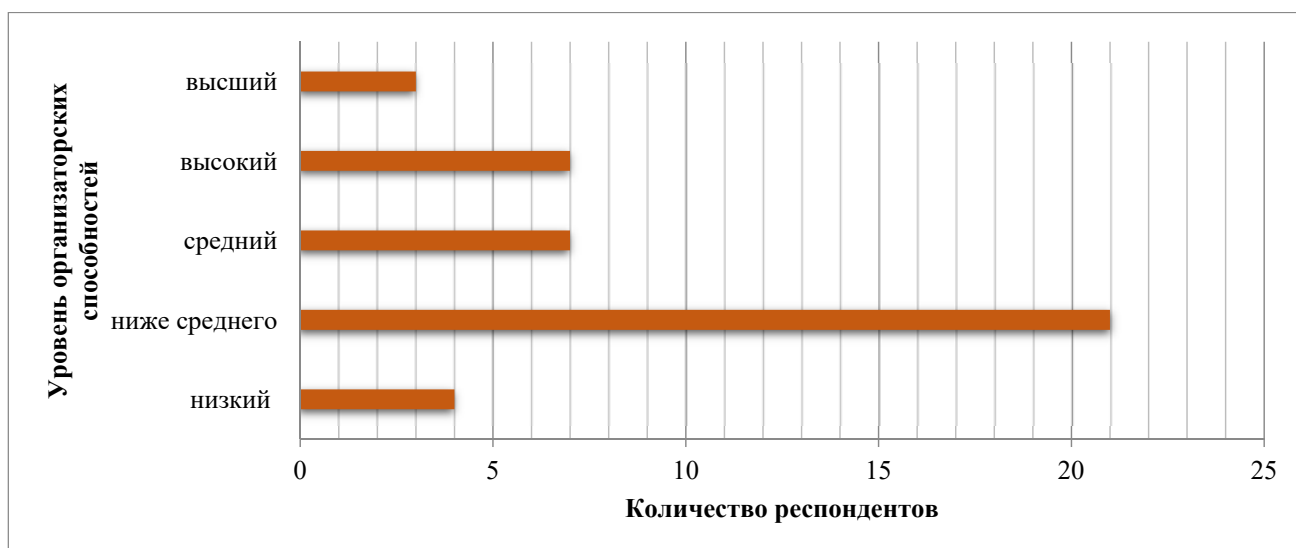


Рис. 3 Уровень организаторских способностей респондентов

Отметим, что сотрудники с низким уровнем организаторских способностей характеризуются крайне низкой степенью проявления способностей к организаторской деятельности. Такие люди чаще всего не умеют организовывать свою деятельность, руководствуются мнением более активных коллег, исполнительны, не стремятся занять лидерские позиции. Уровень организаторских способностей ниже среднего относится к сотрудникам, посредственно проявляющим инициативу в жизни коллектива, предпочитающим избегать принятия самостоятельных решений, тщательно следовать плану. Такие организаторские качества могут препятствовать полноценному осуществлению деятельности на вышестоящей должности и требовать длительного периода адаптации.

Сотрудники со средним уровнем организаторских способностей способны планировать свою работу, однако в критических ситуациях могут испытывать затруднения в принятии решений. Благодаря тщательной работе

по формированию необходимых организаторских качеств эффективны при замещении вышестоящих должностей.

Инициативность, активное участие в общественных мероприятиях, способность выразить подход к решению трудной ситуации – характеристика человека с высоким уровнем организаторских способностей. Высший же уровень организаторских способностей свойственен сотруднику, умеющему организовать коллективные дела, способному принимать самостоятельные решения в важном деле, отстаивать свое мнение и добивается, чтобы оно было принято другими. Именно такое сочетание качеств наиболее подходит для эффективного выполнения деятельности на вышестоящей должности.

Заметим, что количество респондентов с одним уровнем коммуникативных способностей не совпадает с количеством респондентов такого же уровня организаторских способностей (рис. 3.4).

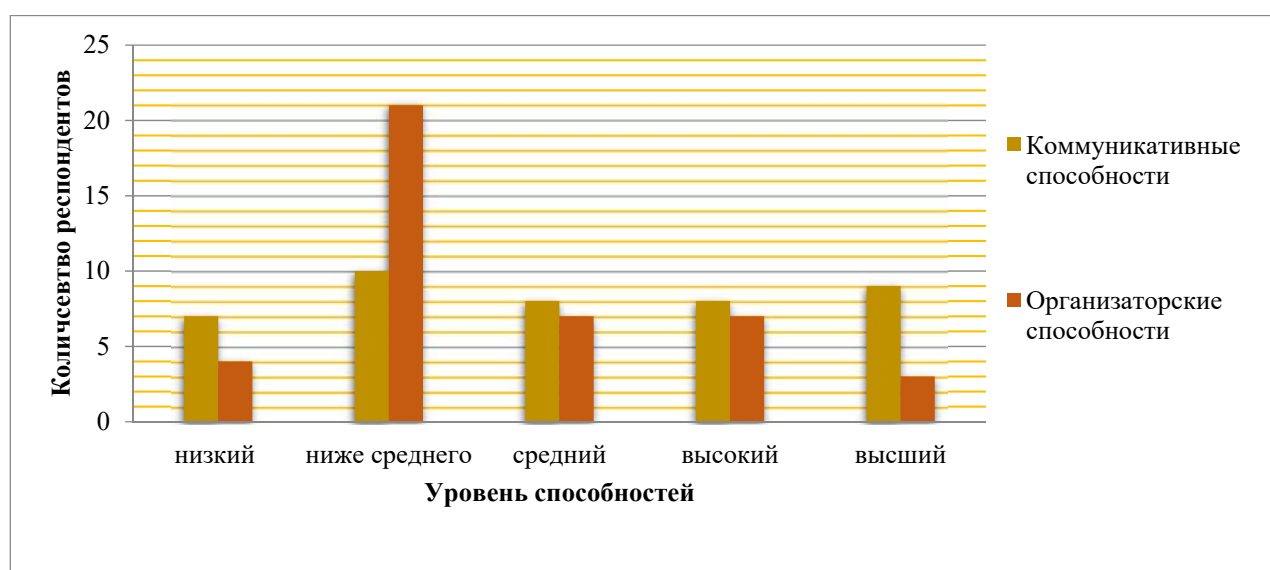


Рис. 4 Уровень коммуникативных и организаторских способностей респондентов

Данный факт можно объяснить так: сотрудник, входящий в резерв, обладающий более высоким уровнем коммуникативных способностей, демонстрирует более низкий уровень организаторских способностей в виду того, что незамотивирован на замещение вышестоящей должности, либо же его организаторские качества выражены слабо и нуждаются в коррекции. Более высокий уровень организаторских способностей и более низкий уровень коммуникативных – может свидетельствовать о том, что сотрудник стремится к лидерству, однако может испытывать трудности в установлении контакта в общении в целом, поэтому полноценное осуществление деятельности на вышестоящей должности будет малоэффективно. Своевременная и планомерная коррекция коммуникативной сферы сотрудника поможет преодолеть барьеры в общении и достичь баланса с организаторскими способностями, однако, как и любая коррекция, она требует немало времени и личностных ресурсов, как самого сотрудника, так и психолога, работающего с ним.

Исследование интеллектуальных способностей сотрудников органов внутренних дел, выдвигаемых в кадровый резерв. Обработав полученные в ходе диагностики интеллектуальных способностей данные, мы получили следующие результаты: высокий уровень выявлен у 18 респондентов, выше среднего – у 15 исследуемых, средний уровень продемонстрировали 8 сотрудников, уровень ниже среднего выявлен у 1 исследуемого, респондентов с низким уровнем интеллектуальных способности не выявлено.

Условно разделим нашу выборку на 2 группы: первая группа – сотрудники, психологические типы которых соответствуют рекомендованным для замещения предполагаемых должностей, а вторая группа состоит из сотрудников, противоположных первой группе. Рассмотрим, как распределился интегральный показатель интеллектуальных способностей в данных группах (рис. 5):

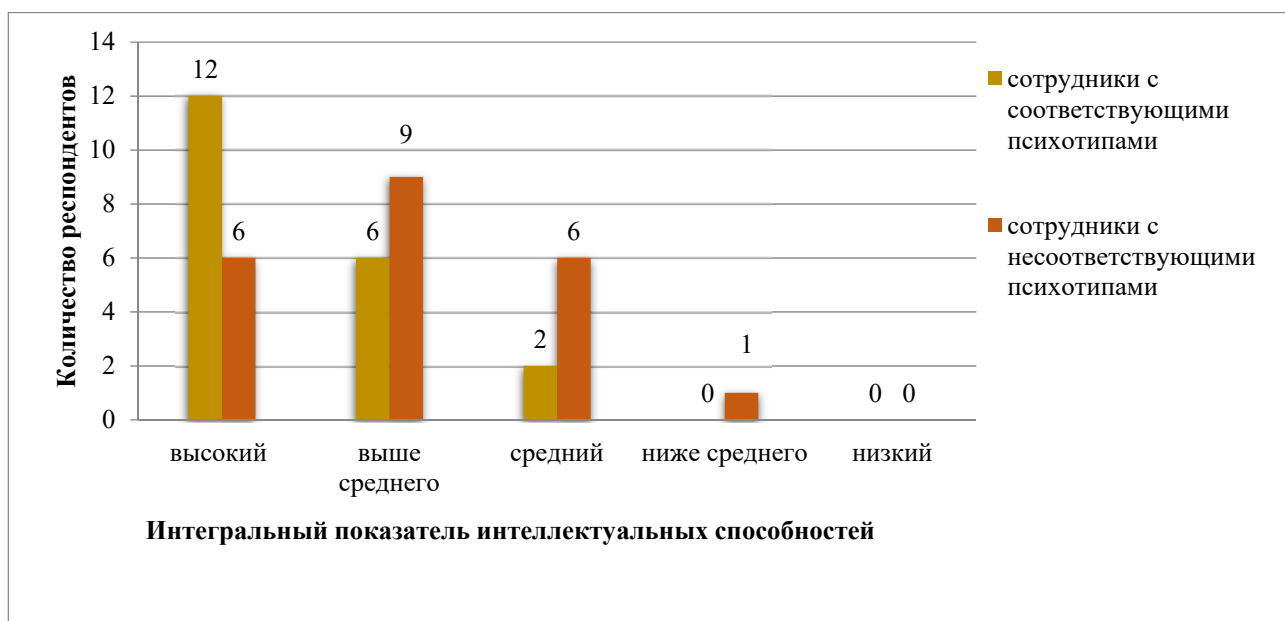


Рис. 5 Интегральный показатель интеллектуальных способностей респондентов

Как мы видим, наибольшее количество респондентов с высоким интегральным показателем интеллектуальных способностей – это сотрудники, психологические типы которых соответствуют рекомендованным для замещения предполагаемых должностей. Им свойственны гибкость мышления, переключаемость внимания, высокая осведомленность. Низкие показатели могут говорить о ригидности, недостаточной концентрации и переключаемости внимания, хаотичности мышления. Однако низкий результат может быть и недостаточно надежным вследствие возможных ошибок в соблюдении условий тестирования и понимании инструкции.

Исследование мотивации достижения успеха сотрудников органов внутренних дел, выдвигаемых в кадровый резерв. Анализ полученных результатов в ходе диагностики уровня мотивации достижения успеха показал следующее: средний уровень мотивации достижения продемонстрировали 17 человек (40% от общего количества испытуемых), высокий уровень мотивации достижения успеха наблюдается у 11 человек (26%). Кроме того, низким уровнем мотивации достижения обладают 12 человек (29%), также наблюдается слишком высокий уровень мотивации достижения успеха у 2 человек (5%) (рис. 6).

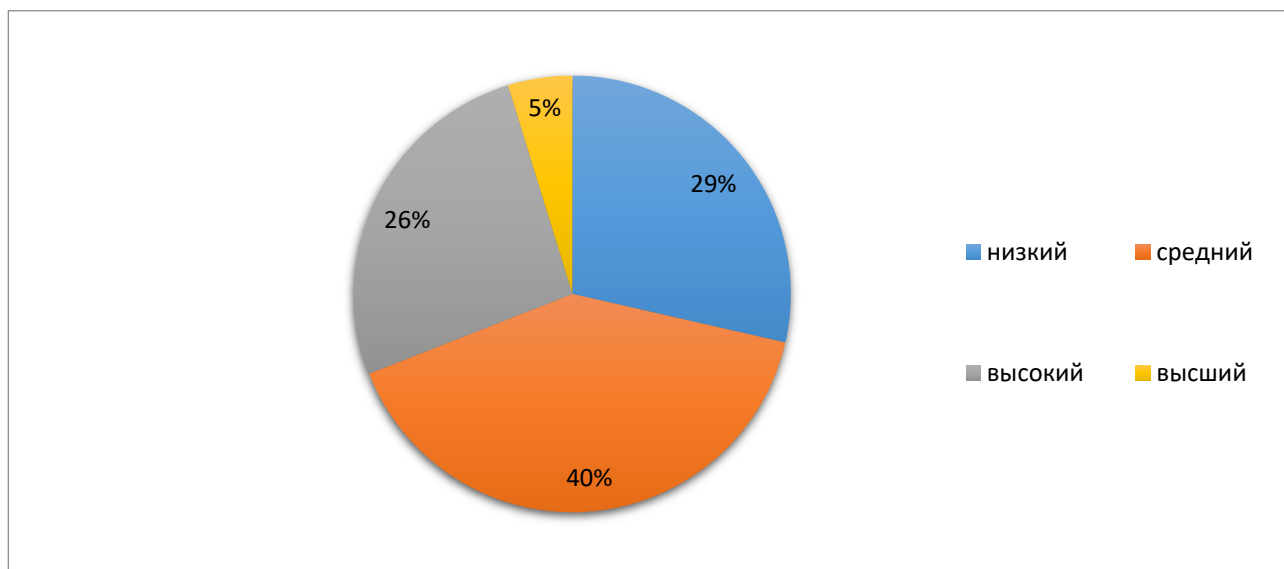


Рис. 6. Уровень мотивации достижения успеха респондентов

Так, у исследуемых со средним уровнем ориентация на успех и склонность к избеганию неудач (риска) пересекаются друг с другом – такие люди склонны долго рассуждать, прежде чем приступить к действию или дать ответ. Однако, взвешивая риск, они чаще всего принимают правильные решения. Работают «наравне со всеми», не склонны добиваться высоких результатов в деятельности.

Респондентам с высокой мотивацией достижения успеха свойственен малый риск, где неудача не угрожает престижу. У них выражена потребность в преодолении препятствий, такие сотрудники чаще всего добиваются высоких показателей в труде, постоянно самосовершенствуются.

Испытуемые с высшим уровнем мотивации достижения склонны соперничать с другими и опережать их, реализовывая свои таланты и тем самым повышая самоуважение. Низкая мотивация достижения препятствует достижению цели. Люди с данным уровнем стремятся к собственной защите, боятся неудач, часто испытывают страхом в критической ситуации.

Таким образом, люди, умеренно и сильно ориентированные на успех, имеют высокий уровень мотивации, чем те, кто боится неудач. При этом, мотивация к успеху влияет и на надежду на успех: при сильной мотивации к успеху надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации к успеху.

Взаимосвязь индивидуально-психологических особенностей личности и мотивации достижения успеха сотрудников органов внутренних дел, планируемых на выдвижение. В результате корреляционного анализа по Пирсону выявились значимые взаимосвязи между показателями индивидуально-психологических особенностей личности и мотивацией достижения успеха сотрудников органов внутренних дел, планируемых на выдвижение. Так, характеризуя выборку в целом, важно отметить, что существует значимая взаимосвязь между показателями коммуникативных и организаторских способностей и значениями мотивации достижения успеха (таблица 1).

Таблица 1 Взаимосвязь между показателями коммуникативных способностей и значениями организаторских способностей в исследуемой выборке (согласно таблице критических значений корреляции Пирсона при  $p \geq 0,01$ ,  $r = 0,28$ ; при  $p \geq 0,05$ ,  $r = 0,22$ )

	Коммуникативные способности	Организаторские способности	Мотивация достижения успеха
Коммуникативные способности		0,67	0,63
Организаторские способности	0,67		0,50
Мотивация достижения успеха	0,63	0,50	

Таким образом, чем выше уровни коммуникативных и организаторских способностей, тем выше и показатель мотивации достижения успеха. Так, сотруднику, проявляющему инициативу в общении, способному поддерживать любой разговор, организовать коллективные дела, отстаивать свою точку зрения свойственно стремление к успеху. Такой человек, преодолевая трудности и добиваясь высоких результатов в деятельности, является хорошим примером для своих коллег, он умеет и любит убеждать и организовывать, а значит подходит для замещения вышестоящей и руководящей, в том числе, должности.

Наоборот, чем ниже показатели коммуникативных и организаторских способностей, тем ниже и мотивация достижения успеха, то есть такие люди

чаще всего малообщительны, несколько замкнуты, не выражают желания проявить инициативу, могут добросовестно выполнять свои обязанности и не стремиться к карьерному росту.

В ходе анализа полученных результатов исследования мы обнаружили интересный факт. Из 42 респондентов у 20 (48%) – психотипы сходны с рекомендуемыми для замещения должностей. Так, из 12 исследуемых с низкой мотивацией достижения успеха психотипы сопоставимы с рекомендуемыми у 5 человек (41%), из 17 со средним уровнем мотивации – у 7 человек (42%). Также из 11 человек с высоким показателем мотивации достижения выявлено 7 (63%) обладателей рекомендуемого для замещения должности психотипа, а из 2 человек с высшим уровнем мотивации 1 сотрудник (50%) имеет подходящий психотип. Отметим, что наибольшее количество респондентов с высоким интегральным показателем интеллектуальных способностей – это сотрудники, психологические типы которых соответствуют рекомендованным для замещения предполагаемых должностей.

Из представленного выше можно сделать вывод, что сотрудник, обладающий подходящим для замещения предложенной ему вышестоящей должности психотипом, вероятнее всего, будет иметь высокие показатели мотивации достижения успеха, коммуникативных и организаторских способностей, а также проявит высокий интегративный уровень интеллектуальных способностей. Именно способность устанавливать контакт на основе авторитета и доверия, умение убеждать, активизировать коллектив, а также ориентация на успех и высокие показатели труда – одни из важных качеств успешного руководителя.

Таким образом, при формировании кадрового резерва на вышестоящую должность необходимо уделять непосредственное внимание изучению индивидуально-психологических особенностей сотрудников, тщательно исследовать их психологические типы и способности. Ведь чаще всего от руководителя зависит эффективность деятельности всего подразделения. Так, выявляя предрасположенности человека, мы можем делать прогноз относительно поведения сотрудника в разных ситуациях и, таким образом, решать задачи формирования кадрового резерва.

## 5. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

Как мы знаем, работа с кадровым резервом выстраивается в соответствии с требованиями Федерального закона Российской Федерации от 30.11.2011 года №342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» и приказа МВД России от 30.08.2012 года №827 «Об утверждении порядка формирования кадровых резервов Министерства внутренних дел Российской Федерации, его территориальных органов и подразделений».

Так, в соответствии с вышеуказанными нормативными документами «отбор сотрудников, планируемых к включению в кадровые резервы, производится руководителями (начальниками), имеющими право назначения сотрудников на соответствующие должности, совместно с кадровыми подразделениями на основе изучения и оценки их оперативно-служебной деятельности, личных и деловых качеств».

Критериями отбора сотрудников, выдвигаемых в кадровый резерв являются:

- опыт работы по предполагаемому направлению деятельности;
- соответствие уровня образования квалификационным требованиям по предполагаемой должности, наличие дополнительного профессионального образования;
- рекомендации аттестационной комиссии о соответствии сотрудника замещаемой должности и целесообразности включения его в кадровый резерв;
- его возраст (с учетом предельного возраста пребывания на службе в органах внутренних дел);
- отсутствие медицинских противопоказаний для прохождения службы;
- знание нормативных правовых актов по предполагаемому направлению деятельности;
- заключения и рекомендации психологов;
- отсутствие действующего дисциплинарного взыскания «предупреждение о неполном служебном соответствии»;
- готовность к перемещению в интересах службы в другую местность;
- результаты служебной деятельности, личные и деловые качества сотрудника.

Психологу органов внутренних дел необходимы надежные и удобные в применении измерительные процедуры, позволяющие оценить личные и деловые качества резервиста, оптимизировать ситуацию психологической диагностики. В настоящее время психология располагает многими методами, позволяющими определить устойчивые психологические качества человека. Но для практического применения гораздо важнее обратиться к социальным проявлениям индивидуально – психологических качеств, к тем поведенческим особенностям сотрудников, которые могут проявиться в служебной деятельности.

Мы предлагаем включить в перечень методик (приложение 1), рекомендуемых для проведения психологической диагностики сотрудников при включении в кадровый резерв и назначении на руководящую должность, (одобрен Координационно-методическим советом по психологическому обеспечению органов, подразделений, учреждений системы МВД России от 26.10.2011 г.) диагностический комплекс, направленный на изучение психологического типа каждого резервиста, оценку уровня его коммуникативных и организаторских способностей и определение мотивацию достижения успеха.

Так, применение методики МВТІ при отборе сотрудников в кадровый резерв поможет определить его потенциальную пригодность к той или иной выполняемой работе, способность приобрести необходимые навыки, его возможную роль в уже сложившемся коллективе и взаимоотношения как в целом с коллективом, так и с каждым конкретным сотрудником. Зная «сильные» и «слабые» функции психотипа человека, можно исключить, например, назначение людей со слабой структурной логикой на должности, требующие работы с техникой, систематизацией и структурированием информации, проведения вычислений и расчетов. Спрогнозировать, как человек поведет себя в служебной деятельности, какие его индивидуально-психологические особенности проявятся в конкретной ситуации (например, экстремальной), будут ли они способствовать успеху в разрешении сложных оперативных задач.

Диагностика коммуникативных и организаторских способностей при помощи теста КОС В.В. Синявского, В.А. Федорошина позволит определить, насколько сотрудник стремится к коммуникации с коллегами, и выявить способности заниматься организаторской деятельностью. Ведь коммуникативные и организаторские способности являются важным звеном в управлении коллективной работой.

Для измерения мотивации достижения успеха у сотрудников, входящих в резерв, мы рекомендуем применять опросник Т. Элерса. Данная методика позволит выявить сотрудников с необходимым уровнем стремления к достижению успеха. Именно такие сотрудники подходят для замещения вышестоящих должностей, где требуется инициативность, лидерские качества, ориентация на достижение.

Мы считаем, что данный психодиагностический комплекс – рабочий инструмент, позволяющий достоверно выявить индивидуально-психологические особенности личности сотрудников, выдвигаемых в кадровый резерв. Это инструмент, который способствует оптимизации процедуры диагностики за счет простоты и удобства в подсчетах. Из этого следует, что, возможно, сократится время на процедуру обработки результатов, а значит, позволит психологу более подробно изучить индивидуально-психологические особенности каждого резервиста.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность данных методических рекомендаций обусловлена потребностью органов внутренних дел в формировании стабильного кадрового аппарата, способного эффективно решать служебные задачи. Результаты оперативно служебной деятельности находятся в прямой зависимости от уровня профессионализма личного состава, корректной расстановки кадров с учетом индивидуально психологических особенностей сотрудников. Так, важнейшим элементом расстановки и приоритетным направлением кадровой политики является формирование резерва на выдвижение. Современный руководитель должен обладать не только набором необходимых профессиональных знаний, умений и навыков, но и высоким уровнем интеллекта, культуры, соответствующими индивидуально психологическими особенностями, безукоризненными моральными качествами, организаторскими и коммуникативными способностями. Необходимо отметить, что результаты исследования позволили сделать вывод о том, что психологический потенциал сотрудников органов внутренних дел, выдвигаемых в кадровый резерв, может быть представлен соответствием психологического типа должности, на замещение которой рекомендован сотрудник и несколькими универсальными составляющими (развитыми коммуникативными и организаторскими способностями, высоким интегральным уровнем интеллектуальных способностей и высокой мотивацией достижения успеха). Выявлены значимые взаимосвязи между показателями индивидуально психологических особенностей личности и мотивацией достижения успеха сотрудников органов внутренних дел, планируемых на выдвижение. Важно отметить, что существует значимая взаимосвязь между показателями коммуникативных и организаторских способностей и значениями мотивации достижения успеха

Таким образом, чем выше уровни коммуникативных и организаторских способностей, тем выше и показатель мотивации достижения успеха. Так, сотруднику, проявляющему инициативу в общении, способному поддержать любой разговор, организовать коллективные дела, отстаивать свою точку зрения свойственно стремление к успеху. Такой человек, преодолевая трудности, и добиваясь высоких результатов в деятельности, является хорошим примером для своих коллег, он умеет и любит убеждать и организовывать, а значит подходит для замещения вышестоящей и руководящей, в том числе, должности. Наоборот, чем ниже показатели коммуникативных и организаторских способностей, тем ниже и мотивация достижения успеха, то есть такие люди чаще всего малообщительны, несколько замкнуты, не выражают желания проявить инициативу, могут добросовестно выполнять свои обязанности и не стремиться к карьерному росту.

Из представленного выше можно сделать вывод, что сотрудник, обладающий подходящим для замещения предложенной ему вышестоящей должности психотипом имеет высокие показатели коммуникативных и организаторских способностей, высокий интегративный показатель интеллектуальных способностей, а также высокий уровень мотивации достижения успеха.

Именно способность устанавливать контакт на основе авторитета и доверия, умение убеждать, активизировать коллектив, а также ориентация на успех и высокие показатели труда – одни из важных качеств успешного руководителя. Таким образом, при формировании кадрового резерва на вышестоящую должность необходимо уделять непосредственное внимание интегративному изучению индивидуально психологических особенностей сотрудников, тщательно исследовать их психологические типы и способности. Ведь чаще всего от руководителя зависит эффективность деятельности всего подразделения. Так, выявляя предрасположенности человека, мы можем делать прогноз относительно поведения сотрудника в разных ситуациях и, таким образом, решать задачи формирования кадрового резерва.

Разработанные практические рекомендации по процедуре отбора сотрудников в резерв на выдвижение направлены на изучение психологического типа каждого резервиста, оценку уровня его коммуникативных и организаторских способностей и определение мотивацию достижения успеха. В целом результаты исследования могут быть использованы в процессе отбора сотрудников в резерв на выдвижение, предложенный комплекс методик может применяться в ходе психодиагностических мероприятий, способствовать оптимизации процедуры диагностики за счет простоты и удобства в подсчетах. Так, возможно, сократится время на процедуру обработки результатов, а значит, позволит психологу более подробно изучить индивидуально психологические особенности каждого резервиста. Корректный отбор личного состава поможет сформировать кадровый резерв, состоящий из компетентных сотрудников, обладающих необходимыми индивидуально-психологическими особенностями, ориентированных на коллектив и мотивированных на достижение высоких результатов в области охраны правопорядка и законности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Российская Федерация. Законы. О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. Закон №342-ФЗ: [принят Гос. Думой 17 ноября 2011 г. : одобр. Советом Федерации 25 ноября 2011 г.] ( в ред. Федеральных законов от 03.04.2018) // СПС КонсультантПлюс – 1 электрон. Опт. Диск (CD ROM).

2. Российская Федерация. Приказ МВД России. О некоторых вопросах назначения на должности в органах внутренних дел Российской Федерации и увольнения со службы сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации [Электронный ресурс]: приказ МВД России от 30. 11. 2012. №1065 (ред. От 30.09.2018) // СПС КонсультантПлюс – 1 электрон. Опт. Диск (CD ROM).

3. Российская Федерация. Приказ МВД России. Об утверждении Порядка организации подготовки кадров для замещения должностей в органах внутренних дел российской федерации [Электронный ресурс] : приказ МВД России от 31.03.2015 №385 (ред. От 26.07.2016) // СПС КонсультантПлюс – 1 электрон. Опт. Диск (CD ROM).

4. Российская Федерация. Приказ МВД России. Об утверждении Порядка формирования кадровых резервов Министерства внутренних дел Российской Федерации, его территориальных органов и подразделений [Электронный ресурс] : приказ МВД России от 30.08.2012 №827 (ред. От 29.07.2018) // СПС КонсультантПлюс 1 электрон. Опт. Диск (CD ROM).

5. Адаир Д. Искусство управлять людьми и самим собой. М.: Изд-во Эксмо, 2007.-656 с.

6. Адаир Д. Психология лидерства / пер. с англ. М. Котельниковой. М.: Эксмо, 2005. -352 с.

7. Аксененко Ю.Н. Социальная психология управления / Ю.Н. Аксененко, В.Н. Каспарян, СИ. Самыгин. Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 510 с.

8. Алифанов С.А. Основные направления анализа лидерства / С.А. Алифанов // Вопросы психологии. 1991. №3. С. 90-98.

9. Ананьев, Б.Г. Человек как предмет познания / Б.Г. Ананьев. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с.

10. Андреев, Н.В. Психологическое обеспечение оперативно-служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел : методическое пособие / Сост. В.В. Вахнина. – М.: ИМЦ ГУК МВД России, 2004. – 160 с.

11. Андреева, Г. М. Социальная психология : учебник для вузов / Г. М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2007. – 363 с.

12. Асмолов, А.Г. Психология личности: учебник [Электронный ресурс]. 1990. URL: [http://pedlib.ru/Books/2/0390/index.shtml?from\\_page=9](http://pedlib.ru/Books/2/0390/index.shtml?from_page=9) (дата обращения: 13.11.2016).

13. Аугустинавичюте, А. Модель информационного метаболизма [Электронный ресурс] // Соционика, ментология и психология личности. – 1995. –

(№1). URL: <http://www.socioniko.net/ru/articles/aug-model-im.html> (дата обращения: 12.01.2017).

14. Ахмеджанов Э.Р. Психологические тесты. М., 1996. – 320 с.
15. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. М.: Мастерство, 2005. – 224 с.
16. Базаров, Т.Ю. Кадровый менеджмент: теория и практика управления человеческими ресурсами (сборник статей), вып.6.– М.: Институт практической психологии, 2015. – 192 с.
17. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом : учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 560 с.
18. Баранов П.П., Жуков И.А., Кикоть В.Я., Мещерякова А.В. Вопросы психологического обеспечения работы с руководящими кадрами ОВД: Монография. Ростов-на-Дону: РЮИ МВД России, 2005. – 320 с.
19. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом [Текст] / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – М.: Интерпрессервис, 2003, – 352 с.
20. Бендас Т.В. Тендерные исследования лидерства // Вопросы психологии. 2000. - № 1. – С. 87-95.
21. Большой академический словарь русского языка / под ред. К.С. Горбачевича. – СПб.: Наука, 2007. – 728 с.
22. Галанин, О.А. Организация работы с резервом для назначения на должности руководящего состава органов внутренних дел Российской Федерации в свете требований административной реформы : автореф. Дис. На соиск. Учен. Степ. Канд. Юрид. Наук (12.00.01) / Олег Андреевич Галанин; Акад. Упр. МВД России. – Москва, 2010. – 26 с.
23. Гордеева, Т.О. Психология мотивации достижения: учебное пособие / Т. О. Гордеева. – М.: Смысл; Изд. Центр «Академия», 2006. – 333 с.
24. Гуленко, В.В. Описание соционических типов и интERTипных отношений [Текст] / В.В. Гуленко. – М.: Астрель, 2003. – 302 с.
25. Гуленко, В.В. Соционика для руководителя: в 2 кн. / В.В. Гуленко, А.В. Молодцов. – Киев: МЗУУП, 1993. – 128 с.
26. Гуленко, В.В. Юнг в школе. Соционика – межвозрастной педагогике : учебно-методическое пособие / В.В. Гуленко, В.П. Тыщенко.-Новосибирск: Изд-во Новосибирского университета, 1997.-270 с.
27. Дайл Д.М., Кенджеми Дж.П., Ковальски К.Дж. Трансформационное лидерство // Психология современного лидерства: американские исследования. Под общ. Ред. Т.Н. Ушаковой. М.: Когито-Центр, 2007. –С.23-38.
28. Евтихов О.В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. – СПб.: Речь, 2007.-238 с.
29. Евтихов О.В. Тренинг лидерства: Монография. СПб.: Речь, 2007. - 256 с.
30. Ермолаев О.Ю. Математическая статистика для психологов / О.Ю. Ермолаев. М.: МПСИ, 2002. – 336 с.
31. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П.Ильин. – СПб.: Питер, 2008. – 512 с.

32. Казимирчук, Г.И. Организация работы с резервом кадров для назначения на должности руководящего состава ОВД : учебное пособие [Текст] / Г.И. Казимирчук. – Домодедово: ВИПК МВД России, 2011. – 82 с.
33. Каммероу, Дж. Ваш психологический тип и стиль работы / Джин М. Каммероу, Нэнси Д. Баргер, Линда К. Кирби. – Пер. с англ. А. Багрянцевой. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2001. – 224 с.
34. Кикоть, В.Я. Социальное управление. Теория, методология, практика: монография В.Я. Кикоть, Д.И. Грядовой, / М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 311 с.
35. Китов А.И. Психология управления. М.: Академия МВД СССР, 1979. – 522 с.
36. Ковалевский С. Руководитель и подчиненный. М.:1995 с.130.
37. Колодкин, Л.М. Организация работы с кадрами в органах внутренних дел : учебное пособие / Л.М. Колодкин, А.В. Фатула. – М.: Изд-во Акад. Управления МВД России, 2013. – 95 с.
38. Колодкин, Л.М. Успех служебной деятельности руководителя органа внутренних дел. Психология и технология достижения / Л.М. Колодкин. – М.: Изд-во Акад. Управления МВД России, 1992. – 41с.
39. Котенев, И.О. Организация психологической работы с резервом руководящих кадров органов внутренних дел [Текст] / И.О. Котенев, Н.Ю. Портнягина, Л.Ю. Тюнис. Под общ. Ред. В.Л. Кубышко. – М.: ЦОКР МВД России, 2007. – 10 с.
40. Краткий психологический словарь : словарь / сост. А.Л. Свенцицкий. – М.: Проспект, 2011. – 512 с.
41. Кричевский, Р.Л. Динамика группового лидерства / Р.Л. Кричевский // Вопросы психологии. 1980. - №2. – С. 64-74
42. Леонтьев, А.Н. Избранные психологические произведения [Электронный ресурс]. 1983. URL: <http://yanko.lib.ru/books/psycho/leontyev-psycho.htm> (дата обращения: 11.10.2017).
43. Ломов, Б.Ф. Психическая регуляция деятельности. Избранные труды [Электронный ресурс]. 2006. URL: <http://www.knigafund.ru/books/178070> (дата обращения: 15.11.2018).
44. Маклаков, А.Г. Общая психология : учебник для вузов / А.Г. Маклаков. – СПб.: Питер, 2012. – 583 с.
45. Максвелл Д.С. 21 обязательное качество лидера / пер. с англ. В.М. Баженов. Мн.: Попурри, 2004. – 176 с.
46. Мартиросова, Н.В. Психологическое обеспечение расстановки кадров в подразделениях охраны общественного порядка органов внутренних дел [Электронный ресурс] // Бесплатная электронная библиотека. 2014. URL: <http://diss.seluk.ru/di-psihologiya/1844-1> (дата обращения: 17.05.2018).
47. Мартынычев И.В. Природа лидерской одаренности: монография / И.В. Мартынычев, А.И. Ильин. Уфа: Академия ВЭГУ, 2009. – 145 с.

48. Марьин, М.И. Диагностика и развитие управленческого потенциала руководителя органа внутренних дел : учебно-методическое пособие. / под общ. Ред. В.Л. Кубышко. – М.: ЦОКР МВД России, 2006.-320 с.
49. Менегетти А. Психология лидера. –М.: Онтопсихология, 2004. -258 с.
50. Мещеряков, Б.Г. Большой психологический словарь: 4-е изд.-е [Текст]/ Б.Г Мещеряков, В. П. Зинченко. – М.: Аст, 2009. – 811 с.
51. Министр внутренних дел Российской Федерации В.А. Колокольцев на расширенном заседании коллегии МВД России [Видеозапись]. 21.03.2014. URL: <http://tass.ru/obschestvo/1065152> (дата обращения: 17.05.2018).
52. Мокшанцев Р.И. Социальная психология / Р.И. Мокшанцев, А.В. Мокшанцева. –М.: ИНФРА-М, 2001. 408 с.
53. Немов, Р. В. Психология, психодиагностика / Р.В. Немов. – М.: Владос, 2001. – 640 с.
54. Овсянко, Д. М. Государственная служба Российской Федерации: учебное пособие для студентов вузов / Д.М. Овсянко ; отв. Ред. Г.А. Туманов. – изд. 3-е, перераб. И доп. – М. : Юристъ, 2006. – 207с.
55. Организационная психология / Г.В. Суходольский и др. : под ред. Г.В. Суходольского. Харьков: Изд-во Гуманитарный центр, 2004. -256 с.
56. Осинцева А.В. Служебное взаимодействие и психологический образ руководителя // Психопедагогика в правоохранительных органах. -2007. № 3(30). – С. 5-8.
57. Папкин, А.И. Основы практического менеджмента : учебное пособие / А.И. Папкин. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000. – 288 с.
58. Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив / А.В. Петровский. М: Политиздат, 1982. – 255 с.
59. Петровский, А.В. Основы теоретической психологии [Электронный ресурс]. 1998. URL: <http://www.studfiles.ru/preview/4513777/> (дата обращения: 28.10.2017).
60. Платонов, К.К. Структура и развитие личности / К.К. Платонов. – М.: Наука, 1986. – 256 с.
61. Подоляк Я.В. Психология управления. Теория и практика менеджмента / Я.В. Подоляк. Харьков: «Харьков», 2004. – 292с.
62. Поздняков, В.М. Проблемы в профессионально-личностном росте руководителей ОВД и психологическая помощь при их разрешении: научно-практическое пособие / В.М. Поздняков, И.Е Реуцкая. – М.: ВНИИ МВД России, 2005. – 21 с.
63. Портнягина Н.Ю. Психологическая подготовка резерва кадров на руководящие должности в системе МВД Российской Федерации // Юридическая психология. 2007. - № 1. – С. 28-33.
64. Портнягина, Н.Ю. Психологическое обеспечение работы с резервом на выдвижение в органах внутренних дел [Текст]: дис. На соиск. Учен. Степ. Канд. Психол. Наук (19.00.06) / Наталья Юрьевна Портнягина; Акад. Упр. МВД России. – Москва, 2007. – 25 с.

65. Президент Российской Федерации В.В. Путин на расширенном заседании коллегии МВД России [Видеозапись]. 06.03.2017. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/54014> (дата обращения: 14.05.2017).
66. Прикладная юридическая психология: учебное пособие для вузов / под ред. Проф. А.М. Столяренко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 289 с.
67. Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии [Текст] / С.Л. Рубинштейн. – СПб.: Питер, 1999. – 720 с.
68. Руководство и лидерство: Опыт социально-психологического исследования. Сборник научных трудов / под ред. Парыгина Б.Д. JL: Изд-во ЛГПУ, 1973.-143 с.
69. Собчик Л.Н. Управление персоналом и психодиагностика. Практическое руководство М.: ООО «Компания БОРГЕС», 2008. – 186 с.
70. Столяренко, А. М. Психология менеджмента: учебное пособие [Электронный ресурс]. 2015. URL: <http://www.knigafund.ru/books/197272> (дата обращения: 27.10.2017).
71. Управление персоналом : учебник / под ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во Уп. РАГС, 2002. – 488 с.
72. Урбанович А.А. Психология управления / А.А. Урбанович. Мн.: Харвест, 2005.-640 с.
73. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М., Изд-во Институт Психотерапии. 200. 490 с.
74. Филонович С.Р. Теории лидерства в менеджменте история и перспективы // Российский журнал менеджмента. 2003. - № 2. – С. 3-24.
75. Черненилов В.И. Психологический потенциал руководителя ПОО // Энциклопедия юридической психологии. М., Изд-во «ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С.344-345.
76. Шалагинова Л.В. Психология лидерства. СПб.: Речь, 2007. -464с
77. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / СВ. Шекшня. М.: Бизнес – школа «Интел-Синтез», 2000. – 368 с.
78. Энциклопедия психодиагностики. Психодиагностика персонала / под ред. Д.Я. Райгородского. – М.: Бахрах-М, 2010. – 790 с.
79. Юнг, К.Г. Психологические типы [Электронный ресурс] / К.Г. Юнг; перевод с нем. С. Лорие ; под ред. В. Зеленского, перераб и доп. – СПб.: Азбука, 2001 – 538 с.
80. Юридическая энциклопедия / отв. Ред. Б.Н. Топорнин. – М.: Юристъ, 2011. – 1272 с.
81. Ягафоров Р.Р. Общие проблемы исследования стиля руководства в зарубежной и отечественной психологической науке // Юридическая психология. 2009. - № 1. – С. 27-33.
82. Ядов, В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы [Электронный ресурс] / В.А. Ядов. – Самара: Изд-во Самар. Ун-та, 2005. – 254 с.

Перечень методик, рекомендуемых для проведения психологической диагностики сотрудников при включении в кадровый резерв и назначении на руководящую должность (одобрен Координационно методическим советом по психологическому обеспечению органов, подразделений, учреждений системы МВД России от 26.10.2011г.)

1. Шестнадцатифакторный личностный опросник Р.Б. Кеттелла (16ФЛЮ), формы А и С.
2. Методика «Индивидуально-психологический опросник» Л.Н. Собчик (ИТО).
3. Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» А.Г. Маклакова, С.В. Чермянина.
4. Методика «Культурно-независимый тест интеллекта» Р. Кеттелла.
5. Методика многостороннего исследования личности Ф.Б. Березина (ММИЛ).
6. Стандартизированный многофакторный метод исследования личности Л.Н. Собчик (СМИЛ).
7. Адаптированный характерологический опросник К. Леонгарда, Г. Шмишека.
8. Методика «Словарь».
9. Методика «Кольца Ландольта».
10. Методика «Заучивание 10 слов» А.Р. Лурия.
11. Методика «Пространственно-временная экстраполяция».
12. Методика «Сверка».
13. Методика «Сравнение чисел».
14. Методика «Сложение чисел».
15. Методика «Манекены»
16. Методика анализа типовых управленческих ситуаций (МАТУС).
17. Методика изучения особенностей мышления «МИОМ» (адаптация теста структуры интеллекта Р. Амтхауэра).
18. Методика «Самооценка стиля руководства» А.В. Аграшенкова, Е.П. Ильина.
19. Методика «Домино» А. Энстеля.
20. Тест «Прогрессивные матрицы Дж. Равена»
21. Методика «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири.
22. Оценка тенденций поведения в группе по В. Стефенсону.
23. Опросник межличностных ориентаций В. Шутца.
24. Опросник К. Томаса (Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса).
25. Калифорнийский психологический опросник (СРІ).
26. Тест Сонди.
27. Методика «Пиктограмма» А.Р. Лурия.
28. Методика изучения самооценки Т. Демба, С.Л. Рубинштейна.

29. Методика «Толкование пословиц».
30. Методика «Незаконченные предложения» (тест Сакса-Леви).
31. Методика «Оценка стиля руководства».
32. Методика «Якоря карьеры» Э. Шейна.
33. Методика «Оценка базисных убеждений личности».
34. Методика «Личностный опросник руководителя».
35. Методика диагностики уровня субъективного контроля (УСК).
36. Тест изучения фрустрированных реакций С. Розенцвейга.
37. Методика «Диагностика направленности личности» Б. Басса.
38. Методика «Диагностика уровня эмоционального выгорания»  
В.В. Бойко.
39. Методика определения стрессоустойчивости и социальной адаптации Холмса и Раге.
40. Методика Мюнстерберга.
41. Методика «Оценка субъективной локализации контроля над значимыми событиями» Е.Г. Ксенофонтовой.
42. Методика «Опросник черт характера» В.М. Русалова, О.Н. Маноловой (ОЧХ-В).
43. Пятифакторный личностный опросник «Маркеры большей пятерки».
44. Методика «Оценка склонности к отклоняющемуся поведению»  
А. Орла.

Психодиагностический инструментарий направленный на оценку управленческой компетентности руководителя органов внутренних дел

## **I. РЕШЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ**

*Внимательно прочитайте каждый вопрос и выберите варианты ответов, которые для него приведены.*

### **Задача № 1 «Управление организацией»**

Какое из указанных ниже мероприятий целесообразно, по Вашему мнению, осуществить управляющим, чтобы оптимально отреагировать на неожиданные изменения ситуации?

А. Прежде всего, оценить характер изменений, затем привести в соответствие с ним цели и деятельность самой организации, а также методы управления ею.

Б. В случае изменений всегда принимаются поспешные, несообразные решения, затрачиваются напрасные, ненужные усилия. От этого организация работает неравномерно. Поэтому нужно в срочном порядке выявить все негативные ситуации, устранить их и постараться поддерживать в деятельности организации необходимую стабильность.

В. Изменения, возникающие в окружающей обстановке, сказываются на навыках, которые требуются от сотрудников организации, Поэтому необходимо прилагать усилия к тому, чтобы они могли приспособиться к любым изменениям.

### **Задача № 2 «Навыки управляющего»**

Какое из приведенных ниже суждений относительно трех видов навыков управляющих Вы считаете правильным?

А. Значимость технологических навыков снижается по мере того, как повышается ранг управляющего и соответственно растет значимость концептуальных навыков.

Б. Чем выше ранг управляющего, тем больше требуется от него коммуникативных навыков. Важность технологических навыков остается неизменной для управляющего любого ранга.

В. По мере ужесточения окружающей обстановки повышается значимость коммуникативных навыков.

### **Задача № 3 «Стиль управления»**

В каком из приведенных ниже примеров можно увидеть недостатки демократических методов управления?

А. Благодаря тому, что управляющие внимательно прислушиваются к мнениям подчиненных и учитывают их в своей деятельности, между управляющими и подчиненными устанавливаются тесные, доверительные отношения. Однако при этом у подчиненных развивается сильное чувство зависимости и не воспитывается самостоятельность.

Б. Если управляющие будут выслушивать мнение каждого подчиненного, они будут тратить много времени на уговоры, убеждения, урегулирование различных вопросов. В связи с этим может случиться так, что управляющие будут не в состоянии своевременно проводить в жизнь необходимые мероприятия в экстремальных условиях.

В. Если управляющие будут слишком часто прибегать к выслушиванию мнений подчиненных, то последним это постепенно надоест, и они станут избегать первых, советоваться со старшими по возрасту коллегами, общение с которыми «удобнее», чем общение с начальством.

#### Задача № 4 «Управленческие действия»

Как должен действовать управляющий, когда со стороны вышестоящих инстанций не поступает четких указаний, не определяются конкретные цели?

А. Нужно выйти с предложением в вышестоящую инстанцию и запросить необходимые указания?

Б. Проанализировать обстановку, определить, что необходимо сделать по собственной инициативе в интересах своей организации и приступить к осуществлению действий по мобилизации персонала на решение выявленных задач.

В. Отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что в этих сферах считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия нужно только после того, как поступят указания сверху.

#### Задача № 5 «Управленческие действия»

Управляющий собрал ответственных за производственный сектор лиц для обсуждения вопроса о том, какие станки закупить, компании «К», или компании «С»? Мнения разделились, в каждом из них есть свой резон. Какую из предлагаемых ниже позиций Вы как управляющий займете?

А. Поскольку практическую работу по использованию станков фактически выполняют подчиненные рядовые работники, то следует продолжить обсуждение данного вопроса с ними и вести дело к тому, чтобы в их среде сложилось окончательное решение.

Б. Нужно внимательно выслушать мнения обеих сторон и после этого самому принять окончательное решение, а затем разъяснить всем, по каким причинам такое решение принято. Если потребуется, убедить несогласных.

В. Глубоко разобраться в достоинствах и недостатках обоих мнений, затем доложить об этом вышестоящему управляющему и обратиться к нему с просьбой, принять какое-либо решение.

#### Задача № 6 «Трудолюбие»

Попробуйте выбрать из приводимых ниже вариантов три вида наиболее эффективных мер, которые возбуждали бы интерес к выполняемой работе.

А. Осуществлять такое руководство, которое обеспечивало бы достаточные знания о характере выполняемой работы.

Б. Время от времени менять работу, чтобы одна и та же работа не надоела.

В. В случае, когда требуется заставить людей выполнять работу, нужно объединить хорошо понимающих друг друга работников в одну группу.

Г. Подробно, в деталях объяснить людям характер работы, и таким образом, сделать так, чтобы она была выполнена без срывов.

Д. Работу, которую нужно выполнить, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовать своего рода соревнование за лучший результат.

Е. Точно указать на недостатки и положительные моменты выполняемой работы.

#### Задача № 7 «Отношение к труду»

В каком из приведенных ниже случаев проявляется сознательность людей по отношению к труду?

А. В сложных условиях жизни любой будет трудиться с энтузиазмом. Однако, как только появляются свободное время и жизненный комфорт, возникает тяга не к работе, а к развлечениям.

Б. Когда человек достигает определенного уровня жизни, у него появляется свободное время, для него работа становится не только источником дохода, но и средством удовлетворения духовных и интеллектуальных запросов.

В. Когда в жизни появляется достаток, и она протекает с комфортом, человек ищет развлечений, удовольствий. В этом случае он теряет всякий интерес к работе и тем более стремится избежать трудностей.

#### Задача № 8 «Чувство принадлежности к предприятию»

Какой из приведенных ниже примеров является наиболее приемлемым для закрепления у сотрудников чувства принадлежности к предприятию, стимулирования трудолюбия?

А. При определении целей работы на предприятии. А также при составлении рабочих планов надо делать так, чтобы подчиненные по мере возможности принимали в этом участие, высказывали свое мнение.

Б. Необходимо, насколько это, возможно, избегать того, чтобы заставлять подчиненных выполнять непосильную работу или давать им нагоняй. Надо проявлять постоянную заботу о каждом подчиненном.

В. Установить строгий порядок на рабочих местах и самому как управляющему соблюдать его, показывая пример остальным. Одновременно надо заставлять подчиненных соблюдать установленный порядок и не допускать самовольных действий.

#### Задача № 9 «Удовлетворенность работой»

Как управляющий должен отреагировать на заявление работника о том, что он не получает удовлетворения от своей работы?

А. Точно установить, какая работа дала бы удовлетворение этому подчиненному, и, если есть возможность, как можно скорее постараться предоставить ее взамен прежней.

Б. Думается, что любой хотел бы иметь работу по душе и приносящую удовлетворение. Однако в условиях фирмы предоставить такого рода работу

для всех ее работников невозможно. В связи с этим нужно убедительно разъяснить работнику, что в фирме есть много сотрудников, которые терпеливо трудятся на порученных им участках.

В. Нужно разъяснить работнику, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять. Надо доказать, что и от выполняемой им работы можно получать большое удовлетворение, если видеть в ней творческие начала.

#### Задача № 10 «Определение целей и задач деятельности»

Попробуйте выбрать из приведенных ниже рекомендаций три наиболее важные, которые желательно учитывать при определении подчиненным целей их деятельности.

А. Добиваться понимания того, какое значение поставленные цели имеют для достижения целей организации.

Б. По мере возможности определять цели деятельности с учетом мнения подчиненных.

В. Добиваться всестороннего понимания целей каждым подчиненным. Культивировать у подчиненных чувство справедливости.

Г. Если при определении целей исходить из способностей подчиненных, то будет очень трудно достичь их, сколько ни старайся.

Д. Можно достигнуть любых целей, если учитывать способности подчиненных.

Е. При определении целей деятельности нужно по возможности прибегать к конкретным фактам и цифрам.

#### Задача № 11 «Слаженность группы»

Какие, по вашему мнению, из приведенных ниже мер являются наиболее эффективными для культивирования атмосферы взаимовыручки, взаимодействия между подчиненными?

А. Будь то сфера производства или сфера торговли, на предприятии следует создавать своего рода атмосферу соперничества (соревнования) между рабочими группами.

Б. Определить объем работы в рамках предприятия, распределить ее между всеми подчиненными, сделать так, чтобы каждый не выходил за рамки своей компетенции. Одновременно с этим осуществлять руководство таким образом, чтобы гарантировать успешное выполнение работы каждым работником и чтобы никто не мешал друг другу.

В. Провести неофициальные мероприятия, например, дружеские встречи или экскурсии, в ходе которых работники могли бы с удовольствием и непринужденно пообщаться друг с другом. Наряду с этим надо с помощью собраний и других мероприятий способствовать тому, чтобы работники стали понимать характер работы друг друга.

#### Задача № 12 «Сработанность группы»

Почему в малой группе легче добиться единства действий, чем в большой? Какие из приведенных ниже причин являются обоснованными?

А. Образ мышления одного человека отличается от образа мышления другого. Поэтому в малой группе легче найти общую для всех точку соприкосновения. В большой же группе добиться этого значительно труднее, поскольку общение в малой группе интенсивнее, чем в большой.

Б. Если группа малочисленна, то в ней легче обеспечить единство действий. Это связано со стремлением людей к взаимопониманию.

В. В любой группе всегда есть люди, чье мнение расходится с мнением окружающих. Если группа малочисленная, то, естественно, и меньше таких людей. Поэтому не требуется затрачивать слишком много усилий на уговоры таких людей.

#### Задача № 13 «Соревнование»

Какое из приведенных ниже положений, касающихся соревнования, является правильным?

А. Поскольку считается, что человек стремится одержать над другим верх, его следует вовлекать в соревнование.

Б. Соревнование нередко повышает коэффициент полезного действия человека в трудовой деятельности. Однако человек, не имеющий перспективы победить в соревнованиях, постепенно отказывается от них. Соревнования, проводимые в течение длительного времени, не только не повышают, а, наоборот, понижают коэффициент полезного действия работников.

В. В соревновании только часть работников напрягает свои силы, вкладывает душу в работу. Большинство же не меняет привычного для себя трудового ритма. Поэтому соревнование почти не изменяет коэффициента полезного действия работников.

#### Задача № 14 «Сложное решение»

При приближении к Солнечной системе командир космического корабля получил сообщение с Земли, в котором сказано, что за время отсутствия корабля на Земле произошли необратимые изменения, привычной для людей формы цивилизации больше не существует. Разумная жизнь на планете существует в другой форме – энергетической.

Команде корабля предлагается перейти в энергетическую форму или создать резервацию с привычными формами животного и растительного мира. Командиру предлагается проинформировать команду о случившемся и до возвращения на Землю сообщить о принятом решении. Какое решение вы приняли бы в данной ситуации, будучи командиром корабля?

А. Принять решение за всю команду и сообщить о нем на Землю. Команду же поставить перед свершившемся фактом.

Б. Поговорить с каждым членом экипажа, узнать его личное предпочтение, а после этого принять решение за всех.

В. Собрать команду, сообщить о радиограмме и выслушать коллективное мнение. После этого самостоятельно принять решение.

Г. Вызвать первого помощника и врача экспедиции и совместно с ними принять решение за всех.

Д. Собрать команду, сообщить о радиограмме и помочь выработать совместное решение.

## II. Типологические индикаторы руководителей органов внутренних дел (типологический опросник Майерс-Бриггс)

Опросник состоит из 94 пунктов, в каждом из которых респонденту предлагается выбрать один из двух (в нескольких случаях – из трех) предлагаемых ответов. Часть пунктов представляет собой описание поведения человека в разных жизненных ситуациях (например: «Обычно Вы: а) общительны; б) довольно сдержанны и спокойны»). Другая часть – это пара определений (например: «а) творить; б) сооружать»). Респонденту предлагается отвечать последовательно на каждый пункт, используя специальный бланк для ответов.

1. Обычно Вы:
  - а) общительны;
  - б) довольно сдержанны и спокойны.
2. Если бы Вы были преподавателем, какой курс Вы бы предпочли:
  - а) построенный на изложении фактов;
  - б) включающий в себя изложение теорий.
3. Вы чаще позволяете:
  - а) своему сердцу управлять разумом;
  - б) своему разуму управлять сердцем.
4. Когда Вы отправляетесь куда-то на весь день, Вы:
  - а) планируете, что и когда будете делать;
  - б) уходите без определенного плана.
5. Находясь в компании, Вы обычно:
  - а) присоединяетесь к общему разговору;
  - б) беседуете время от времени с кем-то одним.
6. Вам легче поладить с людьми:
  - а) имеющими богатое воображение;
  - б) реалистичными.
7. Более высокой похвалой Вы считаете слова:
  - а) душевный человек;
  - б) последовательно рассуждающий человек.
8. Вы предпочитаете:
  - а) заранее договариваться о встречах, вечеринках и т.п.;
  - б) иметь возможность в последний момент решать, как развлечься.
9. В большой компании чаще:
  - а) Вы представляете людей друг другу;
  - б) Вас знакомят с другими.
10. Вас скорее можно назвать:
  - а) человеком практичным;
  - б) выдумщиком.
11. Обычно Вы:
  - а) цените чувства больше, чем логику;
  - б) цените логику больше, чем чувства.
12. Вы чаще добиваетесь успеха:

а) действуя в непредсказуемой ситуации, когда нужно быстро принять решение;

б) следуя тщательно разработанному плану.

13. Вы предпочитаете:

а) иметь несколько близких, верных друзей;

б) иметь дружеские связи с самыми разными людьми.

14. Вам больше нравятся люди, которые:

а) следуют общепринятым нормам и не привлекают к себе внимания;

б) настолько оригинальны, что им все равно, обращают на них внимание или нет.

15. На Ваш взгляд самый большой недостаток – быть:

а) бесчувственным;

б) неблагоприятным.

16. Следование какому-либо расписанию:

а) привлекает Вас;

б) сковывает Вас.

17. Среди своих друзей Вы:

а) позже других узнаете о событиях в их жизни;

б) обычно знаете массу новостей о них.

18. Вы бы предпочли иметь среди своих друзей человека, который:

а) всегда полон новых идей;

б) трезво и реалистично смотрит на мир.

19. Вы предпочли бы работать под началом человека, который:

а) всегда добр;

б) всегда справедлив.

20. Мысль о том, чтобы составить список дел на выходные:

а) Вас привлекает;

б) оставляет Вас равнодушным;

в) угнетает Вас.

21. Вы обычно:

а) можете легко разговаривать практически с любым человеком в течение любого времени;

б) можете найти тему для разговора только с немногими людьми и только в определенных ситуациях.

22. Когда Вы читаете для своего удовольствия, Вам нравится:

а) необычная, оригинальная манера изложения;

б) когда писатели четко выражают свои мысли.

23. Вы считаете, что более серьезный недостаток:

а) быть слишком сердечным;

б) быть недостаточно сердечным.

24. В своей повседневной работе:

а) Вам больше нравятся критические ситуации, когда Вам приходится работать в условиях дефицита времени;

б) ненавидите работать в жестких временных рамках;

в) обычно планируете свою работу так, чтобы Вам хватило времени.

25. Люди могут определить область Ваших интересов:
- а) при первом знакомстве с Вами;
  - б) лишь тогда, когда узнают Вас поближе.
26. Выполняя ту же работу, что и многие другие люди, Вы предпочитаете:
- а) делать это традиционным способом;
  - б) изобретать свой собственный способ.
27. Вас больше волнуют:
- а) чувства людей;
  - б) их права.
28. Когда Вам нужно выполнить определенную работу, Вы обычно:
- а) тщательно организовываете все перед началом работы;
  - б) предпочитаете выяснять все необходимое в процессе работы.
29. Обычно Вы:
- а) свободно выражаете свои чувства;
  - б) держите свои чувства при себе.
30. Вы предпочитаете:
- а) быть оригинальным;
  - б) следовать общепринятым нормам.
31. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
- а) кроткий;
  - б) настойчивый.
32. Когда Вам необходимо что-то сделать в определенное время, Вы считаете, что:
- а) лучше планировать все заранее;
  - б) несколько неприятно быть связанным этими планами.
33. Можно сказать, что Вы:
- а) более восторженны по сравнению с другими людьми;
  - б) менее восторженны, чем большинство людей.
34. Более высокой похвалой человеку будет признание:
- а) его способности к предвидению;
  - б) его здравого смысла.
35. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
- а) мысли;
  - б) чувства.
36. Обычно:
- а) Вы предпочитаете все делать в последнюю минуту;
  - б) для Вас откладывать все до последней минуты – это слишком большая нервозность.
37. На вечеринках Вам:
- а) иногда становится скучно;
  - б) всегда весело.
38. Вы считаете, что более важно:
- а) видеть различные возможности в какой-либо ситуации;
  - б) воспринимать факты такими, какие они есть.
39. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:
- а) убедительный;
  - б) трогательный.

40. Считаете ли Вы, что наличие стабильного повседневного распорядка:

- а) очень удобно для выполнения многих дел;
- б) тягостно, даже когда это необходимо.

41. Когда что-то входит в моду, Вы обычно:

- а) одним из первых испробуете это;
- б) мало этим интересуетесь.

42. Вы скорее:

- а) придерживаетесь общепринятых методов в работе;
- б) ищете, что еще неверно, и беретесь за неразрешенные проблемы.

43. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:

- а) анализировать;
- б) сопереживать.

44. Когда Вы думаете о том, что надо сделать какое-то не очень важное дело или купить какую-то мелкую вещь, Вы:

- а) часто забываете об этом и вспоминаете слишком поздно;
- б) записываете это на бумаге, чтобы не забыть;
- в) всегда выполняете это без дополнительных напоминаний.

45. Узнать, что Вы за человек:

- а) довольно легко;
- б) довольно трудно.

46. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:

- а) факты;
- б) идеи.

47. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:

- а) справедливость;
- б) сочувствие.

48. Вам труднее приспособиться:

- а) к однообразию;
- б) к постоянным переменам.

49. Оказавшись в затруднительной ситуации, Вы обычно:

- а) переводите разговор на другое;
- б) обращаете все в шутку;
- в) спустя несколько дней думаете, что Вам следовало сказать.

50. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:

- а) утверждение;
- б) идея.

51. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:

- а) сочувствие;
- б) расчетливость.

52. Когда Вы начинаете какое-то большое дело, которое займет у Вас неделю, Вы:

- а) составляете сначала список того, что нужно сделать и в каком порядке;
- б) сразу беретесь за работу.

53. Вы считаете, что Вашим близким известны Ваши мысли:

- а) достаточно хорошо;
- б) лишь тогда, когда Вы намеренно сообщаете о них.

54. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:

- а) теория;
- б) факт.

55. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) выгода; б) благодеяние.
56. Выполняя какую-либо работу, Вы обычно:  
а) планируете работу таким образом, чтобы закончить с запасом времени;  
б) в последний момент работаете с наивысшей производительностью.
57. Будучи на вечеринке, Вы предпочитаете:  
а) активно участвовать в развитии событий;  
б) предоставляете другим развлекаться, как им хочется.
58. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) буквальный; б) фигуральный.
59. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) решительный; б) преданный.
60. Если в выходной утром Вас спросят, что Вы собираетесь сделать в течение дня, Вы:  
а) сможете довольно точно ответить;  
б) перечислите вдвое больше дел, чем сможете сделать;  
в) предпочтете не загадывать заранее.
61. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) энергичный; б) спокойный.
62. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) образный; б) прозаичный.
63. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) неуступчивый; б) добросердечный.
64. Однообразие повседневных дел кажется Вам:  
а) спокойным;  
б) утомительным.
65. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) сдержанный; б) разговорчивый.
66. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) производить; б) создавать.
67. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) миротворец; б) судья.
68. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) запланированный; б) внеплановый.
69. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) спокойный; б) оживленный.
70. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) благоразумный; б) очаровательный.
71. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) мягкий; б) твердый.
72. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) методичный; б) спонтанный.
73. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) говорить; б) писать.

74. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) производство; б) планирование.
75. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) прощать; б) позволять.
76. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) систематический; б) случайный.
77. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) общительный; б) замкнутый.
78. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) конкретный; б) абстрактный.
79. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) кто; б) что.
80. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) импульс; б) решение.
81. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) вечеринка; б) театр.
82. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) сооружать; б) изобретать.
83. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) некритичный; б) критичный.
84. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) пунктуальный; б) свободный.
85. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) основание; б) вершина.
86. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) осторожный; б) доверчивый.
87. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) переменчивый; б) неизменный.
88. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) теория; б) практика.
89. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) соглашаться; б) дискутировать.
90. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) дисциплинированный; б) беспечный.
91. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) знак; б) символ.
92. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) стремительный; б) тщательный.
93. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) принимать; б) изменять.
94. Какое слово из пары (А или Б) Вам больше нравится:  
а) известный; б) неизвестный.

Шкалы MBTI (типологические индикаторы) и их интерпретация. Психологический тип описывается формулой из четырех букв, обозначающих преобладающий полюс по каждой шкале: экстраверсия или интроверсия (первая буква), сенсорика или интуиция (вторая буква), мышление или чувство (третья буква), решение или восприятие (четвертая буква). Это предрасположения, определяющие поведение человека в разных жизненных ситуациях. Выявление их и является основной задачей человека, обратившегося к типоведению.

1. Шкала E – I – способ восполнения запаса энергии:

E (Extroversion) – экстраверсия;

I (Introversion) – интроверсия.

2. Шкала S – N – способ ориентировки в ситуации:

S (Sensation) – потребность в конкретной информации;

N (iNtuition) – потребность в обобщении и интерпретации информации).

3. Шкала T – F – способ принятия решений:

T (Thinking) – рациональное взвешивание альтернатив;

F (Feeling) – принятие решения на основе внутреннего импульса.

4. Шкала J – P – способ реализации принятых решений; иногда эту шкалу также называют "стиль жизни":

J (Judging) – ориентация на результат;

P (Perceiving) – на процесс.

Сочетание шкал дает обозначение одного из 16 типов, например: INFP.

Кроме того, каждый тип характеризуется доминантным и вспомогательным процессами. Человек использует свой доминантный процесс в той области, в которой лежат его основные интересы: экстраверты – при взаимодействии с внешним миром, интроверты – уходя в мир внутренний. А для сбалансированности развивается вспомогательный процесс. Таким образом, у экстраверта доминантный процесс обращен на внешний мир, а вспомогательный используется применительно к внутреннему миру; у интровертов доминантный процесс обращен вовнутрь, а вспомогательный процесс используется для жизни вовне. Вспомогательный процесс также обеспечивает баланс между процессами восприятия и оценки информации. Если доминантный процесс – перцептивный (S или N), то вспомогательный – оценочный (T или F), и наоборот.

Логико-интуитивный экстраверт – ENTJ (ЛИЭ). Способен четко выделять собственные возможности и способности, легко вдохновляется и начинает новые дела, увлекается динамичными видами спорта, которые дарят экстремальные ощущения. Чувствует новые тенденции, идет на риск, полагаясь на интуицию. С уверенностью использует в работе новые технологии, глубоко анализирует себя и окружающий мир. Склонен к позитивному мышлению и близкому общению с людьми.

Логико-сенсорный экстраверт – ESTJ (ЛСЭ). Очень работоспособный, социально-адаптированный тип, всегда чувствует необходимость доводить начатое дело до завершения. Планирует деятельность, практически относиться к окружающим вещам. Склонен проявлять любовь и заботу о близких, любит компании. Добродушен, но резковат, может быть вспыльчивым и упертым.

Этико-интуитивный экстраверт – ENFJ (ЭИЭ). Очень эмоциональная личность, склонен к эмпатии и проявлению широко спектра эмоций. Обладает выразительной мимикой и красноречием. Способен предчувствовать разные события и готовиться к ним заранее. Улавливает несоответствия в словах и эмоциях других людей.

Этико-сенсорный экстраверт – ESFJ (ЭСЭ). Способен влиять на людей с помощью эмоционального давления, при этом хорошо ладит с ними, может поднять настроение, склонен жертвовать собственными интересами ради другого человека и проявлять любовь и заботу о близких. В работе всего добивается самостоятельно, любит, когда другие люди подчеркивают его достоинства.

Логико-интуитивный интроверт – INTJ (ЛИИ). Умеет отличать главное от второстепенного, не любит пустых разговоров, склонен к четкому практическому мышлению. В работе этот тип любит использовать необычные идеи, при этом демонстрируя свою независимость. Использует интуицию там, где не знает точных ответов. Может испытывать трудности в налаживании отношений с другими людьми.

Логико-сенсорный интроверт – ISTJ (ЛСИ). Любит порядок и строгость, глубоко вникает в работу, анализируя информацию с разных сторон. Отличается некой педантичностью. Реально смотрит на вещи, берется за дело, только если точно знает, что сможет его завершить. Вызывает доверие, но предпочитает короткие деловые контакты с другими людьми.

Этико-интуитивный интроверт – INFJ (ЭИИ). Тонко чувствует характер отношений между людьми, придает большое значение доверию, не прощает измен. Умеет выявлять скрытые способности других, наделен талантом воспитателя. Увлекается самообразованием, люди часто обращаются к нему за советом. Очень раним, тяжело переносить агрессию и недостаток любви.

Этико-сенсорный интроверт – ISFJ (ЭСИ). Распознает наигранность и фальш в отношениях, делит людей на «своих-чужих», руководя психологической дистанцией. Отстаивает свои взгляды и принципы. Умеет постоять за себя и своих близких, не переносит морального превосходства других людей. Умеет глубоко анализировать себя и других.

Интуитивно-логический экстраверт – ENTP (ИЛЭ). Отличается широким кругом интересов, умеет приспосабливаться к новым условиям и легко переходит к новым методам работы. Является генератором идей, не любит традиции и рутину. Умеет объяснять сложные идеи, будучи в них первопроходцем. В большей мере склонен к синтезу в мышлении, создает новую идею из готовых составляющих.

Сенсорно-логический экстраверт – ESTP (СЛЭ). Склонен применять силу с целью достигнуть победы любой ценой. Препятствия только усиливают его желание выиграть. Любит руководить, не вынося подчинения. Анализируя ситуацию, любит составлять конкретный план действий, четко ему следует.

Интуитивно-этический экстраверт – ENFP (ИЭЭ). Способен тонко чувствовать других людей, обладает развитой фантазией. Любит творческую работу, не переносит однообразие и рутину. Общителен, любит давать дельные советы в сфере взаимодействия с людьми.

Сенсорно-этический экстраверт – ESFP (СЭЭ). Способен видеть возможности других, используя эти знания с целью манипуляции. Руководит более слабыми, четко определяя их слабые места. Любит держать дистанцию, в общении скорее руководствуется собственными интересами. В глазах других пытается выглядеть незаурядной оригинальной личностью, но часто таким не является.

Интуитивно-логический интроверт – INTP (ИЛИ). Этот тип - эрудит с философским складом ума. Осторожен, принимает решение только с уверенностью в его правильности, анализируя прошлое в его связи с будущим. Не любит бурных проявлений эмоций, ценит уют и комфорт.

Сенсорно-логический интроверт – ISTP (СЛИ). Ощущения являются для него главным источником познания мира. Проявляет эмпатию, тонко чувствует и любит других людей, отвергает искусственность и фальш. Отличается техническим складом ума, любит работать руками, при этом всегда укладываясь в нужные сроки.

Интуитивно-этический интроверт – INFP (ИЭИ). Мечтательная и лирическая личность, умеет интуитивно прогнозировать события, хорошо разбирается в людях, любит и «чувствует» их. Обладает хорошим чувством юмора, вызывает расположение других людей. Большое значение этот тип придает внешнему виду. Не умеет экономить, а во время работы любит долго отдыхать.

Сенсорно-этический интроверт – ISFP (СЭИ). Умеет наслаждаться обычной жизнью, спокойно перенося однообразие и рутину. Легко уживается с людьми, уважая их личное пространство, при этом требуя от них такого же отношения. Любит шутить, развлекать, избегает конфликтных ситуаций. Часто является помощником, любит ощущать себя нужным и значимым в глазах других людей.

**БЛАНК ОТВЕТОВ ТИПОЛОГИЧЕСКОГО ОПРОСНИКА МВТИ**

Ф. И. О. \_\_\_\_\_

Дата рождения \_\_\_\_\_ Пол \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

E – I				S – N				T – F				J – P			
NN		E	I	NN		S	N	NN		T	F	NN		J	P
1	a	2	–	2	a	2	–	3	a	–	2(1)	4	a	2	–
	б	–	2		б	–	2		б	1(2)	–		б	–	2
5	a	1	–	6	a	–	2	7	a	–	1(1)	8	a	2	–
	б	–	2		б	1	–		б	2(2)	–		б	–	1
9	a	2	–	10	a	2	–	11	a	–	2	12	a	–	1
	б	–	2		б	–	2		б	2	–		б	1	–
13	a	–	1	14	a	1	–	15	a	–	2	16	a	2	–
	б	2	–		б	–	2		б	–	–		б	–	2
17	a	–	1	18	a	–	1	19	a	–	2(1)	20	a	1	–
	б	2	–		б	2	–		б	–	–		б	–	1
21	a	2	–	22	a	–	–	23	a	1	–	24	a	–	1
	б	–	2		б	1	–		б	–	–		б	–	–
25	a	1	–	26	a	1	–	27	a	–	–	28	a	1	–
	б	–	1		б	–	1		б	2(1)	–		б	–	2
29	a	1	–	30	a	1	–	31	a	–	1	32	a	1	–
	б	–	–		б	–	–		б	2	–		б	–	1
33	a	1	–	34	a	–	2	35	a	2(2)	–	36	a	–	1
	б	–	1		б	1	–		б	–	1(2)		б	1	–
37	a	–	1	38	a	–	–	39	a	2	–	40	a	–	1
	б	2	–		б	1	–		б	–	1(2)		б	–	2
41	a	–	–	42	a	2	–	43	a	1(2)	–	44	a	–	1
	б	–	2		б	–	–		б	–	2		б	1	–
45	a	1	–	46	a	2	–	47	a	1	–	48	a	–	1
	б	–	2		б	–	1		б	–	2		б	1	–
49	a	–	–	50	a	2	–	51	a	–	1	52	a	2	–
	б	1	–		б	–	1		б	2	–		б	–	1
53	a	1	–	54	a	–	2	55	a	1	–	56	a	–	1
	б	–	1		б	1	–		б	–	1		б	–	–

57	а	1	–	58	а	1	–	59	а	1	–	60	а	–	–
	б	–	2		б	–	1		б	–	2(1)		б	–	1
													в	–	1
61	а	1	–	62	а	–	–	63	а	2	–	64	а	1	–
	б	–	2		б	2	–		б	–	–		б	–	–
65	а	–	1	66	а	2	–	67	а	–	–	68	а	2	–
	б	2	–		б	–	–		б	2	–		б	–	2
69	а	–	1	70	а	2	–	71	а	–	–	72	а	2	–
	б	1	–		б	–	–		б	2	–		б	–	2
73	а	–	–	74	а	1	–	75	а	–	–	76	а	2	–
	б	–	1		б	–	1		б	2	–		б	–	2
77	а	1	–	78	а	1	–	79	а	–	–	80	а	–	2
	б	–	1		б	–	2		б	1	–		б	1	–
81	а	1	–	82	а	2	–	83	а	–	1	84	а	1	–
	б	–	–		б	–	1		б	1	–		б	–	1
				85	а	–	2	86	а	2	–	87	а	–	–
					б	–	–		б	–	–		б	1	–
				88	а	–	2	89	а	–	1	90	а	2	–
					б	–	–		б	–	–		б	–	1
				91	а	1	–					92	а	–	1
					б	–	–						б	–	–
				93	а	1	–								
					б	–	–								
				94	а	1	–								
					б	–	1								
Итого:				Итого:				Итого:				Итого:			
Предпо- чтение				Предпо- чтение				Предпо- чтение				Предпо- чтение			

**ТИП:** \_\_\_\_\_

Каждому варианту ответов приспаны взвешенные значения (0, 1 или 2 балла). Обработка результатов представляет собой подсчет баллов для обоих полюсов каждой из шкал (то есть отдельно для E, I, S, N, T, F, J, P). Респондент, у которого, например, сумма баллов по E выше, чем по I, классифицируется как экстраверт. То есть он большую часть времени проживает как экстраверт, предпочитая экстравертированные виды деятельности и потребности в различных сферах жизни. А предпочтение N по шкале SN предполагает, что респонденту чаще случается пользоваться интуитивным способом восприятия, чем сенсорным. Когда суммы баллов для предпочтений невелики, типологические характеристики респондента менее очевидны. В целом буква опреде-

ляет направленность предпочтений, а число указывает на частоту его реализации. Таким образом, количественный показатель дает представление о том, насколько сильно выражено в поведении респондента то или иное предпочтение, но не позволяет судить о степени развитости этого предпочтения.

Формула типа состоит из четырех букв –по одной букве на каждую шкалу (например, тип ESTI, INFP). Это компактный способ дать определение каждому типу. Формула типа показывает предпочтения в фиксированном порядке: первая буква–Е или I (экстраверсия или интроверсия), вторая буква–S или N (сенсорика или интуиция), третья буква–Т или F (мышление или чувство), четвертая буква–J или P (оценка или восприятие). Четвертая буква используется также и для определения доминантного процесса для данного типа.

### **III. Коммуникативные и организаторских способности руководителей органов внутренних дел (тест «Коммуникативные и организаторские способности» В.В. Сиявский, В.А. Федорошин (КОС))**

В профессиях, которые по своему содержанию связаны с активным взаимодействием человека с другими людьми, в качестве стержневых выступают коммуникативные и организаторские способности, без которых не может быть обеспечен успех в работе. Главное содержание деятельности работников таких профессий – руководство коллективами, обучение, воспитание, культурно-просветительское и бытовое обслуживание людей и т.д. По результатам ответов испытуемого появляется возможность выявить качественные особенности его коммуникативных и организаторских склонностей.

На каждый вопрос следует ответить «да» или «нет».

1. Много ли у Вас друзей, с которыми Вы постоянно общаетесь?
2. Часто ли Вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими Вашего мнения?
3. Долго ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненное Вам кем-то из Ваших товарищей?
4. Всегда ли Вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Есть ли у Вас стремление к установлению новых знакомств с разными людьми?
6. Нравится ли Вам заниматься общественной работой?
7. Верно ли, что Вам приятнее и проще проводить время с книгами или за каким-либо другим занятием, чем с людьми?
8. Если возникли какие-либо помехи в осуществлении Ваших намерений, то легко ли Вы отступаете от них?
9. Легко ли Вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше Вас по возрасту?

10. Любите ли Вы придумывать и организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?

11. Трудно ли Вы включаетесь в новую для Вас компанию?

12. Часто ли Вы откладываете на другие дни те дела, которые нужно было бы выполнить сегодня?

13. Легко ли Вам удается устанавливать контакты с незнакомыми людьми?

14. Стремитесь ли Вы добиваться, чтобы Ваши товарищи действовали в соответствии с Вашим мнением?

15. Трудно ли Вы осваиваетесь в новом коллективе?

16. Верно ли, что у Вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обязанностей, обязательств?

17. Стремитесь ли Вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?

18. Часто ли в решении важных дел Вы принимаете инициативу на себя?

19. Раздражают ли Вас окружающие люди и хочется ли Вам побыть одному?

20. Правда ли, что Вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для Вас обстановке?

21. Нравится ли Вам постоянно находиться среди людей?

22. Возникает ли у Вас раздражение, если Вам не удастся закончить начатое дело?

23. Испытываете ли Вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?

24. Правда ли, что Вы утомляетесь от частого общения с товарищами?

25. Любите ли Вы участвовать в коллективных играх?

26. Часто ли Вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы Ваших товарищей?

27. Правда ли, что Вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых Вам людей?

28. Верно ли, что Вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?

29. Полагаете ли Вы, что Вам не доставляет особого труда внести оживление в малознакомую Вам компанию?

30. Принимаете ли Вы участие в общественной работе в школе?

31. Стремитесь ли Вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?

32. Верно ли, что Вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято Вашими товарищами?

33. Чувствуете ли Вы себя непринужденно, попав в незнакомую Вам компанию?

34. Охотно ли Вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?

35. Правда ли, что Вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?

36. Часто ли Вы опаздываете на деловые встречи, свидания?

37. Верно ли, что у Вас много друзей?
38. Часто ли Вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?
39. Правда ли, что Вас пугает перспектива оказаться в новом коллективе?
40. Правда ли, что Вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

#### Обработка результатов и интерпретация

Коммуникативные способности - ответы "да" на следующие вопросы: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37; и "нет" на вопросы: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39. Организаторские способности - ответы "да" на следующие вопросы: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38; и "нет" на вопросы: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

Подсчитывается количество совпадающих с ключом ответов по каждому разделу, затем вычисляются оценочные коэффициенты (ОК) отдельно для коммуникативных и организаторских способностей по формуле:  $K = 0,05 * C$ , где  $K$  - величина оценочного коэффициента,  $C$  – количество совпадающих с ключом ответов. ОК может варьировать от 0 до 1. Показатели, близкие к 1 говорят о высоком уровне коммуникативных и организаторских способностях, близкие к 0 – о низком уровне. Первичные показатели коммуникативных и организаторских способностей могут быть представлены в виде оценок, свидетельствующих о разных уровнях изучаемых способностей.

#### Коммуникативные способности:

Показатель	Оценка	Уровень
0,10-0,45	1	I - низкий
0,46-0,55	2	II - ниже среднего
0,56-0,65	3	III - средний
0,66-0,75	4	IV - высокий
0,76-1	5	V - очень высокий

#### Организаторские способности:

Показатель	Оценка	Уровень
0,20-0,55	1	I - низкий
0,56-0,65	2	II - ниже среднего
0,66-0,70	3	III - средний
0,71-0,80	4	IV - высокий
0,81-1	5	V - очень высокий

Испытуемые, получившие оценку 1, характеризуются низким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей.

Испытуемым, получившим оценку 2, коммуникативные и организаторские склонности присущи на уровне ниже среднего. Они не стремятся к общению, чувствуют себя скованно в новой компании, коллективе; предпочитают проводить время наедине с собой, ограничивают свои знакомства; испытывают трудности в установлении контактов с людьми и при выступлении перед аудиторией; плохо ориентируются в незнакомой ситуации; не отстаивают свои мнения, тяжело переживают обиды; проявления инициативы в общественной деятельности крайне снижено, во многих делах они предпочитают избегать принятия самостоятельных решений.

Для испытуемых, получивших оценку 3, характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они стремятся к контактам с людьми, не ограничивают круг своих знакомств, отстаивают своё мнение, планируют свою работу, однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью. Коммуникативные и организаторские склонности необходимо развивать и совершенствовать.

Испытуемые, получившие оценку 4, относятся к группе с высоким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, постоянно стремятся расширить круг своих знакомых, занимаются общественной деятельностью, помогают близким. Другим, проявляют инициативу в общении, с удовольствием принимают участие в организации общественных мероприятий, способны принять самостоятельное решение в трудной ситуации. Всё это они делают не по принуждению, а согласно внутренним устремлениям.

Испытуемые, получившие высшую оценку 5, обладают очень высоким уровнем проявления коммуникативности и организаторских склонностей. Они испытывают потребность в коммуникативности и организаторской и активно стремятся к ней, быстро ориентироваться в трудных ситуациях, непринужденно ведут себя в новом коллективе, инициативны, предпочитают в важном деле или в создавшейся сложной ситуации принимать самостоятельные решения, отстаивают своё мнение и добиваются, чтобы оно было принято товарищами, могут внести оживление в незнакомую компанию, любят организовывать разные игры, мероприятия. Настойчивы в деятельности, которая их привлекает. Они сами ищут такие дела, которые бы удовлетворяли их потребность в коммуникации и организаторской деятельности.

#### **IV. Оценка интеллектуальных способностей руководителей органов внутренних дел (Краткий ориентировочный, отборочный тест В.Н. Бузина, Э.Ф. Вандерлик)**

Тест КОТ предназначен для диагностики общего уровня интеллектуальных способностей. Относится к категории тестов умственных способностей (IQ), свидетельствующих об общем уровне интеллектуального развития индивида. КОТ предусматривает психодиагностику следующих параметров интеллекта: способность к обобщению и анализу, гибкость мышления, скорость и точность восприятия материала, грамотность, выбор оптимальной стратегии и т. д.

1. Седьмой месяц года – это:

- 1 – ИЮНЬ,
- 2 – ФЕВРАЛЬ,
- 3 – ИЮЛЬ,
- 4 – НОЯБРЬ.

2. ТАЛАНТЛИВЫЙ является противоположным по значению слову:

- 1 – ОДАРЕННЫЙ,
- 2 – СМЫШЛЕННЫЙ,
- 3 – ПОСРЕДСТВЕННЫЙ,
- 4 – УМНЫЙ,
- 5 – СООБРАЗИТЕЛЬНЫЙ.

3. Какое из приведенных ниже слов отлично от других?

- 1 – ПОСТОЯННЫЙ,
- 2 – ПЕРЕМЕНЧИВЫЙ,
- 3 – НАДЕЖНЫЙ,
- 4 – НАДЕЖДА,
- 5 – САМОНАДЕЯННЫЙ.

4. Верно ли то, что сокращение "P. S." означает "постскрипtum"?

- 1 – ДА,
- 2 – НЕТ.

5. Какое из следующих слов отлично от других?

- 1 – МАЗАТЬ,
- 2 – РИСОВАТЬ,
- 3 – СМОТРЕТЬ,
- 4 – ИЗОБРАЖАТЬ,
- 5 – НЕТ ОТЛИЧАЮЩИХСЯ СЛОВ.

6. Слово БЕЗУПРЕЧНЫЙ является противоположным по своему значению слову:

- 1 – НЕЗАПЯТНАННЫЙ,
- 2 – ПОРОЧНЫЙ,
- 3 – НЕПОДКУПНЫЙ,
- 4 – НЕВИННЫЙ,
- 5 – КЛАССИЧЕСКИЙ.

7. Какое из приведенных ниже слов относится к слову ТРОГАТЬ, как СЛУШАТЬ к УХО?

- 1 – СКОЛЬЗКИЙ,
- 2 – ПРЕДМЕТ,
- 3 – ЗВУК,
- 4 – ЛАДОНЬ,
- 5 – ПРИЯТНЫЙ.

8. Сколько из приведенных ниже пар слов являются полностью идентичными?

- |                  |                  |
|------------------|------------------|
| Kushner, H. S.   | Kushner, H. S.   |
| Leist, M. E.     | Liest, M. E.     |
| Cubler, R. C.    | Cubleir, R. G.   |
| Schiff, H. S.    | Schieff, H. S.   |
| Zickgrauf, P. E. | Zickgrauf, B. E. |

9. ЧЕТКИЙ является противоположным по смыслу слову:

- 1 – ЯСНЫЙ,
- 2 – ОПРЕДЕЛЕННЫЙ,
- 3 – НЕДВУСМЫСЛЕННЫЙ,
- 4 – ПОНЯТНЫЙ,
- 5 – РАСПЛЫВЧАТЫЙ.

10. Торговая фирма закупила несколько видеомэгнитофонов за 5500 у. е., а продала их за 7500, заработав на этом по 50 у. е. за видеомэгнитофон.

Сколько видеомэгнитофонов было перепродано?

11. Слова МАСКА и МАРКА имеют:

- 1 – сходное значение,
- 2 – противоположное,
- 3 – ни сходное, ни противоположное.

12. Три конфеты стоят 27 у. е. Сколько (в у. е.) стоят 2,5 дюжины?

13. Сколько из этих шести пар чисел являются полностью одинаковыми?

- |          |          |
|----------|----------|
| 66936    | 69636    |
| 987726   | 987726   |
| 4357256  | 4357256  |
| 94467471 | 94467471 |
| 86568652 | 86568564 |

14. УВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ является противоположным по значению слову:

- 1 – ИНТЕРЕСНЫЙ,
- 2 – УДИВИТЕЛЬНЫЙ,
- 3 – СКУЧНЫЙ,
- 4 – ИНТРИГУЮЩИЙ,
- 5 – ОБЫЧНЫЙ.

15. Какое число является наименьшим?

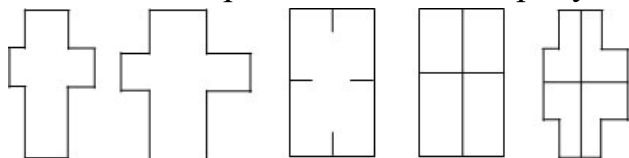
- 1) 5

- 2) 0,6
- 3) 8
- 4) 34
- 5) 0,39
- 6) 4

16. Расставьте предлагаемые ниже слова в таком порядке, чтобы получилось правильное предложение. В качестве ответа введите номер последнего слова.

ЕСТЬ                    СМЫСЛ                    ТВОРЧЕСТВО                    ЖИЗНИ  
 1                                    2                                    3                                    4

17. Какой из приведенных ниже рисунков наиболее отличен от других?



- 1                    2                    3                    4                    5

18. Два приятеля нашли 32 гриба. Первый нашел в 7 раз больше, чем второй. Сколько нашел второй?

19. Слова РАССВЕТ и РАСЦВЕТ имеют:

- 1 – сходное значение,
- 2 – противоположное,
- 3 – ни сходное, ни противоположное.

20. Расставьте предлагаемые ниже слова в таком порядке, чтобы получилось утверждение. Если оно правильно, то ответом будет 1, если неправильно-2.  
 ДНЯ СОЛНЦА ЗНАМЕНУЕТСЯ КОНЕЦ ВОСХОДОМ.

21. Какие две из приведенных ниже фраз имеют одинаковый смысл:

- 1. С родной земли  $\frac{3}{4}$  умри не сходи.
- 2. Чья земля, того и хлеб.
- 3. Своя земля и в горсти мила.
- 4. Один в поле не воин.
- 5. На чужой сторонушке рад своей воронушке.

22. Какое число должно стоять вместо знака "?":

- 1 3 7 15 ?

23. Длительность дня и ночи в АПРЕЛЕ почти такая же, как и в:

- 1 – СЕНТЯБРЕ,
- 2 – АВГУСТЕ,
- 3 – НОЯБР,
- 4 – ИЮЛЕ.

24. Предположим, что первые два утверждения верны.

Тогда заключительное будет:

- 1 – верно;    2 – неверно;    3 – неопределенно.

Некоторые преступления являются неумышленными деяниями.

Некоторые преступления совершаются подростками.

Все неумышленные деяния совершаются подростками.

25. Автомобиль проходит 75 см. за  $\frac{3}{4}$  сек. Если он будет ехать с той же скоростью, то какое расстояние (в сантиметрах) он пройдет за 5 сек.?

26. Если предположить, что два первых утверждения верны, то последнее:  
1 – верно; 2 – неверно; 3 – неопределенно.

Боре столько же лет, сколько Маше.

Маша моложе Жени.

Боря моложе Жени.

27. Пять полукилограммовых пачек мясного фарша стоят 200 у. е.

Сколько килограммов фарша можно купить за 80 у. е.?

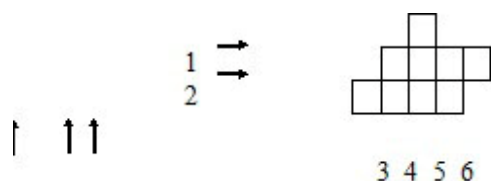
28. Слова РАССТИЛАТЬ и РАСТЯНУТЬ имеют:

1 – сходное значение,

2 – противоположное,

3 – ни сходное, ни противоположное.

29.



Разделите эту геометрическую фигуру прямой линией на две части чтобы, сложив их вместе, можно

так,

было бы получить квадрат.

30. Предположим, что первые два утверждения верны. Тогда последнее:

1 – верно; 2 – неверно; 3 – неопределенно.

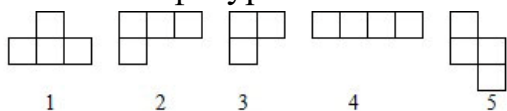
Саша поздоровался с Машей.

Маша поздоровалась с Дашей.

Саша не поздоровался с Дашей.

31. Автомобиль "Жигули" стоимостью 2400 у.е. был уценен во время сезонной распродажи на  $33\frac{1}{3}\%$ . Сколько стоил автомобиль во время распродажи?

32. Какая из этих фигур наиболее отлична от других?



33. На платье требуется  $2\frac{1}{3}$  м ткани. Сколько платьев можно сшить из 42 м?

34. Значения следующих двух предложений:

1 – сходны,

2 – противоположны,

3 – ни сходны, ни противоположны.

Трое докторов не лучше одного.

Чем больше докторов, тем больше болезней.

35. Слова УВЕЛИЧИВАТЬ и РАСШИРЯТЬ имеют:

1 – сходное значение,

2 – противоположное,

3 – ни сходное, ни противоположное.

36. Смысл двух английских пословиц:

- 1 – схож,
- 2 – противоположен,
- 3 – ни схож, ни противоположен.

Швартоваться лучше двумя якорями.

Не клади все яйца в одну корзину.

37. Бакалейщик купил ящик с апельсинами за 36 у. е. В ящике их было 12 дюжин. Он знает, что 2 дюжины испортятся еще до того, как он продаст все апельсины. По какой цене за дюжину (в у. е.) ему нужно продавать апельсины, чтобы получить прибыль в  $\frac{1}{3}$  закупочной цены?

38. Слова ПРЕТЕНЗИЯ и ПРЕТЕНЦИОЗНЫЙ имеют:

- 1 – сходное значение,
- 2 – противоположное,
- 3 – ни сходное, ни противоположное.

39. Если бы полкило картошки стоило 0,0125 долларов, то сколько килограмм можно было бы купить за 50 центов?

40. Один из членов ряда не подходит к другим.

Каким числом Вы бы его заменили?

$\frac{1}{4}$   $\frac{1}{8}$   $\frac{1}{8}$   $\frac{1}{4}$   $\frac{1}{8}$   $\frac{1}{8}$   $\frac{1}{4}$   $\frac{1}{8}$   $\frac{1}{6}$

41. Слова ОТРАЖАЕМЫЙ и ВООБРАЖАЕМЫЙ имеют:

- 1 – сходное значение,
- 2 – противоположное,
- 3 – ни сходное, ни противоположное.

42. Сколько соток составляет участок 70 м на 20 м?

43. Следующие две фразы по значению:

- 1 – сходны,
- 2 – противоположны,
- 3 – ни сходны, ни противоположны.

Хорошие вещи дешевы, плохие дороги.

Хорошее качество обеспечивается простотой, плохое – сложностью.

44. Солдат, стреляя в цель, поразил ее в 12,5 % случаев. Сколько раз солдат должен выстрелить, чтобы поразить ее сто раз?

45. Один из членов ряда не подходит к другим.

Какое число Вы поставили бы на его место?

$\frac{1}{4}$   $\frac{1}{6}$   $\frac{1}{8}$   $\frac{1}{9}$   $\frac{1}{12}$   $\frac{1}{14}$

46. Три партнера по акционерному обществу "Интенсивник" решили поделить прибыль поровну. Т. вложил в дело 4500 \$., К. – 3500 \$, П. – 2000 \$.

Если прибыль составит 2400 \$, то на сколько меньше прибыли получит Т. по сравнению с тем, как если бы прибыль была разделена пропорционально вкладам?

47. Какие две из приведенных ниже пословиц имеют сходный смысл?

1. Куй железо, пока горячо.
2. Один в поле не воин.
3. Лес рубят – щепки летят.
4. Не все то золото, что блестит.
5. Не по виду суди, а по делам гляди.

48. Значения следующих фраз:

1 – сходны,

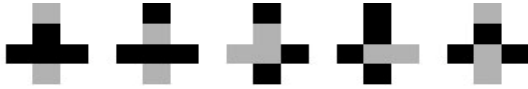
2 – противоположны,

3 – ни сходны, ни противоположны.

Лес рубят – щепки летят.

Большое дело не бывает без потерь.

49. Даны развертки пяти геометрических фигур (кубов). Две из них принадлежат одинаковым кубам. Какие?



50. В печатающейся статье 24 000 слов. Редактор решил использовать шрифт двух размеров. При использовании шрифта большего размера на странице умещается 900 слов, меньшего – 1200. Статья должна занять 21 полную страницу в журнале.

Сколько страниц должно быть напечатано мелким шрифтом?

Бланк к тесту КОТ

1	11	21	31	41
2	12	22	32	42
3	13	23	33	43
4	14	24	34	44
5	15	25	35	45
6	16	26	36	46
7	17	27	37	47
8	18	28	38	48
9	19	29	39	49
10	20	30	40	50

Шаблон-ключ к тесту КОТ

1	3	11	3	21	3 5	31	1600	41	3
2	3	12	270	22	31	32	3	42	14
3	2	13	4	23	2	33	18	43	1
4	1	14	3	24	1	34	3	44	800
5	3	15	5	25	1500	35	1	45	1/10
6	2	16	4	26	1	36	1	46	280
7	4	17	3	27	1	37	480	47	4 5
8	1	18	4	28	1	38	1	48	1
9	5	19	3	29	5	39	20	49	1 4
10	40	20	2	30	3	40	1/8	50	17

## Обработка результатов и интерпретация

Анализ результатов целесообразно начинать с определения уровня общих умственных способностей. Для этого количество правильно решенных задач (Ип) соотносится со шкалой уровней. Величина показателя Ип уровень общих умственных способностей: 13 и меньше – низкий, 14-18 – ниже среднего, 19-24 – средний, 25-29 – выше среднего, 30 и больше – высокий. Низкий результат может быть недостаточно надежным вследствие возможных ошибок в соблюдении условий тестирования и понимании инструкции. Поэтому невысокий результат тестирования по данной методике ни в коей мере не может быть признаком психологической профессиональной непригодности к какой бы то ни было специальности. Только тестирование с помощью других методов, может дать и достоверную информацию о психологических противопоказаниях к тем или иным профессиям. Общее умственное развитие определяется не только через сумму полученных баллов за количество правильно решенных задач.

Качественный анализ выполнения теста проводится по следующим параметрам: – какие задачи решены наиболее успешно (вербальные, математические, пространственные); – каковы характеристики мышления (обобщение, гибкость, инертность и т.д.). Так задания 10,13 требуют развития произвольности, высокой концентрации и распределения внимания. Задания 2, 5, 6, 7, 9, 11, 16, 19, 24, 28, 30, 43, 47, 48 определяют общий уровень осведомленности и развития лингвистических способностей, от есть характеризуют качество гуманитарной образованности. Уровень образованности в области точных наук отражается на успешности выполнения числовых заданий на установление закономерностей с геометрическими фигурами (13, 17, 22, 27, 33, 42, 44, 46, 50). Задания 29, 32, 49 свидетельствуют об уровне пространственного ориентирования и абстрактно-логического мышления человека.

Для успешного выполнения теста требуется определенный уровень развития словесных, логических, числовых и пространственных способностей. Словесные способности отвечают за усвоение смысла различных слов, понимание словесных аналогий, выполнение логических операций с отдельными словами. Это качество связано с пониманием текста, умением различать прямой и переносный смысл высказывания, правильно интерпретировать его, абстрагируясь от смысла конкретной фразы. Степень логического мышления свидетельствует о способности к пониманию причинно-следственных связей, поиску закономерностей, об умении делать правильные выводы. Числовые способности – это способности к быстрым и точным вычислениям, логическим рассуждениям, владение арифметическими навыками, понимание математических операций. Пространственные способности включают в себя пространственное воображение, владение геометрическими понятиями, умение мысленно оперировать с объектами на плоскости и в пространстве.

## **V. Изучение мотивационной направленности руководителей органов внутренних дел (тест «Изучения мотивации достижения успеха» Т. Элерса)**

При диагностике личности на выявление мотивации к успеху Элерс исходил из положения: личность, у которой преобладает мотивация к успеху, предпочитает средний или низкий уровень риска. При сильной мотивации к успеху, надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации к успеху, однако такие люди много работают для достижения успеха, стремятся к успеху.

Стимульный материал представляет собой 41 утверждение, на которые испытуемому необходимо дать один из 2 вариантов ответов «да» или «нет».

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100 % выполнить задание.

3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.

4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.

5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.

6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.

7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.

8. Я более доброжелателен, чем другие.

9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.

10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.

11. Усердие - это не основная моя черта.

12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.

13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.

14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.

15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.

16. Препятствия делают мои решения более твердыми.

17. У меня легко вызвать честолюбие.

18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.

19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.

20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.

21. Нужно полагаться только на самого себя.

22. В жизни мало вещей, более важных, чем деньги.

23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.

24. Я менее честолюбив, чем многие другие.

25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.

26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.

27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, 'чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работы других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

#### Обработка результатов и интерпретация

Степень выраженности мотивации к успеху оценивается количеством баллов, совпадающих с ключом.

По 1 баллу начисляется за ответы «да» на следующие вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Также начисляется по 1 баллу за ответы «нет» на вопросы: 6, 19, 18, 20, 24, 31, 36, 38,39. Ответы на вопросы 1,11, 12,19, 28, 33, 34, 35,40 не учитываются. Далее подсчитывается сумма набранных баллов.

От 1 до 10 баллов: низкая мотивация к успеху; от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации; от 17 до 20 баллов: умеренно высокий уровень мотивации; свыше 21 балла: слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Люди, умеренно и сильно ориентированные на успех, предпочитают средний уровень риска. Те же, кто боится неудач, предпочитают малый или, наоборот, слишком большой уровень риска. Чем выше мотивация человека к успеху – достижению цели, тем ниже готовность к риску. При этом мотивация к успеху влияет и на надежду на успех: при сильной мотивации к успеху надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации к успеху.

К тому же людям, мотивированным на успех и имеющим большие надежды на него, свойственно избегать высокого риска.

Те, кто сильно мотивирован на успех и имеют высокую готовность к риску, реже попадают в несчастные случаи, чем те, которые имеют высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач (защиту). И наоборот, когда у человека имеется высокая мотивация к избеганию неудач (защита), то это препятствует мотиву к успеху - достижению цели.

## VI. Оценка лидерских способностей руководителей органов внутренних дел (тест «Диагностика лидерских способностей»)

Инструкция к тесту: Вам предлагается 50 высказываний, на которые требуется дать ответ «да» или «нет». Среднего значения в ответах не предусмотрено. Долго не задумывайтесь над высказываниями. Если сомневаетесь, все-таки сделайте отметку на «+» или «-» («а» или «б») в пользу того альтернативного ответа, к которому вы больше всего склоняетесь.

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
  1. да;
  2. нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
  1. да;
  2. нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
  1. да;
  2. нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?
  1. да;
  2. нет.
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-либо?
  1. да;
  2. нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
  1. да;
  2. нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?
  1. да;
  2. нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?
  1. да;
  2. нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?
  1. да;
  2. нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?
  1. да;
  2. нет.

11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т. п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?

1. да;
2. нет.

12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?

1. да;
2. нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

1. да;
2. нет.

14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?

1. да;
2. нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией трудовых, спортивных и других команд и коллективов?

1. да;
2. нет.

16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:

1. будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;
2. возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца.

17. Какое из двух мнений вам ближе?

1. настоящий руководитель должен сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;
2. настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.

18. С кем вы предпочитаете работать?

1. с покорными людьми;
2. с независимыми и самостоятельными людьми.

19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?

1. да;
2. нет.

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?

1. да;
2. нет.

21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?

1. да;
2. нет.

22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер и нужно принимать решение. Как вы поступите?
1. предоставите принятие решения наиболее компетентному из вас;
  2. просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.
23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?
1. да;
  2. нет.
24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?
1. да;
  2. нет.
25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?
1. да;
  2. нет.
26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?
1. самый компетентный человек;
  2. тот, у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?
1. да;
  2. нет.
28. Уважаете ли вы дисциплину?
1. да;
  2. нет.
29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?
1. тот, который все решает сам;
  2. тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.
30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?
1. коллегиальный;
  2. авторитарный.
31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?
1. да;
  2. нет.
32. Какой из следующих портретов больше напоминает вас?
1. человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;
  2. человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.
33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете свое мнение единственно правильным, но остальные с вами не согласны?
1. промолчите;
  2. будете отстаивать свое мнение.
34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?

1. да;
  2. нет.
35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?
1. да;
  2. нет.
36. Что бы вы предпочли?
1. работать под руководством хорошего человека;
  2. работать самостоятельно, без руководителей.
37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов?»
1. согласен;
  2. не согласен.
38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?
1. да;
  2. нет.
39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?
1. да;
  2. нет.
40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?
1. опускаете руки;
  2. появляется сильное желание их преодолеть.
41. Упрекаете ли вы людей людям, если они этого заслуживают?
1. да;
  2. нет.
42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?
1. да;
  2. нет.
43. Как вы поступите, если вам предложат реорганизовать ваше учреждение или организацию?
1. введу нужные изменения немедленно;
  2. не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.
44. Сумете ли вы прервать слишком болтливого собеседника, если это необходимо?
1. да;
  2. нет.
45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?
1. да;
  2. нет.
46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?
1. да;

2. нет.
47. Кем бы вы предпочли стать?
1. художником, поэтом, композитором, ученым;
  2. выдающимся руководителем, политическим деятелем.
48. Какую музыку вам приятнее слушать?
1. могучую и торжественную;
  2. тихую и лирическую.
49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?
1. да;
  2. нет.
50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?
1. да;
  2. нет.

## **VII. Самооценка эффективности деятельности руководителя органов внутренних дел**

По шкале от 1 до 5, где 1 это слабо выражено, а 5 это выражено сильно, поставьте себе балл на ниже приведенные высказывания.

1. Я обладаю стратегическим мышлением
2. Я обладаю управленческими способностями
3. Я четко понимаю и принимаю стратегические цели
4. Я умею принимать управленческие решения
5. Я обладаю высоким уровнем социальной ответственности за решаемые задачи
6. Я умею правильно организовывать деятельность подчиненных
7. Я обладаю креативным мышлением
8. Я применяю эффективные стратегии в решении управленческих задач
9. В случае необходимости я иду на разумный риск
10. Я умею мотивировать сотрудников на достижение цели
11. Я учитываю мнение других сотрудников при решении поставленных задач
12. Я обладаю способностью влиять на людей
13. Я проявляю позитивность в социальном взаимодействии
14. Я проявляю стремление к личностному росту
15. При управлении персоналом я использую эффективные стили руководства
16. Я проявляю эмпатию во взаимодействии
17. Я пользуюсь авторитетом среди сотрудников

Соответствие психологических типов личности сотрудников  
органов внутренних дел рекомендованной должности

№ п/п	Должность, на замещение которой рекомендован сотрудник	Психотип сотрудника	Рекомендуемый психотип
1.	Начальник следственного отдела	ИЭЭ	ЛИЭ, ЭЭС, ЛСИ, ИИЛ, ИЭЭ
2.	Старший следователь следственного отдела	ЭСЭ	ЛИЭ, ЭЭС, ЛСИ, ИИЛ, ИЭЭ
3.	Старший следователь следственного отдела	СЛИ	ЛИЭ, ЭЭС, ЛСИ, ИИЛ, ИЭЭ
4.	Старший следователь следственного отдела	ИЭЭ	ЛИЭ, ЭЭС, ЛСИ, ИИЛ, ИЭЭ
5.	Старший оперуполномоченный отделения по розыску	ЛИЭ	ЛИЭ, ЭСИ, СЛЭ, ИЭЭ
6.	Старший оперуполномоченный отделения по розыску	ЭСИ	ЛИЭ, ЭСИ, СЛЭ, ИЭЭ
7.	Старший оперуполномоченный отделения по розыску	ЛИЭ	ЛИЭ, ЭСИ, СЛЭ, ИЭЭ
8.	Старший оперуполномоченный отделения по розыску	ЛСЭ	ЛИЭ, ЭСИ, СЛЭ, ИЭЭ
9.	Старший оперуполномоченный отделения по раскрытию имущественных преступлений и преступлений против личности	СЛИ	ЛИЭ, ЭСИ, СЛЭ, ИЭЭ
10.	Старший инспектор группы оперативно-розыскной информации	СЛИ	ЛИЭ, ЛИИ, ИЭЭ, СЛИ
11.	Старший оперуполномоченный отдела по контролю за оборотом наркотиков	ЛСЭ	ЛСЭ, ЭСЭ, СЛЭ, СЭЭ
12.	Старший оперуполномоченный ОЭБИПК	ЭСЭ	ЭСЭ, ИЛИ
13.	Старший оперуполномоченный ОЭБИПК	СЛЭ	ЭСЭ, ИЛИ

14.	Старший дознаватель отдела дознания	ЛСЭ	СЭЭ, ИЭЭ
15.	Старший дознаватель отдела дознания	ЭСЭ	СЭЭ, ИЭЭ
16.	Старший государственный инспектор безопасности дорожного движения	СЛЭ	ЭСИ, СЭИ, ЛИЭ
17.	Командир отдельной роты дорожно-постовой службы	ЛСЭ	ЭСИ, СЭИ, ЛИЭ
18.	Заместитель командира отдельной роты дорожно-постовой службы	ИЭЭ	ЭСИ, СЭИ, ЛИЭ
19.	Заместитель командира отдельной роты дорожно-постовой службы	ЭСЭ	ЭСИ, СЭИ, ЛИЭ
20.	Старший инспектор группы по исполнению административного законодательства	СЛЭ	СЛЭ, ИЛИ
21.	Старший инспектор группы по исполнению административного законодательства	СЛИ	СЛЭ, ИЛИ
22.	Старший участковый уполномоченный полиции	ЭСИ	ЛИЭ, ЭСИ, СЭИ
23.	Старший участковый уполномоченный полиции	ИЭЭ	ЛИЭ, ЭСИ, СЭИ
24.	Старший участковый уполномоченный полиции	ЛСЭ	ЛИЭ, ЭСИ, СЭИ
25.	Старший участковый уполномоченный полиции	ИЛЭ	ЛИЭ, ЭСИ, СЭИ
26.	Старший инспектор отделения по делам несовершеннолетних	ЭИИ	ЭИЭ, ЭИИ, ЭСИ
27.	Старший инспектор отделения по делам несовершеннолетних	ИЛЭ	ЭИЭ, ЭИИ, ЭСИ
28.	Командир отделения ввода в составе роты патрульно-постовой службы	СЛЭ	ЭСИ, СЭЭ, СЛЭ, СЭЭ
29.	Командир отделения ввода в составе роты патрульно-постовой службы	ЭСИ	ЭСИ, СЭЭ, СЛЭ, СЭЭ

30.	Заместитель командира отдельной роты патрульно-постовой службы полиции	ЛИЭ	ЭСИ, СЭЭ, СЛЭ, СЭЭ
31.	Начальник изолятора временного содержания подозреваемых и обвиняемых	СЭИ	СЭИ, ИЛИ
32.	Командир взвода изолятора временного содержания	СЛИ	СЭИ, ИЛИ
33.	Дежурный группы режима изолятора временного содержания	ЛСЭ	СЭИ, ИЛИ
34.	Старший оперативный дежурный дежурной части	ЭСЭ	ЛИЭ, ЛСИ, ЭСЭ
35.	Старший специалист группы информационных технологий, связи и защиты информации	СЛИ	ЛИИ, СЛИ
36.	Начальник штаба	ИЛЭ	ЛСЭ, ЭИЭ, ЛИИ, ИЛЭ
37.	Начальник штаба	СЛИ	ЛСЭ, ЭИЭ, ЛИИ, ИЛЭ
38.	Старший специалист отделения по работе с личным составом	ЛСИ	ЛСЭ, ЭИЭ, ЛСИ
39.	Старший специалист отделения по работе с личным составом	ЛСЭ	ЛСЭ, ЭИЭ, ЛСИ
40.	Старший специалист отделения по работе с личным составом	ИЭЭ	ЛСЭ, ЭИЭ, ЛСИ
41.	Старший специалист отделения по работе с личным составом	СЭЭ	ЛСЭ, ЭИЭ, ЛСИ
42.	Специалист-бухгалтер	СЛИ	ИЛИ, СЛИ

Условные обозначения:



Сотрудники, психологические типы которых соответствуют рекомендованным для замещения предполагаемых должностей

## Приложение 4

**Уважаемый коллега,** Вашему вниманию предлагается анкета по изучению причин и факторов нарушения сотрудниками полиции служебной дисциплины и законности. По каждому вопросу анкеты предложены разные варианты ответов. Выберите, пожалуйста, те ответы, которые совпадают с Вашим мнением. Для нас очень важна объективность ваших оценок по всем вопросам анкеты. Просим ответить на вопросы как можно более откровенно.

**Заранее благодарим за участие в опросе!**

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Звание \_\_\_\_\_

Образование \_\_\_\_\_

(Укажите учебное заведение, специальность, год окончания)

Семейное положение, дети \_\_\_\_\_

Стаж в ОВД \_\_\_\_\_ Стаж в должности \_\_\_\_\_

### **1. Что Вашему мнению, в первую очередь, может быть привлекательным в службе в органах внутренних дел**

- а) стабильный заработок
- б) социальная защищенность
- в) возможность реализовать властные полномочия
- г) возможность получить жилье
- д) возможность использовать служебное положение в личных целях
- е) романтика полицейской службы
- ж) возможность испытать острые ощущения
- з) служебная карьера
- и) возможность получить юридическое образование

**Предложите Ваш вариант** \_\_\_\_\_

### **2. Что, по Вашему мнению, в большей мере влияет на рост нарушений служебной дисциплины и законности среди личного состава полиции?**

- а) изменение ценностей нового поколения сотрудников полиции в сторону личного обогащения
- б) несовершенство некоторых нормативных правовых актов
- в) негативный пример безнаказанности нарушения служебной дисциплины, законности и норм профессиональной этики вышестоящими руководителями
- г) чрезмерная увлеченность руководителей «гонкой за показателями»
- д) неспособность отдельных руководителей поддерживать дисциплину в коллективе (низкий контроль)
- е) отсутствие идеологии, системы поддержания положительных традиций служебного коллектива
- ж) низкий уровень организации воспитательной работы в подразделениях
- з) отсутствие заинтересованности отдельных руководителей в профессиональном росте своих подчиненных

и) командирование сотрудников полиции для выполнения задач по обеспечению правового режима чрезвычайного положения, выполнения задач в зоне вооруженного конфликта

**Предложите Ваш вариант** \_\_\_\_\_

**3. Каковы, на Ваш взгляд, основные причины нарушения сотрудниками полиции служебной дисциплины и законности?**

- а) напряженный режим работы в полиции (высокая степень загруженности, выполнение работы выходящей за пределы должностных обязанностей)
- б) неукомплектованность кадрами
- б) постоянные стрессовые ситуации, связанные с выполнением служебных обязанностей
- в) невысокий престиж службы среди окружающих
- г) недостаточная материально-техническая обеспеченность
- д) бытовые трудности
- е) личная недисциплинированность
- ж) отсутствие материальной и моральной заинтересованности в продолжении службы
- з) переоценка своих служебных полномочий
- и) негативный пример безнаказанности нарушения служебной дисциплины и законности другими сотрудниками
- к) конфликты в семье
- л) злоупотребление алкогольными напитками
- м) игромания

**Предложите Ваш вариант** \_\_\_\_\_

**4. Что, по-вашему, в наибольшей степени способствует воспитанию у сотрудников полиции дисциплинированности?**

- а) стремление к профессиональным знаниям
- б) общественное мнение коллектива подразделения
- в) распорядок дня в подразделении (представление во время отпусков, отгулов)
- г) твердое знание и соблюдение требований Федерального закона «О полиции», «О службе в органах внутренних дел РФ» и других нормативных правовых актов
- д) личный пример и авторитет начальствующего состава подразделения
- е) самовоспитание и самосовершенствование

**Предложите Ваш вариант** \_\_\_\_\_

**5. Какие меры по предупреждению случаев недисциплинированного поведения сотрудников Вы считаете наиболее действенными?**

- а) увеличение количества и качества воспитательных мероприятий
- б) обсуждение нарушителей служебной дисциплины и норм профессиональной этики на собрании коллектива подразделения
- в) суровые наказания за проступки
- г) усиление индивидуально-воспитательной работы
- д) привлечение к воспитательной работе родственников сотрудника

**Предложите Ваш вариант** \_\_\_\_\_

**6. Инструкция испытуемому.** Вам предлагается тест, содержащий 30 утверждений. Внимательно прочитайте каждое и решите, верно или неверно данное утверждение по отношению к Вам. Если, верно, то в листе для ответов против данного утверждения поставьте знак «плюс» (+), а если сочтете, что оно по отношению к Вам неверно, то «минус» (-).

Если что-то не клеится, у меня нередко появляется желание бросить это дело	
Я не отказываюсь от своих планов и дел, даже если приходится выбирать между ними и приятной компанией	
При необходимости мне нетрудно сдержать вспышку гнева	
Обычно я сохраняю спокойствие в ожидании опаздывающего к назначенному времени приятеля	
Меня трудно отвлечь от начатой работы	
Меня сильно выбивает из колеи физическая боль	
Я всегда стараюсь выслушать собеседника, не перебивая, даже если не терпится ему возразить	
Я всегда «гну» свою линию	
Если надо, я могу не спать ночь напролет (например, работа, дежурстве) и весь следующий день быть в «хорошей форме»	
Мои планы слишком часто перечеркиваются внешними обстоятельствами	
Я считаю себя терпеливым человеком	
Не так-то просто мне заставить себя хладнокровно наблюдать волнующее зрелище	
Мне редко удается заставить себя продолжать работу после серии обидных неудач	
Если я отношусь к кому-то плохо, мне трудно скрывать свою неприязнь к нему	
При необходимости я могу заниматься своим делом в неудобной и неподходящей обстановке	
Мне сильно осложняет работу сознание того, что ее необходимо во что бы то ни стало сделать к определенному сроку	
Считаю себя решительным человеком	
С физической усталостью я справляюсь легче, чем другие	
Лучше подождать только что ушедший лифт, чем подниматься по лестнице	
Испортить мне настроение не так-то просто	
Иногда какой-то пустяк овладевает моими мыслями, не дает покоя, и я никак не могу от него отделаться	
Мне труднее сосредоточиться на задании или работе, чем другим	
Переспорить меня трудно	
Я всегда стремлюсь довести начатое дело до конца	
Меня легко отвлечь от дел	
Я замечаю иногда, что пытаюсь добиться своего наперекор объективным обстоятельствам	
Люди порой завидуют моему терпению и дотошности	
Мне трудно сохранить спокойствие в стрессовой ситуации	
Я замечаю, что во время монотонной работы невольно начинаю изменять способ действия, даже если это порой приводит к ухудшению результатов	
Меня обычно сильно раздражает, когда «перед носом» захлопываются двери уходящего транспорта или лифта	

**7. Вам предлагается ответить на ряд утверждений связанных правовой культурой личности. На против выбранного вами ответа поставьте знак «плюс» (+),**

7.1. Какова, по Вашему мнению, должна быть роль законов в жизни общества? (отметьте одно утверждение, которое ближе всего к Вашему мнению)

Люди не должны прибегать в своих делах к вмешательству государства (законам, судам), а должны решать проблемы между собой, опираясь на традиции общества	
Законы – это некоторый идеал, к которому нужно стремиться, но в реальной жизни соблюдать законы можно далеко не всегда	
Законы устанавливаются государством и предназначены для управления людьми, которые должны всегда их соблюдать	
Законы устанавливаются государством на основе традиций, существующих в обществе, и люди обычно эти законы соблюдают	

7.2. Бывает, что людям не правится закон, но они подчиняются ему. Почему, Вы считаете, они это делают? (отметьте не более двух ответов)

Потому что законы не принято нарушать	
Потому что боятся наказания	
Они думают: если все будут нарушать, жизнь станет опаснее бояться, что их осудят люди, общество	
Что-либо иное (впишите)	

7.3. Какое наказание, по Вашему мнению, должно применяться за кражу личного имущества граждан? (отметьте один ответ)

Возмещение ущерба в размере украденного	
Возмещение ущерба в увеличенном размере	
Лишение свободы на срок от одного до пяти лет	
Лишение свободы на срок свыше пяти лет	
Отрубание руки	
Что-либо иное (впишите)	

7.4. Какое наказание, по Вашему мнению, должно применяться за получение взятки сотрудником ОВД? (отметьте один ответ)

Штраф в размере, в несколько раз превышающем взятку	
Штраф и запрещение занимать определенные должности	
Лишение свободы на срок от одного до пяти лет	
Увольнение с работы	
Снижения по должности	
Лишение свободы на срок свыше пяти лет	
Что-либо иное (впишите)	

7.5. Какое наказание, по Вашему мнению, должно применяться за торговлю наркотиками? (отметьте один ответ)

Штраф или лишение свободы на срок до пяти лет	
Лишение свободы на срок от пяти до пятнадцати лет	
Пожизненное заключение	
Смертная казнь	
Что-либо иное (впишите)	

7.6. Какое наказание, по Вашему мнению, должно применяться за умышленное убийство? (отметьте один ответ)

Лишение свободы на срок от одного до пяти лет	
Лишение свободы на срок от пяти до пятнадцати лет	
Пожизненное заключение	

Смертная казнь	
Что-либо иное (впишите)	

7.7. Почему в любом обществе существуют наказания для нарушителей законов? (отметьте не более двух ответов)

Наказывая, люди демонстрируют свое уважение к законам;	
Наказания перевоспитывают нарушителей законов;	
Наказание – это защита других людей от преступников;	
Наказания служат предостережением другим гражданам;	
Наказание – это кара, воздаяние за нарушение закона;	
Что-либо иное (впишите)	

7.8. Если ужесточить наказания за преступления, как это, на Ваш взгляд, повлияет на количество уголовных преступлений в России?

Количество преступлений уменьшится	
Количество преступлений не изменится	
Количество преступлений возрастет	
Что-либо иное (впишите)	

7.9. А если смягчить наказания, как это повлияет на количество уголовных преступлений в России?

Количество преступлений уменьшится	
Количество преступлений не изменится	
Количество преступлений возрастет	
Что-либо иное (впишите)	

7.10. Какие из перечисленных ниже прав человека Вы считаете наиболее важными для нормальной жизни людей? (отметьте не более трех ответов)

Свобода совести (право иметь свои взгляды, верить в то, во что хочет человек)	
Свобода слова (право высказывать мнения, распространять свои взгляды)	
Свобода информации (право <i>искать информацию, задавать</i> вопросы и получать ответы)	
Право на равенство перед законом, на беспристрастное отношение	
Право на защиту национальной культуры своего народа;	
Свобода от унижительного или оскорбительного обращения	
Что-либо иное (впишите)	

7.11. Что, на Ваш взгляд, сильнее всего влияет на рост числа коррупционных ситуаций в государственных структурах? (отметьте не более трех ответов)

Экономическая ситуация в стране	
Наличие у госслужащих материальных трудностей	
Уровень культуры и образованности населения	
Традиции страны, региона	
«Врожденное» желание населения решать проблемы данным путем	
Бюрократия	
Вседозволенность	
Влияние СМИ	
Отсутствие системы жесткого наказания	
Что-либо иное (впишите)	

7.12. Какие из приведенных ниже утверждений Вы считаете правильными?

Изучение права бесполезно - реальная жизнь устроена иначе	
Изучать историю нарушений прав человека не нужно - важно, что происходит сейчас	
Изучать нарушения прав человека в других странах бесполезно - важно, что происходит здесь	
Соблюдение прав человека улучшится само по себе, когда общество станет богатым	
В передачах и книгах о геноциде количество жертв обычно преувеличивается	
Зная историю права и ситуацию в других странах, люди лучше понимают, что надо делать	
Для хорошей жизни людей важно не соблюдение прав человека, а реальные доходы	
Богатое общество не может быть построено, если в нем не соблюдаются права человека.	

7.13. Кто Ваши любимые исторические личности (укажите не более трех поставив «V»):

Петр I	Екатерина II	Наполеон	Чин Гис Хан
Иван Грозный	Кутузов	Суворов	Жуков
Сталин	Ленин	Пушкин	Иное:

**8. Вам будут предложены пары противоположных утверждений. Ваша задача - выбрать одно из двух утверждений, которое, по Вашему мнению, больше соответствует действительности, и отметить одну из цифр 1, 2, 3, в зависимости от того насколько Вы уверены в выборе (или 0, если оба утверждения на Ваш взгляд одинаково верны).**

Обычно мне очень скучно.

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

Обычно я полон энергии

Жизнь кажется мне всегда волнующей и захватывающей

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

Жизнь кажется мне совершенно спокойной и рутинной

В жизни я не имею определенных целей и намерений

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

В жизни я имею очень ясные цели и намерения

Моя жизнь представляется мне крайне бессмысленной и бесцельной

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

Моя жизнь представляется мне вполне осмысленной и целеустремленной.

Каждый день кажется мне всегда новым и непохожим на другие

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

Каждый день кажется мне совершенно похожим на все другие.

Когда я уйду на пенсию, я займусь интересными вещами, которыми всегда мечтал заниматься

3	2	1	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---	---

Когда я уйду на пенсию, я постараюсь не обременять себя никакими заботами.

- Моя жизнь сложилась именно так, как я мечтал
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- Моя жизнь сложилась совсем не так, как я мечтал.
- Я не добился успехов в осуществлении своих жизненных планов.
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- Я осуществил многое из того, что было мною запланировано в жизни.
- Моя жизнь пуста и неинтересна.
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- Моя жизнь наполнена интересными делами
1. Если бы мне пришлось подводить сегодня итог моей жизни, то я бы сказал, что она была вполне осмысленной.
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- Если бы мне пришлось сегодня подводить итог моей жизни, то я бы сказал, что она не имела смысла.
2. Если бы я мог выбирать, то я бы построил свою жизнь совершенно иначе.
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- Если бы я мог выбирать, то я бы прожил жизнь еще раз так же, как живу сейчас.
3. Когда я смотрю на окружающий меня мир, он часто приводит меня в растерянность и беспокойство.
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- Когда я смотрю на окружающий меня мир, он совсем не вызывает у меня беспокойства и растерянности.
4. Я человек очень обязательный.
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- Я человек совсем не обязательный.
5. Я полагаю, что человек имеет возможность осуществить свой жизненный выбор по своему желанию.
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- Я полагаю, что человек лишен возможности выбирать из-за влияния природных способностей и обстоятельств.
6. Я определенно могу назвать себя целеустремленным человеком.
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- Я не могу назвать себя целеустремленным человеком.
7. В жизни я еще не нашел своего призвания и ясных целей.
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- В жизни я нашел свое призвание и цели.
8. Мои жизненные взгляды еще не определились.
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- Мои жизненные взгляды вполне определились.
9. Я считаю, что мне удалось найти призвание и интересные цели в жизни.
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- Я едва ли способен найти призвание и интересные цели в жизни.
10. Моя жизнь в моих руках, и я сам управляю ею.
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- Моя жизнь не подвластна мне, и она управляется внешними событиями.
11. Мои повседневные дела приносят мне удовольствие и удовлетворение
- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- Мои повседневные дела приносят мне сплошные неприятности и переживания.

9. Вам предлагается несколько утверждений. Внимательно прочитайте каждое и решите, верно или неверно данное утверждение по отношению к Вам. Если, верно, то в листе для ответов против данного утверждения поставьте знак «плюс» (+), а если сочтете, что оно по отношению к Вам неверно, то «минус» (-).

Мне кажется трудным искусство подражать манере поведения других людей.	
Я бы, пожалуй, мог валять дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.	
Из меня мог бы выйти неплохой актер.	
Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем есть на самом деле.	
В компании я редко оказываюсь в центре внимания.	
В разных ситуациях, и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.	
Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден.	
Чтобы преуспеть в делах и отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть	
Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.	
Я не всегда такой, каким кажусь.	
Бывало ли так, что вы не сдерживали свои обещания	
Вы когда ни будь говорили о других «за глаза»?	
Приходилось ли Вам обманывать?	
Случалось ли Вам допускать ошибки на работе?	
Бывает ли так, что Вам не удаётся довести дело до конца?	
Бывали ли ситуации, в которых Вы не добивались поставленных целей?	

10. Дайте развернутый ответ

Что стимулирует людей работать наиболее эффективно?	
Что нравится людям в работе?	
Что может побудить человека уволиться?	
Зачем люди стремятся сделать карьеру?	
Что для Вас успешная карьера?	
В каких ситуациях оправдана ложь?	
Как Вы думаете, почему люди возвращают взятые в долг у знакомых деньги?	
За что оправдано уволить сотрудника сразу?	
Какой сотрудник является наиболее проблемным для руководителя?	
Почему одни люди добиваются успеха в жизни, а другие терпят неудачу в жизни?	

Каким должен быть идеальный руководитель?	
Почему при одном и том же уровне дохода в одних организациях люди воруют (берут взятки), а в других нет	

## 11. Практические задачи

11.1. Что важнее при общении с гражданами, вербальное или не вербальное общение. Обоснуйте свой ответ

11.2. Гражданин вызывает у Вас ярко выраженные отрицательные чувства. Хотя Вы и пытаетесь это скрыть их, гражданин все равно чувствует, что что-то не так. Что вы предпримите?

11.3. Опишите идеального для вас подчиненного

11.4 Представьте, что Вам необходимо сделать в течении 3 месяцев прогноз возможности коррупционного поведения вновь назначенного на должность вашего подчиненного? Каким образом Вы будете это делать? По каким признакам Вы сформулируете мнения о нем?

**Спасибо за ответы!**

## **ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ С ПОДЧИНЕННЫМИ**

**УВАЖЕНИЕ.** Сотрудник начинает уважать руководителя в тот момент, когда почувствует уважение к себе, исходящее от руководителя. Проявляйте заботу о подчиненном как о личности, и он всегда поможет вам в трудной ситуации.

**ДОВЕРИЕ.** Сотрудник ждет вашей поддержки и доверия. Окажите их. Доверие возрастает, если ваши действия способствуют продвижению работников. Доверие исчезает, если подерживаете рост некомпетентных людей.

**ОБУЧЕНИЕ.** Эффективность руководителя связана с тем, чему у него можно научиться. Поэтому нужно превосходить подчиненных, нужно уметь выступать в роли учителя. Руководитель не учит, у него учатся.

### **ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ ПО ОТНОШЕНИЮ К ПОДЧИНЕННЫМ**

1. Уважай их. Можешь быть требовательным, жестким, но обязательно справедливым и уважающим личность подчиненных. Если Вы уважаете людей, они простят вашу требовательность.

2. Признай их индивидуальную неповторимость. Подчиненные (впрочем, как и все люди) любят, чтобы их индивидуальная неповторимость была отмечена.

3. Замечай любой положительный сдвиг в работе или поведении и давай им знать об этом. Это называется управлять людьми по их положительным отклонениям. Простое «спасибо», сказанное вовремя, в подходящей обстановке, иногда значит больше, чем ценный подарок.

4. Ругай наедине, хвали при всех. Не бойся перехвалить, бойся переругать. Без нужды не критикуй. Критика - средство, а не цель.

5. Предоставь им соответствующую самостоятельность, свободу и полномочия. Свобода и доверие окрыляют даже тех, кто не умеет летать. Кроме того, не позволяет указать на чаще всего называемую причину неудачи.

6. Обеспечь подчиненных всем необходимым для деятельности, но не делай работу за них. Показать голодному человеку, как пользоваться удочкой, лучше, чем дать ему рыбу.

7. Вместо борьбы с тем, что раздражает в подчиненных, подумай, как можно это использовать в своих целях на общее дело. Если нельзя что-либо запретить, значит, нужно попытаться это использовать.

8. Бели чувствуешь, что не прав, не бойся пойти на компромисс, уступки, извинения. На это способны зрелые и сильные личности. Но сделай это быстро, решительно, уверенным тоном и не в конце разговора.

### **КОММУНИКАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ: СОВЕТЫ РУКОВОДИТЕЛЮ**

1. Практика, практика и еще раз практика. Как уверенно плавать можно научиться только на глубине, так и ораторские навыки можно приобрести только на трибуне перед аудиторией. Никакие книжные знания не помогут, если не применять их на практике. Поэтому наш совет: выступайте всегда, когда можно обратить на себя внимание. Скоро вас уже будут просить взять слово.

2. Важна и форма выступления. Даже самые ценные мысли могут быть бесполезно утеряны, если они не облечены в действенную словесную форму. Поэтому вы должны пополнять словарный запас и время от времени освежать в памяти важнейшие правила грамматики. Чаще обращайтесь к работам мастеров слова.

Используйте больше глаголов и меньше прилагательных. Их надо употреблять только тогда, когда необходимо подчеркнуть какие-то особые свойства. В качестве «украшения» они утяжеляют речь.

3. Краткость – сестра таланта. Отдавайте предпочтение коротким предложениям. Придерживайтесь древнего правила, которое гласит, что каждая новая мысль требует нового предложения. Кроме того, длинные высказывания малоубедительны.

4. Нужен центральный тезис и план. Придумайте для вашего выступления заголовок или тезис, который бы выражал то, что вы собираетесь сказать. Не всегда нужно его произносить, но он будет как бы направлять ваше выступление. Все, что вы говорите, должно быть ориентировано на этот тезис. Будьте осторожны при отклонении от главной темы и при изложении деталей, если это может нанести ущерб основной мысли.

Речь должна быть разбита на части. Старая школьная премудрость о разделении на вступление, основную часть и заключение – это уже кое-что, хотя и этого недостаточно.

Успех речи зависит от вступления. Начало вашего выступления должно заинтересовать слушателей и настроить на внимание. Полагается коротко сообщить, для чего и в каком контексте вы будете делать сообщение.

Не начинайте с доисторических времен. Вы должны в основной части кратко обрисовать истоки обсуждаемой проблематики, в каком состоянии она находится в настоящее время и каковы ваши предложения.

Плохой конец испортил не одну хорошую речь. Поэтому обратите особое внимание на заключение. При подготовке выступления этому надо посвятить большую часть труда и времени.

5. Нужны примеры, сравнения и доказательства. Хорошая речь содержит много интересных примеров, особенно когда вы обращаетесь не только к специалистам. Если специалисты составляют большую часть аудитории, то, кроме примеров, вы должны еще добавить и сравнения.

Хорошие ораторы не скупаются на подтверждение того, о чем они говорят. Лучшие доказательства основаны на проверенных данных (результатах измерений или вычислений).

6. Особенности речи выступающего. Произносить выступление следует в размеренном темпе. Говорить надо достаточно громко, но не переходить на крик, особое значение имеют паузы, которые должны четко отделять предложения и в еще большей мере абзацы. Следует также модулировать голос, придать ему оживленность, чтобы ваша речь не звучала монотонно. Оратор, который ловит ртом воздух, выглядит комично. Важная основа ораторского искусства – тренировка дыхания.

7. Внешний вид и поведение оратора. Внешний вид подразумевает аккуратность, отказ от броских вещей (блестящих пуговиц, ярких украшений, торчащих из нагрудных карманов авторучек) и, наконец, манеру держаться. Не стойте неподвижно, помогайте себе жестами. То же самое относится к живой мимике. Застывшее или окаменевшее лицо оратора не внушает доверия и оставляет впечатление напряженности.