

Федеральное государственное казенное образовательное  
учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
МИНИСТЕРСТВА ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

О.В. Евтихов, А.Г. Калугин,  
А.В. Жильцов, В.В. Вахнина, А.А. Бекк

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ  
ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ  
КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ  
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ

Учебно-методическое пособие

Красноярск  
СибЮИ МВД России  
2023

УДК 378.14  
ББК 74

Рецензенты: Е.Р. Чернобродов – кандидат психологических наук, доцент, начальник кафедры психологии и педагогики Дальневосточного юридического института МВД России (г. Хабаровск); Т.В. Мальцева – кандидат психологических наук, доцент, заместитель начальника кафедры психологии, педагогики и организации работы с кадрами Академии управления МВД России (г. Москва).

Учебно-методическое пособие подготовлено кандидатом психологических наук, доцентом О.В. Евтиховым (Сибирский юридический институт МВД России, г. Красноярск) (общая редакция, введение, разделы 1-3, заключение, приложение) кандидатом юридических наук, доцентом А.Г. Калугиным (Сибирский юридический институт МВД России, г. Красноярск) (раздел 1), кандидатом юридических наук А.В. Жильцовым (Сибирский федеральный университет, г. Красноярск) (раздел 1), доктором психологических наук, доцентом В.В. Вахниной (Академия управления МВД России, г. Москва) (пар. 3.3.2), А.А. Бекком (Сибирский юридический институт МВД России, г. Красноярск) (раздел 1).

Социально-психологические основы формирования профессионально-управленческой компетентности руководителя подразделения правоохранительных органов : учебно-методическое пособие / О.В. Евтихов, А.Г. Калугин, А.В. Жильцов [и др.]. – Красноярск: СибЮИ МВД России, 2023. – 128 с. – ISBN 978-5-7889-0344-6.

В учебно-методическом пособии рассматриваются вопросы совершенствования профессионально-управленческой компетентности руководителей подразделений правоохранительных органов. Структурно оно состоит из трех взаимодополняющих разделов. В первом разделе охарактеризованы организационно-методологические основы управленческой деятельности руководителя, во втором разделе рассматриваются социально-психологические основы управленческой деятельности руководителя, в третьем разделе описаны социально-психологические технологии управленческой деятельности руководителя.

Учебно-методическое пособие предназначено для преподавателей, руководителей, специалистов психологов.

ISBN 978-5-7889-0344-6 Сибирский юридический институт МВД России, 2023  
© О.В. Евтихов, А.Г. Калугин, А.В. Жильцов,  
В.В. Вахнина, А.А. Бекк, 2023

## Оглавление

Введение.....	4
Раздел 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ.....	5
1.1. Структура и содержание профессионально-управлен- ческой компетентности руководителя подразделения право- охранительных органов.....	5
1.2. Специфика организации управленческого процесса в правоохранительных органах.....	11
1.3. Особенности организации управленческой деятельно- сти руководителя подразделения правоохранительных органов.....	15
1.4. Функции организационного управления, реализуемые в деятельности руководителя.....	20
Раздел 2. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВ- ЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ .....	36
2.1. Общее представление об управлении и руководстве.....	36
2.2. Принципы управления в деятельности руководителя подразделения правоохранительных органов .....	39
2.3. Мотивационные теории в практике управления .....	46
2.4. Преимущества и недостатки различных стилей ру- ководства .....	52
2.5. Социально-психологические факторы, обеспечиваю- щие результативность профессиональной деятельности .....	57
Раздел 3. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ .....	80
3.1. Совещание как форма управленческого труда руко- водителя подразделения.....	80
3.2. Подготовка и проведение руководителем воспита- тельной беседы с сотрудником .....	89
3.3. Переговоры в управленческой деятельности руково- дителя .....	94
Заключение.....	109
Словарь терминов .....	110
Список рекомендуемой к изучению литературы .....	112
Приложение.....	113

## ВВЕДЕНИЕ

Несмотря на то, что в настоящее время накоплены многочисленные материалы разработки проблемы управления, а также фактические и экспериментальные данные, позволяющие делать достаточно аргументированные выводы в отношении протекания внутриорганизационных процессов, условий эффективности осуществления руководителем управленческих функций, проблема совершенствования профессионально-управленческой компетентности руководителей сохраняет актуальность.

В правоохранительных органах вопросам формирования профессионально-управленческой компетентности руководителей подразделений уделяется особое внимание. Повышение профессионально-управленческой компетентности осуществляется в системе переподготовки и повышения квалификации руководителей, проведения занятий по соответствующей тематике в рамках служебной подготовки, а также в рамках проведения учебно-методических сборов руководящего состава и др. При этом практика проведения занятий на курсах повышения квалификации показала, что руководителям нередко недостает фундаментальных знаний в области методологии и психологии управления, а совершенствование профессионализма, основанного только на профессиональной интуиции, обычно малоэффективно. Это создает необходимость разработки учебно-методического обеспечения, направленного на совершенствование профессионально-управленческой подготовки руководителей подразделений правоохранительных органов.

В представленной работе осуществлена попытка определения сущности, структуры и содержания профессионально-управленческой компетентности руководителя подразделения, а также формирования учебно-методического материала, направленного на формирование актуальных профессиональных знаний, обеспечивающих результативность управленческой деятельности руководителя.

# РАЗДЕЛ 1

## ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ

### 1.1. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ

Решение проблемы совершенствования профессионально-управленческой компетентности руководителя связано с необходимостью уточнения структуры и компонентов профессионально-управленческой компетентности.

Под профессионально-управленческой компетентностью руководителя понимается обобщенное личностное образование, заключающее в себе владение руководителем сформированными компетенциями, а также обладание развитыми профессионально важными личностными качествами и первоначальным профессионально-управленческим опытом, обеспечивающими результативность управленческой деятельности.

В структуре профессионально-управленческой компетентности руководителя подразделения правоохранительных органов<sup>1</sup> выделяется две базовых составляющие: профессиональные компетенции и профессионально-психологические характеристики.

Профессиональные компетенции включают требования, которые предъявляются к руководителю в соответствии с содержанием и спецификой профессионально-управленческой деятельности.

Профессионально-психологические характеристики – профессионально важные управленческие качества и управленческий опыт руководителя, обеспечивающие результативность его профессионально-управленческой деятельности.

Компоненты структуры профессионально-управленческой компетентности руководителя, подлежащие формированию (развитию) в рамках профессионально-управленческой подготовки, представлены на рисунке 1.

---

<sup>1</sup> Далее – руководителя.



*Рис. 1. Компоненты структуры профессионально-управленческой компетентности руководителя, формируемые в рамках профессионально-управленческой подготовки*

Профессиональные компетенции включают требования, которые предъявляются к руководителю в соответствии с содержанием и спецификой профессионально-управленческой деятельности. В настоящее время в Российской Федерации вообще и в системе МВД России в частности практически не применяются и не разрабатываются профессиональные стандарты в области управления в социальных системах (в том числе в правоохранительных органах), в которых могло бы содержаться подробное описание таких требований, о чем свидетельствует отсутствие таких профессиональных стандартов в Национальном реестре профессиональных стандартов Российской Федерации<sup>1</sup>.

Основным действующим ведомственным нормативным правовым актом, устанавливающим некоторые требования, относящиеся к профессиональным компетенциям руководителей различных уровней в органах внутренних дел, является приказ МВД России от 1 февраля 2018 г. № 50 «Об утверждении Порядка организации прохождения

<sup>1</sup> URL: <https://profstandart.rosmintrud.ru>.

службы в органах внутренних дел Российской Федерации»<sup>1</sup>, который содержит «Квалификационные требования к стажу службы в органах внутренних дел Российской Федерации или стажу (опыту) работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам для сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации, замещающих должности рядового состава, младшего среднего и старшего начальствующего состава органов внутренних дел Российской Федерации» (приложение № 11 к Порядку организации прохождения службы).

В частности, для сотрудников, замещающих должности руководителей (начальников), установлены требования к профессиональным знаниям и профессиональным навыкам, которые частично дифференцируются в зависимости от уровня должностей – старшего начальствующего состава либо среднего начальствующего состава.

В соответствии с указанными квалификационными требованиями сотрудник, замещающий должность руководителя в органах внутренних дел Российской Федерации, должен:

*знать (когнитивный компонент):*

– Конституцию Российской Федерации, федеральные конституционные законы, федеральные законы, указы и распоряжения Президента Российской Федерации, постановления Правительства Российской Федерации и иные нормативные правовые акты, необходимые для выполнения служебных обязанностей;

– структуру и полномочия органов государственной власти, органов местного самоуправления (для лиц, замещающих руководящие должности старшего начальствующего состава);

– законодательство о службе в органах внутренних дел, государственной гражданской службе Российской Федерации;

– служебный распорядок Министерства внутренних дел Российской Федерации, его территориального органа или подразделения;

– порядок работы со сведениями, составляющими государственную или иную охраняемую федеральным законом тайну;

– формы и методы работы с применением компьютерной техники;

– правила и нормы охраны профессиональной служебной деятельности (охраны труда), техники безопасности и противопожарной защиты;

*обладать профессиональными навыками (функционально-деятельностный компонент):*

– в сфере деятельности, позволяющей выполнять должностные обязанности с учетом задач и функций, возложенных на Министерство

---

<sup>1</sup> Далее – Порядок организации прохождения службы.

внутренних дел Российской Федерации, его территориальные органы или подразделения;

- эффективного руководства подразделениями и подчиненными должностными лицами;

- постановки задач и организации их выполнения;

- оперативного принятия и реализации управленческих решений;

- контроля за исполнением поручений;

- подбора и расстановки кадров;

- своевременного выявления и разрешения ситуаций, приводящих к конфликту интересов;

- анализа, прогнозирования и планирования работы;

- ведения деловых переговоров и публичного выступления (для лиц, замещающих руководящие должности старшего начальствующего состава);

- стимулирования достижения результатов;

- взаимодействия с представителями органов государственной власти, органов местного самоуправления и организаций;

- подготовки проектов нормативных правовых актов (для лиц, замещающих руководящие должности старшего начальствующего состава) и служебных документов;

- пользования компьютерной техникой;

- применения физической силы, специальных средств и огнестрельного оружия в случаях и порядке, которые предусмотрены Федеральным законом от 7 февраля 2011 г. № 3-ФЗ «О полиции».

Очевидно, что приведенный перечень знаний и навыков весьма фрагментарно отражает содержание профессиональных компетенций руководителя в системе МВД России.

При этом очевидно, что получение профессионального образования формирует преимущественно когнитивный компонент профессиональных компетенций, а практическая деятельность – функционально-деятельностный.

*Когнитивный компонент* структуры профессионально-управленческой компетентности руководителя представляет собой совокупность знаний, которые, исходя из области их применения, могут быть условно разделены на следующие группы:

- а) специфики управленческой деятельности в правоохранительных органах: особенностей организации управленческого процесса в правоохранительных органах, в том числе содержания и специфики применения нормативных правовых актов; особенности организации управленческого процесса в профессиональной деятельности руководителя; функционального содержания управленческой деятельности руководителя и др.;

б) знания психологических основ управленческой деятельности руководителя: знание мотивационных теорий; социально-психологических особенностей функционирования служебного коллектива, стилей руководства и др.

Структура когнитивного компонента профессионально-управленческой компетентности руководителя приведена на рисунке 2.



Рис. 2. Содержание когнитивного компонента профессионально-управленческой компетентности руководителя подразделения

*Функционально-деятельностный компонент* представляет собой способности результативно осуществлять управленческие функции в профессиональной деятельности. Функционально-деятельностный компонент, в отличие от когнитивного, формируется на основе внедрения теоретических моделей в профессиональную деятельность. Очевидно, что для выработки способности результативной мотивации подчиненных недостаточно знать мотивационные теории, важно уметь их использовать в управленческой практике.

Исходя из традиционно используемой в теории менеджмента классификации управленческих функций, *функционально-деятельностный компонент* профессиональной компетенции руководителя включает в себя следующие способности:

- а) планировать групповую деятельность;

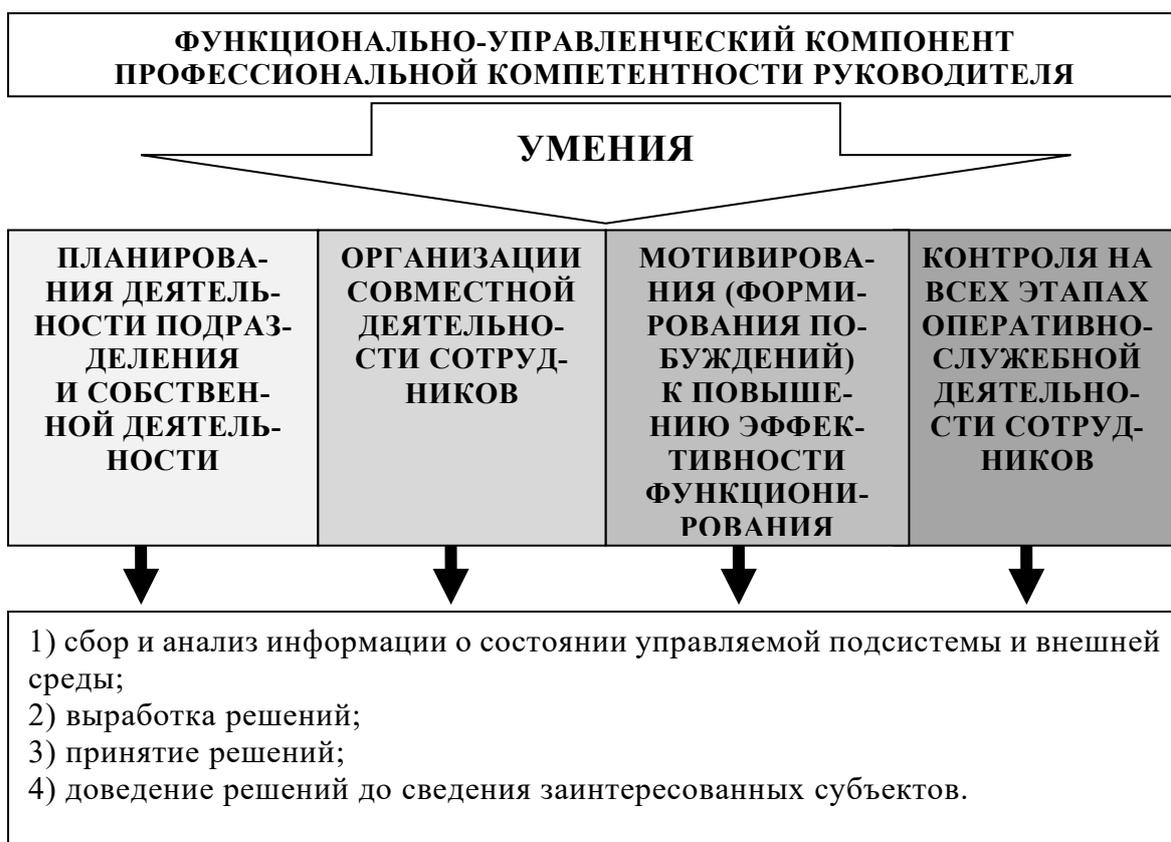
- б) организовывать служебный коллектив на решение совместных задач;
- в) стимулировать подчиненных к результативной деятельности;
- г) контролировать результаты совместной деятельности сотрудников.

Структура функционально-деятельностного компонента профессиональной компетентности руководителя приведена на рисунке 3.

Кроме того, учитывая специфику служебной деятельности правоохранительных органов, связанную с повышенной психоэмоциональной нагрузкой, на наш взгляд, руководитель должен обладать умением формирования и поддержания благоприятного психологического климата в коллективе.

Следует отметить, что каждая из функций реализуется посредством последовательного применения управленческих технологий:

- а) сбора и анализа информации о состоянии управляемой подсистемы и внешней среды;
- б) выработки решений;
- в) принятия решений;
- г) доведения решений до сведения заинтересованных субъектов.



*Рис. 3. Структура функционально-управленческого компонента профессиональной компетентности руководителя*

Учитывая все вышеизложенное, модель профессионально-управленческой компетентности руководителя представляется системой профессиональных знаний и умений, обеспечивающих в своей совокупности эффективность применения технологий целенаправленного воздействия на процессы, протекающие в подчиненном соответствующему руководителю подразделении, и создающих необходимые условия для решения задач, стоящих перед этим подразделением.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что понимается под профессионально-управленческой компетентностью руководителя подразделения?
2. Какие элементы входят в структуру профессиональной компетентности руководителя подразделения?
3. Что понимается под когнитивным компонентом структуры профессионально-управленческой компетентности руководителя?
4. Какие способности включает в себя функционально-деятельностный компонент профессиональной компетенции руководителя?

## **1.2. СПЕЦИФИКА ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРОЦЕССА В ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНАХ**

Управление в правоохранительных органах является одной из разновидностей социального управления, и ему свойственны все признаки последнего. Наряду с этим управленческие процессы, протекающие в этих органах, обусловлены рядом специфических черт, присущих правоохранительной деятельности, с ее специфическими целями, задачами, функциями, особенностями правового положения и построения формальных организационных звеньев. В связи с этим основой для формирования у руководителя комплексного представления об управленческой деятельности, реализуемой в правоохранительных органах, является как определение базовых понятий, разработанных теорией социального управления, так и характеристика специфики управленческой деятельности, осуществляемой в органах внутренних дел.

Так, в самом общем виде управление – это направленное воздействие на систему или отдельные происходящие в ней процессы с целью изменения ее состояния или придания ей новых свойств и качеств<sup>1</sup>. Общие закономерности процессов управления и передачи информации в различных системах изучаются наукой кибернетикой (от

---

<sup>1</sup> Урбанович А.А. Психология управления. Минск: Харвест, 2007.

др.-греч. κυβερνητική – «искусство управления»<sup>1</sup>). В кибернетическом понимании *управление* – постоянный, целенаправленный процесс воздействия субъекта на объект, осуществляемый посредством совокупности множества информационно связанных между собой элементов, реализуемый в целях обеспечения динамического равновесия между системой и средой, сохранения ее качественной определенности вопреки разрушающим воздействиям, преодоления противоречий между элементами системы, системой и внешней средой.

Процессы целенаправленного воздействия, протекающие в системе «человек-человек», традиционно именуется *социальным управлением*, под которым в настоящей работе будет пониматься целенаправленное воздействие человека (субъекта управления) на организованную группу людей или на кого-либо из этой группы в отдельности, побуждающее к определенным действиям либо к воздержанию от активности для достижения желаемых результатов.

К социальному управлению можно отнести любое воздействие одного человека на другого, побуждающее последнего к каким-либо действиям или эмоциональным реакциям (взаимоотношения между супругами, родителями и детьми, начальником и подчиненным и т.д.). Однако в контексте данной работы интерес представляет особый вид социального управления – государственное управление, характеризующееся рядом специфических особенностей: организующим характером, опорой на силу государственного принуждения, подзаконностью, исполнительно-распорядительным характером и т.д.

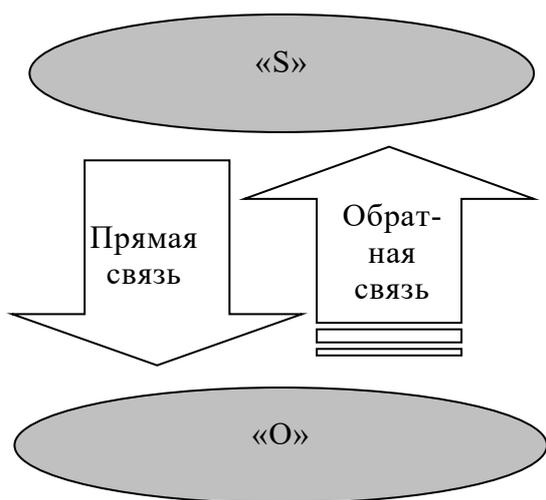


Рис. 4. Структура управления

Структура управленческого процесса представлена рядом базовых элементов. Традиционно к ним относят: управляющую (субъект управления) и управляемую (объект управления) подсистемы, а также прямые и обратные связи (см. рис. 4).

*Субъект управления (управляющая подсистема)* в социальном управлении – индивидуальный или коллективный участник управленческих отношений, обладающий свойствами, которые дают объективную возможность оказывать влияние на управляемую подсистему. Например, начальник территориального

<sup>1</sup> Словарь по кибернетике / под ред. акад. В.С. Михалевича. Киев: Главная редакция Украинской Советской Энциклопедии имени М.П. Бажана, 1989. С. 259.

органа внутренних дел или его структурного звена (отдела, отделения, группы и т.п.) обладает регламентированным управленческим ресурсом – властью, проявляющейся в возможности и способности принимать решения, обязательные для исполнения.

Начальник органа внутренних дел (структурного звена органа внутренних дел) – это наемный специалист, занятый профессиональной управленческой деятельностью в аппарате управления ОВД, обладающий специальными компетенциями и наделенный властными полномочиями.

Власть руководителя органа внутренних дел определяется объемом имеющихся у него полномочий, установленных статусными нормативными правовыми актами и детализированных в должностных регламентах (должностных инструкциях).

Субъектом организационного управления является руководитель, обладающий полномочиями распоряжаться внутренними ресурсами организации: материальным, финансовым, временным, человеческим и информационным.

В зависимости от объема полномочий выделяют 3 уровня управления и соответственно – 3 разновидности руководителей:

– руководители высшего звена (top management). В зону их ответственности входит обеспечение эффективного функционирования всей системы, определение путей ее развития на долгосрочный период времени – стратегическое управление. К таковым в системе относятся, например, министр внутренних дел, начальники территориальных органов МВД России на окружном, межрегиональном и региональном уровнях, коллегия МВД России и т.д.;

– руководители среднего звена (middle management) – решают тактические задачи в рамках отдельного направления (функции) деятельности МВД России и его территориальных органов. Горизонт планирования таких руководителей, как правило, ограничивается одним годом. К руководителям среднего уровня, например, можно отнести начальника управления уголовного розыска, начальника кадрового подразделения территориального органа МВД России регионального уровня и т.д.

– руководители низового звена (операционные управляющие или администраторы) (down management или lower management). Руководители этого уровня обеспечивают решение оперативных, ежедневных задач той функциональной группы, в которую они включены. Такое управление называется оперативным (операциональным, операционным, техническим, администрированием). К таковым, например, относятся начальники отделений, групп в управлении (отделе) уголовного розыска, оперативные дежурные, старшие наряда ППС, старшие участковые уполномоченные полиции и т.п.

Организационное управление осуществляется руководителем посредством специализированных форм управленческого труда: проведения собраний, совещаний, индивидуального взаимодействия с сотрудниками, а также посредством издания нормативно-распорядительной документации (приказов, распоряжений, должностных инструкций, положений о деятельности, планов работы и т.п.).

Продуктом управленческой деятельности руководителя являются управленческие решения и практические действия, необходимые для функционирования организации в требуемом режиме.

Здесь необходимо прояснить значение терминов «руководство» и «руководитель». Несмотря на то, что в отечественной управленческой культуре под словом «руководитель» объединяются как управляющие крупных компаний, так и руководители отделов и отделений, в психологии управления термины «управление» и «руководство» не тождественны. Понятие «руководство» буквально означает «ведение за руку». В соответствии с этим под руководством в психологии управления рассматривается взаимодействие руководителя с подчиненными по решению служебных задач, предполагающее их непосредственные контакты (в том числе через персональную нормативную документацию).

*Объект управления* (управляемая подсистема). В социальном управлении в качестве структурных элементов управляемой подсистемы, на которые оказывается воздействие, выступают отдельные люди или группы людей, их поведение (функционирование). Так, в рамках дисциплины «Основы управления в органах внутренних дел» в качестве объекта управления будет рассматриваться система территориальных органов МВД России, отдельные структурные подразделения ОВД и их сотрудники.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что такое управление? Каково место управления подразделением органа в правоохранительных органах в общей теории управления?
2. Какова цель организационного управления?
3. Какие элементы включает в себя структура управления?
4. Что понимается под объектом управления?

### 1.3. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ

Управление в правоохранительных органах является одной из разновидностей социального управления и ему свойственны все признаки последнего. Наряду с этим управленческие процессы, протекающие в этих структурах, обусловлены целым рядом специфических черт, присущих правоохранительной деятельности с ее специфическими целями, задачами, функциями, особенностями правового положения и построения формальных организационных звеньев. Место управления в правоохранительных органах в общей теории управления схематически представлено на рисунке 5.

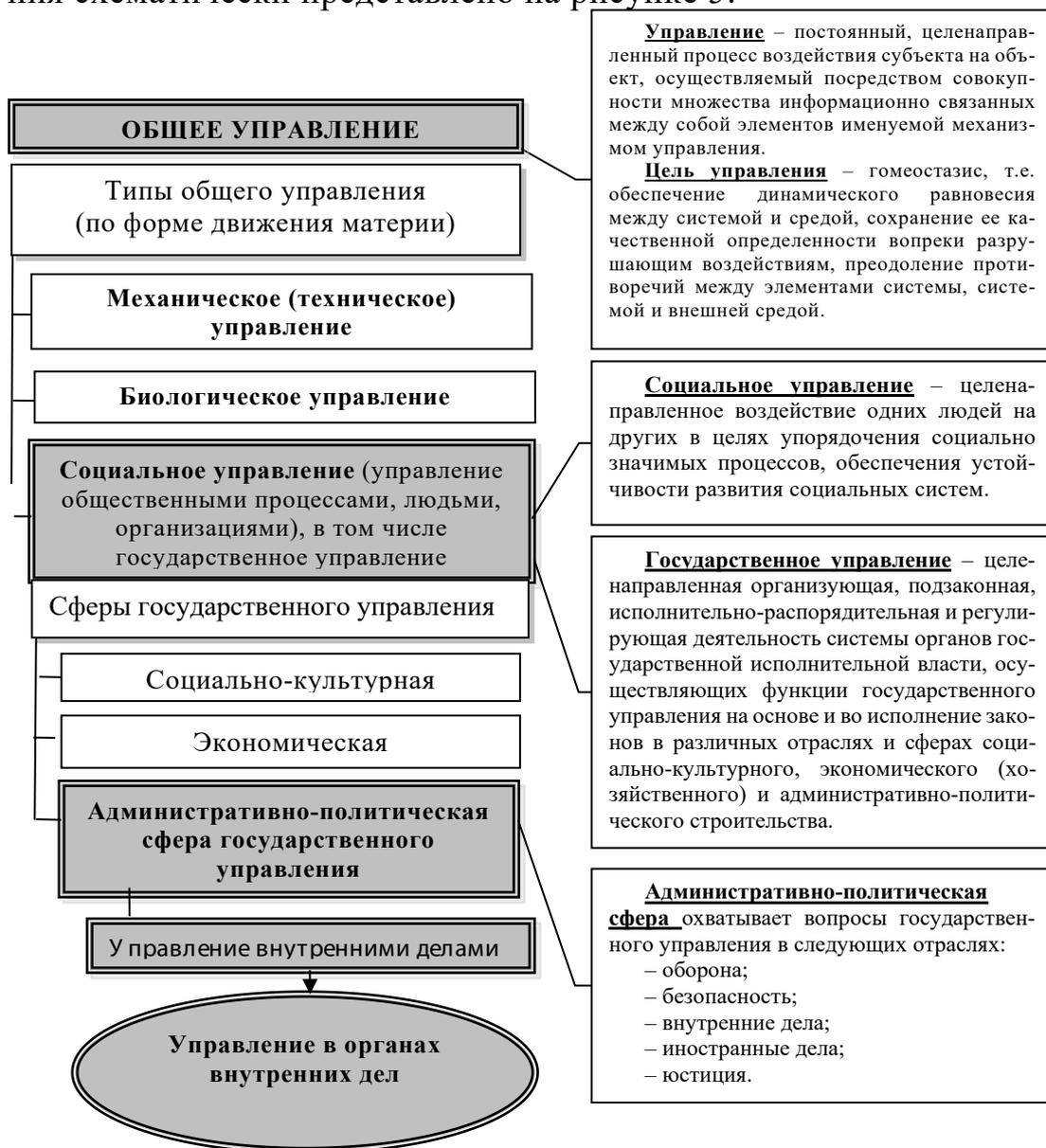


Рис. 5. Место управления в правоохранительных органах в общей теории управления

Вне зависимости от вида правоохранительного органа они реализуют два типа управленческой деятельности:

– внешненаправленное управление (полицейское воздействие), представляющее собой исполнительно-распорядительную деятельность в отношении индивидуальных и коллективных невластных субъектов, которые не входят в организационную структуру правоохранительной системы. Это административная, оперативно-розыскная и уголовно-процессуальная деятельность;

– организационное управление (внутриаппаратное управление) – особый вид деятельности, обеспечивающий бесперебойное функционирование правоохранительных органов, реализуемый внутри правоохранительной системы, к которому можно отнести многообразные обеспечительные функции организации. Так, в правоохранительных органах реализуются функции материально-технического, финансового, информационного, криминалистического, кадрового, психологического, правового обеспечения, обеспечения делопроизводства и режима секретности, бесперебойной связи.

Традиционно под организационным управлением понимается специальным образом организованный вид деятельности по выполнению функций управления, осуществляемый персоналом организации, наделенным для этого соответствующими полномочиями и ответственностью.

Главная цель организационного управления заключается в обеспечении эффективного функционирования организации и оптимального решения стоящих перед ней задач.

Таким образом, под управлением в правоохранительных органах мы будем понимать постоянное, целенаправленное воздействие руководителя на процессы, протекающие в правоохранительном органе и его структурных звеньях, обеспечивающее эффективную реализацию возложенных на соответствующий орган правоохранительных функций.

Организационное управление в правоохранительных органах как социальных системах характеризуется следующими особенностями:

1. Сознательный (волевой) характер воздействия субъекта управления на управляемую подсистему. Заключается в том, что в процессе управления руководитель осознает конечный желаемый результат своей деятельности, все принимаемые им решения подчинены стремлению его достижения.

2. Целенаправленность воздействия. Целеполагание в социальном управлении является сложным процессом, осуществляется на стратегическом, тактическом и операциональном уровнях всеми субъектами управления.

В качестве примера, наглядно иллюстрирующего многоуровневость управления, можно привести целеполагание в процессе реализа-

ции государственной антинаркотической политики Российской Федерации (см. рис. 6).

Так, в масштабах государства управление на стратегическом уровне осуществляется Президентом РФ. Для консолидации усилий органов государственной власти, местного самоуправления, организаций и граждан Российской Федерации по пресечению распространения на территории России наркотических средств, психотропных веществ и их прекурсоров Президентом РФ был подписан Указ «Об утверждении Стратегии государственной антинаркотической политики Российской Федерации до 2030 года»<sup>1</sup>.



Рис. 6. Целеполагание в области реализации государственной антинаркотической политики

Названный документ стратегического планирования определяет:

а) стратегические цели антинаркотической политики – сокращение незаконного оборота и доступности наркотиков для их незаконного потребления; снижение тяжести последствий незаконного потребления наркотиков; формирование в обществе осознанного негативного отношения к незаконному потреблению наркотиков и участию в их незаконном обороте.

<sup>1</sup> Об утверждении Стратегии государственной антинаркотической политики Российской Федерации до 2030 года : Указ Президента РФ от 23.11.2020 № 733 // СПС» Консультант Плюс».

- б) стратегические задачи:
- совершенствование (с учетом анализа наркоситуации, научных исследований и разработок) нормативного правового регулирования оборота наркотиков и антинаркотической деятельности;
  - совершенствование механизмов пограничного и таможенного контроля в целях пресечения незаконного перемещения наркотиков через государственную границу Российской Федерации;
  - совершенствование противодействия организованной преступности, связанной с незаконным оборотом наркотиков;
  - противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных в результате незаконного оборота наркотиков;
  - уничтожение инфраструктуры незаконных производства, транспортировки и распространения наркотиков, существенное сокращение сырьевой базы незаконного производства наркотиков на территории Российской Федерации;
  - формирование на общих методологических основаниях единой системы комплексной антинаркотической профилактической деятельности;
  - создание с учетом традиционных российских духовно-нравственных и культурных ценностей условий для формирования в обществе осознанного негативного отношения к незаконному потреблению наркотиков;
  - повышение эффективности функционирования наркологической службы Российской Федерации, предупреждение случаев незаконного лечения больных наркоманией;
  - повышение доступности для наркопотребителей профилактики, диагностики и лечения инфекционных заболеваний (ВИЧ-инфекции, вирусных гепатитов, туберкулеза, инфекций, передающихся половым путем);
  - совершенствование правового механизма побуждения наркопотребителей к прохождению по решению суда лечения наркотической зависимости, медицинской и социальной реабилитации;
  - дальнейшее развитие системы международного сотрудничества в сфере оборота наркотиков;
  - обеспечение эффективной координации антинаркотической деятельности;
  - совершенствование системы мониторинга наркоситуации, повышение оперативности и объективности исследований в сфере контроля за оборотом наркотиков;
  - повышение доступности ресоциализации и социальной реабилитации для наркопотребителей, включая лиц, освободившихся из мест лишения свободы, и лиц без определенного места жительства.

Стратегические задачи решаются специально создаваемыми для этого организационными звеньями на тактическом и операциональном уровнях управления. При этом характерной чертой государственного управления является нормативная урегулированность статуса субъекта, включающего стоящие перед ним цели и задачи (целевой блок правового статуса), его предметную, функциональную, территориальную и процессуальную компетенцию (полномочия) – компетенционный блок правового статуса и организационное построение.

Так, МВД России является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим в том числе функции по выработке и реализации государственной политики, нормативному правовому регулированию в сфере контроля за оборотом наркотических средств, психотропных веществ и их прекурсоров, а также правоприменительные функции в указанной сфере и т.д.

3) стратегические направления антинаркотической политики:

– совершенствование антинаркотической деятельности и государственного контроля за оборотом наркотиков;

– профилактика и раннее выявление незаконного потребления наркотиков;

– сокращение числа лиц, у которых диагностированы наркомания или пагубное (с негативными последствиями) потребление наркотиков;

– сокращение количества преступлений и правонарушений, связанных с незаконным оборотом наркотиков;

– совершенствование международного сотрудничества в сфере оборота наркотиков.

3. Специфические средства (методы) управленческого воздействия.

В управлении выбор средств воздействия зависит от специфики внутренних и внешних условий, в которых осуществляется эта деятельность. При этом вне зависимости от сферы, в которой осуществляется управление, эти средства сводятся к набору правил, процедур и способов воздействия на управляемый объект с целью достижения поставленных целей и делятся на три группы:

– организационно-административные (прямое, непосредственное воздействие на объект управления, носящее директивный характер, обеспечиваемое наличием у управляющей подсистемы властных полномочий и поддерживаемое силой принуждения). Организационно-административные методы могут быть условно разделены на организационные (нормирование, регламентирование) и административные (распорядительство, инспектирование);

– экономические (система средств воздействия с использованием направления (перенаправления) материальных ресурсов);

– социально-психологические (состоят в воздействии на социальные потребности и психологические особенности людей).

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Каковы основные стратегические направления государственной антинаркотической политики?
2. Каковы основные функции организационного управления в правоохранительных органах?
3. Как соотносятся между собой термины «руководство» и «руководитель»?

#### **1.4. ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ, РЕАЛИЗУЕМЫЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ**

Термин функция (от лат. *functio*– исполняю, совершаю) используется в самых разных отраслях научного знания: в философии, логике, социологии, математике, физиологии, юриспруденции и т.д. Важно отметить, что от того, в какой области используется этот термин, меняется его смысловое наполнение.

Для правильного понимания и использования рассматриваемой категории в рамках изучаемой дисциплины важно выделить ее существенные признаки.

1. В отличие от статичных характеристик системы, ее предназначения, целей, задач, структуры и т.п., функции проявляются в способности этой системы выполнять работу. Так, в качестве функций полицейского органа можно выделить сыск, дознание, надзор, охрану, следствие и другие виды деятельности, ориентированные на объект, находящийся за пределами основной оперирующей системы; одновременно с этим система выполняет работу, направленную на поддержание своего динамического равновесия – обеспечение собственной деятельности, используя при этом такой инструмент, как внутриорганизационное управление.

2. Способность оказывать позитивное (упорядочивающее, сохраняющее и (или) развивающее) влияние на систему в целом. Этим функции отличаются от дисфункций – способностей, проявляющихся в действиях, обладающих разрушительным потенциалом и соответствующим образом влияющих на систему.

Исходя из изложенного под *функциями управления* как элемента системы следует понимать динамические (проявляющиеся в действии) свойства этого элемента, обусловленные его предназначением и

обладающие способностью оказывать позитивное (упорядочивающее, сохраняющее и (или) развивающее) влияние на систему в целом.

За годы развития управленческой мысли было сформировано множество подходов к классификации функций управления, остановимся на некоторых из них.

Впервые классификация функций управления была предложена Анри Файолем (1841-1925), в 1916 г. в книге «Общее и промышленное управление» автор писал: «Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Таким образом, А. Файоль выделял 5 функций управления:

1) *prevoir* (фр.) – предвидение (планирование). По мнению А. Файоля, предвидеть – учитывать грядущее и вырабатывать программу действия. Предвидение включает в себя:

- формирование цели (целеполагание);
- создание образцов и эталонов;
- разработка программы действий на перспективу;

2) *organizer* (фр.) – организация (дословный перевод – учредить, сформировать, выстроить). Под организацией А. Файоль понимал обеспечение всем необходимым для работы, он писал: «организовывать, то есть строить двойной – материальный и социальный организмы предприятия».

Исходя из этого различают:

- материальную организацию, которая включает в себя обеспечение необходимыми материальными и финансовыми ресурсами;
- социальную организацию, включающую обеспечение персоналом, способным выполнять все операции, необходимые для достижения целей (строительство формальных организационных звеньев);

3) *commander* (фр.) – распорядительство – одна из основных функций управления, суть которой заключается в предъявлении руководителем требований к подчиненным в отношении осуществления ими ролевой деятельности, распределения ответственности, постоянного воздействия на поведение подчиненных. При этом обязательным является применение руководителем определенных прерогатив власти, которые заданы его ролевыми функциями. Целью распорядительства является извлечение наибольшей пользы и выгоды из подчиненных руководителю работников в интересах предприятия в целом;

4) *coordonner* (фр.) – координирование, главной целью которого является достижение соответствия и согласованности между различными частями организации путем установления рациональных связей. Эти связи носят самый разнообразный характер: по содержанию они могут быть техническими, экономическими, организационными; по иерархическому признаку – связи между различными ступенями управляемого объекта.

А. Файоль указывает: «Координировать, то есть связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия»;

5) *contrôler* (фр.) – контроль – наиболее важная функция управления, конечный итог всей управленческой деятельности. Задачей контроля является проверка исполнения в соответствии с принятой программой. Контроль должен осуществлять контролер, отвечающий следующим требованиям: компетентность, чувство долга, независимое положение в отношении к контролируемому объекту, рассудительность и такт. Он обязан воздерживаться от вмешательства в управление и исполнение дел. Контроль должен осуществляться вовремя и иметь конкретные последствия.

Американский исследователь проблем организации и управления, специалист по государственному управлению Лютер Халси Гьюлик (1892-1993), представитель «второго поколения классической школы», считал сферу управления более обширной и сложной, чем она была представлена у А. Файоля. В статье «Заметки по теории организации» Л. Гьюлик ввел мнемоническую аббревиатуру POSDCORB, отражающую функции управления:

- *planning* (планирование) – определение основных направлений деятельности, выделение того, что нужно сделать, выработка методов реализации целей, поставленных перед организацией;

- *organizing* (организация) – создание формальной структуры власти, посредством которой организуется и координируется работа подразделений для достижения поставленных целей;

- *staffing* (управление персоналом) – комплекс функций, связанных с приемом на работу, обучением персонала, а также с поддержанием благоприятных условий труда;

- *directing* (руководство) – постоянная работа по принятию и реализации решений через специальные и общие указания и инструкции, используемые для руководства предприятием;

- *coordinating* (координация) – всевозможные обязанности и полномочия по созданию связей между различными частями работы;

- *reporting* (отчетность) – постоянное информирование тех, перед кем руководитель несет ответственность, о том, что происходит; это подразумевает информирование как руководителя, так и подчиненных путем ведения документации, исследований, проверок;

- *budgeting* (составление бюджета) – деятельность, связанная с бюджетированием в форме финансового планирования бухгалтерской деятельности и контроля.

Позже в формулу POSDCORB был добавлен еще один элемент – *evaluation* (оценка).

Владимир Игоревич Кнорринг в учебнике «Теория, практика и искусство управления» выделяет следующие виды функций управления:

- организация;
- планирование (прогнозирование, моделирование, программирование);
- координация;
- мотивация и стимулирование труда;
- контроль и учет.

**Планирование** состоит в выборе путей, средств и разработке соответствующих мероприятий по достижению поставленных целей. О важности этой функции говорит пословица: «Хорошо спланировано – наполовину сделано». При этом идеальный общий план должен отвечать нескольким критериям:

Планирование в правоохранительных органах представляет собой часть организации управления и заключается в определении целей, формулировке и согласовании задач на предстоящий период, выборе путей, расчете сил и средств для их (целей) достижения.

В учебной литературе под планированием понимают ориентированный в будущее систематический процесс принятия решений о необходимом оптимальном способе действий организации для достижения поставленных целей.

Содержание функции планирования включает в себя:

- определение конечных и промежуточных целей;
- определение задач, решение которых необходимо для достижения целей;
- определение средств и способов решения конкретных задач;
- определение требуемых ресурсов, их источников и способа распределения.

Функция планирования характеризуется следующими признаками:

- сложный характер реализации, проявляющийся в формировании совокупности решений, обусловленных единой целью;
- специфическая форма (план, график, директива, программа и т.д.) предполагающая установление конкретных мероприятий, сроков и субъектов их выполнения;
- установленная процедура подготовки и утверждения.

Значение планирования заключается в том, что оно обеспечивает:

- целенаправленность деятельности органа внутренних дел через определение последовательности при решении стоящих перед ним задач;
- учет множества разнообразных внутриорганизационных факторов и факторов внешней среды;

– равномерность и ритмичность использования кадровых, финансовых, материально-технических и иных ресурсов органа внутренних дел.

Впервые принципы планирования были определены А. Файолем в книге «Общее и промышленное управление» как «Общие черты хорошей программы действий». Сформулированные автором положения актуальны до настоящего времени:

1) единство программы (плана) состоит в том, что одновременно должен применяться только один план. Вместе с тем этот план может распадаться на части, детализироваться в планах конкретных подразделений органа внутренних дел или планах, направленных на решение крупных задач, зафиксированных в общем плане;

2) точность планирования. Очевидно, что точность плана зависит от внешних и внутренних факторов, воздействующих на управление органом внутренних дел, при этом следует стремиться к максимально возможной конкретизации и детализации. Как указывает А. Файоль: «В тех же случаях, когда доля неизвестного очень велика, в программе не может быть никакой точности; тогда мы называем предприятие авантюрой»;

3) непрерывность планирования заключается в том, что последующий план приходил на смену предыдущему без перерыва. Реализация данного принципа обеспечивается цикличностью планирования;

4) гибкость плана заключается в существовании возможности внесения изменений в программу действий, под влиянием факторов внешней и внутренней среды;

Обратим внимание на принципы планирования, разработанные Р.Л. Акоффом:

1) участие в планировании максимально возможного количества сотрудников (партисипативный тип планирования);

2) принцип холизма – чем больше элементов и уровней в системе, тем выгодней планировать одновременно и во взаимозависимости. Эта концепция одномоментного планирования противоположна последовательному планированию.

Принцип холизма соединяет в себе принципы:

– координации – деятельность части организации нельзя планировать независимо от других ее частей того же уровня,

– интеграции предполагает необходимость обеспечения связи планов всех уровней организации.

Применительно к централизованному планированию, реализуемому в органах внутренних дел, интересно вспомнить ленинские принципы, которые частично сохраняют актуальность:

– выделение в плане ведущего звена, состоящего в определении приоритетных целей и проблем, для решения которых могут разрабатываться программы или специальные разделы плана;

– научность применения современных методов планирования, обуславливающих систему плановых показателей, нормативов, норм;

– директивность – обязательность выполнения плана.

В современной учебной литературе встречаются и другие принципы планирования:

1) напряженность планов предполагает создание с помощью плана такого ритма работы, который позволяет сотрудникам наиболее полно реализовать свои возможности и максимально использует резерв рабочего времени;

2) многовариантность;

3) иерархичность и т.д.

Основным нормативным правовым актом, регламентирующим реализацию функции планирования в МВД России, является приказ МВД России от 1 октября 2020 г. № 683 «Об организации планирования в органах внутренних дел Российской Федерации».

В соответствии с указанным приказом в МВД России планирование осуществляется на следующих уровнях:

– в подразделениях центрального аппарата МВД России, иных органах, организациях, подразделениях МВД России, находящихся в ведении министра или ответственность за деятельность которых несут заместители министра;

– в территориальных органах МВД России (на межрегиональном, окружном, региональном, районном уровнях);

– в организациях системы МВД России.

Приказ определяет порядок организации планирования в системе Министерства внутренних дел Российской Федерации, виды планов, разрабатываемых в органах внутренних дел Российской Федерации, основные требования к структуре и содержанию планов, контролю за их выполнением.

Современные научно-методические руководства по практике управления рассматривают планирование в качестве комплекса организационных действий (работ) руководителя коллектива, выполняемых им в тесном сотрудничестве с подчиненными<sup>1</sup>.

В теории управления исходя из перспективы, на которую намечена реализация планируемых мероприятий (предстоящих действий), планирование подразделяется на *перспективное, текущее и календарное*.

---

<sup>1</sup>Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Ч. 1. Менеджер и менеджмент. М., 1992. С.36-40.

*Стратегическое планирование* (реализация мероприятий датирована временем, превышающим годичный срок) в деятельности правоохранительных органов ассоциировано с разработкой и реализацией стратегий, программ, концепций.

*Среднесрочное планирование* предусматривает разработку и реализацию мероприятий организационной и служебной деятельности правоохранительных органов на год, полугодие, квартал.

*Оперативное планирование* состоит в деятельности руководителя по формированию гибкого плана работы на полугодие (квартал) с детализацией до месяца, недели, дня, часа.

В теории управления методы планирования сконцентрированы в группы по признаку однородности.

Первая группа – *методы сбора и обработки информации*, необходимые на стадии предплановой работы (*социологические, прогностические, логические, математические, статистические методы*), позволяющие подготовить исходную информацию для разработки плана. Они применяются для количественной и качественной оценки условий и результатов работы органов внутренних дел, предвидения возможных изменений в их деятельности, определения целей и задач на предстоящий период.

Вторая группа – *организационные методы планирования*, обеспечивающие процедуру подготовки и принятия планов (*директивный метод планирования, метод учета потребностей структурных звеньев системы, метод сочетания единоначалия и коллегиальности при подготовке и принятии плановых решений*):

- директивный метод – когда планы вышестоящих органов служат основой для разработки планов нижестоящих подразделений. Такой метод предполагает планирование от цели, поставленной вышестоящим органом управления. Применение этого метода позволяет наиболее полно учитывать установки вышестоящего органа в решениях низовых подразделений;

- метод учета потребностей структурных звеньев, когда низовые звенья вносят предложения, на основе чего составляется сводный план вышестоящего уровня;

- метод сочетания единоначалия и коллегиальности, когда процесс разработки планов, их обсуждения и одобрения происходит коллегиально, в то время как акт их утверждения осуществляется в порядке единоначалия одним лицом – начальником соответствующего органа или подразделения.

Третья группа – *методы формирования планов*, определяющие их структуру и содержание (*проблемный и программно-целевой*):

- проблемный метод планирования является альтернативой метода сводного планирования, при котором отдельные предложения

структурных подразделений механически сводятся в единый план. Он предполагает определение перечня ранжированных по степени важности проблем и разработку мероприятий по их реализации для органа в целом, то есть с участием всех подразделений и служб. Этот метод дает возможность проявить гибкость и маневренность при разработке плановых мероприятий – сосредоточить в определенное время усилия на решении наиболее важных проблем, быстро перестроиться в случае необходимости, если приоритет проблем изменился;

- программно-целевой метод планирования главным образом применяется при разработке комплексных программ федерального или регионального уровня, при решении наиболее важных проблем на длительную перспективу.

Четвертая группа – *методы выработки и оптимизации плановых решений*, используемые при непосредственном составлении плана с целью повышения его качества и эффективности (*количественные методы оптимизации плановых расчетов, метод последовательных приближений, балансовый метод и метод вариантов*).

- количественные методы оптимизации плановых расчетов (*математическое программирование, теория массового обслуживания, сетевое планирование и управление*) применяются для решения отдельных оперативно-служебных задач и не имеют достаточно широкого распространения;

- метод последовательных приближений применяется в целях конкретизации общих задач, стоящих перед органами внутренних дел. Из общей задачи выводятся более дробные задачи второго порядка, их детализация дает задачи третьего порядка и т.д. В результате при формулировании мероприятий по решению поставленной задачи учитываются все ее промежуточные решения, что дает возможность детально распределить силы и средства на каждой стадии решения задач;

- балансовый метод, состоящий в том, чтобы поставленные задачи и реальные мероприятия плана были сбалансированы с имеющимися ресурсами – людскими, техническими, информационными и т.д. Этот метод предполагает точный расчет сил и средств, их концентрацию на выполнении важнейших задач с учетом реальных возможностей органов внутренних дел. Применение данного метода помогает избежать включения в план заведомо невыполнимых мероприятий.

**Организация.** Управление органом внутренних дел или его отдельным подразделением невозможно без формирования его организационной структуры именно в этой форме проявляет себя функция организации.

Под организационной структурой органа внутренних дел мы будем понимать упорядоченную совокупность устойчиво взаимосвязан-

ных элементов (формальных организационных звеньев), обеспечивающих функционирование и развитие органа как единого целого.

Грамотно сформированная организационная структура органа внутренних дел обеспечивает оптимальное распределение сфер ответственности между входящими в него подразделениями и (или) конкретными сотрудниками (работниками), создает условия для установления эффективных форм взаимодействия между ними.

Здесь необходимо остановиться на ряде специфических терминах, непосредственно связанных с рассматриваемой функцией.

1. Элемент организационной структуры – формальные организационные звенья, входящие в организационную структуру органа внутренних дел (главные управления, управления, департаменты, центры, бюро, отделы, отделения, группы, направления и т.д.), а также отдельные сотрудники (работники), выполняющие определенные функциональные обязанности.

2. Уровень элемента организационной структуры – место формального организационного звена в организационной структуре органа внутренних дел, обеспечивающее иерархичность построения системы управления.

3. Связи между элементами организационной структуры:

– горизонтальные (координационные) – одноуровневые связи, обеспечивающие согласованность принятия и реализации решений;

– вертикальные (субординационные) – связи между различными уровнями управления, обеспечивающие возможность влияния и необходимость подчинения.

4. Полномочия:

– линейного руководителя – обязанность и право принимать решения по всем вопросам развития подчиненного ему территориального органа МВД России или его подразделения;

– функционального руководителя – делегированные ему линейным руководителем обязанность и право принимать решения по конкретному направлению деятельности органа внутренних дел;

– штабного подразделения (персонала) – обязанность и право составлять прогнозы, планы и отчеты, давать линейному руководителю предложения по совершенствованию деятельности органа (не обладают полномочиями отдавать распоряжения);

– контрольного (ревизионного, инспекционного, аудиторского) подразделения (персонала) – обязанность и право осуществлять сбор и предоставление линейному руководителю сведений о соответствии фактического состояния дел в формальном организационном звене установленным параметрам.

В современной теории управления выделяются два типа построения организационных структур.

1. Бюрократический тип (разработан в начале XX столетия немецким социологом Максом Вебером). Нормативной модели рациональной бюрократии по М. Веберу свойственны следующие черты:

- четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов;
- иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
- дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей;
- осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности, а не с субъективными оценками.

2. Органический тип, являющийся антиподом бюрократической модели, обладает следующими чертами:

- высокая гибкость элементов организационной структуры (видоизменяются исходя из характера проблем);
- минимально достаточное количество правил и норм, регламентирующих процесс (принципы, а не правила);
- групповая (бригадная) организация труда (в приоритете коллективное формирование новых решений);
- эффективность функционирования и устойчивость организационной структуры основывается на личной ответственности, сотрудничестве и доверии, а не на власти.

**Выделяются следующие типы организационных звеньев:**

1. Организационные звенья, построенные по линейному типу (рис. 7). «Централизованный (армейский) тип» построения организационной структуры характеризуется следующим:

- руководитель принимает решения по всем функциям

элемента организационной структуры;

- тип связей – власти-подчинения (вертикальный);
- каждый исполнитель подчинен лишь одному руководителю (единоначалие).

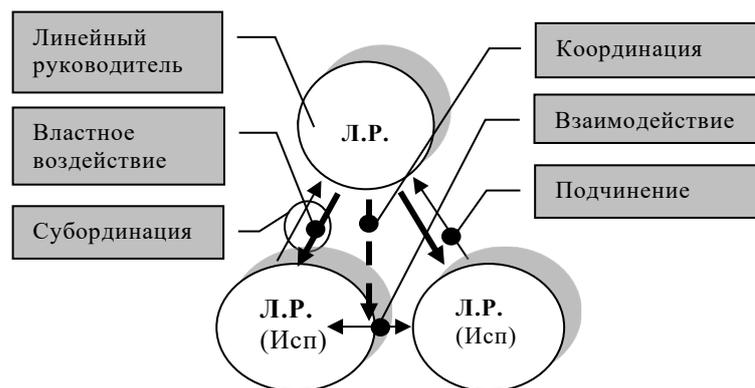


Рис. 7. Линейный тип организационных структур

В органах внутренних дел к линейному типу относятся формальные организационные звенья низовых уровней структуры центрального аппарата, территориальных органов МВД России, а также организаций МВД России, например отдел, отделение, группа по контролю за оборотом наркотиков территориального отдела МВД России на районном уровне и т.д., а также многоуровневая иерархическая система управления, в которой вышестоящий руководитель осуществляет единоличное руководство подчиненными ему нижестоящими руководителями, а нижестоящие руководители подчиняются только своему непосредственному вышестоящему руководителю, например служебные отношения командира роты с командирами взводов полка дорожно-патрульной службы МУ МВД России «Красноярское».

Разновидностью рассматриваемой организационной структуры являются формальные организационные звенья линейно-штабного

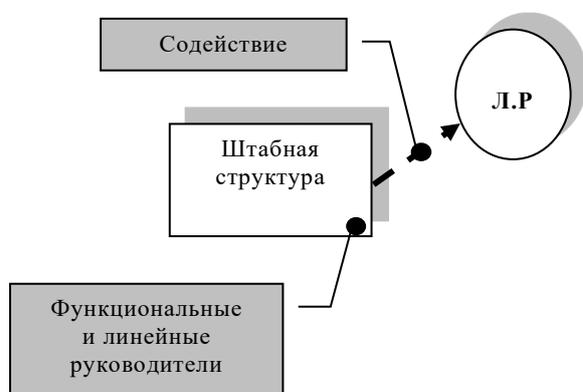


Рис. 8. Линейно-штабные организационные звенья

типа, которые представляют собой линейную организационную структуру, дополненную штабным подразделением (персоналом) – аппаратом руководителя, предназначенным для сбора и анализа информации, необходимой для принятия как правило стратегических решений (рис. 8).

Так, в территориальных органах МВД России регионального уровня создаются штабы, включающие в себя инспекцию, отдел анализа, планирования и контроля, отдел (отделение, группу) контроля учетно-регистрационной дисциплины, отделение (группу) обеспечения участия территориальных органов МВД России в деятельности антитеррористических комиссий и оперативных штабов, а также информационный центр. К штабным организационным структурам можно отнести и такие подразделения, как организационно-штатный отдел (отделение, группу), контрольно-ревизионное управление (отдел, отделение, группу), правовое управление (отдел, отделение, группу), управление (отдел, отделение, группу) информации и общественных связей.

2. Организационные звенья, построенные по функциональному типу – «децентрализованный тип управления».

- каждый исполнитель подчинен нескольким руководителям;
- руководитель осуществляет управление по отдельным функциям организационной системы;
- тип связей – вертикальный (субординационный) (рис. 9).

Примером использования функционального типа построения формальных организационных звеньев в системе МВД России являются отношения заместителей командира полка патрульно-постовой службы полиции МУ МВД России «Красноярское» (заместителя командира – начальника отделения по кадровой и воспитательной работе, заместителя командира – начальника отделения организации службы и заместителя командира – начальника материально-технического обеспечения) с командирами нижестоящих уровней (командирами рот, взводов), а также с полицейскими, полицейскими (водителями), полицейскими (кинологами) взводов рот.

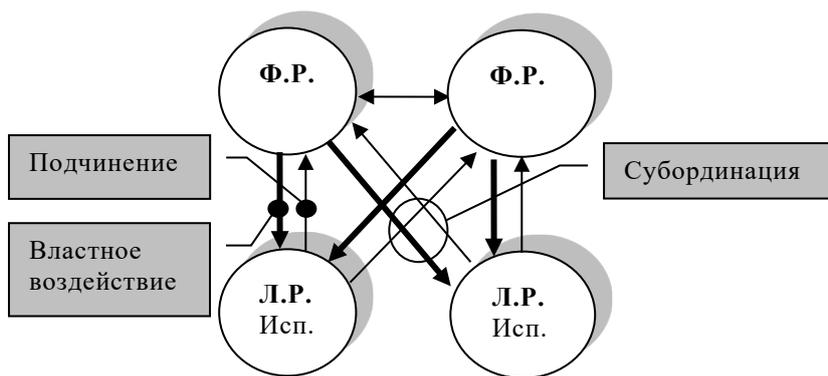


Рис. 9. Вертикальный (субординационный) тип связей

3. Организационные звенья, построенные по **линейно-функциональному (смешанному) типу**. Каждый исполнитель подчинен лишь одному линейному руководителю, который осуществляет управление по всем функциям органа. Тип связей – вертикальный, функциональные руководители осуществляют обеспечительные функции, при этом с ними может выстраиваться как горизонтальный (координационный), так и вертикальный тип связей.

4. **Дивизиональные** организационные звенья (рис. 10). В теории управления принято считать, что организационные структуры данного типа могут формироваться, исходя из вида выпускаемой продукции (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя и по обслу.

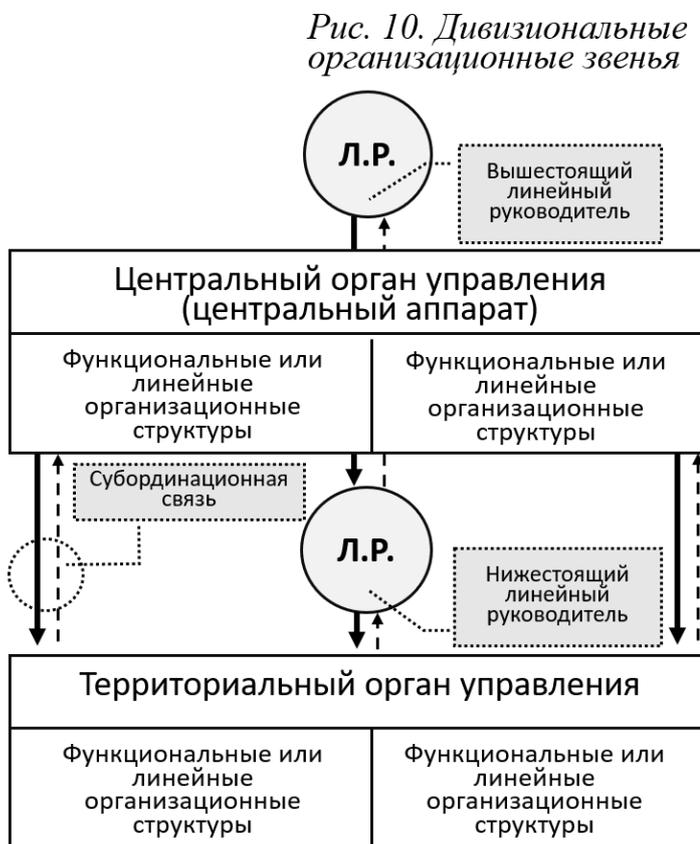


Рис. 10. Дивизиональные организационные звенья

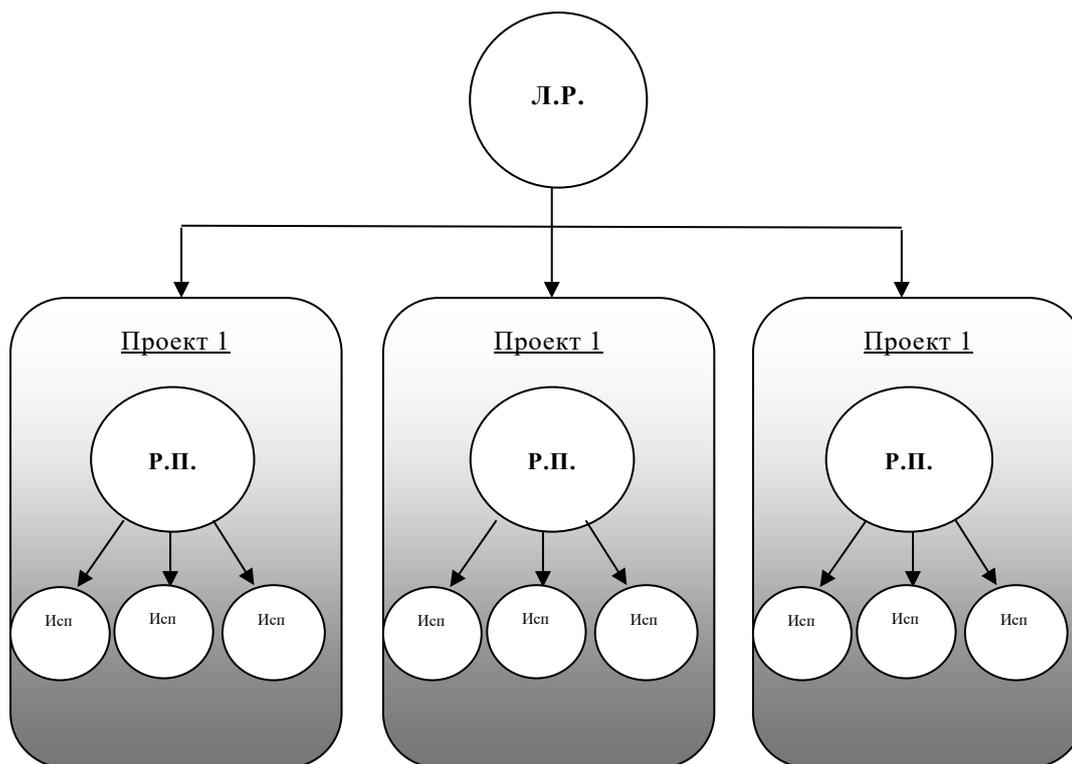
живаемым регионам, согласно положениям Указа Президента России от 1 марта 2011 г. № 248 «Вопросы Министерства внутренних дел Российской Федерации». При построении системы Министерства внутренних дел Российской Федерации использовался последний из названных подходов. Особенностью дивизиональных организационных структур является то, что за центральным аппаратом сохранено право жесткого контроля за ключевыми вопросами стратегического развития ОВД, при этом основными фигурами в управлении становятся территориальные органы, которым предоставлены необходимые полномочия, позволяющие осуществлять оперативное управление по всем вопросам функционирования вверенного подразделения.

Следует отметить, что организационная структура органов внутренних дел формируется в строгом соответствии с нормативными правовыми актами. В первую очередь это приказ МВД России от 30 апреля 2011 г. № 333 «О некоторых организационных вопросах и структурном построении территориальных органов МВД России».

**Адаптивные (органические) организационные структуры** – постоянно-существующие и временно-функционирующие либо временно-существующие и временно-функционирующие организационные структуры, формируемые параллельно с традиционными организационными структурами, для разрешения важных, срочных и нестандартных проблем. Основой этого типа построения формальных организационных звеньев является организация деятельности по рабочим группам.

Выделяют следующие виды адаптивных организационных структур.

1. **Проблемно-целевые организационные звенья координационного типа.** Деятельность руководителя направлена на обеспечение взаимодействия между исполнителями, разрешающими конкретные проблемы. Эти руководители не наделены властными полномочиями в отношении исполнителей, а при необходимости применения властного воздействия действуют через соответствующего линейного руководителя. Например, в области реализации государственной антинаркотической политики функции проблемно-целевых организационных звеньев координационного типа реализуют Государственный антинаркотический комитет (ГАК) и антинаркотические комиссии, создаваемые по территориальному принципу (АНК).



*Рис. 11. Проблемно-целевые организационные звенья проектного типа*

2. Проблемно-целевые организационные звенья **проектного типа** (рис. 11) – временно существующие и временно функционирующие организационные структуры, специально сформированные для реализации проекта. Руководитель данного организационного звена с исполнителями находится в отношениях субординации, а также организует взаимодействие между исполнителями, планирует деятельность, обеспечивает общий контроль соблюдения членами проектной группы сроков и выполнения запланированных объемов работ, а также обеспечивает взаимодействие с линейными и функциональными руководителями. Руководители такого рода организационных звеньев несут ответственность за результаты деятельности всей проектной группы.

3. Программно-целевые организационные звенья **матричного типа** (рис. 12) временно-существующие, временно– или постоянно-функционирующие организационные структуры, специально сформированные для реализации проекта или решения сложной задачи.

Особенностью данного типа построения организационной структуры является способ распределения полномочий между линейным руководителем и руководителем проекта (рабочей группы). Так, исполнители одновременно выполняют обязанности в соответствии с занимаемой должностью и обязанности в составе проектной (рабочей) группы, подчиняются своему непосредственному линейному руководителю и руководителю проекта.

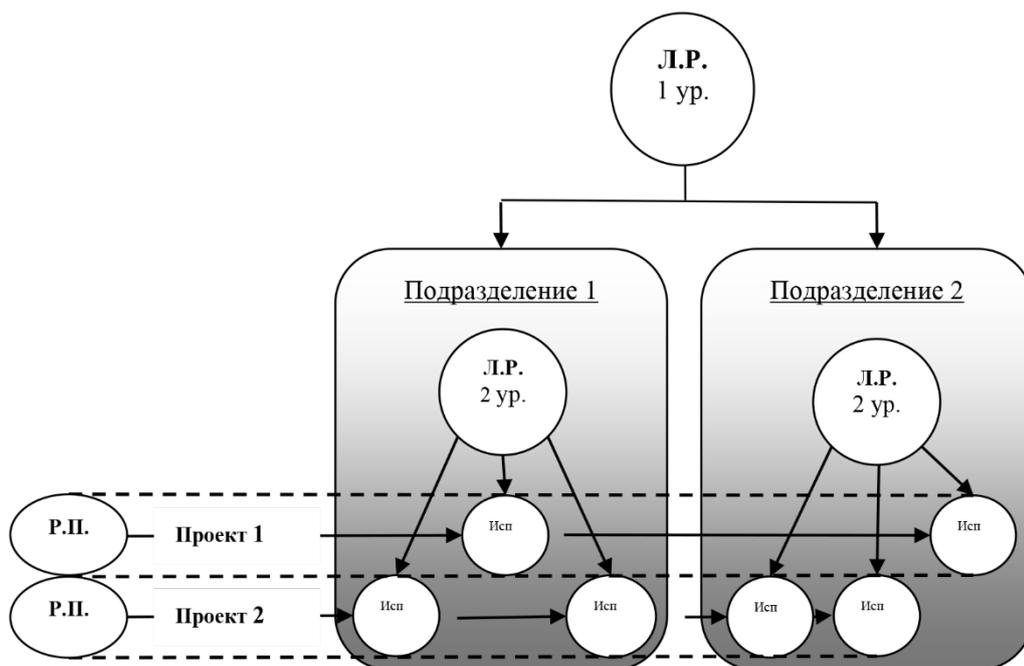


Рис. 12. Проблемно-целевые организационные звенья матричного типа

Например, в соответствии с приказом МВД России от 29 апреля 2015 г. № 495дсп «Об утверждении Инструкции по организации совместной оперативно-служебной деятельности подразделений органов внутренних дел Российской Федерации при раскрытии преступлений и расследовании уголовных дел» могут создаваться дежурные и специализированные следственно-оперативные группы. В правоохранительных органах также могут формироваться различные рабочие группы, например в СибЮИ МВД России могут создаваться авторские коллективы, целью деятельности которых является выявление проблем правоприменительной практики и выработка путей их разрешения и т.д.

**Стимулирование (мотивирование)** включает в себя разработку и использование стимулов к достижению целей и эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности. Когда задачи поставлены, средства и ресурсы определены и обеспечены, каждый исполнитель знает, что, как и когда ему делать, то значительно повысить результативность деятельности может эффективное мотивирование сотрудников.

Руководителю при осуществлении этой функции рекомендуется соблюдать следующие условия:

- обеспечить зависимость величины стимула от конкретного вклада подчиненного в общее дело;
- соблюдать единство интересов подчиненного, организации и общества в целом;

- соблюдать баланс стимулирования с мерами наказания и принуждения;

- в процессе стимулирования разумно сочетать моральные и материальные стимулы и др.

Более подробно вопросы мотивирования раскрыты в параграфе, посвященном мотивационным теориям в практике управления.

**Контроль** реализуется посредством учета, анализа и корректировки деятельности организации в направлении осуществления поставленных целей. На языке менеджмента содержание этой функции включает комплексное изучение деятельности и предполагает:

- наблюдение за ходом, динамикой и закономерностями развития процессов в управляемой системе, измерение, регистрацию и группировку данных;

- сравнение ее параметров с заданной программой функционирования;

- количественную и качественную оценку эффективности деятельности;

- выявление отклонений, узких мест в развитии системы;

- выявление причин сложившегося состояния;

- определение наиболее целесообразных путей восстановления работоспособности системы.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Каково значение планирования в деятельности органов внутренних дел?

2. Каковы основные методы, используемые при планировании деятельности органов внутренних дел?

3. Какой тип построения формальных организационных звеньев использован при формировании системы органов внутренних дел?

4. Что представляют собой и для каких целей создаются проблемно-целевые организационные звенья?

## РАЗДЕЛ 2

### СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

#### 2.1. ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОБ УПРАВЛЕНИИ И РУКОВОДСТВЕ

Прежде чем перейти к рассмотрению общих вопросов теории управления и конкретных прикладных аспектов управленческой деятельности руководителя, необходимо определиться с ключевыми терминами и понятиями, активно используемыми в этой области знаний.

Термин «управление» в настоящее время широко используется в различных науках, обозначая функцию, присущую организованным системам (техническим, социальным, военным и др.). Управлять можно автомобилем, армией, организацией, государством, группой и т.д. В обобщенном виде процесс управления представляется следующим образом.

**Управление** — направленное воздействие на систему или отдельные происходящие в ней процессы с целью изменения ее состояния или придания ей новых свойств и качеств.

Характерно, что английское слово *manage* (управлять) происходит от корня латинского слова *manus* (рука). Хорошей демонстрацией управления является управление автомобилем. Каждое действие здесь направлено на производство определенного изменения. Например, поворот рулевого колеса влево производится для того, чтобы вызвать поворот автомобиля налево, и т.п. Так и профессиональный «управленец» оказывает направленное воздействие на систему только с целью коррекции, то есть при необходимости произвести определенные изменения.

Из представленного выше общего понимания управления можно сделать вполне оправданный вывод, что для его осуществления не обязательно обладать какими-либо официальными полномочиями. Родители управляют детьми, а дети – родителями. Учителя управляют вниманием учеников, а ученики – поведением преподавателей. Руководитель управляет деятельностью подчиненных, но и он вынужден реагировать на их реакцию и поведение. В результате можно признать, что и подчиненные, влияя своим поведением и реакциями на руководителя, в той или иной степени тоже управляют им.

**Социальное управление** есть процесс воздействия человека (субъекта управления) на организованную группу людей или на кого-

либо из этой группы в отдельности (объект управления), побуждающий к определенным действиям для достижения желаемых результатов.

В самом широком смысле к социальному управлению можно отнести любое воздействие одного человека на другого, побуждающее последнего к каким-либо действиям или эмоциональным реакциям.

Все управляют всеми, но кто-то делает это совершенно, а кто-то неумело, кто-то осознанно, а кто-то неосознанно. Один управляет ответственно, а другой управляет, но не понимает этого и отрицает социальную ответственность. В последнем случае можно привести в качестве примера сотрудника, который активно управляет (воздействует на людей в коллективе, влияет на психологический климат и т.п.), но не признает этого, потому что считает, что у него для *управления* нет соответствующих должностных полномочий. Это то же, что управлять автомобилем, реально выехав на дорогу, но отказываться нести за это ответственность, потому что еще нет водительских прав.

Чтобы не было подобного казуса, в организации управление выделено в особый вид деятельности.

**Организационное управление** – это специальным образом организованный вид управленческой деятельности по выполнению функций управления в организации, осуществляемый персоналом управления, наделенным для этого соответствующими полномочиями и ответственностью. Главная цель организационного управления заключается в обеспечении эффективного функционирования организации и оптимального решения стоящих перед ней задач.

Продуктом управленческой деятельности являются управленческие решения и практические действия, необходимые для функционирования организации в требуемом режиме.

**Персонал управления.** Управленческую деятельность осуществляют сотрудники персонала управления, которые в крупных организациях в зависимости от функциональной роли разделяются на три основные категории: аппарат управления, руководители подразделений, административный аппарат.

*Аппарат управления* составляет высшее руководство (правление) организации, ведомства. Его главная задача – общее управление процессами функционирования и развития. В основные задачи входит построение образа будущего, формулирование миссии, определение целей и постановка приоритетных задач, обеспечение протекания процессов деятельности за счет анализа внешней и внутренней ситуаций, разработка и реализация соответствующих программ ее функционирования и развития, оценка результатов деятельности.

*Руководители подразделений* отвечают за непосредственное решение поставленных перед ними задач через организацию и непосредственное руководство деятельностью подчиненных. В их задачи

входят отбор, подготовка и расстановка исполнителей, планирование деятельности, постановка перед служебными коллективами и конкретными сотрудниками профессиональных задач, мотивирование их деятельности, контроль ее результативности, а также обеспечение благоприятного психологического климата в служебных коллективах.

*Административный аппарат* реализует распределение основных ресурсов организации, обеспечивает информационный обмен, осуществляет контроль за деятельностью и т.п.

**Руководство** – произвольное (целенаправленное) воздействие руководителя на руководимых людей, а также их общности, направленное на побуждение их к активному поведению и деятельности по достижению поставленных целей.

Иными словами, руководство представляется частным случаем процесса управления, но в отличие от организационного управления ограничивается воздействием на конкретных людей и их общности. Предполагает персонифицированное, то есть адресное взаимодействие руководителя с подчиненными (в том числе через персональные должностные инструкции), призвано организовывать и координировать деятельность подчиненных в соответствии с намерениями руководителя.

Руководитель в процессе управления подразделением в той или иной степени выполняет и аналитические управленческие задачи (анализ и прогнозирование ситуации, определение целей и постановка приоритетных задач, определение ресурсов и средств, необходимых для решения задач, планирование деятельности и т.д.), и задачи по непосредственному руководству людьми (организация деятельности подчиненных, их мотивирование и контроль деятельности).

Руководство характеризуется таким понятием, как «стиль руководства». Слово «стиль» имеет греческое происхождение. Первоначальное его значение – «стержень для писания на восковой доске», а позднее оно употреблялось в значении «почерк». По аналогии с первостепенным смыслом этого термина многими авторами стиль руководства представляется как устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя на подчиненных, создающая своеобразный «почерк» его управленческого поведения.

Стиль руководства можно представить и как индивидуально-типологический профиль приемов и методов влияния руководителя на подчиненных в процессе реализации им управленческих функций.

Метафорично методы и стиль руководства можно сравнить с нотами и манерой исполнения музыкального произведения: ноты одни для всех, но каждый исполнитель трактует произведение по-своему.

Общие и наиболее часто цитируемые стили руководства описаны Куртом Левиным, это «авторитарный», «демократический» и «либеральный».

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Дайте определение организационного управления.
2. Перечислите классические функции управления.
3. Кто относится к категории персонала управления организации?
4. Раскройте понятие «стиль руководства».
5. В чем заключается функциональное сходство и различие организационного управления и руководства?

## **2.2. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ**

Фундаментальными основами управленческой деятельности руководителя являются принципы управления. Эффективное управление не терпит спонтанности и должно строиться согласно естественным закономерностям и процессам, наиболее важные из них находят выражение в принципах управления, учет которых в управленческой практике руководителя подразделения не только повышает её эффективность, но и дает определенные результаты в формировании личностей работников, их обучении и воспитании.

Впервые описание принципов управления как результатов философского осмысления управленческой деятельности встречается в трактатах и работах Сунь-цзы, Шэнь Бухая, Хань Фэя, Н. Макиавелли и др. В теории современного менеджмента первые принципы научного управления были сформулированы Ф. Тейлором и А. Файолем. В дальнейшем этот перечень значительно видоизменялся в процессе развития теории управления. В настоящее время в литературе по основам управления и менеджмента приводятся общие принципы управления, описывающие особенности организации управленческого процесса в целом (В.И. Кнорринг), психолого-педагогические принципы управления (А.М. Столяренко), этические принципы управления и бизнеса (Ю.Ю. Петрунин, В.К. Борисов), а также ряд других.

Следует отметить, что, с одной стороны, принципы управления универсальны, то есть применимы и для воздействия на конкретную личность, и для управления социумом, как официальным, так и неофициальным. С другой стороны, необходимо понимать, что те или иные принципы и их сочетания могут видоизменяться в соответствии со спецификой деятельности и ситуационными условиями.

Один из основоположников научной организации труда, создатель «теории административного управления» Анри Файоль утвер-

ждал, что число принципов управления неограниченно. А изменение «положения вещей» может повлечь за собой и изменение правил, вызванных к жизни этим положением.

С психологической точки зрения принципы управления, которыми руководствуется конкретный руководитель в профессионально-управленческой деятельности, являются его когнитивными базовыми положениями (убеждениями), сформированными им в процессе личного опыта и предопределяющими его индивидуальный стиль управления, особенности принятия управленческих решений, его отношение к управленческой деятельности, людям, нормам нравственности и морали. В свою очередь, изучение принципов управления может выступать инструментом в осмыслении управленческого процесса и формировании профессионального управленческого мировоззрения руководителя.

Применительно к профессионально-управленческой деятельности руководителя подразделения правоохранительных органов принципы управления условно можно разделить на три блока:

1) процессуально-административные принципы регламентируют особенности управленческой деятельности как процесса;

2) психолого-педагогические принципы очерчивают необходимость и возможности использования в управленческой практике психологических особенностей сотрудников и служебных коллективов;

3) организационные принципы регламентируют общие организационные особенности управленческой деятельности руководителя.

## 1. Процессуально-административные принципы управления.

1.1. *Принцип целенаправленности.* Суть этого принципа заключается в том, что каждое управленческое действие должно быть целенаправленным, то есть иметь ясную и определенную цель. Этот принцип распространяется на все виды управления, от управления деятельностью отдельного сотрудника или подразделения до управления территориальным органом или организацией.

Проблема видения цели и умения определять приоритеты в деятельности является актуальной не только в практике управления, но и в жизни любого человека. Не случайно говорят, что человек, не имеющий в жизни собственных целей, живет для осуществления целей других людей. Однако руководитель обязан отчетливо представлять цель, потому что он по определению *побуждает подчиненных сотрудников к активному поведению и деятельности по достижению поставленной цели.* Если человек не знает цели и тех результатов, которых можно ожидать от деятельности, любая акция, любой поступок могут привести к непредсказуемым и, возможно, конфликтным или разрушительным последствиям. Поэтому функция целеполагания стоит на первом месте в перечне управленческих функций, а принцип

целенаправленности управления по праву признается одним из перво-степенных в деятельности руководителя.

Конечно же, в организационном управлении наряду со стратегическими целями постоянно решается комплекс взаимосвязанных вспомогательных задач, подчиненных тактическим целям. Поэтому руководителю подразделения необходимо уметь определять приоритеты в выборе тактических целей, устанавливать их очередность и правильно выбирать методы решения, не теряя при этом из поля зрения главную стратегическую цель. В этом проявляется искусство управления.

1.2. *Принцип единоначалия.* Этот принцип необходим в обеспечении управляемости служебным коллективом и сотрудниками. В кибернетике доказано, что чем больше центров управления любой системы, тем меньше предсказуемость, а соответственно, и управляемость этой системы. А управленческая практика показывает, что чем больше у подчиненного начальников, тем меньше эффективность его работы, как, собственно, меньше и ответственность начальников за их управленческие действия.

Принцип единоначалия устанавливает, что полномочия руководства подразделением концентрируются в руках конкретного лица – руководителя, который несет ответственность за свои управленческие решения и действия. Это дает руководителю возможность устанавливать и контролировать очередность в решении сотрудниками комплекса задач, определяя первоочередную и второстепенные задачи.

Принцип единоначалия повышает эффективность управления и ответственность каждого конкретного руководителя подразделения на любом управленческом уровне за собственные решения и конечный результат, не давая ему возможность разделять эту ответственность с другими руководителями, например, объясняя неуспешность выполнения сотрудником поставленной задачи сторонним управленческим вмешательством.

1.3. *Принцип замещения руководителя.* Если функции управления не исполняются, то организация или подразделение неуправляемы. Поэтому в организации (территориальном органе) или конкретном подразделении может отсутствовать руководитель как человек, но не как роль.

В органах внутренних дел принцип замещения регламентирует, что в ситуации отсутствия руководителя, обязанности по должности временно исполняет лицо, подходящее по квалификационным требованиям, имеющее открытую форму допуска к государственной тайне, предусмотренную по указанной должности, давшее письменное согласие на выполнение обязанностей по вышестоящей должности. Временное выполнение обязанностей по вышестоящей должности оформляется приказом руководителя, имеющего право назначения в соответствии с

номенклатурой должностей, утвержденной приказом МВД России от 1 февраля 2018 г. № 50 «Об утверждении Порядка организации прохождения службы в органах внутренних дел Российской Федерации».

1.4. *Принцип одноразового ввода управленческой команды.* Управляемость системы зависит от точности и своевременности выполнения управленческих команд. Если команда отдана, то система должна на нее откликаться оперативно без дополнительного повторения этой команды – вот смысл данного принципа.

Соответственно, если приказ издан и вступил в силу, то он должен начать исполняться без дополнительных дублирующих и «уговаривающих» указаний. И точно так же как информация, введенная в память компьютера один раз, может многократно использоваться для решения целого комплекса информационно связанных с ней задач, так и управленческая команда может многократно исполняться до тех пор, пока иной приказ или распоряжение не отменит его или не закончится заранее установленный срок его действия.

1.5. *Принцип управленческого реагирования.* Любая управляемая система должна оперативно реагировать на изменение внешних и внутренних условий функционирования.

Так же как водитель, управляющий автомобилем, учитывает условия движения, так и руководитель обязан своевременно реагировать на изменение условий профессиональной деятельности. Иными словами, рассматриваемый принцип регламентирует необходимость тактического управленческого реагирования руководителя подразделения в ответ на изменение условий деятельности.

1.6. *Принцип оптимизации управления.* Этот принцип является развитием предыдущего. Любая управляемая система должна эволюционно развиваться и совершенствоваться. Причиной и источником развития выступают внутренние противоречия системы, а ее эволюция зависит от своевременного определения этих противоречий, уменьшения или устранения их негативного влияния.

Принцип оптимизации управления регламентирует необходимость изменения системы управления при устойчивом изменении внешних и внутренних условий деятельности, а также при неэффективности предшествующих управленческих действий. Он предусматривает необходимость оптимизации системы принятия управленческих решений, алгоритма и стиля управленческого взаимодействия, а также совершенствование структуры самого управляемого объекта с целью повышения его функциональных возможностей.

## **2. Организационные принципы управления.**

2.1. *Принцип нормы управляемости.* Каким числом сотрудников может управлять один руководитель без снижения его

эффективности? Стремление найти ответ на этот вопрос стимулировало многих исследователей. Несомненно, что при завышенной норме управляемости (то есть при большом количестве подчиненных) руководитель фактически не в состоянии полноценно выполнять управленческие функции, и это приводит к потере контроля и дезорганизации работы объекта управления. В то же время и чрезмерное снижение этой нормы приводит к раздуванию управленческого аппарата.

Суть рассматриваемого принципа заключается в ограничении количества объектов управления у одного субъекта управления. Результаты многочисленных исследований показали, что средний человек способен одновременно удерживать в поле своего внимания ограниченный объем информации, состоящий не более чем из  $7 \pm 2$  компонентов. Соответственно, и руководитель не способен одновременно контролировать большой объем информационных элементов.

Кроме того, научные исследования и эксперименты убедительно доказали, что увеличение числа сотрудников приводит к увеличению количества взаимосвязей, возникающих между ними, а значит, и потенциальных противоречий, значительную часть из которых приходится разрешать руководителю. Так, французский исследователь В. Грейкунас обосновал эту зависимость формулой, которая описывается следующим выражением<sup>1</sup>:

$$K = n [2^{n-1} + (n - 1)],$$

где  $K$  – количество взаимосвязей;  $n$  – число сотрудников.

Формула В. Грейкунаса показывает, что если руководителю непосредственно подчинены четыре исполнителя, то количество взаимосвязей, а соответственно, и спорных вопросов или разногласий может достигать 44 за рабочий день, а при пяти исполнителях их количество возрастает более чем в два раза:

Число подчиненных	Количество обращений
4	44
5	100
6	222
8	1080

В соответствии с этим в правоохранительных органах норма управляемости руководителя ограничена пределами 5-7 человек и колеблется в зависимости от условий деятельности. При управлении сотрудниками, выполняющими схожую или индивидуальную деятельность, их количество на одного руководителя может достигать семи человек. У руководителя в среднем бывает 3-5 заместителей.

2.2. *Принцип соответствия.* Основы этого принципа управления были заложены более ста лет назад Ф.У. Тейлором, осново-

---

<sup>1</sup> Занковский А.Н. Организационная психология. М. : Флинта : МПСИ, 2002.

положником научной организации труда и управления. Согласно Тейлору, суть этого принципа заключается в научном подборе и расстановке кадров в соответствии с уровнем развитости у работников профессионально значимых качеств, востребованных в данной профессиональной деятельности. В частном виде, то есть непосредственно в процессе управленческой деятельности, суть этого принципа заключается в том, что выполняемая работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям исполнителя. Не следует поручать выполнение сложной работы, требующей определенных знаний и умений, сотруднику, не обладающему соответствующей квалификацией. В то же время если человеку с хорошим образованием поручить выполнение рутинной канцелярской работы, то значительная часть его знаний пропадет без пользы, а сам сотрудник будет стараться сменить место работы ради более интересной деятельности.

В управленческой деятельности руководителю подразделения часто приходится делать выбор между различными сотрудниками, например при определении исполнителя для выполнения конкретной работы. Порой это превращается в сложную задачу, так как для определения соответствия работника предполагаемой работе руководителю необходимо умение отделять действительно профессиональные деловые качества от возможного внешнего позерства сотрудника.

*2.3. Принцип повышения квалификации.* Практика показывает, что если специалист длительное время занимается выполнением однотипных задач, то его профессионализм сначала растет, а затем через некоторое время неизменно начинает снижаться. Этот эффект часто описывают фразами «замылились глаза», «профессиональный застой» и т.п. Период, после которого начинается снижение профессиональной эффективности, отличается в различных видах деятельности и может составлять от пяти до десяти лет. Рассматриваемый принцип управления предполагает обязательное повышение квалификации всех сотрудников, независимо от занимаемых ими должностей, в том числе и руководящих.

### **3. Психолого-педагогические принципы управления.**

*3.1. Принцип учета профессиональной специфики в управлении.* Профессиональная специфика управления выражается в его зависимости от решаемых профессиональных задач и особенностей профессионального взаимодействия, в которых осуществляется профессиональная деятельность. Как отмечает А.М. Столяренко, нет универсального типа управления, который можно было бы перенести в любое государство и в любую профессиональную сферу без потери его эффективности. Есть лишь основы управления, которые, чтобы дать эффект,

должны приспособливаться к специфике профессиональной деятельности и особенностям организационно-профессиональной культуры<sup>1</sup>.

3.2. *Принцип социальной направленности управления.* Социальные законы и свойства общества выступают как системные законы любой социальной структуры. И для эффективного функционирования и управляемости подразделения должны отражаться идеалы права, духовности, моральности, общечеловеческих ценностей. Это требует от руководителя подразделения целенаправленных управленческих усилий по формированию и поддержанию соответствующей организационной культуры.

3.3. *Принцип согласованности личных и организационных целей.* Социальные системы всегда работают лучше, когда люди в них решают задачи не по принуждению, не из страха перед наказанием, а с желанием, в силу собственных убеждений, интереса, чувства долга и понимания ответственности. Поэтому в практике управления подтверждается такая закономерность: самый эффективный способ заставить сотрудника что-либо сделать хорошо – это побудить его захотеть это сделать. На психологическом уровне это означает, что индивидуальные личностные цели сотрудника должны совпадать с профессиональными целями. Общество и сами сотрудники всегда заинтересованы в том, чтобы управление приносило не только прагматический профессиональный результат, но и духовную, человеческую «прибыль» в виде удовлетворения работников от работы, что, в свою очередь, благоприятно сказывается на психологическом климате и обеспечивает условия нормальной жизнедеятельности трудовых коллективов.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какую роль в управленческой практике играют принципы управления?

2. Перечислите процессуально-административные принципы управления.

3. В каких профессионально-управленческих ситуациях актуальны психолого-педагогические принципы управления, а в каких возможности их использования ограничены?

4. Какие принципы управления вы считаете особенно актуальными в условиях профессионально-управленческой деятельности руководителя подразделения?

---

<sup>1</sup> Энциклопедия юридической психологии / А. М. Столяренко [и др.]; под общ. ред. А.М. Столяренко. М. : ЮНИТИ-ДАНА : Закон и право, 2003. С. 328.

### 2.3. МОТИВАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ

Одна из функций, выполняемых руководителем подразделения, – мотивационная. Для обеспечения результативности управленческой деятельности руководителю необходимо на высоком уровне поддерживать мотивацию сотрудников к профессиональной деятельности.

Развитие мотивационных теорий внесло существенный вклад в теорию управления. Их представители, среди которых выделяются А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Т. Митчелл, Р. Хаус, и др., обратили внимание на то, что эффективность руководителя во многом зависит от его способности воздействовать на мотивацию работников через удовлетворение их актуальных потребностей. При этом результаты хоторнских экспериментов наглядно продемонстрировали ограниченность подхода к мотивированию сотрудников исключительно посредством материального вознаграждения и наказания.

Мотивационные теории управления основаны на представлении о том, что человеческое существо по своей природе – сложный мотивированный организм. Поэтому знание природы мотивации и учет закономерностей мотивирования сотрудников может значительно повысить эффективность управленческой деятельности.

Значительное влияние на развитие теорий мотивации оказали работы А. Маслоу, который в 1954 г. в книге «Мотивация и личность» сформулировал следующие предположения относительно мотивационной «природы человека»:

- люди постоянно испытывают определенные потребности;
- состояние или ощущение неудовлетворенности потребностей побуждает человека к действию;
- потребности образуют иерархию с элементарными потребностями на нижнем уровне и потребностями более высокого порядка на вершине.

Автор предложил иерархическую модель базовых потребностей, получившую известность как *пирамида потребностей А. Маслоу* и состоящую из пяти уровней основных потребностей:

- 1) физиологические потребности – потребности выживания (пища, вода сон и т.п.);
- 2) потребности безопасности – защита от угрозы, опасности (то есть свобода от страхов, тревог, неопределенности, хаоса);
- 3) социальные потребности – потребности в социальной общности, причастности к коллективу (любовь, дружба, общение);
- 4) потребности в уважении и самоуважении – в признании, репутации, статусе и т.п.;
- 5) потребности самовыражения – самореализация собственного потенциала, самоактуализация и личностное совершенствование.

Модель пирамиды потребностей А. Маслоу приведена на рисунке 13.



*Рис. 13. Пирамида потребностей А. Маслоу*

В основании пирамиды А. Маслоу расположил первичные, то есть физиологические потребности, а на вершине – потребности в самореализации. Согласно Маслоу, существует общая закономерность, единая для всех людей, которая побуждает их в течение жизни подниматься по символическим ступеням потребностей, начиная с нижней ступени простейших фундаментальных физиологических потребностей и далее восходя до потребности самореализации, являющейся высшей духовной потребностью человека.

При этом доминирующие потребности, расположенные внизу, должны быть удовлетворены устойчивым образом для того, чтобы потребности вышестоящего уровня стали для человека актуальными и привлекательными. Иными словами, человек может осознать и быть мотивированным потребностями, расположенными вверху, только после устойчивого удовлетворения потребностей, расположенных на нижнем уровне пирамиды-модели.

Теория А. Маслоу значительно расширила понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Ранее классическими инструментами стимулирования были исключительно экономические стимулы, которые в большей степени охватывали лишь потребности низших уровней. Вклад мотивационной теории Маслоу в практику управления состоял в том, что руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется более широким спектром их потребностей. При этом мотивация во многом является отражением места человека в служебной и социальной иерархии. А побу-

дительные мотивы человека изменяются как в процессе его продвижения по профессиональной и служебной лестницам, так и по мере его социального и личностного роста. Соответственно, эффективнее влиять на мотивацию работника, если учитывать, какие именно потребности наиболее актуализированы у него в настоящее время.

В настоящее время для стимулирования сотрудников посредством удовлетворения их базовых потребностей высших уровней в теории менеджмента предлагаются и используются следующие методы, многие из которых применимы в правоохранительных органах.

*Удовлетворение социальных потребностей:*

обеспечение сотрудникам возможности профессионального общения и взаимодействия;

создание в служебных коллективах командного духа;

стимулирование образования общественных объединений, а также неформальных групп, если последние не наносят ущерба профессиональной деятельности;

проведение с подчиненными плановых собраний, совещаний.

*Удовлетворение уровня потребностей в уважении:*

предложение наиболее подготовленным сотрудникам более значимых и ответственных поручений;

поощрение сотрудников за высокие результаты (в том числе нематериальное: благодарности, грамоты);

привлечение наиболее подготовленных сотрудников к постановке задач и выработке управленческих решений.

*Удовлетворение уровня потребностей в самореализации:*

поощрение творческого подхода сотрудников к работе;

делегирование сотрудникам дополнительных полномочий;

создание института системы повышения квалификации и переподготовки сотрудников;

создание прозрачной системы продвижения по «служебной лестнице»<sup>1</sup>.

Так же вызывает интерес **двухфакторная теория Ф. Герцберга**, являющаяся дальнейшим развитием теории мотивации применительно к практике управления.

Ф. Герцберг с сотрудниками во второй половине 1950-х гг. провел исследование, в основе которого лежало анкетирование работников по двум простым вопросам: можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей вы чувствовали себя особенно хорошо? И можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей вы чувствовали себя особенно плохо?

---

<sup>1</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2007. 672 с.

На основе полученных ответов Ф. Герцберг выделил две категории факторов, влияющих на удовлетворенность работой:

*гигиенические факторы*, связанные с окружающей средой, в которой осуществляется работа;

*мотивационные факторы (мотивация)*, связанные с самим характером и сущностью работы.

Согласно Ф. Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия в работе «гигиенических факторов» у человека возникает неудовлетворение работой. Однако если они достаточны, то сами по себе они не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо.

В отличие от этого, отсутствие или недостаточное присутствие факторов «мотивации» не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие мотивирует работников на повышение эффективности деятельности и в полной мере вызывает удовлетворение.

Иными словами, факторы, вызывавшие неудовлетворение работой, и факторы, вызывающие у сотрудников удовлетворение работой и обеспечивающие мотивацию, – это две различные группы факторов. Соответственно, чувства удовлетворения и неудовлетворенности работой нельзя считать прямо противоположными друг другу, потому что они вызываются различными причинами. Так, чувством, обратным чувству удовлетворения от работы, является отсутствие удовлетворения, а не неудовлетворенность. Соответственно, обратным чувством неудовлетворенности является, в свою очередь, отсутствие неудовлетворенности, а не удовлетворение работой.

Иными словами, создание хороших условий для работы сотрудников не является прямым мотиватором их профессиональной деятельности, но отсутствие условий является демотиватором, существенно снижающим результативность деятельности.

Также в рамках рассмотрения мотивационных теорий вызывает интерес **теория ожиданий В. Врума**. Эта теория базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. И на формирование мотивации сотрудников существенное влияние оказывает фактор ожидания (надежды) человека, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Таким образом, под «ожиданием» в теории В. Врума рассматривается субъективная оценка данной личностью вероятности определенного события.

Каждый сотрудник имеет определенное ожидание того, что он получит (или не получит) после выполнения работы. При этом ожидание выгоды не обязательно связывается с материальным поощрением, оно также может быть связано с похвалой значимого лица, перспективным

служебным продвижением, собственным профессиональным развитием и др. Важна ценность данной выгоды для сотрудника. В то же время сотрудник оценивает и собственные усилия, которые необходимо затратить в процессе выполнения работы для получения результата.

Таким образом, общая мотивация к деятельности складывается из трех основных компонентов (рис. 14):

ожидание соотношения между затраченными усилиями и полученными результатами (затраты – результаты);

ожидание определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов (результат – вознаграждение);

ценность данного вознаграждения для сотрудника (валентность).

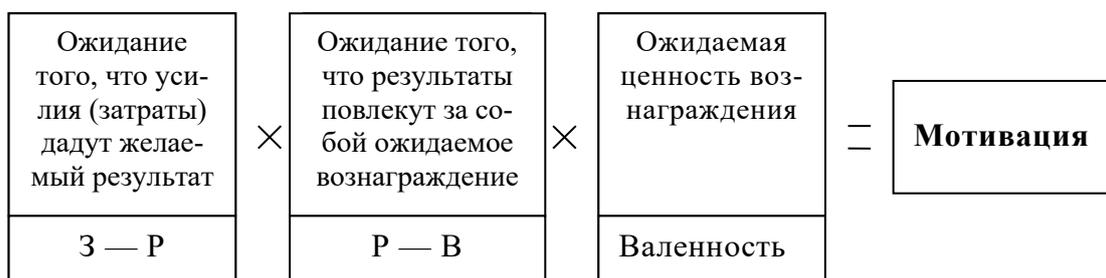


Рис. 14. Модель мотивации В. Врума

Согласно этой формуле на формирование мотивации сотрудника к профессиональной деятельности оказывает влияние каждый из описанных компонентов. И если значение любого из них будет мало, то общая мотивация будет слабой, а результаты деятельности низкими. При приближении ожиданий работника по любому из представленных компонентов к «нулю», мотивация будет тоже «нулевой» независимо от величины других компонентов.

Применение теории ожиданий в практике управления подразделением подразумевает выполнение следующих принципов:

- у сотрудников должна быть твердая вера в то, что прилагаемые усилия приведут к желаемым результатам. Неверие сотрудника в перспективность работы губит мотивацию. Это особенно важно в коллективной деятельности. В последнем случае необходимо или помочь сотруднику обрести веру, или отстранить его от работы;

- для эффективной мотивации необходимо установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. После получения желаемого результата должно предъявляться и вознаграждение. Непродуктивно предъявлять вознаграждение до выполнения работы. В то же время дополнительное вознаграждение необходимо давать только за эффективную работу;

- вознаграждение должно быть ценным для сотрудника. Поскольку люди обладают различными потребностями, конкретное вознаграждение

граждение они оценивают по-разному. Поэтому руководителю подразделения по возможности полезно индивидуально сопоставлять предлагаемое вознаграждение с потребностями конкретного сотрудника.

Следует отметить, что определение субъективной ценности вознаграждения нередко является проблемой и не только для руководителя, но порой и для самого работника. А так как человек существо социальное, то при отсутствии четких внутренних критериев оценки он склонен производить оценивание в сравнении с другими людьми. И в этом случае решающим становится фактор справедливости.

**Концепция справедливости Д. Ролза.** Данная концепция дополняет предыдущую и объясняет, почему сотрудники по-разному распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей. Применительно к практике управления концепция справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость (то есть если человек субъективно считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение), то у него возникает психологическое напряжение. Для снятия этого напряжения человек может либо начать работать менее интенсивно, либо попытается повысить свое вознаграждение. В то же время те сотрудники, которые считают, что им переплачивают, склонны стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее.

Кроме того, практика показывает, что сотрудник, который считает, что к нему относятся несправедливо, нередко начинает проявлять попустительство по отношению к руководству и управленческим решениям. Напротив, если сотрудник считает, что ему «переплачивают», то он обычно склонен это компенсировать или увеличением интенсивности и качества работы, или проявлением большей лояльности к «непопулярным» управленческим решениям руководителя.

Развитие мотивационных теорий приоткрыло новую грань развития теории управления, связанную с проблемами эффективной мотивации сотрудников. Одна из важных и сложных задач руководителя заключается в преобразовании организационных целей в индивидуально-желаемые цели ее сотрудников.

В заключение можно еще раз отметить, в практике управления руководителя подразделения концептуально важно, что актуальные потребности человека, а следовательно, и его мотивация изменяются в течение жизни. При этом мотивация во многом является отражением места человека в служебной и социальной иерархии, соответственно, и побудительные мотивы человека могут изменяться как в процессе его продвижения по профессиональной и служебной лестницам, так и

по мере социального роста. Скажем, формирование материального достатка, обретение семьи и рождение детей значительно изменяют актуальные потребности и мотивацию человека. Поэтому руководителю подразделения при выборе стратегии мотивирования и соответствующего вознаграждения сотрудников необходимо по возможности учитывать, какие потребности являются ведущими мотиваторами их деятельности в настоящее время.

Также для эффективного мотивирования необходимо понимать, что на степень усилий человека по выполнению работы влияет как ценность награды, так и его ожидание возможности получения этой награды. Поэтому хорошее мотивирование начинается в процессе деятельности, а не по его окончании. Неожиданное поощрение по завершении выполнения работы приятно, но не столь эффективно. Хорошее мотивирование должно «манить» сотрудников к получению желаемого результата на протяжении всей деятельности. При этом значимыми факторами, влияющим на производительность работников, являются их субъективные представления о справедливости системы стимулирования и принятия управленческих решений.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Перечислите базовые потребности иерархической модели А. Маслоу.
2. В чем сходство и различие теорий А. Маслоу и Ф. Герцберга?
3. Перечислите методы, которые может использовать руководитель подразделения для стимулирования сотрудников посредством удовлетворения их базовых потребностей высших уровней.
4. Какие компоненты мотивации согласно теории ожидания В. Врума полезно учитывать в управленческой практике руководителя подразделения?

#### **2.4. ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ РАЗЛИЧНЫХ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА**

Результативность управленческой деятельности руководителя подразделения во многом зависит от соответствия стиля руководства специфике решаемых подчиненными сотрудниками профессиональных задач и уровня развития служебного коллектива. В связи с этим полезно рассмотрение преимуществ и недостатков различных стилей руководства.

*Классификация стилей руководства К. Левина.* Общие и наиболее часто цитируемые стили руководства описаны Куртом Левиным.

Исследования К. Левина, выполненные им совместно с его исследовательской командой в конце 1930-х – начале 1940-х гг., оказали большое влияние на развитие современных представлений о стилях руководства. В результате были описаны три «классических» стиля руководства: демократический, авторитарный и либеральный. Краткая характеристика этих стилей приведена в таблице 1.

Таблица 1

ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ  
АВТОРИТАРНОГО, ДЕМОКРАТИЧЕСКОГО И ЛИБЕРАЛЬНОГО  
СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА

Параметры	Стили		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Сосредоточение власти	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках руководителя	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у руководителя	Условное «отречение» руководителя от власти в пользу группы
Основное направление коммуникации	Коммуникация осуществляется преимущественно сверху вниз	Коммуникация активно осуществляется в двух направлениях	Коммуникация, в основном, строится на «горизонтальной» основе
Принятие решения и определение задач	Лично руководителем	С учетом предложений подчиненных	Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режиме
Степень регламентации действий подчиненных	Высокая	Средняя	Низкая
Характер общения руководителя с подчиненными	Короткое, деловое	Более продолжительное, не только деловое, но и личностное	Может не вступать в общение по делу, если подчиненные не обращаются к нему
Преимущественный характер регуляции поведения и деятельности подчиненных	Главный акцент в регуляции поведения основывается на взысканиях	Главный акцент в регуляции поведения основывается на поощрениях	Воздерживается от регуляции поведения и деятельности подчиненных
Контроль руководителя за деятельностью подчиненных	Повышенный	Средний	Функции контроля делегированы группе. Руководитель подключается только при отрицательных результатах деятельности группы

В процессе исследований К. Левин обнаружил, что *авторитарное руководство* приводит, с одной стороны, к выполнению сотрудниками большего объема работы, чем демократичное, а с другой – к снижению эффективности процессов саморегуляции группой своей деятельности, актуализации у подчиненных позиции ожидания указаний, снижению уровня группового мышления и оригинальности решений, повышению напряженности в коллективе.

При *либеральном руководстве*, по сравнению с демократическим стилем, в производственной сфере уменьшается общая производительность и ухудшается качество продукции. При этом участники экспериментов отдавали явное предпочтение демократическому стилю.

Однако результаты проведенных в последующем многочисленных исследований не позволяют однозначно определить предпочтительность того или иного стиля руководства. В настоящее время достоверно установлено, что эффективность того или иного стиля руководства во многом предопределяется спецификой деятельности, особенностями выполняемых задач, а также социально-психологическими характеристиками коллектива. В частности, проведенные в США исследования М. Мескон и др.<sup>1</sup> показали, что *демократический стиль* не всегда бывает наиболее продуктивным. Было установлено, что работники таких профессий, как полицейские, пожарные, административный персонал и т.п., сами отдают предпочтение авторитарному руководству с четкой постановкой задач и прописыванием инструкций, которые они могли бы использовать в своей деятельности.

Ограничением модели стилей руководства К. Левина является то, что на практике не так часто встречаются так называемые «чистые» стили, более распространены смешанные. Позже А.Л. Журавлев расширил классификацию стилей К. Левина, добавив к трем основным стилям – директивному, коллегиальному (демократическому) и пассивному (либеральному) – дополнительные промежуточные стили: директивно-коллегиальный, директивно-пассивный, коллегиально-пассивный, а также смешанный стиль.

Модель стилей лидерства А.Л. Журавлева легла в основу ряда отечественных исследований, в результате которых было выявлено, что стилевые особенности эффективного руководства могут претерпевать значительные изменения в зависимости от условий профессиональной деятельности, специфики решаемых задач и социально-психологических характеристик коллектива. Исследователями описаны

---

<sup>1</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2007.

следующие эмпирически установленные взаимосвязи эффективности стиля руководства и ситуационных факторов<sup>1</sup>:

– в напряженных, сложных, нестереотипных ситуациях чаще встречается и оказывается более эффективным авторитарный стиль руководства;

– в случае, когда эффективность деятельности организации во многом зависит от творческой активности людей, а в управлении значительное место отводится работе с людьми, наиболее эффективными оказываются смешанные стили, характеризующиеся рациональной совокупностью директивного, коллегиального и пассивного компонентов;

– если же деятельность руководителя связана в основном со структурами организации, то более эффективны так называемые «чистые» стили руководства (с явным доминированием одного из компонентов: директивного, коллегиального или пассивного);

– при руководстве деятельностью группы с низким уровнем социально-психологического развития, а также при низкой квалификации работников в качестве наиболее эффективного оказывается авторитарный стиль руководства;

– при высокой квалификации подчиненных и (или) высоком уровне социально-психологического развития коллектива наиболее эффективным оказывается коллегиальный стиль руководства;

– при руководстве группами, работающими в условиях длительной социальной изоляции (например, на основе вахтенного метода и т.п.), отмечается большая продуктивность коллегиального стиля в решении как социально-бытовых и социально-производственных, так и чисто производственных вопросов.

*Классификация стилей руководства П. Херси и К. Бланшара.* П. Херси и К. Бланшар рассматривают четыре специфических лидерских стиля руководителя, связывая их эффективность с уровнем зрелости членов группы. При этом под зрелостью понимается способность и желание членов группы нести ответственность за свое поведение.

Авторы выделяют два основных компонента зрелости<sup>2</sup>:

1) *профессиональная зрелость* охватывает профессиональные знания и навыки подчиненных. Профессионально зрелый индивид обладает знаниями, навыками, способностями и опытом, позволяющими ему выполнять свои профессиональные задачи без чьего-либо руководства и указаний;

---

<sup>1</sup> Психология совместной жизнедеятельности малых групп и организаций / отв. ред. А.Л. Журавлев, Е.В. Шорохова. М.: Социум, Институт психологии РАН, 2001. С. 153-154.

<sup>2</sup> Hersey P., Blanchard K. So You Want to Know Your Leadership Style? // Training and Development Journal. 1974. Febr. P. 1–15.

2) *мотивационная зрелость* обусловлена мотивацией и психологической готовностью к выполнению своей работы. Людям, зрелым психологически, не требуется внешняя стимуляция и поощрение, они мотивированы внутренне.

В соответствии с ними авторы характеризуют четыре уровня зрелости сотрудников:

– сотрудники не способны и не хотят нести ответственность за свою работу, у них отсутствуют и профессионализм, и уверенность в своих силах;

– сотрудники не способны выполнить порученную работу, но хотят это сделать, у них есть мотивация, но отсутствуют соответствующие профессиональные навыки;

– сотрудники способны, но не хотят выполнять работу;

– сотрудники и способны, и хотят выполнять порученную работу.

На этой основе авторы описали четыре соответствующих стиля (табл. 2).

Таблица 2

СООТВЕТСТВИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА УРОВНЯМ ЗРЕЛОСТИ СОТРУДНИКОВ  
В МОДЕЛИ П. ХЕРСИ И К. БЛАНШАРА

Уровень зрелости сотрудников	Не способны и не хотят	Не способны, но хотят	Способны, но не хотят	Способны и хотят
Стиль лидерства	Указывающий стиль	Обучающий стиль	Поддерживающий стиль	Делегирующий стиль

1. *Указывающий (предписывающий) стиль* эффективен в ситуации, когда сотрудники не способны и не хотят нести ответственность за свою работу. В этом случае лидер ориентирован и на задачу, и на людей, он определяет роли подчиненных, указывает им, что, как и когда сделать, мотивирует и контролирует их.

2. *Обучающий (убеждающий) стиль* эффективен в ситуации, когда сотрудники не способны, но хотят выполнять порученную работу. В этом случае лидер реализует обучающее и координирующее поведение. При этом он максимально ориентирован на задачу, выполнению которой он обучает этих людей.

3. *Поддерживающий (участвующий) стиль* эффективен в ситуации, сотрудники способны, но не хотят выполнять работу. В этом случае у подчиненных есть необходимые знания, навыки и квалификация, но снижена мотивация к деятельности. Соответственно, лидер более ориентирован на людей, а его стиль основан на вовлечении их в общую деятельность и побуждение к принятию решений.

4. *Делегирующий стиль* эффективен в ситуации, когда сотрудники и способны, и хотят выполнять порученную работу. В этом

случае лидер осуществляет минимальное руководство и поддержку подчиненных, поощряя их инициативу и делегируя им полномочия по принятию решений, координации и самоконтролю деятельности.

Тем самым в ситуационной модели П. Херси и К. Бланшара стиль руководства зависит от таких ситуационных переменных, как профессиональная и мотивационная зрелость членов группы. В дальнейшем К. Бланшар пересмотрел данную модель и внес в нее ряд уточнений и дополнений применительно к различным ситуациям управленческой деятельности, в том числе стадиям формирования профессиональной команды.

В заключение полезно отметить, что не существует абсолютно эффективного или неэффективного стиля руководства. Существуют стили, эффективные в одних ситуациях и неэффективные в других. Поэтому руководителю подразделения необходимо владеть различными стилями и разумно их использовать в соответствии с управленческой ситуацией, важными компонентами которой являются уровень развития и особенности коллектива, характер решаемой задачи и сроки ее исполнения.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Опишите характеристики авторитарного, демократического и либерального стилей руководства.
2. Охарактеризуйте ситуационные преимущества и недостатки различных стилей руководства, описанных К. Левиным.
3. Опишите стилевые характеристики двумерной модели руководства Р. Блейка и Дж. Моутона.
4. Какие стили описаны в модели П. Херси и К. Бланшара, и как они взаимосвязаны с уровнем зрелости членов служебного коллектива?

## **2.5. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### ***2.5.1. Морально-психологический климат в служебном коллективе***

В процессе профессиональной деятельности служебного коллектива проявляется ряд социально-психологических факторов и закономерностей. Одним из значимых факторов, влияющих на общую результативность деятельности, является морально-психологический климат в служебном коллективе.

*Общее представление о психологическом климате.* В психологию понятие «климат» пришло из метеорологии и географии. Сейчас это устоявшееся понятие, которое характеризует психологическую сторону взаимоотношений между людьми. В настоящее время существует множество определений психологического климата, социально-психологического климата, морально-психологического климата, которые часто взаимоперекликаются или подменяются. Для того чтобы сориентироваться в этих терминах, рассмотрим более подробно понятие «психологический климат» и его компоненты.

Психологический климат – это комплексное эмоционально-психологическое состояние коллектива, отражающее общий психологический настрой и степень удовлетворенности работников различными факторами жизнедеятельности коллектива.

В психологическом климате выделяются два основных компонента: социальный и моральный. Социальный компонент определяется особенностями социальных связей между сотрудниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом, и является результатом характера взаимодействия и взаимоотношений, в том числе неофициальных, между работниками. Моральный компонент определяется отношением сотрудников к выполняемой ими деятельности, установленным нормам и правилам, а также общей удовлетворенностью сотрудников условиями и результатами труда.

Соответственно, психологический климат условно разделяется на социально-психологический и морально-психологический. В упрощенном виде можно сказать, что первый определяется преимущественно межличностными отношениями в коллективе, создающими стойкие групповые настроения, в то время как второй – общей удовлетворенностью сотрудников условиями труда и самой деятельностью.

Несмотря на то, что на практике понятия «социально-психологический климат» и «морально-психологический климат» часто не разделяются или подменяются, следует понимать, что это не тождественные, хотя и взаимопроникающие, феномены и понятия, которые являются составляющими психологического климата в целом, но формируются под влиянием различных факторов. Возможны варианты, когда социально-психологический климат в коллективе может сохраняться благоприятным (у сотрудников хорошие взаимоотношения друг с другом, они готовы к взаимопомощи и поддержке друг друга), в то время как морально-психологический климат в этом же коллективе может быть неблагоприятным, подавленным (например, если сотрудники устойчиво не удовлетворены условиями осуществления деятельности, полученными результатами или формой поощрения). В этом случае проводить такие часто рекомендуемые мероприятия по оптимизации социально-психологического климата, как сплочение коллектива, оптимизация взаимодействия и взаимоотношений, не эффективно.

При анализе психологического климата, а также при организации мероприятий по его формированию полезно учитывать, что психологический климат проявляется на двух уровнях: глубинном и поверхностном. Глубинный (относительно статичный) уровень – это отражение устойчивых взаимоотношений членов коллектива и их удовлетворенности работой, которые являются результатом «прошлого опыта» взаимодействия и совместной деятельности членов коллектива. Поверхностный (динамический) уровень – это актуальное эмоциональное настроение сотрудников или психологическая атмосфера в коллективе.

Иными словами, глубинный уровень психологического климата – это устойчивое, достаточно стабильное состояние, которое, однажды сформировавшись, способно долгое время не разрушаться и сохранять свою сущность. Психологическая атмосфера – более динамичная эмоциональная характеристика, она формируется, с одной стороны, на основе влияния актуальных ситуативных условий, а с другой – на основе устойчивых взаимоотношений в коллективе, отношения сотрудников к работе и результатам деятельности, являющихся составляющими глубинного уровня. При этом полезно понимать, что в каждый момент времени человек преимущественно ощущает влияние именно актуальной в настоящее время психологической атмосферы в коллективе. Ежедневная психологическая атмосфера в коллективе как общий эмоциональный фон влияет на настроение и работоспособность каждой личности в отдельности в течение рабочего дня.

Ситуативное изменение психологической атмосферы в коллективе возможно при предъявлении достаточно значимых для сотрудников внешних факторов (приятное или неприятное известие и т.п.). Однако при угасании влияния этих ситуативных факторов психологическая атмосфера обычно возвращается в состояние, соответствующее глубинному состоянию психологического климата. И лишь продолжительное, устойчивое сохранение определенной психологической атмосферы в коллективе способно изменять психологический климат на глубинном уровне.

Таким образом, произвести изменения в психологической атмосфере коллектива сравнительно легко, но они неустойчивы. Произвести же изменения на глубинном уровне значительно сложнее, и для этого требуется более продолжительное время, но они более устойчивы. В то же время значительно легче поддерживать психологический климат на определенном уровне, уже сформированном ранее.

В рамках рассмотрения вопроса о психологическом климате в коллективе полезно отдельно отметить и такое понятие, как психологическое самочувствие личности сотрудника. Именно субъективное

психологическое самочувствие сотрудника имеет для него особое значение. При этом психологическое самочувствие сотрудника зависит:

- от преобладающей психологической атмосферы в коллективе;
- от удовлетворенности сотрудника своим положением в коллективе (признанием, авторитетом и др.);
- от удовлетворенности сотрудника условиями и результатами труда.

Психологическое самочувствие каждого сотрудника зависит от актуальной психологической атмосферы в коллективе и в то же время способно влиять на эту атмосферу. При этом возможность влияния психологической атмосферы на психологическое самочувствие сотрудника во многом зависит от степени конформности этого сотрудника. А возможность влияния отдельного сотрудника на психологическую атмосферу в коллективе тем выше, чем выше его социометрический статус в группе (лидерство, уважение). Однако эта связь не прямая.

*Факторы и показатели психологического климата.* На психологический климат в коллективе организации оказывают влияние следующие факторы:

- общественно-политические и экономические;
- правовые и функциональные;
- организационно-деятельностные;
- управленческие;
- социальные.

Более подробно они представлены в таблице 3.

Таблица 3

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ

Группы факторов	Факторы
Общественно-политические и экономические факторы	общественно-политическая ситуация в стране, ясность и четкость принятия политических и экономических программ, доверие к правительству и т.д.; экономическая ситуация и уровень жизни населения; организация жизни населения, удовлетворенность системой бытового, медицинского и правового обслуживания; этнические факторы — наличие межэтнических конфликтов
Правовые и функциональные факторы	оптимальность правового обеспечения деятельности – достаточность и непротиворечивость правовых актов, регулирующих профессиональную деятельность; соответствие правовых актов требованиям деятельности; уровень материально-технического обеспечения деятельности; санитарно-гигиенические условия деятельности в организации

Группы факторов	Факторы
Организационно-деятельностные факторы	оптимальность режима труда и отдыха сотрудников; удовлетворенность сотрудников непосредственными результатами труда; удовлетворенность сотрудников уровнем материального и морального вознаграждения; прозрачная кадровая политика – наличие системы назначения на должности и продвижения сотрудников по службе
Управленческие факторы	соответствие стиля руководства характеру решаемых сотрудниками профессиональных задач, компетентности сотрудников и уровню развития служебного коллектива; соответствие должностных инструкций реалиям профессиональной деятельности; отлаженность системы планирования и контроля деятельности; удовлетворенность сотрудников системой распределения обязанностей, поощрения и наказания
Социальные факторы	степень социально-психологической совместимости сотрудников; уровень развития коллектива; характер формальных и неформальных связей и отношений сотрудников в коллективе; согласованность (сонаправленность) формального и неформального лидерства

Эти факторы оказывают комплексное влияние на психологический климат в организации, который принято оценивать по шкале «благоприятный – неблагоприятный». При этом в процессе изучения психологического климата обычно рассматриваются и анализируются лишь те факторы, на которые можно повлиять. Поэтому для различных организаций и коллективов разрабатываются (подбираются) соответствующие методики.

В качестве *показателей благоприятного психологического климата* в подразделении используются следующие:

- в коллективе преобладает деловое, творческое настроение в течение рабочего дня, бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений между работниками, оптимизм в настроении;

- отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи, доброжелательности; членам группы нравится участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время; в отношениях преобладают одобрение и поддержка, высказывается добрая конструктивная критика;

- в коллективе хорошие взаимоотношения между руководителями и подчиненными; существуют нормы справедливого и уважительного отношения ко всем его членам, принято поддерживать слабых, выступать в их защиту, помогать новичкам;

– сотрудники организации активны, полны энергии, быстро откликаются, проявляется взаимопомощь и взаимовыручка сотрудников, готовность «прикрыть» коллегу при необходимости;

– успехи или неудачи отдельных сотрудников вызывают сопереживание и искреннее участие всех членов организации, в случае успеха сотрудники испытывают чувство гордости за коллег и свою организацию, неудачи переживаются как собственные;

– в отношениях между структурными подразделениями внутри организации (участками, отделами, бригадами и т.п.) или между микрогруппами внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание и сотрудничество;

– низкая текучесть кадров, сотрудники отказываются переводиться в другие подразделения на равнозначные, а порой и вышестоящие должности;

– в трудные для организации времена происходит сплочение и эмоциональное единение коллектива («один – за всех, и все – за одного»).

Показатели неблагоприятного психологического климата:

– в организации преобладают подавленное настроение, пессимизм, наблюдаются конфликтность, агрессивность, антипатии людей друг к другу;

– отношения строятся на принципах конкуренции и подавления, сотрудники проявляют отрицательное отношение к более близкому общению друг с другом и нежелание участвовать в общих корпоративных мероприятиях (праздниках, совместных поздравлениях коллег и т.п.), в коллективе принято распространение слухов и сплетен друг о друге, критические замечания носят характер явных или скрытых выпадов;

– проявляются скрытая критика руководителя и обсуждение его указаний в «кулуарах», отсутствуют нормы справедливости и равенства во взаимоотношениях, коллектив заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», проявляются элементы мобинга, равнодушное или агрессивное отношение к новичкам;

– члены организации инертны, пассивны, некоторые стремятся обособиться от остальных, группу невозможно поднять на общее дело, каждый думает только о своих интересах и не стремится добиваться общих высоких показателей в труде;

– успехи коллег оставляют равнодушными остальных членов группы, а иногда вызывают нездоровую зависть, неудачи не находят эмоционального отклика у ее членов или вызывают злорадство;

– в коллективе возникают конфликтующие между собой группировки, которые отказываются от участия в совместных делах;

– высокая текучесть кадров, частые переходы сотрудников в другие подразделения на равнозначные должности;

– в трудные для организации времена в коллективе возникают растерянность, ссоры, взаимные обвинения, конфликты.

*Изучение психологического климата.* Руководителям подразделений необходимо ориентироваться в методах оценки психологического климата в подразделениях и особенностях интерпретации полученных результатов. Психологический климат как интегральное состояние группы включает в себя целый комплекс характеристик и его невозможно «измерить» по какому-либо одному показателю. Для изучения психологического климата обычно используется комплекс методов, таких как опрос, наблюдение, интервью с руководителями и работниками, анализ документации организации, отражающей трудовую активность, производительность, кадровые изменения, качество труда и др. В качестве основного метода обычно используется опрос работников по специально разработанным анкетам.

Существует множество опросников изучения психологического климата. Во многих из них в качестве утверждений задаются полярные показатели благоприятного и неблагоприятного психологического климата, и сотрудникам предлагается оценить климат по этим показателям. Ниже приведен фрагмент одного из подобных опросников. Полное описание методики приведено в приложении.

#### Фрагмент опросника

#### изучения психологического климата по основным показателям<sup>1</sup>

Преобладает доброе жизнерадостное настроение	3	2	1	0	-1	-2	-3	Преобладает подавленное, пессимистическое настроение
Доброжелательность во взаимоотношениях, дружеское расположение	3	2	0	0	-1	-2	-3	Конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатии
Взаимное расположение и понимание между группировками внутри коллектива	3	2	1	0	-1	-2	-3	Группировки конфликтуют между собой
Членам коллектива нравится бывать вместе, участвовать в совместных делах, проводить свободное время	3	2	1	0	-1	-2	-3	Члены коллектива проявляют отрицательное отношение к более тесному общению, отказываются от участия в совместных делах
Неудачи или успехи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание и искреннее участие всех членов коллектива	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неудачи или успехи отдельных членов коллектива оставляют равнодушными других, а иногда вызывают недобрую зависть и злорадство

<sup>1</sup> Фрагмент опросного листа методики оценки социально-психологического климата (М.И. Марьин, С.И. Ловчан, И.В. Иванихина, С.Г. Шмаков).

У членов коллектива есть чувство гордости за свой коллектив, если его отмечают руководители	3	2	1	0	-1	-2	-3	К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно
---	---	---	---	---	----	----	----	---

По ответам анкетированных на подобные вопросы исследователь выясняет круг проблем организации. Математический анализ данных позволяет оценить показатели благоприятного и неблагоприятного психологического климата и сделать комплексное заключение. Ниже приведено примерное описание характеристик социально-психологического климата (далее – СПК).

*СПК благоприятный, здоровый.* В коллективе сформировано активное ядро коллектива, наблюдается гармоничный баланс делового и эмоционального компонентов межличностного восприятия и взаимодействия. Отсутствуют явные и скрытые негативные настроения по отношению друг к другу, руководству или его распоряжениям. Маловероятны тяжелые конфликтные ситуации. Сотрудники в целом удовлетворены своей профессией, условиями и результатами деятельности, взаимоотношениями между коллегами.

*СПК в основном благоприятный.* В коллективе сформировано активное ядро коллектива, частично уравновешены процессы делового и эмоционального взаимодействия сотрудников, что в обычных ситуациях позволяет коллективу достаточно успешно и надежно выполнять возложенные на него обязанности. Однако социально-психологического ресурса коллектива может быть недостаточно для длительного функционирования в напряженных или критических ситуациях. В этих условиях возможны проявления имеющихся невыраженных противоречий между сложившимися деловыми и эмоциональными отношениями.

*СПК противоречивый, неустойчивый.* В данных коллективах сохраняется или наметилась неустойчивая обстановка в сфере межличностных отношений как между коллегами, так и с руководством. Это может отражаться на надежности и эффективности работы коллектива, особенно в экстремальных ситуациях, провоцировать конфликты. Такая обстановка чаще встречается в том случае, если в коллективе имеют место следующие явления:

- не сформированы положительные коллективистские отношения, общественное мнение и ядро коллектива;
- вероятно разделение коллектива на явные или скрытые подгруппы, негативно настроенные по отношению друг к другу, руководству или его распоряжениям;
- руководитель упускает из внимания особенности межличностных отношений в коллективе, возможности и ожидания подчиненных;

– стиль руководства недостаточно гибок, так как не всегда адекватен уровням развития коллектива и профессионализма сотрудников, учитывает главным образом только объективные показатели дела.

*СПК неблагоприятный.* В коллективе наблюдается крайне неблагоприятная обстановка в межличностных отношениях как между сотрудниками, так и с руководством. Это может неблагоприятно отражаться на надежности и эффективности профессиональной деятельности и жизнедеятельности коллектива, особенно в напряженных ситуациях, провоцировать межличностные конфликты и срывы в работе, а также приводить к стабильной неудовлетворенности работников трудом, высокой заболеваемости сотрудников и текучести кадров. Такая картина может быть обусловлена следующими факторами:

- нет единства мнений по поводу целей и задач деятельности;
- сотрудники не удовлетворены системой распределения обязанностей и ролей, в том числе между формальными и неформальными лидерами;
- стиль руководства неадекватен характеру решаемых задач, компетентности сотрудников и уровню развития коллектива и учитывает преимущественно только формальную сторону дела;
- в коллективе имеются явные и скрытые группировки и микрогруппы, крайне негативно настроенные друг к другу, руководству или его распоряжениям;
- сотрудники не удовлетворены условиями и результатами деятельности, системой материального и морального поощрения.

Руководителю подразделения необходимо ориентироваться в природе психологического климата, понимать влияющие на его формирование факторы и уметь управлять ими. Известно, что в коллективах с благоприятным психологическим климатом сотрудники легче переносят воздействие затруднительных и тяжелых условий совместной деятельности, наблюдается низкая текучесть кадров. Недооценка роли коллективного настроения и сплоченности ведет к потере значительной части рабочего времени и может существенно снижать взаимовыручку и надежность работы личного состава, особенно в затруднительных и экстремальных ситуациях. Как показывают исследования, при неблагоприятном психологическом климате эффективность труда падает на 15-40% (в сравнении с нейтральным), а при хорошем (благоприятном) – повышается на 10-20%<sup>1</sup>.

Кроме того, неблагоприятный психологический климат в коллективе резко отрицательно сказывается на здоровье сотрудников, повышает общий уровень заболеваемости вследствие проявления у них

---

<sup>1</sup> Социально-психологический климат в служебных коллективах / под общ. ред. М.И. Марьина. М.: ЦОКП МВД России, 2001.

стрессовых состояний и обострения хронических заболеваний. В связи с этим в последнее время в организациях серьезное внимание уделяется изучению, формированию и поддержанию благоприятного психологического климата в рабочих коллективах. А в ряде силовых структур введена персональная ответственность руководителей за неподдержание благоприятного психологического климата в служебных коллективах.

### ***2.5.2. Групповая сплоченность и напряженность***

Еще одной значимой характеристикой служебного коллектива является групповая сплоченность, являющаяся индикатором, отражающим формирование в коллективе особого типа связей, которые позволяют превратить формальное объединение людей в профессиональную группу. Сплоченность характеризует то, насколько сотрудники интегрированы в служебный коллектив, разделяют цели профессиональной деятельности и ценности, связанные с этой деятельностью.

Можно выделить два основных подхода к рассмотрению сплоченности: 1) с позиции анализа эмоциональных отношений между членами группы; 2) с позиции эффективности взаимодействия членов группы, а именно их готовности и способности к осуществлению совместной деятельности.

В первом случае групповая сплоченность анализируется на основе частоты и прочности коммуникативных связей, сформированных в группе. При этом сама сплоченность представляется как совокупность всех сил, удерживающих индивида в группе. Так, в русле социометрического подхода в качестве важнейшего компонента групповой сплоченности рассматриваются межличностные отношения, а для оценки групповой сплоченности используется специальный «индекс групповой сплоченности», который высчитывается как отношение общего числа взаимных «положительных выборов» сотрудников к числу возможных выборов.

Во втором случае сплоченность рассматривается не столько с позиции эмоциональной привлекательности членства в группе для индивидов, а в большей степени с точки зрения включения индивидов в процесс совместной деятельности. Подобный акцент именно на совместной деятельности более свойственен отечественной психологии. Так, А.В. Петровский связывал процесс групповой сплоченности с формированием различных уровней ее структуры:

*эмоциональный уровень развития групповой сплоченности.* На этом уровне формируются эмоциональные привязанности и непосредственные эмоциональные взаимоотношения индивидов в группе;

*ценностный уровень развития групповой сплоченности* (ценностно-ориентационное единство). На этом уровне формируются

общие ценностные ориентации, обусловленные процессом совместной деятельности. Иными словами, на этом уровне отношения индивидов строятся не столько на основе привязанностей или антипатий, сколько на основе сходства ценностных ориентаций;

*уровень полной включенности в совместную деятельность* (обозначенный автором как «ядро» групповой структуры). Находясь на этом уровне развития групповой сплоченности, индивиды разделяют цели групповой деятельности, а мотивы их поведения определяются принятием ценностей более общего и высокого уровня, связанных с общим отношением к миру, человеку и труду<sup>1</sup>.

Иными словами, на первом уровне развития групповой сплоченности формируется эмоциональная сплоченность, на втором происходит дальнейшее укрепление связей на основе формирования общих ценностей, а на третьем уровне групповая сплоченность достигает своего полного выражения в форме подчинения совместной деятельности общим целям, групповым нормам и ценностям. Таким образом, конечным фактором формирования сплоченности выступают не просто общение и эмоциональная привязанность членов группы, а именно совместная групповая деятельность.

Независимо от подхода к рассмотрению сплоченности этот групповой показатель является важным индикатором жизнедеятельности группы, определяющим готовность ее членов к совместному выполнению поставленных перед ними задач. Групповой сплоченности содействуют:

- дружеская располагающая атмосфера в группе и позитивные взаимоотношения между участниками;
- правильно организованная совместная деятельность в направлении принятых членами группы общих целей, норм и ценностей;
- решение лично значимых для участников задач и удовлетворение их личных потребностей, связанных с групповой деятельностью;
- соперничество с другими группами;
- престиж группы и ее деятельности.

*Групповая напряженность.* На практике противоположностью сплоченности часто выступает показатель «групповая напряженность». Так, в случаях несовпадения актуальных личных стремлений и ожиданий членов группы с реальной групповой ситуацией, а также при появлении у них неудовлетворенности характером и особенностями межличностного взаимодействия, в группе нарастает напряжение, снижающее желание членов группы к совместной жизнедеятельности.

---

<sup>1</sup> Петровский А.В. Опыт построения социально-психологической концепции групповой эффективности. // Вопросы психологии. 1973. № 5.

Таким образом, «групповая напряженность» действует как центробежная сила, возникающая в результате групповых конфликтов и столкновений между участниками и направленная на их разъединение. В противоположность напряженности групповая сплоченность может рассматриваться как центростремительная сила, направленная на сближение участников и обеспечивающая прочность и устойчивость групповых отношений. Поэтому, несмотря на то что противоположным напряжению состоянием является расслабление, в контексте групповой динамики в качестве противоположности групповой напряженности часто рассматривается именно групповая сплоченность.

При этом не следует понимать групповую напряженность как нечто обязательно негативное и нежелательное в группе. В некоторых случаях напряженность – это ресурсный и побуждающий фактор, в том числе стимулирующий процессы лидерства в группе. Она ведет к неудовлетворенности и стремлению сотрудников к деятельности. В свою очередь, групповая сплоченность выступает стабилизирующим фактором в группе, позволяя сдерживать проявления напряженности и сохранять группу от распада. Под ее влиянием члены группы чувствуют поддержку и определенную безопасность.

### **2.5.3. Феномены группового давления и конформизма**

Также полезны для рассмотрения с точки зрения психологии управления феномены *группового давления и конформизма*. Практика показывает, что, являясь членом группы, человек склонен в той или иной степени следовать групповым нормам, чтобы не быть отвергнутым ею. При этом группы могут оказывать достаточно сильное влияние на индивидов, которое тем выше, чем более значима (референтна) для него эта группа.

Под *групповым давлением* принято понимать влияние группы на индивида, побуждающее к изменению им своего поведения, убеждений и социальных установок в соответствии с групповыми стандартами.

В контексте группового давления часто говорят о *конформизме*, под которым понимается мера подчинения индивида групповому давлению, принятие или отвержение им групповых норм и правил.

Механизмы группового давления и конформизма были наглядно продемонстрированы в известных экспериментах С. Эша в 1956 г.<sup>1</sup> Нескольким группам по семь человек предлагали участвовать в опыте по изучению восприятия длины отрезков. На одной карточке была

---

<sup>1</sup> Asch S.E. Effects of Group Pressure Upon the Modification and Distortion of Judgments // Groups, Leadership and Men / Ed. by H. Guetzkow. Pittsburgh: Carnegie Press, 1951. P 177-190.

изображена одна вертикальная линия, на другой – три, но различной длины. Одна из линий на второй карточке была идентична по длине той, которая была изображена на первой карточке, и в соответствии с заданием необходимо было ее определить и назвать. Разница в длине трех линий была достаточно очевидной, поэтому, действуя самостоятельно на первом этапе, все испытуемые давали, как правило, верный ответ.

На втором этапе при совместном выполнении задания шестерым «подставным» участникам каждой группы ставилась задача давать одинаковый, но ложный ответ, что было неизвестно одному «неосведомленному» испытуемому. При этом процедура была построена таким образом, чтобы «неосведомленный» отвечал на вопрос экспериментатора последним. В результате 37% «неосведомленных» испытуемых проявили конформизм и тоже дали ложный ответ, прислушавшись к мнению группы.

В дальнейшем были проведены множество исследований, направленных на изучение феномена конформизма, по результатам которых были описаны следующие условия, влияющие на силу группового давления и степень конформизма:

1) степень конформизма возрастает, если задание действительно сложное или испытуемый чувствует свою некомпетентность;

2) чем больше степень сплоченности группы, тем больше у нее власти над своими членами;

3) наибольшую степень конформизма люди проявляют тогда, когда сталкиваются с единодушным мнением трех и более человек;

4) конформность повышается, если, во-первых, группа состоит из экспертов, во-вторых, члены группы являются значимыми для человека людьми, в-третьих, члены группы принадлежат к одной социальной среде;

5) люди, имеющие наибольший статус, обладают и наибольшим влиянием, им легче оказывать давление, им чаще подчиняются;

6) люди с заниженной самооценкой больше подвержены групповому давлению, нежели люди с завышенной самооценкой;

7) если к человеку, отстаивающему свое мнение или сомневающемуся в единодушном мнении группы, присоединяется хотя бы один союзник, давший правильный ответ, то тенденция подчиняться давлению группы падает;

8) более высокую степень конформизма люди показывают тогда, когда они должны выступить перед окружающими, а не тогда, когда они записывают свои ответы в тетради. При этом, высказав мнение публично, люди, как правило, продолжают его придерживаться.

В результате проведенных исследований в социальной психологии была доказана такая закономерность: в конфликте между

предметно-сенсорной и социальной информацией в большинстве случаев победу одерживает социальная информация.

Противоположные конформизму понятия – «независимость поведения», «устойчивость к групповому давлению». Не каждый человек в ситуации проявления по отношению к нему группового давления демонстрирует конформизм. В этом случае исследователями описаны четыре типа поведения:

а) внешний конформизм – мнения и нормы группы принимаются человеком лишь внешне, а внутренне на уровне самосознания он продолжает не соглашаться с группой, вслух этого не высказывает. В принципе, это и есть истинный конформизм. Это тип поведения приспособляющегося к группе человека;

б) внутренний конформизм – человек действительно усваивает мнение большинства и полностью согласен с этим мнением, что показывает высокий уровень внушаемости данного человека. Это тип приспособляющегося к группе человека;

в) негативизм – человек сопротивляется давлению группы, активно отстаивает свое мнение, показывает свою независимую позицию, спорит, доказывает, стремится к тому, чтобы его индивидуальное мнение стало мнением всей группы, открыто заявляет о своем желании. Это тип поведения человека, не приспособляющегося к группе, а стремящегося приспособить группу к самому себе;

г) нонконформизм – независимость, самостоятельность норм, ценностей и суждений, неподверженность давлению группы. Это тип поведения самодостаточного человека, когда точка зрения не меняется в угоду большинству и не навязывается другим.

В групповом взаимодействии эффект конформизма играет существенную роль, поскольку является одним из механизмов принятия группового решения.

#### ***2.4.4. Проблема мобинга в служебных коллективах***

В настоящее время проблема мобинга является одной из активно исследуемых и обсуждаемых социальными и организационными психологами. И это не случайно. Мобинг как социальное явление в трудовых коллективах может значительно снизить эффективность любого предприятия или организации.

Слово «мобинг» происходит от английского «*to mob*» – грубить, нападать стаей, травить. В упрощенном понимании мобингом называется явление, когда коллектив или его часть ополчаются на одного или нескольких своих членов с целью их изгнания.

Мобинг имеет генетическую основу и широко проявляется в животном мире. В биологии под мобингом понимается демонстративное

действие животных или птиц против возможного врага преимущественно другого вида. В качестве примера можно привести поведение стаи обезьян, находящихся на деревьях, по отношению к находящемуся на земле льву. Также и вороны, поднимающие галдёж на прохожего, осмелившегося пройти слишком близко к их гнездам – это тоже примеры мобинга.

Первые значительные исследования явления мобинга провел ученый-этолог Конрад Лоренц. На основе анализа результатов обширных исследований К. Лоренц определил, что цель мобинга в животном мире двоякая. Во-первых, враг получает упреждающий удар и у него убавляется желание нападать. В дальнейшем хищник, подвергшийся мобингу, будет чаще охотиться на другие виды. Второй и не менее важной целью мобинга является обучение молодого потомства, а именно мобинговое поведение используется для обучения выводка тому, как можно противостоять врагу совместными коллективными действиями.

В отличие от животных у человека мобинг является элементом не межвидовой, а внутривидовой борьбы. Проявление мобинга в человеческом обществе во многом основано на противопоставлении «своих» и «чужих» в борьбе за разного рода ресурсы.

Сейчас многими исследователями признается тот факт, что мобинг присущ человечеству как виду и является одним из важных этно-психологических механизмов на протяжении веков, обеспечивающих агрессию одних народов по отношению к другим с целью повышения своего места в общей иерархии народов. Проявление этого феномена можно наблюдать как на межгосударственном уровне, так и в служебных и трудовых коллективах.

В служебных (трудовых) коллективах проявления мобинга стали исследоваться и активно обсуждаться в 80-х годах прошлого столетия.

Под мобингом в служебном коллективе рассматривается коллективный психологический террор, травля в отношении кого-либо из работников со стороны его коллег, подчиненных или начальства, осуществляемые с целью заставить работника уйти с места работы или ослабления степени его социального или профессионального влияния в коллективе.

К настоящему времени имеется множество теоретических и эмпирических результатов исследования в этой области. В частности установлено, что контролируется мобинг иерархическими структурами в социальной группе и в особенности – авторитетным лидером группы. Жертвой мобинга может стать и молодой специалист, и профессионал со стажем. При этом мобинг возможен как по вертикали (начальник – подчиненный), так и по горизонтали (работники одного ранга).

Если подчиненного терроризирует начальник, такое проявление мобинга часто называют боссингом. Около трети случаев мобинга – это именно боссинг, целью которого является изоляция, отстранение и в конечном итоге выживание сотрудника. Однако иногда можно наблюдать и мобинг подчиненными своего руководителя.

Нередко гонению может подвергаться и профессионал своего дела, ответственный, собранный и талантливый сотрудник, если такой человек представляет опасность как потенциальный конкурент другому авторитетному сотруднику. Также следует отметить, что иногда «жертва» подвергается мобингу в ответ на ее собственное поведение.

Рассмотрим типичные фазы развития мобинга в трудовом коллективе.

*Формирование предпосылок.* В качестве предпосылок мобинга могут выступать оставшийся неразрешенным конфликт на рабочем месте или высокая эмоциональная напряженность в связи с неблагоприятным социально-психологическим климатом.

*Начальная фаза мобинга.* Как средство разрядки и снятия эмоционального напряжения происходит поиск «виновника», и в отношении этого сотрудника начинают проявляться агрессивные выпады коллег или руководства в виде недовольства или насмешек. Как следствие, на этой фазе у жертвы могут начинаться первые нарушения в эмоциональной сфере (эмоциональные срывы), что лишь «подливает масло в огонь».

*Активная фаза мобинга.* В этой фазе агрессивные выпады и насмешки становятся систематическими, привязаны к объекту мобинга и уже не зависят от его реальных поступков и результатов деятельности. Во всем находят только негативные моменты. В результате у жертвы возникает устойчивое ощущение затравленности, проявляются признаки нарушения здоровья, усиливаются хронические заболевания.

*Социальная изоляция жертвы мобинга.* В этой фазе происходит полная или частичная изоляция работника от участия в коллективных и общих корпоративных мероприятиях, а также в совместном рабочем процессе. Его не приглашают на корпоративные праздники, дни рождения коллег, совместные чаепития и т.п. Оказавшись в социальной изоляции и информационном вакууме, сотрудник не получает положительных оценок своим действиям, теряет ориентиры и становится все более беспомощным и неуверенным в профессиональной деятельности. К тому же у него начинают проявляться серьезные физические и психические заболевания, что приводит к большому количеству пропусков по болезни.

*Потеря рабочего места.* Чаще для сохранения психического и физического здоровья подвергшийся мобингу сотрудник сам находит другое место работы. Либо ему настоятельно предлагают «уйти по

собственному желанию», либо серьезно проблематизируется его профессиональная состоятельность.

Таким образом, мобинг становится тормозом для любой организации. Снижение работоспособности, нездоровый климат в коллективе, текучесть кадров, большая вероятность неправильно принятых решений негативно сказываются на экономическом балансе предприятия.

В качестве организационно-управленческих средств профилактики мобинга в служебных коллективах органов внутренних дел можно выделить следующие:

- формирование здоровой организационной культуры в подразделении;
- поддержание здорового психологического климата в служебных коллективах;
- развитие навыков управления у руководителей;
- создание условий, обеспечивающих получение обратной связи от сотрудников;
- рациональное и четкое разделение труда между отделами, исключение возможности дублированных или пересекающихся заданий различных подразделений;
- четкое формулирование служебных обязанностей каждого сотрудника с обозначением границ их персональной ответственности;
- формирование прозрачного механизма принятия управленческих решений, рационализация и открытость информационных потоков в организации как минимум в отношении социально-бытовых вопросов;
- формирование системы кадрового продвижения и возможностей карьерного роста;
- формирование нетерпимого отношения к разносчикам сплетен и любителям интриг на работе;
- исключение родственных или близких связей между подчиненными и руководством.

#### ***2.5.6. Социально-психологические факторы групповой эффективности***

*Эффект социальной фасилитации.*

Экспериментально доказано, что на результативность профессиональной деятельности подразделений и отдельных сотрудников оказывает ряд социально-психологических факторов. Так, результаты многочисленных исследований ученых доказали, что сам факт присутствия других людей может значительно активизировать деятельность сотрудников и положительно влиять на их продуктивность. Это явление получило название эффекта социальной фасилитации. Научное

фиксирование этого эффекта принадлежит Норману Триплетту, который в 1897 г. провел эксперимент, направленный на изучение влияния ситуации соревнования на изменение скорости велосипедиста по сравнению с результатами, полученными в одиночной гонке. Исследователь установил, что велогонщики показывают лучшее время, когда соревнуются друг с другом, а не «с секундомером», и сделал вывод о том, что присутствие других побуждает людей к более энергичным действиям.

Позже Р. Зайенс экспериментально доказал, что и при решении простых умственных задач присутствие других людей часто оказывается стимулятором и способствует правильному решению.

В настоящее время термин «социальная фасилитация» рассматривается и как усиление в присутствии других людей доминантных реакций человека (интенсификация выполнения привычных, хорошо усвоенных операций), и как усиление мотивации человека к решению поставленной перед ним задачи.

Руководителям полезно учитывать эффект социальной фасилитации при организации деятельности подчиненных сотрудников. Он может проявляться в том, что в некоторых случаях деятельность сотрудника, работающего в кабинете в одиночестве, может быть существенно ниже, чем в ситуации его же работы в присутствии других коллег, занимающихся схожей деятельностью. При этом руководителю подразделения необходимо знать факторы, определяющие степень реакции на присутствие людей, такие как:

- взаимоотношения (отношения с другими сотрудниками должны быть благоприятными);
- значимость окружающих людей (необходимо, чтобы окружение было референтным для сотрудника);
- степень пространственной близости между людьми (эффект проявляется при работе сотрудников в непосредственной близости от других людей, то есть в одном помещении).

Для проявления эффекта социальной фасилитации необходимо, чтобы структура деятельности была достаточно алгоритмизированной, а задача – простой. В ином случае может проявляться и обратный эффект. Установлено, что при решении сложных задач, где неизвестен алгоритм решения и правильный ответ не напрашивается сам собой, бессознательная реакция на присутствие других людей, не занимающихся непосредственно этой же задачей в это же время, затрудняет умственные операции и повышает вероятность неправильного решения. Этот эффект был назван «*эффектом ингибиции*». Проявление эффекта ингибиции при решении индивидуальных интеллектуальных задач объясняется тем, что присутствие других людей может отвлекать часть внимания человека от решения задачи, переключая его на

окружающих людей. Иначе говоря, если сотрудник занимается преимущественно индивидуальной деятельностью, которая связана с решением сложных интеллектуальных задач, то его работа, скорее всего, будет более эффективна в индивидуальном помещении.

#### *Эффект синергии.*

Эффект синергии проявляется в повышении эффективности протекания когнитивных процессов людей при их объединении в группу для решения общей задачи и выражается в групповом результате, который превышает сумму индивидуальных результатов (то есть отвечает требованию  $1 + 1 > 2$ ). В отличие от эффекта социальной фасилитации эффект синергии проявляется в коллективных видах деятельности, направленных на достижение общего, преимущественно когнитивного результата.

Эффект синергии изучали В.М. Бехтерев, М.В. Ланг и другие ученые. В результате многочисленных исследований было установлено, что в некоторых видах деятельности успешность в групповой работе может существенно превосходить индивидуальную успешность отдельных людей. И это проявляется не только в интеллектуальной сфере, но и в плане наблюдательности людей, точности их восприятия и оценок, объеме памяти и внимания, эффективности решения сравнительно простых задач, не требующих сложного и согласованного взаимодействия. Однако при решении сложных задач, когда необходимы логика и последовательность, «особо одаренные люди» (по терминологии В.М. Бехтерева) могут превосходить среднегрупповые достижения.

#### *Эффект социальной лени (эффект Рингельмана).*

В настоящее время в социальной психологии достаточно хорошо изучен и описан эффект социальной лени. В отличие от упомянутого ранее эффекта ингибиции, который преимущественно связывается со снижением результатов индивидуальной деятельности в присутствии других людей, эффект социальной лени проявляется каждый раз, когда важен общий результат совместной деятельности, складывающийся из индивидуальных вкладов всех членов группы. Хотя, конечно же, эффекты ингибиции и социальной лени взаимосвязаны.

Эффект социальной лени отчетливо проявляется в уменьшении индивидуального вклада членов группы в общий результат в тех случаях, когда они знают, что другие члены группы совместно с ними выполняют в точности ту же работу, и значение имеет общий (суммарный) результат, а не их персональные достижения. Этот эффект отчетливо проявляется в спорте, а именно в видах состязаний, где победа достигается не коллективным, а суммарным усилием всей команды, например при перетягивании каната, соревнованиях лодок-байдарок с двумя, четырьмя и более гребцами и т.п.

Открывателем эффекта социальной лени является Макс Рингельман. В начале XX в. он провел известный эксперимент, направленный на сравнение производительности индивидуальной и групповой работы. В исследовании сопоставлялись результаты индивидуальной и групповой деятельности людей в экспериментах по подниманию груза через блок. Предполагалось, что групповое усилие будет как минимум равно сумме усилий, которые индивиды демонстрируют при индивидуальной работе. Иными словами, два человека должны были вдвоем поднять груз не меньший, чем сумма груза, поднятого ими по отдельности.

Однако результаты эксперимента не подтвердили ожиданий экспериментаторов – участниками было продемонстрировано значительное падение индивидуальной эффективности при переходе от индивидуальной работы к групповой. Например, если два человека в отдельности поднимали грузы по 64 кг (условно), то совместно они показывали максимальный результат не 128, а лишь 119 кг (то есть 93% от индивидуальной эффективности), а втроем, при тех же начальных условиях, – 163 кг (то есть 85% от индивидуальной эффективности). В группах из семи человек падение индивидуальной эффективности достигало 42 %, что проиллюстрировано на рисунке 15.

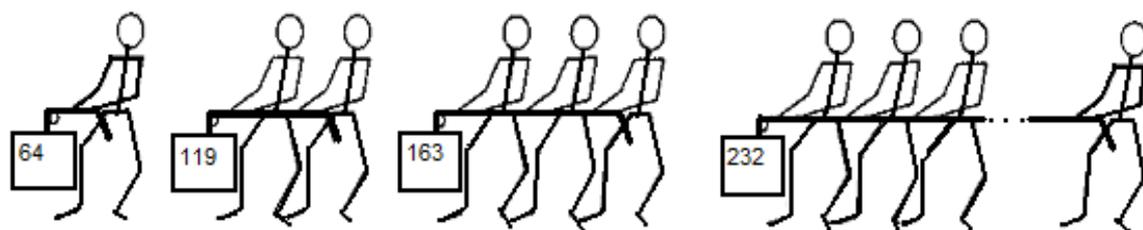


Рис. 15. Падение индивидуальной эффективности при групповой работе

Тенденция прилагать меньше усилий при объединении для получения общего результата, нежели в случае индивидуальной ответственности, получила название эффекта социальной лени. Сам М. Рингельман объяснял потерю индивидуальной эффективности при работе в группе координационными потерями взаимодействия<sup>1</sup>.

И хотя первоначально высказывались сомнения в надежности результатов эксперимента М. Рингельмана в связи с малой численностью его экспериментальной группы, в дальнейших экспериментах и другими исследователями также было достоверно подтверждено, что по мере увеличения численности группы индивидуальный вклад в коллективную работу уменьшался.

<sup>1</sup> Ringelmann M. Recherches sur les moteurs animés: Travail de l'homme. Annales de l'Institut National Agronomique, 2e série-tome XII, 1-40, 1913.

Уже во второй половине XX в. А. Ингхам<sup>1</sup> вместе с коллегами повторил эксперимент М. Рингельмана, существенно модернизировав его. Во-первых, прилагаемые усилия индивидов и групп регистрировались компьютером. Во-вторых, чтобы полностью устранить фактор влияния на результаты эксперимента так называемых координационных потерь, в него были введены доверенные лица (конфедераты), то есть «псевдоиспытуемые», которые были обучены лишь создавать впечатление участия в упражнении. Они демонстрировали приложение усилий таким образом, чтобы «наивные» испытуемые, которые и были главным интересом исследователей, представляли себя реальными участниками группового выполнения упражнения. «Наивные» испытуемые располагались под номером «1», а конфедераты (в числе от 1 до 5) за их спиной. При этом последние имитировали напряжение всех своих сил, создавая у первых полную иллюзию совместной работы. По завершении эксперимента выяснилось, что ни один из 36 «наивных» испытуемых не заметил уловки исследователей. Таким образом, ученым удалось создать у испытуемых полную иллюзию участия в разных по численности группах, в то время как в действительности каждый из них работал индивидуально. Таким образом, индивидуальная продуктивность испытуемых в двух условиях (при работе индивидуально и в мнимых группах) полностью исключала координационные потери. При этом, хоть и в меньшей степени, результаты все же показали эффект потери индивидуальной эффективности при работе в группе, подтвердив универсальность феномена М. Рингельмана.

В настоящее время для иллюстрации феномена социальной лени часто приводится формула определения среднего индивидуального вклада участников в малых группах численностью до 7 человек:

$$C = 100 - 7(K-1),$$

где  $C$  – средний индивидуальный вклад участников,  $K$  – количество членов группы.

И хотя действительная эффективность группы никогда точно не соответствует этой формуле, результаты многих исследований действительно фиксируют факт того, что по мере увеличения количества членов в группе происходит уменьшение среднего индивидуального вклада в общегрупповую работу. Среди возможных объяснений этому явлению исследователи отмечают эффект потерянности в толпе, при котором люди ощущают меньшую личную ответственность.

Так, Б. Латайне описал феномен невмешивающегося свидетеля. Проведя серию разнообразных экспериментов, он доказал, что вероятность оказания помощи участнику трагического происшествия обратно

---

<sup>1</sup> *Ingham A.G., Levinger G., Graves J., Peckman V. The Ringelmann Effects: Studies of Group Size and Group Performance // Journal of Experimental Social Psychology. 1974. № 10.*

пропорционально числу свидетелей этого происшествия. Иными словами, жертва несчастного случая с меньшей вероятностью дождется помощи, если за ее страданиями наблюдает большое число людей.

А.С. Харкинс описал результаты эксперимента, в котором его участники производили в три раза меньше шума, если верили, что одновременно с ними кричат и хлопают пятеро других людей (глаза и уши участников эксперимента были завязаны), чем в предполагаемом одиночестве<sup>1</sup>.

По мнению И. Штайнера, эффект социальной лени иллюстрирует базовый принцип, согласно которому действительная продуктивность группы равна ее потенциальной продуктивности минус мотивационные и координационные потери. По мнению Д. Майерса, причиной повышения или снижения мотивации работников в коллективной деятельности является реакция человека на оценку его личности и деятельности со стороны других людей. Когда увеличивается боязнь оценки, результатом будет социальная фасилитация (усиление мотивации к деятельности), когда же затерянность в толпе и анонимность уменьшают боязнь оценки, результатом будет социальная лень.

Эффект социальной лени в группе особенно четко проявляется в условиях, когда работа требует совместного участия в общей деятельности всех членов группы, а также при необходимости активного взаимодействия между ними. Сегодня, когда деятельность становится все более сложной и повышается вовлеченность в производство товаров и услуг все большего количества людей, понимание причин этого психологического феномена приобретает большое значение в организации управленческой деятельности.

Руководителю подразделения полезно знать ряд факторов, существенно снижающих возможность проявления эффекта социальной лени у сотрудников:

- наличие индивидуальной ответственности за результаты своего труда: чем выше ответственность, тем ниже социальная лень;
- удовлетворенность трудом: чем выше у сотрудников уровень удовлетворенности трудом, тем ниже их социальная лень;
- численность группы: чем больше численность группы, тем выше социальная лень;
- гендерные различия: статистически установлено, что женщины в меньшей степени проявляют социальную лень, чем мужчины;
- групповая сплоченность и благоприятный социально-психологический климат (далее – СПК). Люди в сплоченных группах с

---

<sup>1</sup> Latane B., Williams K., Harkins S. Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing // Journal of Personality and Social Psychology. 1979. Vol. 37. P. 822-833.

благоприятным СПК меньше бездельничают, так как чувствуют больше ответственности за результаты совместного труда.

Знание руководителем описанных выше факторов и закономерностей групповой эффективности и рациональное их использование в управленческой практике может существенно оптимизировать совместную деятельность сотрудников и повысить ее результативность.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Перечислите условия, влияющие на силу группового давления и степень конформизма.

2. В чем заключается сходство и различие эффектов социальной фасилитации и синергии?

3. В чем суть эффекта социальной лени, и какие факторы препятствуют его проявлению в служебном коллективе?

4. Что такое «психологическая атмосфера»?

5. Перечислите факторы, влияющие на психологический климат в служебном коллективе.

6. Какие показатели сигнализируют о неблагоприятном психологическом климате в коллективе?

7. На какие факторы может оказывать влияние руководитель подразделения в целях оптимизации психологического климата в служебном коллективе?

## РАЗДЕЛ 3

### СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

#### 3.1. СОВЕЩАНИЕ КАК ФОРМА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

Совещание представляет собой одну из форм управленческого труда руководителя подразделения и является одним из самых распространенных методов обсуждения и решения проблем, а также наилучшим способом принятия коллективного решения. Кроме того, служебное совещание – одна из форм собрания людей, и в нем, кроме профессиональных функций, в той или иной степени реализуется ряд социальных функций, во многом задающих особенности организационной культуры и закрепляющих формы взаимодействия между сотрудниками. Поэтому не случайно, что именно по умению грамотно организовать и проводить служебное совещание часто оценивают профессиональную компетентность руководителя.

Рассмотрим профессиональные и социальные функции совещания более подробно.

##### *3.1.1. Функции совещания*

Выделяют четыре основные профессиональные (служебные) функции совещания, которые могут быть реализованы как по отдельности, так и все в ходе одного совещания.

1. *Справочно-информационная.* Эту функцию можно представить вопросами «Как обстоят дела?» или «В чем суть проблемы?». Реализация этой функции осуществляется в ходе докладов о состоянии дел или описания возникшей ситуации, чтобы держать группу в курсе текущего состояния проектов, за которые она отвечает, а также в ходе отчетов по завершенным проектам с целью дать коллективную оценку и посмотреть, какие уроки из них можно извлечь на будущее.

2. *Конструктивно-созидательная.* Эту функцию можно представить вопросом «Что будем делать?». Обычно она реализуется в дискуссионной форме и при необходимости придумать нечто новое, например новую политику взаимодействия с партнерами и конкурентами, новую стратегию или тактику продаж, новый продукт или маркетинговый план, новую процедуру и т.д. Такого рода дискуссия

призывает людей поделиться своими знаниями, опытом, взглядами и идеями. Соответственно, одним из условий эффективности является присутствие всех заинтересованных сторон.

3. *Утвердительно-законодательная.* Эффективная координация труда предполагает введение и изменение программ и планов, системы правил, стандартных практик и процедур, в рамках и посредством которых осуществляется деятельность организации. Вопросы, связанные с принятием и утверждением этих документов, являются предметом совещания. Одно из условий эффективности – обязательное выслушивание мнений предполагаемых исполнителей и тех, кого могут коснуться изменения, обсуждение обозначенных вопросов и коллективное принятие решений. В случае существенных разногласий весьма опасно прекращать дискуссию и решать вопрос в приказном порядке. При этом необходимо понимать, что не стоит ожидать от людей быстрых решений по сложным вопросам, связанным с изменением структуры организации и культуры, к которой все привыкли. Поэтому лучше оставить эти пункты открытыми для дальнейшего обсуждения и консультаций. На каком бы уровне ни происходило это изменение, его должны поддерживать лидеры всех групп, которых это касается.

4. *Функция распределения ответственности.* Принятие перспективных решений предполагает фиксирование ответственности. Иными словами, после решения вопроса «Что и как мы будем делать?» возникает резонный вопрос «Кто конкретно и что будет делать и кто за это отвечает?». Необходимо распределить обязанности и ответственность по выполнению каждого компонента задачи. Если во второй функции вкладом участников были их знания и идеи, то здесь присутствует их ответственность за реализацию плана. Одним из условий эффективности является увлеченность и способность исполнителей в решении поставленных задач.

Разумеется, описанные выше функции руководитель может выполнить самостоятельно и без общего совещания: выслушать отчеты, предложить свой вариант решения, индивидуально проинструктировать конкретных исполнителей и зафиксировать их ответственность, однако, по ряду соображений совещание более желательно. Во-первых, оно позволяет индивидам совместно найти наилучший способ достижения цели. Во-вторых, каждый сотрудник имеет возможность понять, как поставленная перед ним задача соотносится с задачами других и достижением общей цели. И даже если на совещании обсуждается реализация решения, принятого на более высоком уровне, важно заручиться поддержкой исполнителей. То обстоятельство, что исполнители имеют возможность обсудить возможные варианты решения поставленных задач и самостоятельно разработать подробный план

действий, может оказаться решающим фактором, обеспечивающим эффективность их деятельности.

Кроме непосредственных служебных функций совещание выполняет и важные социальные функции. Человек социален по природе, и у него есть потребность в приобщении к референтному социуму через посещение формальных и неформальных собраний. И если в служебном коллективе не проводятся собрания в различных его видах, то слабеет и привязанность сотрудника к этому коллективу, ослабевает организационная культура, что в конечном итоге неблагоприятно сказывается на эффективности совместной деятельности.

Выделяются шесть основных социальных функций совещания как собрания людей.

1. *Интеграционная.* Собрание – это самое простое и основное средство формирования принадлежности к группе, объединению, профессиональной команде. Присутствующие принадлежат к ней, отсутствующие – нет. Каждый может оглянуться вокруг, увидеть всех членов профессионального коллектива и ощутить его как единое целое и себя как ее часть.

2. *Формирующая.* Собрание – это место, где формируется общее групповое поле. На собрании формируются, проверяются, изменяются, обновляются групповые нормы, правила, ценности и все то, что осознается как профессионально-групповое. Каждый профессиональный коллектив создает собственный фонд из общих знаний, опыта, взглядов, представлений и фольклора. Такой общий фонд не только помогает сотрудникам более осмысленно выполнять свою работу, но и существенно повышает скорость и эффективность всех видов коммуникации между ними. Общаясь со «своими», можно не расшифровывать часть информации, которую пришлось бы растолковывать чужаку. Но этот фонд нуждается в постоянном обновлении и пополнении. Таким образом, обмен на собрании значимой информацией и идеями, которые сотрудники приобрели независимо друг от друга или в небольших группах с момента последней встречи, является важным фактором укрепления группы.

3. *Целеполагающая.* Собрание помогает каждому индивиду понять коллективную цель, а также то, каким образом он сам, его работа и работа других людей могут способствовать успеху группы.

4. *Утвердительная.* Собрание обязывает всех присутствующих выполнять принятые на нем решения и стремиться к поставленным на нем целям. Если кто-то из присутствующих на собрании выступил «против», но собрание «решило», то принадлежность к группе влечет за собой обязанность согласиться с принятым решением.

5. *Закрепления лидерства.* В организации собрание – это одно из немногих мест, где профессиональный коллектив на самом деле

существует и работает как команда, а руководитель действительно воспринимается как лидер, а не как должностное лицо, перед которым отчитываются нижестоящие сотрудники.

6. *Борьбы статусов.* Собрание – это арена, где происходит борьба статусов. Не стоит думать, будто люди не озабочены или не должны быть озабочены своим положением относительно других членов группы. Это одна из составляющих человеческой природы и с ней необходимо мириться. Поскольку собрание часто бывает единственным местом, где люди имеют возможность выяснить свое относительное положение в группе, функция «арены» неизбежна.

Служебное совещание – одна из форм собрания людей, и в нем обязательно реализуются представленные выше социальные функции, хотя и в различной мере.

### ***3.1.2. Роли председателя совещания***

Председатель совещания (собрания, совета и т.п.) исполняет две важные роли, которые Э. Джей<sup>1</sup> метафорически описывает как роль «хозяина» и роль «слуги». Как «хозяин» председатель является организатором и координатором всего процесса совещания. Он следит за регламентом, предоставляет право выступления тому или иному участнику, управляет процессом дискуссии и т.п. В то же время нужно учитывать, что совещание – это форма групповой деятельности, и его результативность зависит от вклада всех участников в общий процесс обсуждения и принятия решения. Поэтому председатель зависим от участников совещания и исполняет роль своеобразного их «слуги», обеспечивающего процесс коллективной деятельности. Это значит, что каждый участник имеет право сделать председателю замечание, если в процессе совещания не поддерживается принятый группой регламент работы, происходит отклонение от повестки и т.п. От профессионального мастерства председателя и умелого сочетания этих ролей зависит эффективность встречи и решения поставленных задач.

В практической реальности доминирование той или иной роли может оказывать существенное влияние на стиль председательствования. Чрезмерное преобладание у председателя роли «хозяина» может выражаться в его излишней авторитарности. Избыточное стремление руководителя-председателя к самоутверждению является серьезной помехой на пути к эффективности совещания, так как купирует коллективную деятельность. Явный сигнал опасности – это когда во время обсуждений председатель очень много говорит. Человеку в

---

<sup>1</sup> Джей Э. Искусство проводить совещание / Эффективное деловое общение. М.: Бизнес Букс, 2006. С. 47-49.

председательском кресле необходимо осознавать это искушение потакать собственным слабостям. В должности председателя существует единственный оправданный источник удовольствия – это удовольствие в результатах совещания, а чтобы быть обоснованным, это удовольствие должно разделяться всеми присутствующими.

Председателю, стремящемуся превратить совещание в действенный рабочий инструмент, полезнее рассматривать себя скорее как «слугу» группы, чем как ее «хозяйина». Его основная задача – помочь группе прийти к наилучшему заключению или решению наиболее эффективным способом. А для этого он должен разъяснять и уточнять, продвигать дискуссию вперед и подвести участников к резолюции, которую каждый поймет и примет как общее волеизъявление, даже если отдельные члены будут с ней не согласны. Его истинный источник авторитета у группы – это сила приверженности общей цели и умение помочь группе в ее достижении. Общий настрой участников совещания на оперативность и явное желание прийти к наилучшему результату наикратчайшим путем – более действенный дисциплинарный инструмент, чем большой председательский молоток. Контроль и дисциплина становятся не актом навязывания собственной воли группе, но актом навязывания воли группы тому индивиду, который способен отклонить или затормозить процесс обсуждения и, следовательно, реализации цели.

### ***3.1.3. Подготовка к совещанию***

Подготовка к совещанию включает в себя решение руководителем ряда задач, основными из которых являются:

- постановка цели;
- составление повестки;
- определение участников;
- подготовка раздаточного и демонстрационного материала;
- определение времени проведения.

**Постановка цели.** Перед совещанием руководителю полезно найти ответы на вопросы: какова цель этого совещания? насколько оно необходимо по данному вопросу и что произойдет в случае непроведения совещания? что будет основным критерием достижения желаемого результата (решения поставленных перед совещанием задач)? Если у руководителя перед совещанием нет ответов на эти вопросы, то существует серьезная опасность того, что оно превратится в простую трату времени.

**Составление повестки.** Повестка – это важный документ совещания. Составленная должным образом, она способна сделать оперативным и содержательным даже такое совещание, тематикой которого

владеют немногие. Распространять повестку необходимо до совещания за время, оптимальное для подготовки к нему. Слишком запоздалое, как и чрезмерно заблаговременное распространение повестки снижает его эффективность.

*Содержание повестки.* Повестка совещания должна быть конкретной. Короткая или расплывчатая повестка может существенно снизить его эффективность, поскольку не позволит членам сформировать собственное мнение и заранее подготовиться, например, ознакомиться с необходимыми документами, фактами и цифрами.

Председателю полезно просмотреть повестку и напротив каждого пункта отметить выполняемую функцию. Это поможет ему уточнить, что именно ожидается от дискуссии, а также подскажет, каких людей пригласить и какие вопросы им задать. В некоторых случаях бывает полезно в процессе оглашения повестки собравшимся предварить каждый пункт заголовком, например: «Для информации», «Для обсуждения» или «Для решения», чтобы присутствующие на совещании знали, каких именно действий от них ожидают.

*Порядок пунктов.* При составлении повестки необходимо учитывать две закономерности:

- начало совещания обычно бывает более оживленным, чем его конец. Поэтому если вопрос требует интенсивного мышления и творческого подхода, то его полезнее поставить одним из первых. В то же время если какой-либо пункт вызывает наибольший интерес и озабоченность участников, то, возможно, будет лучше немного придержать его и прежде решить другие вопросы;

- некоторые вопросы объединяют участников в единый фронт, тогда как другие разделяют. Исходя из позиции организационной эффективности вопросы, приводящие к разногласиям и противостоянию, полезнее включать в начало повестки, а завершать совещание объединяющими вопросами.

**Определение участников совещания.** Полезность и успех совещания становятся весьма сомнительными, если на нем присутствует слишком много людей или не присутствуют люди, которых обсуждаемый вопрос касается непосредственно. В соответствии с этим выбирается оптимальное число участников.

Если в повестке дня несколько вопросов, на каждый из которых необходимо приглашение дополнительных сотрудников, то эффективным является применение *метода раздельного обсуждения*. Суть метода заключается в приглашении на конкретный вопрос дополнительных специалистов, которые по окончании рассмотрения вопроса покидают совещание. Это позволяет уменьшить число участников и избежать присутствия статистов, то есть тех участников, которые присутствуют на совещании, ожидая пока дойдет очередь до обсуждения их

вопроса. При этом постоянные члены совещания присутствуют на всем его протяжении. Однако использование метода раздельного обсуждения требует точного соблюдения регламента. Не следует вынуждать приглашенных томиться за дверью в ожидании начала обсуждения их вопроса.

#### **Подготовка раздаточного и демонстрационного материала.**

Подготовка и распространение вместе с повесткой дня соответствующего раздаточного материала (в виде проекта решения, описания предложений, а также различных вспомогательных материалов) не только экономит время, но и позволяет участникам заранее сформулировать полезные вопросы и конструктивные замечания. Однако эта идея теряет всякий смысл, если документы, которые раздаются непосредственно на совещании, слишком объемны. Поэтому необходимо приложить усилие и сделать их краткими, но ясными, поскольку их предстоит прочитать каждому присутствующему. Исключением могут быть раздаточные материалы, обеспечивающие различные отчеты и используемые как дополнительная справочная информация, не требующая полного прочтения.

**Время проведения.** Время проведения совещания определяется в зависимости от специфики рассматриваемых вопросов и решаемых на совещании задач. Срочные, но краткие совещания, связанные с краткосрочным планированием, обычно проводятся в начале дня; не случайно они часто называются «планеркой». Перспективные еженедельные совещания обычно проводятся в понедельник и также в начале дня. Отчетные совещания полезнее проводить в конце рабочей недели, месяца и т.д. В этих случаях наиболее эффективна вторая половина дня. Хотя следует учитывать, что на выбор времени проведения совещания существенное влияние оказывают и особенности профессиональной и организационной деятельности.

#### ***3.1.4. Проведение совещания***

Подобно тому как водитель автомобиля выполняет две функции – езда в нужном направлении и управление машиной, так и обязанности председателя состоят из двух связанных между собой задач: работы с предметом обсуждения и работы с людьми.

**Работа с предметом обсуждения.** Суть этой задачи – соблюдать структуру дискуссии, что требует от председателя умения внимательно слушать и удерживать дискуссию в заданном русле. Прежде чем начать обсуждение вопроса, председателю полезно отметить, что именно ожидается от собравшихся к концу обсуждения. Если высока вероятность того, что обсуждение будет длительным или трудным, председатель может предложить порядок дискуссии. При этом

необходимо внимательно следить за ходом обсуждения, чтобы участники слишком не забежали вперед (например, когда кто-либо начинает предлагать программу действий до того, как совещание пришло к согласию по поводу причины проблемы) и не возвращались к уже обсужденным пунктам, повторяя сказанное. Также следует оперативно выводить дискуссию из бесплодных или не относящихся к делу областей (например, обсуждения сильных и слабых сторон уже принятых в прошлом решений, менять которые слишком поздно).

Наверное, одна из наиболее типичных ошибок председателей – это неумение вовремя прекратить обсуждение. Например, в случаях, когда собравшиеся уже пришли к согласию. Нередко председатели завершают обсуждение прежде, чем достигнуто такое согласие. Чтобы избежать таких ошибок, полезно соблюдать следующие правила. Так, дискуссия должна быть закрыта, если становится ясно следующее:

- чтобы продвинуться дальше, требуется больше фактов;
- обсуждение показало, что нужно выслушать точки зрения людей, не присутствующих на совещании;
- собравшимся участникам необходимо время, чтобы обдумать проблему и, возможно, обсудить ее с коллегами;
- обстоятельства меняются и в скором времени могут прояснить ситуацию или повлиять на основу принятого решения;
- на этом совещании вряд ли хватит времени, чтобы надлежащим образом разобраться в затронутой теме;
- выяснилось, что два-три человека вполне могут решить этот вопрос за рамками совещания, не отнимая времени у остальных.

В конце обсуждения каждого пункта повестки председателю необходимо коротко и четко подвести итог достигнутым договоренностям. Цель такого действия – помочь людям осознать, к чему они пришли, какого достигли результата. Результат необходимо формулировать в положительных терминах. Если от одного из участников ожидается какое-либо действие, следует попросить, чтобы он подтвердил свое согласие выполнить поручение.

**Работа с людьми.** Работа с людьми в процессе совещания является многоплановой и включает в себя следующее.

*Контроль словоохотливых.* Почти на каждом совещании может найтись человек, которому требуется много времени, чтобы сказать очень мало. Нацеленный на оперативность председатель должен отметить необходимость быть лаконичным. Если видно, что человек собирается выступать долго, можно предложить ему представить свои соображения в письменном виде.

*Поддержка выдвижения предложений.* Специалисты по совещаниям подразделяют все, что мы говорим, на вопросы, ответы, положительные реакции и отрицательные реакции. Вопросы ожидают, а

ответы дают только три типа откликов: информацию, мнения и предложения. Именно предложения содержат зерна будущих успехов. Хотя на практике реализуются лишь немногие из них, почти каждому необходимо дать шанс.

Проблема в том, что предложения критиковать куда легче, чем факты или мнения. Если люди сталкиваются с тем, что их предложения провоцируют негативную реакцию в виде смеха или резкой критики, они прекратят их вносить. Поэтому председателю следует внимательно выслушивать любые предложения.

**Протокол и решение совещания.** Формальным результатом совещания является его протокол и решение.

Протоколы могут быть объемными или очень короткими, но обычно содержат следующую информацию: время, дату и место проведения совещания, имя председателя; список присутствующих и причины отсутствия постоянных членов совещания; пункты повестки дня, а также дополнительные обсуждаемые вопросы и принятые решения; время окончания совещания.

*Решение совещания.* Решение совещания высокого уровня обязательно оформляется отдельным документом. В нем отмечается наименование обсуждаемых вопросов, принятые по ним решения, имя ответственного исполнителя и сроки исполнения. С решением ознакамливаются все участники и заинтересованные лица.

Руководителю следует помнить, что важным фактором эффективности совещания является контроль над исполнением его решений. Ценность любого совещания сводится к нулю, если его решения можно не исполнять.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Перечислите профессиональные и социальные функции совещания.
2. Какие две основные роли исполняет председатель в процессе проведения совещания? В чем их суть?
3. Какие задачи решает председатель в процессе подготовки к совещанию?
4. В каких случаях полезно прекратить дискуссию?
5. Что необходимо отразить в протоколе совещания и решении?

### 3.2. ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕМ ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ БЕСЕДЫ С СОТРУДНИКОМ

В современных условиях в органах внутренних дел особое внимание уделяется эффективной организации воспитательной работы. Важное значение в этой деятельности придается индивидуальной воспитательной работе, проводимой руководителем с подчиненными. Так пп. 44-51 приказа МВД России от 25 декабря 2020 г. № 900 регламентируют проведение руководителями индивидуальной воспитательной работы.

В самом общем виде воспитательные беседы можно разделить на два вида: коррекционные (дисциплинарные) и профилактические. Необходимость проведения коррекционных воспитательных бесед вызвана либо возникновением проблем и сбоев в деятельности сотрудника и необходимостью критической оценки его работы, либо фактами нарушения им служебной дисциплины и профессиональной этики сотрудника ОВД. Этим они существенно отличаются от профилактических воспитательных бесед, которые обычно проводятся на примерах нарушения дисциплины другими сотрудниками. Можно с уверенностью утверждать, что коррекционная беседа является одной из самых сложных форм воспитательной работы, и её неправильное проведение может приводить к появлению психологических травм как у воспитуемого сотрудника, так и у руководителя. Не удивительно, что многие руководители по возможности стремятся уклониться от осуществления подобного рода деятельности, делегируя её сотрудникам подразделений морально-психологического обеспечения.

Главная цель корректирующей воспитательной беседы не наказать виновных, а ликвидировать несоответствие между требованиями и фактическим поведением участников профессиональной деятельности. На психологическом уровне это означает становление в «картине мира» сотрудника необходимых изменений, которые исключают в дальнейшем проявление нежелательного поведения и оформят правильное представление о желательном поведении. При этом следует понимать, что наказание производится лишь для закрепления изменений в представлениях человека и в меньшей степени является средством этих изменений. Иначе говоря, на момент вынесения наказания человек должен иметь четкое представление о том, за что его наказывают, понимать «как не надо поступать» и «как надо поступать в подобных ситуациях» и быть согласным с этим. В ином случае наказание малоэффективно. Хотя нередко наказание носит и назидательную функцию для окружающих.

Подготовка и проведение воспитательной беседы включает два соответствующих этапа: 1) подготовительный этап; 2) этап проведения беседы.

**1. Подготовительный этап.** На подготовительном этапе проводится предварительное изучение дисциплинарного проступка и личности сотрудника его совершившего. В наиболее избыточном виде эта работа включает анализ: а) сути проступка и его возможных последствий (объективная характеристика проступка); б) морально-психологической составляющей проступка; в) личности сотрудника, допустившего проступок.

*Объективная характеристика проступка* – включает определение сущности проступка, восстановление событийности, участников и анализ возможных последствий, а именно:

– определение сущности проступка включает поиск ответов на вопросы: «Какое правило нарушено?», «К какой деятельности оно относится?», «Нанесен ли ущерб, если да, то его вид (моральный или материальный) и примерная величина?»;

– определение времени, продолжительности и места изучаемого действия;

– определение лиц, присутствующих во время проступка (участующих, свидетелей и пострадавших, если таковые имеются).

*Морально-психологическая характеристика проступка* определяется на основе изучения морально-психологических последствий проступка, а также мотивов и степени вины сотрудника. Оценка морально-психологических последствий проступка включает анализ того, кому и какой морально-психологический ущерб был нанесен данным проступком. Ущерб может быть нанесен другому человеку, авторитету руководителя или имиджу сотрудника ОВД в целом, морально-психологическому климату в подразделении, организационной культуре и т.п. Значение имеет коллективно-групповая реакция на данное событие, а именно: проступок вызвал осуждение коллективом, был встречен равнодушно или вызывает сочувствие у других членов коллектива. А также то, может ли данный поступок вызвать подражание в дальнейшем.

При оценке мотивов сотрудника, допустившего проступок имеют значение следующие факторы:

– нарушение было умышленное и преднамеренное или случайное;

– нарушение проявлено в результате халатности, небрежности и забывчивости сотрудника или по незнанию им соответствующих нормативных документов и указаний руководителя.

На степень вины сотрудника влияют смягчающие и отягчающие факторы. В качестве обстоятельств, смягчающих вину сотрудника, могут быть:

- нечеткое руководство, ошибки при постановке задачи и организации деятельности;
- бесконтрольность, низкая требовательность непосредственного руководителя;
- наличие в коллективе негативных традиций, соответствующих содержанию данного проступка, наличие отрицательных примеров со стороны непосредственного руководства.

Факторами, отягчающими вину, являются:

- проступок совершен повторно;
- имеют место существенные негативные последствия проступка.

*Оценка личности сотрудника* включает получение и анализ информации о сотруднике, допустившем проступок:

- стаж работы и трудовая история;
- оценка профессиональных качеств, наличие поощрений и взысканий, их вид и причины привлечения к дисциплинарной ответственности;
- оценка личных и деловых качеств: как характеризуется сотрудниками подразделения кадров, психологом, непосредственным руководителем (в случае если беседу проводит вышестоящий руководитель), какие отношения с коллективом (пользуется – не пользуется уважением и авторитетом) и т.п.

**2. Этап проведения беседы.** В процессе проведения корректирующей воспитательной беседы руководитель выполняет следующие содержательные задачи:

- 1) восстанавливает событийность, проверяя достоверность собранной ранее информации и уточняя сущность проступка;
- 2) оценивает степень осознания сотрудником вины (если таковая существует);
- 3) производит изменения в «картине мира» сотрудника о том, как надо поступать в дальнейшем, чтобы не допустить или предотвратить подобные ситуации и проступки.

В соответствии с этими задачами корректирующая воспитательная беседа состоит из трех основных этапов:

- 1) описательный этап – восстановление событийности;
- 2) преобразующий этап – преобразование когнитивных представлений и установок сотрудника;
- 3) завершающий этап – закрепление результатов беседы.

*Описательный этап.* На этом этапе происходит восстановление событийности (что произошло?) и определение психологических

причин того, как такое могло случиться. Руководитель может не иметь представления о точной картине события, не знать предшествующей ситуации, ему могут быть не известны все факты или они могут быть искажены и т.п. Поэтому на данном этапе руководителю необходимо отбросить представление в исключительной правильности и незыблемости собственных представлений и убеждений и приложить усилия для того, чтобы восстановить реальную событийность.

Основной вопрос, на который необходимо получить достоверный ответ, можно сформулировать так: «Что же все-таки произошло?». Для этого необходимо описать предварительную информацию, к которой имеет непосредственное отношение сам руководитель и попросить достроить ее дальше. Например: «Вчера мне доложили, что вы ..., как вы можете это прокомментировать?». Если ситуация оказывается более сложной, а известная руководителю первоначальная версия не совсем соответствует той, которую предъявляет сотрудник, то необходимо предложить ему подробно описать весь ход событий.

Руководителю на этом этапе важно: меньше говорить и больше слушать; уверенно и спокойно держаться; вести диалог преимущественно с позиции «понимающего взрослого», а не «воспитывающего родителя». Также необходимо уметь правильно задавать нужные вопросы и добиваться от сотрудника ответов на поставленные вопросы. Следует пресекать попытки сотрудника уклониться от ответов, например через высказывание отношения или через упреждающее признание вины. Например, на вопрос: «Расскажите, что произошло?» – сотрудник может ответить: «Да, я виноват и признаю это». В этом случае полезно его поправить: «Простите, но я сейчас не спрашивал, считаете вы себя виноватым или нет, а спросил, что произошло» и т.п. Для руководителя важно точно восстановить событийность, возможно он многого и не знает.

*Преобразующий этап.* На этом этапе происходит преобразование когнитивных представлений и установок сотрудника. Необходимо закрепить понимание того, что именно было нарушено. Далее происходит преобразование вопроса «Как не нужно поступать?» в вопрос – «Как нужно поступать в подобной ситуации в дальнейшем?». Это можно сделать следующим образом. После того как событийность восстановлена необходимо попросить сотрудника сказать (или проговорить еще раз), какие правила были нарушены. Если понимание сотрудника не совсем точно, то его необходимо поправить. Бессмысленно наказание человека, если оно не связано с соответствующим его поведением.

Следующие вопросы, на которые полезно получить ответы: «Как нужно было поступить в этой ситуации, чтобы предотвратить нежелательное поведение?», «Что помешало или не помогло поступить иначе?». Важно помочь сотруднику запустить внутренние механизмы

саморегулирования поведения, не допускающие в дальнейшем подобных проступков.

*Завершающий этап.* На этом этапе происходит закрепление результатов беседы, принятие сотрудником соответствующих обязательств, определение необходимости наказания, проверка психологической готовности к нему сотрудника.

Существует правило: наказан не тот, кого наказали, а тот, кто признал себя наказанным. Если наказание превышает степень субъективного осознания вины, то человек будет чувствовать несправедливость по отношению к себе и, соответственно, обиду. А бывает, что сотрудник психологически наказывает себя гораздо сильнее, чем это можно сделать административно.

Для ориентировки в степени осознания вины (если таковая существует), можно предложить сотруднику самому определить, заслуживает ли он наказания и если да, то какого. В любом случае решение о применении или не применении наказания принимает руководитель исходя из имеющихся обстоятельств и условий. При этом необходимо соблюдать важное правило – человек наказывается за конкретный проступок, а не за то, что он такой человек. Проведение воспитательной беседы можно метафорично сравнить с «вырезанием червоточины с яблока, чтобы сохранить само яблоко». Для этого можно использовать прием «разделения персоны», который состоит из трех действий:

1) отделение нежелательного поведения. В личности человека выделяется положительная сторона и отделяется от нежелательного поведения. Например: «До этого момента я знал вас как хорошего сотрудника, который известен у нас своими отличными результатами. К сожалению, сейчас открылась и другая сторона, проявившаяся в ...»;

2) связывание нежелательного поведения с наказанием. Например: «За этот проступок я должен вас наказать (если следует наказание) или предупредить (если вы решили ограничиться предупреждением) независимо от отношения к вам лично»;

3) закрепление результата обязательствами сотрудника. Например: «Пообещайте мне, что в дальнейшем мы будем с вами встречаться только по хорошему поводу».

По окончании беседы сотрудник должен иметь четкие представления о том: а) как не следует поступать в данной ситуации; б) как следует в будущем поступать в подобной ситуации. При этом он должен принять соответствующие обязательства, даже если объявлено взыскание. Наказание не должно восприниматься внутренним убеждением: «я за это уже рассчитался, поэтому ничем не обязан».

Также в процессе анализа проступка руководителю полезно получить ответы на ряд вопросов, которые могут помочь в дальнейшем оптимизировать управленческую деятельность, а именно:

– какие недостатки в организации управленческой деятельности выявил данный проступок?

– при каких обстоятельствах проступок можно было бы предотвратить?

– по чьей вине он не был предотвращен?

В заключение можно отметить, что воспитание личности сотрудника – это сложная и трудоемкая работа, предъявляющая серьезные требования к профессионализму всех субъектов воспитательного процесса, она не терпит спонтанности, а требует серьезного отношения, качественной подготовки и педагогического мастерства. В свою очередь, эффективное проведение руководителем коррекционной воспитательной беседы позволяет сохранить сотрудника и сформировать его личность в соответствии с предъявляемыми к нему профессиональными требованиями.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какова главная цель проведения коррекционной воспитательной беседы?

2. Опишите содержание работы осуществляемой на подготовительном этапе коррекционной воспитательной беседы.

3. Какие содержательные задачи решает руководитель в процессе проведения коррекционной воспитательной беседы?

4. Перечислите и опишите этапы проведения коррекционной воспитательной беседы.

### **3.3. ПЕРЕГОВОРЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ**

Переговоры – важная составляющая профессиональной управленческой деятельности. Неумение вести переговоры может оборачиваться серьезными потерями. Поэтому искусству ведения деловых бесед и переговоров уделяется особое внимание в процессе совершенствования профессионально-управленческой компетентности руководителей. Несомненно, что стратегия, тактика и приемы, используемые в переговорах бизнес-партнеров, в дипломатических переговорах оппозиционных государств и в переговорах с преступниками, захватившими заложников, значительно различаются, хотя и имеют много общего. Прежде чем перейти к рассмотрению вопроса организации переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел, рассмотрим классические примеры стратегий и стилей, используемых в различных переговорах.

### 3.3.1. Стратегии и стили проведения переговоров

Традиционно выделяются три базовых **стратегических подхода** к проведению переговоров: 1) конфронтационный (жесткий); 2) партнерский (принципиальный); 3) дружеский (мягкий).

*Конфронтационный (жесткий) подход* основан на идее противостояния. Основной девиз таких переговоров: «Кто кого!» Степень взаимного противостояния может быть различной и изменяться в пределах от желания получить от партнера определенные уступки до стремления «выжать» из партнера максимум возможного, воспользовавшись сложившейся ситуацией. Рассматриваемая стратегия предполагает необходимость воздействия на другую сторону. Здесь возможны два пути. Один – воздействие на ситуацию, другой – влияние на самого переговорщика или команду переговорщиков. В процессе таких переговоров активно используются различные переговорные трюки и хитрости.

Как правило, конфронтационный подход имеет негативные последствия в будущем даже при его положительных результатах в настоящем.

*Партнерский (принципиальный) подход* основан на идее заинтересованности всеми сторонами поиска взаимоприемлемого решения с соблюдением интересов каждой из сторон. В основу подхода положены два принципа теории «разумного эгоизма»: 1) понимание того, что надежная реализация собственных интересов невозможна без удовлетворения своих интересов и другой стороной; 2) раскрытие и проведение тщательного анализа интересов каждой стороны.

Партнерский подход часто соотносится с методом *принципиальных переговоров*, разработанным в рамках Гарвардского проекта (США) по переговорам. Этот метод подробно описан в книге «Переговоры без поражения. Гарвардский метод»<sup>1</sup>. Суть метода состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, то есть исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти каждая из сторон. Метод предполагает достаточно жесткий подход к рассмотрению существа дела, но достаточно мягкий к отношениям между участниками переговоров. Принципиальные переговоры во многом ориентированы на результат, при этом сохраняя партнерские отношения.

Партнерский подход предполагает высокий уровень доверия между сторонами. К числу особенностей партнерских переговоров можно отнести следующее: а) высокий уровень профессиональной

---

<sup>1</sup> Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. М.: ЭКСМО, 2006.

подготовки переговорщиков; б) искренность в стремлении договориться, добившись при этом взаимовыгодных результатов; в) высокий уровень открытости и порядочности партнеров; г) предельная ограниченность возможности применения трюков, хитростей.

*Дружеский (мягкий) подход* обычно основан на идеях дружеского соучастия и покровительства. Стороны занимают дружеские позиции по отношению друг к другу. При этом более слабая сторона ожидает от партнера доброжелательного отношения к себе, ссылаясь на свою лояльность или положительный опыт сотрудничества в прошлом. Обычно при ориентации на дружеский подход характерно принятие практически любых предложений более сильного партнера, но при этом зависимая сторона настоятельно оговаривает и необходимость удовлетворения собственных «жизненно важных» интересов и потребностей.

Выбранная сторонами стратегия переговоров во многом связана со *стилем их проведения*. При этом следует учитывать, что сам переговорщик обладает определенными личностными и профессиональными качествами часто имеет предпочитаемый им стиль и стратегию проведения переговоров. Этот фактор учитывается при принятии решения о том, кого выставить в качестве переговорщика в соответствии с предполагаемыми условиями проведения переговоров и характером решаемых проблем.

Существуют различные описания поведенческих стилей проведения переговоров. Для примера рассмотрим некоторые из них. По ведущей ориентации различают два крайних стиля: а) ориентированный на решение переговорной задачи; б) ориентированный на участвующих в переговорах людей.

*Стиль, ориентированный на решение переговорной задачи*, в чистом виде проявляется в том, что придерживающаяся его сторона (лицо, руководитель, переговорщик) в меньшей степени учитывает, как ее действия будут эмоционально оценены другими участниками переговоров и какое отношение персонально к нему они вызовут. Он неумолимо преследует поставленную цель и может прибегать к обострению позиций и отношений, в том числе проявлять жесткость к другим участникам, если этого требует решение поставленной задачи. Стиль оправдан тогда, когда решение задачи важнее сохранения отношений с непосредственными участниками переговоров.

*Стиль, ориентированный на людей, участвующих в переговорах*. В этом случае основное внимание уделяется взаимоотношениям сторон. Такой стиль способен вести к значительным уступкам, если его придерживается хотя бы одна из сторон. Стиль оправдан тогда, когда важнее сформировать и сохранить хорошие отношения между сторо-

нами с долгосрочной перспективой взаимодействия между ними, и часто используется в предварительных переговорах.

По степени активности различают стиль «ведущего» и стиль «ведомого».

*Стиль «ведущего»* на первый взгляд может казаться предпочтительным. Сторона, придерживающаяся этого стиля, инициирует вопросы и дискуссии, поэтому она может обладать некоторыми преимуществами, однако лишь при наличии соответствующей тактической компетентности. Кроме того, выбор такого стиля оправдан лишь в том случае, если избравшая его сторона располагает действительно большими ресурсами и уверена, что сможет «диктовать» подлежащие обсуждению вопросы и соответствующую повестку дня. К тому же, так как она берет на себя управленческие функции, на нее возлагается большая доля ответственности за результат. Поэтому одного желания быть «ведущим» недостаточно. Если такое желание не подкреплено соответствующими ресурсами и реализуется неумело, то результаты будут неблагоприятными.

*Стиль «ведомого».* Сторона, придерживающаяся этого стиля, следует за «ведущим» по предложенному пути, поддерживая (или не поддерживая) инициируемые «ведущим» вопросы и дискуссии. Соответственно, этот стиль также обладает определенными преимуществами и предоставляет «ведомой стороне» возможность оставаться в позиции оценивающего ситуацию «хозяина», сохраняющего за собой право быть последней инстанцией, одобряющей или не одобряющей предложенный «ведущей стороной» порядок и характер обсуждения вопросов. Кроме того, будучи тщательно спланированным, он поощряет именно другую сторону первой излагать свою позицию, освещать вопросы и собственные интересы. А в переговорах большое значение имеет баланс между стремлениями получать и предоставлять информацию. Информация – это значительный ресурс, и тот, кто владеет полной и достоверной информацией, всегда обладает и властью. Часто умение слушать представляется как искусство, а в переговорах возможность слушать является еще и привилегией. Задавая вопросы, «ведомый» получает дополнительную информацию, сохраняя при этом возможность не раскрывать свою. Все это позволяет ему более обстоятельно и конкретно разработать свою аргументацию. Поэтому в переговорах позиция «ведомого» нередко оказывается более сильной, а избравшая этот стиль сторона фактически играет ведущую роль.

### ***1.3.2. Организация переговорной деятельности сотрудников органов внутренних дел***

Переговорная деятельность является составной частью специальных оперативно-тактических операций, включая специфическую криминальную ситуацию, требующую ведения переговоров, остро негативное отношение субъектов переговоров, решение задач предупреждения, раскрытия и расследования преступлений.

Переговорная деятельность сотрудников ОВД – управляемая сбалансированная система, которая включает в себя процесс переговоров, управление данным процессом под воздействием внешних условий, факторов и субъектный состав, характеризующийся свойствами и психологическими состояниями самих субъектов.

Следует особо отметить, что в профессиональной деятельности сотрудников ОВД переговорная деятельность с преступниками – это, как правило, вынужденное взаимодействие на базе изначальной эмоциональной неприязни противоположных целевых и мотивационных установок и нормативной регламентации одной из сторон в отличие от противоположной.

Потребности в научном обеспечении переговорного процесса обусловлены той ролью, которую он выполняет в различных сферах человеческой деятельности. В речах Сократа, сочинениях Платона, Аристотеля и многих других греческих философов искусство ведения диалога с целью убедить (или разубедить) оппонента выступало под названиями «софистика», «схоластика», «риторика», «философские диалоги» и т. п. Заложенные в их трудах идеи остаются востребованными до нашего времени.

Прагматический смысл института переговоров был осознан еще на заре человеческой цивилизации, задолго до его научного осмысления, и лежит в основе того углубляющегося интереса, который сегодня проявляют представители самых разных профессий, вынужденные решать задачи с высоким удельным весом коммуникативной составляющей. Потребность в достижении согласия между конфликтующими сторонами породила особый социальный институт специалистов по ведению переговоров (дипломатов, посредников, медиаторов, арбитров, консультантов, судей, экспертов, переговорщиков), ставших «ключевой фигурой в социальных сценариях различных исторических, этнических, религиозных и межличностных столкновений»<sup>1</sup>. Одна из первых серьезных и широко известных работ по ведению

---

<sup>1</sup> Инновационные образовательные программы по психологии / под ред. Ю.П. Зинченко, И.А. Володарской. М., 2007. С. 12.

переговоров написана французским дипломатом Франсуа Кальером свыше 200 лет тому назад<sup>1</sup>.

В сфере правоохранительной деятельности интерес к переговорному процессу обострился после печально известных событий на летних Олимпийских играх 1972 г. в Мюнхене (ФРГ), когда в результате «силовой» операции по освобождению захваченных боевиками-террористами заложников погибли не только все девять заложников, но и пять преступников, один полицейский, ранены пилот вертолета и трое полицейских. Это событие было названо в прессе «мюнхенской мясорубкой». Следствием этих событий стал поворот от ранее безоговорочно разделяемой многими «силовиками» установки на исключительно силовые варианты ведения контртеррористических операций в сторону признания необходимости использования переговорной стратегии.

Помимо очевидных соображений (сохранение жизни заложников и сотрудников полиции) в качестве мотиваторов «за переговоры» выступают:

- требования террористов, которые не всегда могут быть безосновательными и свидетельствовать о реально существующей проблеме;
- психическое состояние и позиция террористов, которые могут меняться с течением времени (усталость, потребности в еде или лекарствах, осознание реально произошедшего и его последствий и т. п.);
- отказ от переговорного процесса, который может быть истолкован как пренебрежение жизнями заложников и участвующих в спецоперации сотрудников спецподразделений и тем самым в какой-то степени создавать рекламу террористам.

В настоящее время сформирована необходимая нормативная правовая база, регламентирующая порядок реализации основных стратегических целей при пресечении террористических актов, включая требования к ведению переговорного процесса. Так, в ст. 16 Федерального закона от 6 марта 2006 г. № 35-ФЗ «О противодействии терроризму» сформулированы цели (сохранение жизни и здоровья людей) и некоторые требования к переговорному процессу. В частности, не должны рассматриваться выдвигаемые террористами политические требования.

В Положении о Национальном антитеррористическом комитете содержится разграничение компетенции между органами безопасности и внутренних дел в данной сфере<sup>2</sup>.

В соответствии с Федеральным законом «О противодействии терроризму» издана межведомственная инструкция, регламентирую-

---

<sup>1</sup> Кальер Ф. Каким образом договариваться с государями : репринтное издание. 2001.

<sup>2</sup> Положение о Национальном антитеррористическом комитете : утв. Указом Президента РФ от 15.02.2006 № 116 «О мерах по противодействию терроризму».

щая вопросы организации и проведения контртеррористических операций. В соответствии с установленным порядком формируются различные функциональные группы, в частности группа ведения переговоров (ГВП). Правоохранительные органы ведут переговоры с преступником исходя из того, что человеческая жизнь имеет непреходящую ценность. «Человек, его права и свободы являются высшей ценностью. Признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина – обязанность государства» (Конституция Российской Федерации. Ст. 2).

С точки зрения психологической науки решение главной задачи – создание эффективной системы психологического обеспечения переговорного процесса (в ситуации захвата заложника), требует изначального уяснения его места в общей системе контртеррористической операции. Следует согласиться с тем, что «переговоры с террористами – это элемент целостной системы организационных, разведывательных, оперативно-боевых, режимных, следственных, материально-технических, финансовых, психодиагностических, коммуникативных и других мероприятий, объединенных единым руководством и замыслом действий и нацеленных на пресечение преступления. Группа переговоров включается в состав сил, развертываемых для пресечения террористических актов. Она взаимодействует с сотрудниками служб, задействованных в этих мероприятиях, а также с представителями прокуратуры, органов безопасности и правопорядка, с консультантами различных профилей, с представителями СМИ»<sup>1</sup>. Комплекс решаемых в ходе контртеррористической операции психологических задач задает структуру системы психологического обеспечения. Ее основными элементами является психологическое обеспечение следующих процессов:

- деятельности главного субъекта управления – создаваемого при совершении террористического акта оперативного штаба (ОШ);
- деятельности личного состава (сил и средств) органов и подразделений полиции;
- функционирования группы ведения переговоров;
- деятельности психологической службы.

При исследовании этой проблемы и разработке рекомендаций мало иметь некую информационную составляющую предметно-профильного характера. Должна быть понятна вся система действий органа управления операцией, в рамках которой (в полном согласии с которой) осуществляется переговорный процесс и на которую должны быть ориентированы как выделение ракурсов приложения предмет-

---

<sup>1</sup> Караяни А.Г., Зинченко Ю.П. Информационно-психологическое противоборство в войне: история, методология, практика : учебник. М., 2007. С. 145.

ного знания, так и их раскрытие специалистом-предметником (в данном случае психологом). В противном случае уязвимым становится даже само определение направлений совершенствования переговорного процесса. Именно эта общая система действий органа управления (оперативного штаба по проведению операции) нередко отсутствует в силу разного рода причин у специалистов, разрабатывающих рекомендации по более эффективному ведению переговорного процесса. Получаемый в этом случае тип знания становится «нестыкуемым» с логикой действий как органа управления – главного заказчика этой продукции, так и самого переговорщика.

Итак, при всей значимости традиционного предмета психологического анализа деятельности группы ведения переговорного процесса не следует забывать о том, что он ведется ОШ посредством этой группы, а не ГВП как самостоятельным субъектом. Можно утверждать, что эта группа есть только один из инструментов (средств) решения ОШ задач на пресечение террористических актов. Признание этого, на наш взгляд, очевидного факта влечет за собой ряд значимых следствий:

- в управленческом контексте деятельность ГВП целиком и полностью подчинена логике действий ОШ, несущего непосредственную ответственность за ход и результаты контртеррористической операции;

- компетентностный уровень ГВП должен включать не только собственно переговорную составляющую, но и способности к оценке существенных характеристик деятельности по пресечению террористических актов в целом и связанных с ним резонансных событий в обществе. Признание этого положения ставит вопрос об уточнении сложившихся представлений о профиле специалистов, способных, в отличие от других членов группы, выполнять функцию переговорщика, а также о содержании и уровне их профессиональной подготовленности;

- по своему статусу члены группы ведения ПП должны быть членами ОШ, непосредственно включаясь в обсуждение различных вариантов действий в отношении террористов. Существующие опасения о возможной выдаче переговорщиками информации о планах ОШ должны учитываться, но они не могут быть серьезным аргументом.

*Системная задача*, стоящая перед ОШ, – управление значимыми ситуационными составляющими – гуманитарной (человеческой), пространственно-временной, информационной, физической, материально-технической и другими ситуациями в целях обеспечения безопасности жизни и здоровья заложников и обезвреживания преступников.

*Способы решения системной задачи* – формирование и рациональное использование имеющихся в распоряжении ОШ ресурсов для разрешения проблемной ситуации на основе действующей норма-

тивной правовой базы и канонов общечеловеческой и профессиональной этики.

*Частные цели при проведении операции:*

- составление общей картины проблемной ситуации, включая технологию захвата заложников (может дать ценную информацию о степени подготовленности акции, масштабе (диапазоне) возможностей, связях с террористическими группами вовне, «профессионализме», моральных установках, индивидуальных и социально-психологических особенностях и т.п.);
- «портреты» участников (террористов и заложников), в том числе психологические);
- установление, сохранение и углубление коммуникативного контакта с преступниками и, если возможно, с заложниками;
- формирование компромиссной стратегии взаимодействия с преступниками;
- освобождение максимально возможного количества заложников до начала возможного силового варианта операции;
- накопление достаточной информационной базы для принятия ОШ рационально обоснованных решений;
- управление процессом удовлетворения требований преступников (по времени, деньгам, транспортным средствам, СМИ и т. п.);
- разработка плана операции и управление силами и средствами на случай силового варианта разрешения ситуации.

*Установочные психологические задачи, которые ОШ ставит ГВП:*

- установление коммуникативного, функционально-ролевого и личного контакта, его поддержание и углубление;
- разъяснение правовых и иных последствий продолжения сохранения или обострения сложившейся ситуации и благоприятного для преступников выхода из нее;
- сбор значимой для эффективного разрешения проблемной ситуации информации (не только психологического характера);
- адекватная передача информации о решениях ОШ и о требованиях террористов к ОШ;
- решение тактически значимых задач (склонение к компромиссному решению или отказу от ранее выдвинутых требований по временным параметрам, объему требований, условиям освобождения заложников и т. д.);
- формирование у преступников установки на удачное разрешение ситуации;
- стимулирование процессов расслоения в преступной группе (если возможно).

*Ситуационные психологические задачи, решаемые переговорщиком в ПП:*

– преодоление барьера нежелания вести какие-либо переговоры без удовлетворения выдвинутых ранее требований;

– сохранение эмоциональной устойчивости (саморегулирование) и продуктивной аналитико-мыслительной деятельности при использовании террористом выражений, унижающих человеческое достоинство;

– «подстройка» под индивидуально-, социально- и этнопсихологические особенности террористов;

– «сохранение лица» (отсутствие какого-либо осуждения);

– оценка влияния различных факторов на психологию преступников (время суток, длительность ПП, голод, жажда, возможные последствия приема различного рода стимуляторов, в том числе алкоголя, наркотиков);

– последовательное психологическое продвижение от типовой схемы ситуации к индивидуализации (персонализации) ее участников.

*Задачи сотрудников психологической службы в операциях по освобождению заложников:*

– в оперативном режиме – оказание консультационной функции по всему спектру возникающих психологических проблем;

– на этапе профессиональной подготовки ГВП – разработка комплекса занятий по выработке у ее членов способностей к ведению переговоров с различными категориями террористов и в различных условиях;

– для членов ОШ – разработка рекомендаций по основам управления психологической службой, и особенно ГВП, при проведении операций по пресечению террористических актов.

*Тактико-психологические основы действий ГВП*

Анализ практики показывает, что эффективная группа ведения переговоров должна состоять по крайней мере из четырех человек: первый переговорщик, второй переговорщик, консультант-психолог и руководитель группы.

В обязанности первого переговорщика входят все вербальные контакты с преступником или преступниками, захватившими заложников. Второй переговорщик должен делать следующее:

а) вести журнал учета всех инцидентов, угроз со стороны преступника и соглашений с ним;

б) вести запись всех речевых контактов с преступником, анализируя тактически значимые элементы дискуссии и решения, принятые в это время группой переговорщиков и ОШ;

в) передавать всю необходимую информацию первому переговорщику;

г) быть готовым занять место первого переговорщика, когда тот устанет;

д) обязанности консультанта-психолога;

е) строить социально-психологический портрет личности (группы) преступника, постоянно уточняя его на основе вновь поступающих данных;

ж) постоянно анализировать динамику психических состояний преступника и переговорщика;

з) не включаться в переговоры, чтобы остаться максимально объективным;

и) на основе анализа имеющихся психологических данных разрабатывать тактико-психологические рекомендации по повышению продуктивности переговоров.

Руководитель группы переговорщиков организует деятельность группы переговорщиков, распределяет в ней роли, направляет и контролирует ее деятельность, обеспечивает взаимодействие ГВП с ОШ.

*Задачи, стоящие перед группой ведения переговоров:*

1) максимально быстрое определение пола, возраста, происхождения, биографических и других данных преступника, на основании чего строится его типичный психологический портрет;

2) если действует группа преступников, определение лидера или лица, принимающего решение, чтобы далее вести переговоры с ним;

3) анализ и учет психического состояния (эмоционально стабилен или находится в состоянии стресса) и интеллектуальных способностей преступника, особенностей его мышления (по шкале «логичность-иррациональность»);

4) оценка степени устойчивости позиции преступника в отношении применяемых ГВП тактических приемов воздействия;

5) развитие коммуникативного контакта, добиваясь формирования устойчивых и предсказуемых межличностных отношений, а в предельной форме – доверительных<sup>1</sup>;

6) стимулирование преступника к высказыванию конструктивных решений по вопросам, связанным с освобождением заложников, понижение «планки требований» и прекращение преступления в целом.

7) постоянный торг с преступником, невыполнение его требований, не получив ничего взамен;

---

<sup>1</sup> Понятия «межличностный контакт» и «доверительные отношения» в условиях проведения переговорного процесса в ситуации захвата заложников во многих случаях следует использовать с приставками «квази-» или «псевдо-», если учесть принципиальную противоположность интересов преступников и ОШ и обусловленную этим асимметрию взаимоотношений.

8) учет всех просьб преступников. Если преступник просит что-то, значит это для него важно;

9) ведение переговоров так, чтобы преступник понимал, что от переговоров выигрывают обе стороны.

Необходимо добиваться освобождения в первую очередь раненых, больных, детей и женщин. Это нередко можно осуществить еще на первых этапах переговоров. Освобожденные заложники могут дать ценную информацию о преступниках, облегчающую проведение специальной операции.

Переговоры проходят эффективно, если соблюдаются следующие условия:

- никто из заложников или сотрудников правоохранительных органов не пострадал с момента начала переговоров;

- количество эмоциональных инцидентов, угроз в адрес заложников сокращается;

- продолжительность каждого диалога с преступником увеличивается, становится меньше разговоров о насилии;

- требование крайних сроков исполнения выдвигаемых требований или иные требования сглаживаются;

- заложники освобождаются.

#### *Личность переговорщика*

Важное значение придается выбору переговорщика (переговорщиков), осуществляющего непосредственный контакт с террористами, поскольку он выступает ценным источником информации о преступниках и заложниках; вносит обоснованные предложения о целесообразности продолжения переговоров в связи с нарастанием степени опасности для жизни заложников и необходимости осуществления силового варианта их освобождения; в определенной степени может управлять механизмами психологической регуляции поведения преступников, способствуя более успешным действиям спецподразделений (отвлекая внимание или ослабляя бдительность преступников перед началом штурма, контролируя их пространственное размещение и т.п.).

Практика свидетельствует, что нередко в переговоры вынуждены вступать лица, не имеющие необходимых для этого опыта профессиональной подготовки и личностных качеств. С учетом того, что переговорный процесс, как правило, протекает в стрессогенных условиях, переговорщик подвергается опасности дестабилизации его психики.

Среди факторов, вызывающих стресс у переговорщика, чаще всего упоминаются такие:

- необходимость вести себя спокойно и разумно, контролировать себя, даже когда окружающие люди находятся в состоянии сильного эмоционального возбуждения;

– опасение, что переговоры закончатся неудачей и оперативный штаб примет решение о силовом варианте операции, грозящим возможной гибелью заложников и полицейских;

– повышенная тревожность переговорщика («правильно ли я делаю свое дело?»);

– давление необходимостью успешно выполнить задачу по убеждению лиц, захвативших заложников, в том, что: а) они извлекут для себя пользу от диалога с переговорщиками; б) они не должны бояться за свою безопасность; в) полицейские заботятся о том, что будет с ними после окончания инцидента;

– необходимость успокаивать заложников в ситуации, когда им грозит реальная опасность со стороны лиц, захвативших их;

– необходимость контролировать чувства враждебности и гнева по отношению к преступникам, которые усиливаются, когда они употребляют алкоголь, наркотики, демонстрируют неразумное или непредсказуемое поведение;

– необходимость продолжать переговорный процесс при возникновении кризисных ситуаций (завязывать контакты с преступниками, когда они проявляют активное нежелание вступать в диалог, хранят молчание, плохо знают язык, угрожают самому переговорщику или заложникам).

К этим объективным для переговорного процесса факторам, вызывающим стресс, может добавляться ряд субъективных факторов, связанных с взаимодействием переговорщика и других участников специальной группы, работающей на месте переговоров.

Указанное актуализирует необходимость обучения переговорщиков одной из быстро развивающихся прикладных дисциплин – стресс-менеджменту.

Таким образом, эффективность переговорного процесса как важнейшего условия благополучного проведения операции по освобождению заложников и задержанию преступников напрямую связана с качеством подготовки всех его участников.

Переговорная деятельность в экстремальных условиях строится на принципах конструктивного общения и включает следующие основные этапы:

начало переговоров (вступление в контакт, уточнение требований террористов);

основной этап (задачи – завладеть инициативой в переговорах, добиться отсрочки выполнения требований преступников; дальнейшее развитие инициативы);

завершение переговоров (уточнение времени, места и условий обмена заложников; выполнение других оговоренных условий).

Максимальное психологическое напряжение и наиболее реальная опасность для жизни заложников приходится, как правило, на первоначальный этап.

#### ОБЩАЯ СТРУКТУРА ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

Подготовительный (диагностический) этап.

Определение целей переговоров, программы *max* и *min*.

Оценка собственных сил, средств и иных возможностей.

Анализ целей, которые преследует другая сторона.

Выявление сильных и слабых мест в позициях сторон.

Составление плана переговоров и т.д.

Этап переговоров.

Использование возможностей переговоров «позиционных» и по «существу», других тактических приемов. «Торг». Взаимный поиск компромиссов, сближение позиций в процессе обсуждения.

Поиск путей выхода из тупика. Использование возможностей перерыва в переговорах. Возобновление переговоров на основе критического анализа состоявшегося диалога и сложившейся тупиковой ситуации.

Заключительный этап.

Достижение соглашений, определение мер их практической реализации и контроля исполнения. Выделение вопросов, требующих дополнительного обсуждения и решения, составление итоговых документов.

Анализ проведенных переговоров. Подведение итогов.

Процесс ведения переговоров в кризисных ситуациях включает следующие основные этапы: до прибытия оперативной группы; после прибытия оперативной группы и в начале ее работы; принятие решения по выдвинутым требованиям; завершение переговоров и проведение силовой операции (при острой необходимости).

Руководители и сотрудники органов внутренних дел должны осознавать, что основой мотивации ведения переговоров с лицами, захваченными заложников, является то, что переговоры фактически являются единственной гарантией жизни заложников. Пока ведутся переговоры, есть надежда на освобождение и сохранение их жизни. Именно сохранение жизни заложников является основной целью переговоров в кризисных ситуациях, предусмотренной законом.

Большое значение придается выбору переговорщика (переговорщиков), его подготовке для непосредственного контакта с террористами. Считается, что им, как правило, является официальное лицо, имеющее опыт общения с преступниками, профессионально важные качества, необходимые для ведения переговоров, и соответствующую подготовку.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Раскройте особенности базовых стратегических подходов к проведению переговоров.
2. В чем основное отличие в тактике взаимодействия стиля, ориентированного на решение переговорной задачи от стиля, ориентированного на людей, участвующих в переговорах?
3. Перечислите профессионально важные качества сотрудника-переговорщика, позволяющие преодолевать кризисы в переговорах.
4. Назовите основные стратегии ведения переговоров, их отличительные особенности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на то, что проблема управления достаточно древняя, проблема совершенствования профессионально-управленческой компетентности руководителей остается актуальной в современных условиях профессиональной деятельности. Накопленные до настоящего времени фактические и экспериментальные данные позволяют делать достаточно аргументированные выводы в отношении протекания внутриорганизационных процессов, условий эффективности осуществления управленческих функций и разрабатывать конкретные рекомендации для руководителей в области менеджмента и психологии управления.

В то же время каждый человек с его индивидуально развивающимся на протяжении жизни неповторимым внутренним миром является личностью неоднозначной и многоплановой. Так и любой служебный коллектив имеет свои особенности, стремления и предпочтения. И даже тщательное изучение и объяснение «внутренней природы» одних людей и особенностей конкретных коллективов не позволяет достоверно и однозначно предсказывать поведение других. Поэтому управляющие всех рангов, принимая управленческие решения, каждый раз имеют дело с особой ситуацией, в которой малоэффективен формальный подход. Соответственно, можно утверждать, что управление – это не столько наука, сколько искусство, суть которого состоит в способности руководителя применять имеющиеся научные разработки в области управления в конкретных практических ситуациях его управленческой деятельности. Но для этого нужно знать эти «имеющиеся научные разработки» в области психологии управления.

Представленные материалы не раскрывают всех сторон управленческого процесса руководителей подразделений в правоохранительных органах и предназначены для обеспечения формирования первоначальной профессионально-управленческой компетентности руководителей.

Дальнейшим развитием проблемы формирования профессионально-управленческой компетентности руководителей, на наш взгляд, могут выступать разработка и совершенствование педагогических и социально-психологических технологий развития профессионально важных качеств руководителей и создание организационно-педагогических условий формирования профессионального опыта их управленческого взаимодействия в моделируемых ситуациях профессионально-управленческой деятельности, что может послужить материалом для других учебно-методических пособий.

## СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

*Объект управления (управляемая подсистема)* – отдельные социальные, экономические, политические и другие процессы, протекающие в определенных условиях.

*Организационное лидерство* – процесс психологического влияния лидера на последователей в организации, осуществляемого им на основе преимущественного использования неформальных (личностных) источников власти и направленного на решение организационных задач и оптимизацию внутригруппового взаимодействия.

*Организационное управление* – особым образом организованный вид управленческой деятельности по выполнению функций управления в организации, осуществляемый персоналом управления, наделенным для этого соответствующими полномочиями и ответственностью.

*Профессионально-психологические характеристики* – профессионально важные психологические качества руководителя, обеспечивающие успешность его профессионально-управленческой деятельности.

*Профессионально-управленческая компетентность руководителя подразделения* – обобщенное личностное образование, заключающее в себе владение руководителем сформированными компетенциями, включающими обладание необходимыми знаниями, умениями и способами деятельности, а также обладание развитыми профессионально-важными личностными качествами и первоначальным профессионально-управленческим опытом, обеспечивающими результативность его управленческой деятельности.

*Профессиональные компетенции* – требования, которые предъявляются к руководителю в соответствии с содержанием и спецификой профессионально-управленческой деятельности.

*Психологический климат* – комплексное эмоционально-психологическое состояние коллектива, отражающее общий психологический настрой и степень удовлетворенности работников различными факторами жизнедеятельности коллектива.

*Руководство* – произвольное (целенаправленное) воздействие руководителя на руководимых людей, а также их общности, направленное на побуждение их к активному поведению и деятельности для достижения поставленных целей.

*Стиль руководства* – устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя на подчиненных, создающая своеобразный «почерк» его управленческого поведения.

*Субъект управления (управляющая подсистема)* – руководитель (начальник органа, его подразделения) либо организационное звено (коллегия МВД России, ученый совет и т.п.), которые обладают

регламентированным управленческим ресурсом – властью, проявляющейся в возможности и способности принимать решения, обязательные для исполнения.

*Управление* – направленное воздействие на систему или отдельные происходящие в ней процессы с целью изменения ее состояния или придания ей новых свойств и качеств.

*Функционально-деятельностный компонент* – способности результативно осуществлять управленческие функции в профессиональной деятельности.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ К ИЗУЧЕНИЮ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом : практикум / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 с.
2. Вахнина, В.В. Требования профессиональной деятельности в современных условиях к профессионально важным качествам следователя / В.В. Вахнина // Вестник Московского университета МВД России. – 2019. – № 7. – С. 326-332.
3. Евтихов, О.В. Развитие лидерского потенциала руководителя : монография / О.В. Евтихов. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 198 с.
4. Евтихов, О.В. Управление персоналом организации : учебное пособие / О.В. Евтихов. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 297 с.
5. Караяни, А.Г. Военная психология / А.Г. Караяни. – М.: Юрайт, 2018. – 218 с.
6. Кубышко, В.Л. Ведомственная профессионально-практическая психология в контексте 300-летия российской полиции / В.Л. Кубышко // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2017. – № 2 (74). – С. 8-13.
7. Марьин, М.И. Психологическая подготовка сотрудников полиции к профессиональной деятельности : учебно-методическое пособие / М.И. Марьин, В.Е. Петров, А.Д. Сафронов. – Домодедово : ВИПК МВД России, 2014. – 156 с.
8. Профессиональная подготовка полицейских / под общ. ред. В.Л. Кубышко. – М.: ДГСК МВД России, 2020. Часть 3. – 541 с.
9. Сердюк, Н.В. Педагогическая герменевтика как детерминанта профессиональной подготовки руководителей органов внутренних дел / Н.В. Сердюк // Национальный психологический журнал. – 2020. – Т. 1. – № 1 (37). – С. 107-114.
10. Совершенствование процесса формирования профессиональной компетентности сотрудников органов внутренних дел: акмеологический аспект : монография / В.Е. Шинкевич, О.В. Евтихов, Н.В. Маслодудова [и др.]. – Красноярск: СибЮИ МВД России, 2018. – 196 с.

**Психодиагностические методики самодиагностики компонентов профессионально управленческой компетентности**

**Методика «Оценка выраженности лидерских качеств»<sup>1</sup>**

Методика состоит из 50 вопросов, по результативности ответов на которые делается вывод об обладании персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру.

Инструкция. Прочитайте предложенные ниже вопросы, на каждый из них дайте ответ «да» или «нет».

**Текст опросника**

1. Часто ли Вы бываете в центре внимания окружающих?  
а) да, б) нет.
2. Считаете ли Вы, что многие из окружающих Вас людей занимают более высокое положение по службе, чем Вы?  
а) да, б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных Вам по служебному положению, испытываете ли Вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?  
а) да, б) нет.
4. Когда Вы были ребенком, нравилось ли Вам быть лидером среди сверстников?  
а) да, б) нет.
5. Испытываете ли Вы удовольствие, когда Вам удается убедить кого-то в чем-то?  
а) да, б) нет.
6. Случается ли, что Вас называют нерешительным человеком?  
а) да, б) нет.
7. Согласны ли Вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?  
а) да, б) нет.
8. Испытываете ли Вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить Вашу профессиональную активность?  
а) да, б) нет.

---

<sup>1</sup> Источник: Немов Р.С. Психология: в 3 кн. Книга 3: Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики. М.: Владос, 2008.

9. Теряли ли Вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?  
а) да, б) нет.
10. Доставляет ли Вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются Вас?  
а) да, б) 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?  
а) да, б) нет.
12. Считаете ли Вы, что производите на людей впечатление импозантного человека?  
а) да, б) нет.
13. Считаете ли Вы себя мечтателем?  
а) да, б) нет.
14. Теряетесь ли Вы, если люди, окружающие Вас, выражают несогласие с Вами?  
а) да, б) нет.
15. Случалось ли Вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов?  
а) да, б) нет.
16. Если то, что Вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то Вы:  
а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;  
б) возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца.
17. С каким из этих двух мнений Вы согласны:  
а) настоящий руководитель должен уметь сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;  
б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.
18. С кем Вы предпочитаете работать?  
а) с покорными людьми;  
б) с независимыми и самостоятельными людьми.
19. Стараетесь ли Вы избегать острых дискуссий?  
а) да, б) нет.
20. Когда Вы были ребенком, часто ли Вы сталкивались с властью Вашего отца?  
а) да, б) нет
21. Умеете ли Вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с Вами не согласен?  
а) да, б) 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?

а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;

б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.

**23.** Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?

а) да, б) нет.

**24.** Считаете ли Вы себя человеком, оказывающим влияние на других?

а) да, б) нет.

**25.** Может ли неудача в проявлении инициативы заставить Вас больше никогда этого не делать?

а) да, б) нет.

**26.** Кто с Вашей точки зрения истинный лидер?

а) самый компетентный человек;

б) тот, у кого самый сильный характер.

**27.** Всегда ли Вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?

а) да, б) нет.

**28.** Уважаете ли Вы дисциплину?

а) да, б) нет.

**29.** Какой из следующих двух руководителей для Вас предпочтительнее?

а) тот, который все решает сам;

б) 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?

а) коллегиальный;

б) авторитарный.

**31.** Часто ли у Вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?

а) да, б) нет.

**32.** Какой из следующих двух «портретов» больше напоминает Вас?

а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;

б) 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 ним не согласны?

- а) промолчу;
- б) буду отстаивать свое мнение.

**34.** Подчиняете ли Вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?

- а) да, б) нет.

**35.** Возникает ли у Вас чувство тревоги, если на Вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?

- а) да, б) нет.

**36.** Что бы Вы предпочли?

- а) работать под руководством хорошего человека;
- б) работать самостоятельно, без руководителя.

**37.** Как Вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решения в семье принимал один из супругов»?

- а) согласен;
- б) не согласен.

**38.** Случалось ли Вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственных потребностей?

- а) да, б) нет.

**39.** Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?

- а) да, б) нет.

**40.** Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

- а) у меня опускаются руки;
- б) у меня появляется сильное желание их преодолеть.

**41.** Делаете ли Вы упреки людям, если они этого заслуживают?

- а) да, б) нет.

**42.** Считаете ли Вы, что Ваша нервная система способна выдерживать жизненные нагрузки?

- а) да, б) нет.

**43.** Как Вы поступите, если Вам предложат произвести реорганизацию Вашего учреждения?

- а) введу нужные изменения немедленно;
- б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

**44.** Сумеете ли Вы прервать болтливого собеседника, если это необходимо?

- а) да, б) нет.

**45.** Согласны ли Вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

- а) да, б) нет.

46. Считаете ли Вы, что каждый человек должен совершить что-нибудь выдающееся?

а) да, б) нет.

47. Кем вы предпочли бы стать?

а) художником, поэтом, композитором, ученым;

б) выдающимся политическим деятелем, руководителем.

48. Какую музыку вы чаще предпочитаете слушать?

а) могучую и торжественную;

б) тихую и лирическую.

49. Испытываете ли Вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

а) да, б) нет.

50. Часто ли Вы встречаете людей с более сильной волей, чем Ваша?

а) да, б) нет.

Обработка результатов. В соответствии со следующим ключом определите сумму баллов. За каждый балл, совпадающий с ключевым, выставляется 1 балл.

#### Ключ к методике

Ответы «а» в вопросах: 1, 2, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 15, 17, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 31, 32, 34, 37, 39, 41, 42, 43, 44, 46, 48.

Ответы «б» в вопросах: 3, 6, 8, 9, 13, 14, 16, 18, 19, 25, 27, 29, 30, 33, 35, 36, 38, 40, 45, 47, 49, 50.

#### Интерпретация результатов.

Сумма баллов	Результаты
до 25 баллов	Качество лидера выражены слабо
26–35 баллов	Качества лидера выражены в средней степени
36–40 баллов	Качества лидера выражены сильно
более 40 баллов	Склонность к диктату

## Методика «Оценка компетентности в проведении служебного совещания»<sup>1</sup>

Инструкция. Обдумайте предложенные утверждения и для каждого из них выберите и отметьте в соответствующей колонке один из четырех возможных вариантов ответа: почти всегда, часто, иногда, почти никогда.

Утверждения	Почти все- гда	Часто	Ино- гда	Почти нико- гда
1. Полезно предварительно проверить целесообразность каждого совещания, пусть даже они были запланированы заранее. Если будет установлено, что в проведении нет необходимости, совещание должно быть отменено				
2. Если в самом начале совещания выясните, что участники не готовы к нему из-за несвоевременно предоставленных материалов или по какой-либо другой причине, его нужно перенести				
3. Предпочтительнее проводить совещания часто, но с короткой повесткой дня, чем редко, но с большим количеством вопросов				
4. Первым пунктом в повестку дня лучше включить вопрос, решение которого достигается проще всего				
5. Целесообразно с письменным приглашением на совещание, содержащим повестку дня, дать список его участников				
6. В приглашении, кроме времени начала заседания, надо указать и точный час его окончания				
7. Предпочтительнее проводить заседания в середине рабочего дня				

<sup>1</sup> Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию : научно-практическое пособие. Киев, 1994. С. 394–395. Название, инструкция и интерпретация результатов изменены.

Утверждения	Почти все- гда	Часто	Ино- гда	Почти нико- гда
8. Заранее определенные места для участников заседания создают на нем деловую атмосферу				
9. В случае если два прямых заместителя руководителя без предупреждения не явились на совещание, оно по истечении пяти минут после назначенного времени должно быть перенесено на другой день				
10. Председательствующему на совещании необходимо во вступительном слове напомнить регламент, даже если он известен всем				
11. Когда в совещании участвуют руководители различных рангов, при обсуждении спорных вопросов слово сначала предоставляется подчиненным, а затем их непосредственным руководителям				

Обработка результатов. Оцените результаты согласно таблице.

№ вопроса	Ответы / Баллы			
	Почти все- гда	Часто	Иногда	Почти нико- гда
1.	3	2	1	0
2.	2	3	2	1
3.	3	2	1	0
4.	3	2	1	0
5.	1	2	3	1
6.	2	3	2	1
7.	2	3	1	0
8.	3	2	1	0
9.	1	2	3	2
10.	3	2	1	0
11.	1	2	1	0

Интерпретация результатов.

Если полученный результат выше 30 баллов, это значит, что вы умеете отлично организовать подготовку и проведение совещания.

При результате от 26 до 30 баллов вам следует проконтролировать свои действия при подготовке и проведении совещаний, и вы сами обнаружите и устраните имеющиеся просчеты.

Результат между 20 и 25 баллов уже тревожен. Если вы попали в этот диапазон, вам нужно очень серьезно задуматься и согласиться с тем, что вы нуждаетесь в пополнении необходимых знаний и умений в этом направлении.

Результат менее 20 баллов. Проведение совещания представляет для вас, а значит и для ваших подчиненных, серьезную проблему и вам еще необходимо учиться.

## Методика «Как я делегирую полномочия»<sup>1</sup>

Методика содержит 15 вопросов и предназначена для диагностики умений делегировать полномочия.

Инструкция. Прочитайте предложенные ниже вопросы, на каждый из них ответьте «да» или «нет».

### Текст опросника

1. Часто ли вы продолжаете выполнять ваши функциональные обязанности после окончания рабочего дня? Берете ли работу на дом?
2. Трудитесь ли вы дольше, чем ваши сотрудники?
3. Часто ли вы выполняете за других работу, с которой те вполне могли бы справиться сами?
4. Удастся ли вам найти в случае нужды подчиненного, который помог бы вам?
5. Знает ли ваш заместитель ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить вас, если вы оставите свою работу?
6. Хватает ли вам времени на планирование ваших задач и деятельности?
7. Бывает ли «завален» ваш письменный стол, когда вы возвращаетесь из командировки?
8. Часто ли вы бываете вынуждены откладывать важные задачи, чтобы выполнять другие?
9. Часто ли вам приходится «поспешать», чтобы соблюсти важные сроки?
10. Расходите ли вы время на рутинную работу, которую могли бы сделать другие?
11. Сами ли вы диктуете большую часть своих памятных записок, корреспонденции и отчетов?
12. Часто ли к вам обращаются по поводу задач, не выполненных вашими подчиненными?
13. Хватает ли вам времени на общественную деятельность?
14. Стремитесь ли вы к тому, чтобы всюду быть в курсе дел и иметь информацию обо всем?
15. Стоит ли вам больших усилий придерживаться списка приоритетных дел?

---

<sup>1</sup> Урбанович А.А. Психология управления. Мн.: Харвест, 2005. С. 431–433.

### Обработка результатов

Подсчитайте теперь, сколько раз вы ответили утвердительно.

### Интерпретация результатов

0–3 ответа «да»: вы делегируете полномочия отлично;

4–7 ответов «да»: у вас еще есть резервы для улучшения делегирования;

8 и более ответов «да»: похоже, что делегирование представляет для вас серьезную проблему. Решению этой проблемы вы должны уделить первостепенное внимание.

## Методика «Стратегии поведения в конфликтной ситуации»<sup>1</sup>

Методика К. Томаса направлена на изучение особенностей реагирования сотрудников на конфликтные ситуации и позволяет выделить типические способы их поведения. При помощи этой методики можно выявить членов коллектива, склонных к соперничеству или сотрудничеству в группе, команде, стремящихся к компромиссам, избегающих конфликтов или старающихся обострить их, а также оценить степень адаптации каждого члена коллектива к совместной деятельности.

По каждому из пяти разделов вопросника (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление) подсчитывается количество ответов, совпадающих с ключом. Полученные количественные оценки сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемой формы социального поведения испытуемого в ситуации конфликта, определяют тенденцию его взаимоотношений в сложных условиях.

Инструкция. Выберите в каждом вопросе предпочтительный вариант поведения и укажите его букву в ответах.

### Вопрос 1

- а) иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса;
- б) чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

### Вопрос 2

- а) я стараюсь найти компромиссное решение;
- б) я пытаюсь уладить его с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.

### Вопрос 3

- а) я обычно стремлюсь добиться своего;
- б) иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

### Вопрос 4

- а) я стараюсь найти компромиссное решение;
- б) я стараюсь не задеть чувства другого.

### Вопрос 5

- а) улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого;

---

<sup>1</sup> Социально-психологический практикум для управленческого персонала органов внутренних дел : учебное пособие / И.И. Богут [и др.]. Домодедово : ВИПК МВД России, 2002.

б) я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

**Вопрос 6**

а) я пытаюсь избежать неприятностей для себя;

б) я стараюсь добиться своего.

**Вопрос 7**

а) я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно;

б) я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

**Вопрос 8**

а) я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

**Вопрос 9**

а) я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий;

б) я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

**Вопрос 10**

а) я твердо стремлюсь добиться своего;

б) я пытаюсь найти компромиссное решение.

**Вопрос 11**

а) первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы;

б) я стараюсь успокоить другого, главным образом, сохранить наши отношения.

**Вопрос 12**

а) зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры;

б) я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.

**Вопрос 13**

а) я предлагаю среднюю позицию;

б) я постараюсь, чтобы все было сделано по-моему.

**Вопрос 14**

а) я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах;

б) я показываю другому логику и преимущество моих взглядов.

**Вопрос 15**

а) я стараюсь успокоить другого и сохранить отношения;

б) я стараюсь делать все необходимое, чтобы избежать напряжения.

**Вопрос 16**

- а) я стараюсь не задеть чувств другого;
- б) я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

**Вопрос 17**

- а) я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего;
- б) я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

**Вопрос 18**

- а) если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем;
- б) я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.

**Вопрос 19**

- а) первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы;
- б) я стараюсь отложить спорные вопросы, чтобы со временем решить их окончательно.

**Вопрос 20**

- а) я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия;
- б) я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

**Вопрос 21**

- а) ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому;
- б) я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

**Вопрос 22**

- а) я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и другого человека;
- б) я отстаиваю свою позицию.

**Вопрос 23**

- а) как правило, я озадачен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас;
- б) иногда предоставляю другим взять на себя ответственность при решении спорного вопроса.

**Вопрос 24**

- а) если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу;
- б) я стараюсь убедить другого идти на компромисс.

**Вопрос 25**

- а) я пытаюсь убедить другого в своей правоте;
- б) ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.

**Вопрос 26**

- а) я обычно предлагаю среднюю позицию;
- б) я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

**Вопрос 27**

- а) зачастую стремлюсь избежать споров;
- б) если это сделает другого человека счастливым, дам ему возможность постоять на своем.

**Вопрос 28**

- а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;
- б) улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

**Вопрос 29**

- а) я предлагаю среднюю позицию;
- б) думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

**Вопрос 30**

- а) я стараюсь не задеть чувств другого;
- б) я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

### Ключ к тесту

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				а	б
2		б	а		
8	а				б
4			а		б
5		а		б	
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б		а	
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б	а		
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30		б			а

План-график выпуска учебных  
и научных изданий № 27

Евтихов Олег Владимирович,  
Калугин Алексей Геннадьевич,  
Жильцов Андрей Владимирович,  
Вахнина Виктория Владимировна,  
Бекк Александр Андреевич

**Социально-психологические основы формирования  
профессионально-управленческой деятельности  
руководителя подразделения правоохранительных органов**

Учебно-методическое пособие

ISBN 978-5-7889-0344-6



Подготовлено к изданию Е.Н. Полежаевой.

Подписано в печать 07.12.2023  
Формат Р 60x84. Бумага типографская. Гарнитура Times.  
Печать офсетная. 6,2 уч.-изд. л. (8,0 усл. печ. л.).  
Тираж 100 экз. Заказ ХХХ.

Научно-исследовательский и редакционно-издательский отдел.  
Сибирский юридический институт МВД России.  
660131, г. Красноярск, ул. Рокоссовского, 20.

Отпечатано в типографии НИРИО СибЮИ МВД России.  
660050, г. Красноярск, ул. Кутузова, 6.