



**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЛОВСКИЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
МИНИСТЕРСТВА ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ ПО ОРЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

УПРАВЛЕНИЕ – ЭТО ИСКУССТВО

*Учебно-методическое пособие
для руководителей*

**Орёл
ОрЮИ МВД России
2008**

УДК 15:34
ББК 88.4
Б88

Бровчук, О.В.

Б88 **Управление – это искусство:** учебно-методическое пособие для руководителей / О.В. Бровчук, О.А. Мальцева. – Орел: ОрЮОИ МВД России, 2008. – 40 с.

Учебно-методическое пособие освещает актуальные проблемы руководства служебным коллективом в ОВД.

В пособии рассматриваются качества, которые необходимы для характеристики хорошего руководителя, а также качества, мешающие созданию положительного, благоприятного морально-психологического климата в служебном коллективе.

Помимо этого, в пособии представлены методы, позволяющие определить наличие склонности у личности сотрудника ОВД к управленческой деятельности и ее организаторские способности.

Пособие предназначено для руководителей высшего и среднего звена, а также психологов и воспитателей в работе с личным составом ОВД.

УДК 15:34
ББК 88.4

**© Орловский юридический институт
МВД России, 2008**

Содержание

Введение.....	4
1. Роль руководителя в формировании благоприятного морально-психологического климата в служебных коллективах. Стили руководства.....	5
2. Перечень качеств хорошего руководителя и «роли», исполняемые сильным руководителем.....	10
3. Признаки слабого руководителя и типичные ошибки управления служебным коллективом.....	12
4. Профилактика и преодоление стресса.....	17
5. Роль руководителя в профилактике социального поведения и укреплении служебной дисциплины и законности.....	23
6. Организация социальной работы руководителей по предупреждению девиантного поведения курсантов и слушателей.....	28
Заключение.....	32
Список использованной литературы.....	33
Приложение.....	36

Введение

В свете требований, предъявляемых обществом к органам внутренних дел, и в связи с реализацией задач, поставленных перед правоохранительными органами законодательными актами об укреплении правопорядка в стране, от сотрудников ОВД требуется, чтобы они обладали высокими профессиональными и нравственными качествами, знанием основ социального управления и социально-психологических особенностей управления в ОВД, особенно это касается лиц, находящихся на руководящих должностях, так как управление персоналом – это целенаправленная деятельность, требующая комплексного решения управленческих, экономических, социальных, правовых, нравственных, психологических и иных задач.

Работа с кадрами, совершенствование их профессиональной деятельности, укрепление дисциплины и законности – решающие факторы повышения эффективности системы МВД России, обеспечения ее единства и результативности.

Проблема руководства сложна и многогранна. Одни считают, что руководителем нужно родиться, а значит управление - это искусство. Другие уверены, что управление - это наука, а значит, любой может научиться руководить коллективом. Более правильная позиция тех, кто считает руководство в одно и то же время и наукой, и искусством.

Термин «подготовленность к руководству» подразумевает профессиональный и психологический аспекты. Будем считать, что психологическую подготовленность к руководству определяет наличие у руководителя трех компонентов: необходимых психологических знаний, сформированности профессионально важных личностных свойств (пригодность к управленческой деятельности) и владение культурой управления.

В данном учебно-методическом пособии рассматриваются такие актуальные вопросы как стили руководства, личностные качества, необходимые хорошему руководителю, а также роль руководителя в профилактике асоциальных проявлений у сотрудников в ОВД и укрепление дисциплины и законности в служебных коллективах.

1. Роль руководителя в формировании благоприятного морально-психологического климата в служебных коллективах. Стили руководства.

Большое влияние на самочувствие, работоспособность каждого члена коллектива оказывает социально-психологический климат. Социально-психологический климат определяется особенностями межличностных отношений, способствующих или препятствующих продуктивной деятельности и развитию личности в группе. В свою очередь отмечается зависимость состояния социально-психологического климата в коллективе от руководителя, его личных качеств, направленности его активности, т. д.

Каждый руководитель в своей работе использует те или иные методы работы. Обычно к этим методам работы руководитель приходит опытным путем, через длительную работу и методом проб и ошибок, Удачно найденные методы сохраняются и продолжают использоваться длительное время. Очень важно конструктивно подходить к своим методам работы, сочетать старые методы с выработкой новых, а также, при необходимости, менять их.

Даже не останавливаясь на таких факторах, как мировоззрение и система ценностей руководителя, цели и задачи, способы их достижения, а рассматривая только методы управления, можно обнаружить четкую зависимость между изменениями в поведении сотрудников и стилем руководства. Эти изменения происходят в результате различного восприятия форм и методов руководства. Подчиненные могут:

- воспринимать безоговорочно все методы и формы руководства
- воспринимать методы и формы после некоторого анализа и взвешивания всех "за" и "против"
- сначала принимать стиль руководства, затем становиться его рьяным противником
- с самого начала отвергать методы и формы руководства.

Индивидуальный стиль руководства можно рассматривать как форму общения с людьми. В процессе этого общения, с одной стороны, происходит постоянное воздействие руководителя на подчиненных через систему управленческих решений, с другой стороны - обратная реакция работников на эти решения. Обсуждая индивидуальный стиль руководства, правильнее говорить не о воздействии, а о взаимодействии.

Основные факторы, влияние которых на методы и формы руководства представляются существенными:

Объективные факторы:

- возраст членов коллектива и руководителя;
- профессиональное мастерство руководителя и профессиональный опыт; уровень дисциплины и организованности коллектива;
- успешность деятельности;
- характер рабочей нагрузки.

Субъективные факторы:

- отношение членов коллектива к индивидуальному стилю руководства;
- личностные качества руководителя и членов коллектива;
- направленность, система ценностей.

Выделяют также другие стили руководства:

1. **Демократический** - решения принимаются группой. Этот стиль управления наиболее эффективен в слабо структурированных ситуациях. Более ориентирован на межличностные отношения, решение творческих задач, инициативу.

2. **Авторитарный** - решения принимает руководитель. Этот стиль наиболее эффективен в хорошо упорядоченных/ структурированных системах, ситуациях, когда деятельность осуществляется по заданной системе правил. Действует по отношению к ведомым властно, осуществляет деятельный контроль, сосредотачивает в своих руках все основные функции управления.

3. **Попустительский** - подчиненные ведут себя в соответствии со своими желаниями, их активность носит спонтанный характер. Очень эффективен в ситуациях поиска наиболее продуктивных направлений групповой активности.

4. Существуют промежуточные варианты - **авторитарно- демократический**.

При наличии только авторитарного стиля управления подчиненные выполняют большой объем работы, чем при демократическом стиле, но имеют более низкую мотивацию, дружелюбие. В таких коллективах отсутствует групповое мышление, сотрудники привыкают, что главная завершающая мысль всегда “ за начальником” и проявляется большая агрессивность, наблюдаются признаки большой подавляемой тревоги, покорное поведение.

При попустительском стиле чаще, чем при других стилях управления может возникнуть вероятная ситуация, при которой коллективом начинает “управлять” неофициальный лидер отрицательной направленности, внося хаос в отношения нет мобильности при этом/.

Если при демократическом стиле личность характеризуется открытостью и непринужденностью общения, то при авторитарном стиле люди более скрытны и замкнуты, поведение перед руководителем заискивающее, лживое. Если сотрудники отличаются высокой сознательностью и исполнительностью, внутренней организованностью и дисциплиной, то явным несоответствием этим качествам будет стиль руководства со строгим контролем, проверками и учетом деятельности, который воспринимается сотрудниками как недоверие к ним и оскорбление, унижение их собственного ”я”. Попадая под пресс психологический/ руководителя, такие подчиненные рано или поздно предпримут шаг к освобождению. Но бывают сотрудники, даже достигшие определенных успехов, сознание и система ценностей которых настолько далеки от требований, предъявляемых работой, службой и руководителем , что жесткий контроль, проверки воспринимаются как внимание. Эти люди ищут зависимости, подчинения авторитету. Поэтому надо говорить о пределах интенсивности и длительности применения авторитарных методов. При каком-то уровне этих пока-

зателей общение руководителя с подчиненными, характеризуемое как директивное, ведет к росту показателей труда, а превышение этого уровня вызывает снижение результативности деятельности. Следовательно, чтобы поддержать эффективность действий коллектива, руководителю необходимо перейти к другим формам взаимоотношений, проявляя гибкость в управлении. В этом залог успешной работы.

Верное понимание причин собственных недостатков, страхов и неудач позволяет более спокойно и выдержанно относиться к таким же недостаткам у других и, следовательно, разумнее ориентироваться в жизни, прежде всего в своей собственной, находить пути к согласию с самим собой, одобрять действительно стоящие поступки. Важно не успокаиваться не только в плане внешнего реагирования, но и внутреннего постоянного своего совершенствования. Искать новые и более адекватные способы поведения, мышления, оценки, постоянно проверять свои предположения и суждения, не бояться задавать себе трудные вопросы.

Чаще задумываться о последствиях собственных действий и решений, какие реакции и чувства они вызывают у других людей. Готовность ответить окружающим и самому себе однозначно - "да" или "нет" на такие непростые вопросы, которые многократно ставятся самой жизнью.

Общие качества личности организатора:

- практичность ума/ практическая сметка, способность применять знания, опыт в жизненной обстановке;
- общительность/ открытость для других, готовность общаться, потребность иметь контакты с людьми;
- глубина ума/ способность доходить до сущности явления, видеть его причины и следствия, определить главное;
- активность/ умение действовать, энергичность, напористость при решении практических задач;
- инициативность/особое творческое проявление активности, выдвижение идей, предложений, предприимчивость;
- настойчивость/ проявление силы воли, упорства, умение доводить дело до конца;
- самообладание/ способность контролировать свои чувства, свое поведение в сложной ситуации;
- работоспособность;
- наблюдательность;
- организованность;

Эти качества у способного организатора могут и не достигать высокого уровня развития, но не должны переходить в свою противоположность. Допустим, общительность не развита, но нет замкнутости. Руководители часто говорят: "так мне подсказывает чутье". Об этом можно сказать следующее.

В основе интуиции лежит: психологическая избирательность. Это, во-первых, способность быстро и глубоко вникать в психологию другого человека, умело менять тон и форму общения, средства и методы воздействия. Организатор должен обладать эмпатией, особой памятью на людей, их дела и поступки;

также в основе интуиции лежит практически-психологический ум, то есть способность находить наилучшее применение каждому человеку в зависимости от его индивидуально-психологических особенностей и психологический такт - способность быстро найти тон, целесообразную форму общения в зависимости от психологического состояния и индивидуальных особенностей окружающих.

Как действовать руководителю. Руководитель всегда должен прогнозировать социально-психологические последствия своих оценок и санкций. Мысленно проигрывать, как отнесутся члены группы к его действиям, не столкнутся ли при этом их интересы и мнения, не вызовет ли это ненужных отрицательных эмоций и действий.

Поощрение, положительная оценка всегда очень важны, т. к. каждый человек стремится к признанию своей личности в коллективе. Положительная оценка вызывает гордость, радость.

Наказание, отрицательная оценка могут оказать положительное влияние лишь в том случае, когда вынесены с полным основанием, тактично, с учетом ситуации и состояния человека, его темперамента и характера. Чаще всего отрицательная оценка вызывает печаль, тоску, огорчение, злобу, ненависть, страх. Человек под ее влиянием начинает чувствовать себя менее способным, появляется чувство неуверенности, снижается активность в делах, увеличивается активность в создании конфликтных ситуаций.

Оценка может быть общей, когда оценивается вся личность, и частичная. Общая оценка всегда вредна - как положительная так и отрицательная. Положительная оценка вызывает чувство непогрешимости, зазнайства/ или чувство зависти со стороны других людей, отрицательная снижает самооценку и подрывает веру человека в себя снижается инициатива, повышается неуверенность в действиях и решениях. Поэтому лучше применять частичную оценку, т. е. высказывать свое мнение, наказывать или поощрять за поступки, действия или конкретные достижения или промахи.

Оценка также может быть косвенной или прямой. В этом случае прямая оценка лучше всего положительная, похвала, поощрение на глазах у группы, а косвенная отрицательная, ругать человека надо с глазу на глаз, давать отрицательную оценку последствий поступков или некомпетентности человека.

Особенности выражения потребностей сотрудников. Потребность в признании и стабильности, а также чувство сопричастности важны для формирования отношения к труду. Сотрудничество членов коллектива осуществляется не само по себе, его следует систематически и постоянно направлять. Важно учитывать в частности такие стимулы и факторы, которые влияют на поведение работников негативно, которые он воспринимает как неприятности, трудности, заботы, страдания. С некоторыми из них он справляется сам, другие преодолевает с некоторыми трудностями, перед третьими пасует и отступает. Руководящая деятельность должна способствовать пониманию и разрешению потенциальных конфликтов, заботе об обеспечении потребностей работников. С точки зрения психологии стиль работы определяется, главным образом тем, что руководитель считает исходным пунктом, главным в своих действиях. Каждый человек, если удовлетворены его основные потребности (физиологические, по-

требности в уверенности, потребности в признании, потребности в самореализации), видит более глубокий смысл в своем труде. Стремится быть более самостоятельным и ответственным.

Характеристика деятельности руководителя. Основная цель деятельности начальника - соблюдение и поддержание общего порядка, дисциплины, требование четкого исполнения приказов и указаний. А также создание условий для формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе, активной жизненной позиции.

1. Основной способ труда - преобладание организаторских действий.
2. Основное направление деятельности - административные, социально – психологические.
3. Средства труда руководителя - воздействие на людей при помощи вербального (словесного), невербального, опосредованного и непосредственного общения. Личный пример отношения к делу и людям.
4. Продукт труда - определенный уровень решения задач (производственных, общественных, социально-психологических)
5. Основная установка - наряду с постоянным повышением эффективности деятельности коллектива, формирование положительного психологического климата в коллективе.
6. Авторитет руководителя в коллективе преимущественно определяется его личными качествами, отношением к нововведениям в коллективе, социально-психологическими возможностями его деятельности
7. Стил ь руководства – промежуточный (авторитарно-демократический)
8. Социально-психологический климат в коллективе в значительной степени зависит от стиля, направленности, активности руководителя; от установок и мотивов его деятельности.
9. Особая роль коммуникативных функций, поскольку управленческая деятельность протекает посредством общения и работы с людьми.
11. Высокой общей нервно-психической напряженностью.
12. Ядром психологической структуры личности начальника является, безусловно, организаторские способности. Составляющие: “чутье начальника”, “практическая направленность интеллекта”, “прогрессивные возможности руководителя” (подробное описание изложено выше).

Руководитель - это самая динамичная фигура в плане взаимодействия, так как имеет дело прежде всего с людьми. Поэтому надо постоянно наблюдать у себя “ процесс изменения” или совершенствоваться. При дефиците времени, большом объеме работы эта потребность “ западает” в дальний ящик, но есть меткое изречение “ легкие пути ведет в тупик”.

2. Перечень качеств хорошего руководителя и «роли», исполняемые сильным руководителем.

Качества хорошего руководителя:

1. Способен быть лидером.
2. Способен построить систему коммуникаций в организации, получать надежную информацию и эффективно ее оценивать.

3. Обладает способностью принимать нестандартные управленческие решения в условиях, когда альтернативные варианты действий неясны или сомнительны.

4. Способен найти оптимальный вариант решения в условиях ограниченного времени.

5. Может идти на оправданный риск и на внедрение нововведений в организации.

6. Имеет склонность к самоанализу, понимает роль лидера в организации, умеет видеть то, какое влияние он оказывает на организацию.

7. Обладает высокой сопротивляемостью к фрустрации (состояние, возникающее у человека при столкновении с препятствиями, которые он субъективно воспринимает как непреодолимые), хладнокровен.

8. Поощряет участие членов коллектива в обсуждении проблем, способен отказаться от своей точки зрения, если докажут, что она не оптимальна.

9. Обсуждает свои качества, принимает замечания, но при этом сохраняет уверенность в себе.

10. С выдержкой относится к победам и поражениям.

11. Может выйти проигравшим без чувства поражения и приняться за решение новых проблем.

12. Способен удерживать высокий уровень усилий, энергичен.

13. Компетентен в специфических проблемах управления.

14. Переводит свои идеи на язык, понятный для людей.

15. Высказывает подчиненным только конструктивную критику, стремясь помочь им лучше проявить себя профессионально.

16. Дает понять людям, что в основном поддерживает то, что пользуется уважением в коллективе.

17. Прилагает усилия по защите личного достоинства своих подчиненных, жестко пресекает любые попытки нанесения им морально-психологических травм.

18. Представляет подчиненным как можно больше свободы для служебных действий, допуская при этом компромиссы. Но, не проявляя беспринципности.

19. Способен вызвать к себе расположение.

20. Концентрирует внимание на поставленных, приоритетных целях, по вкладу в их реализацию оценивает подчиненных.

21. Служит примером в эффективности использования рабочего времени, делится со своими коллегами рациональными приемами достижения этого.

22. Умеет ясно, точно, коротко выразить мысли словами.

23. Способен видеть изменения, происходящие как внутри организации, так и вне ее.

24. Готов начать процесс нововведений, управлять им и использовать в интересах организации.

25. Способен нести ответственность за порученное дело.

26. Открыт для общения со всеми подчиненными. Внимателен к их деловым предложениям. В разнообразных формах выражает за это благодарность.

27. Постоянно занимается выявлением «звезд» в своем окружении. Отрабатывает технологию индивидуальной работы, ориентированной на их активное включение в управленческую деятельность. Из «звезд» формирует кадровый резерв на выдвижение.

28. Тщательно продумывает работу по созданию условий для профессиональной самореализации подчиненных, обеспечению условий для их карьеры. Для него приоритетно поощрение каждого за проявленное деловое честолюбие при выполнении служебных обязанностей.

29. В состоянии разрешать конфликты, выступать в роли посредника между конфликтующими сторонами, урегулировать неприятности, порождаемые психологическим стрессом. Но не спешит включаться в разрешение межличностных конфликтов, возникающих в подразделениях. Выступает в роли арбитра или человека, ставящего точки и конфликте по итогам разбирательства.

«Роли», исполняемые сильным руководителем.

1. Администратор (наблюдает за исполнением):
2. Плановик (разрабатывает методы и средств, с помощью которых другие достигают цели).
3. Политик (устанавливает цели и линию поведения в группе, организации).
4. Эксперт (человек, к которому обращаются как к источнику достоверной информации или как к квалифицированному специалисту).
5. Представитель (коллектива во внешней среде).
6. Регулятор (отношений внутри группы, организации).
7. Источник (идей, информации, поощрений и наказаний).
8. Судья (а также миротворец).
9. Символ (пример, лицо коллектива),
10. Диктатор (человек, отменяющий индивидуальную ответственность: «все претензии ко мне, действуйте от моего имени», «Передайте, что я приказал»).
11. Старший товарищ (к которому обращаются за помощью).
12. «Козел отпущения» (человек, отвечающий за все в случае неудачи).

3. Признаки слабого руководителя и Типичные ошибки руководителя.

Признаки слабого руководителя:

1. Всегда сталкивается с непредвиденными обстоятельствами, так как не способен предугадать их, почувствовать их приближение и подготовиться к ним.

2. Убежден, что знает дело и умеет его делать лучше всех, поэтому все старается сделать сам.

3. Занят деталями, участвует во всех делах, из-за чего никогда не имеет времени. Принимать посетителей, держа в одной руке телефонную трубку, а другой, подписывая документы и в то же время консультируя стоящего у письменного стола сотрудника - вот принцип его работы.

4. Его письменный стол всегда завален бумагами. Причем совершенно не понятно, какие из них важные, какие срочные, а какие и вовсе не нужны.

5. Работает по 12-16 часов. Засиживается в учреждении допоздна, работает даже ночами.

6. Всегда ходит с папкой, в которой носит непрочитанные бумаги с работы - домой, а из дома - на работу.

7. Решение старается отложить на завтра: ведь вопрос может решиться сам или его решит кто-то другой.

8. Никогда ничего не делает до конца. Бремя нерешенных вопросов ложится на его плечи, давит на психику.

9. Все видит белым или черным, для него нет оттенков, полутонов, нюансов.

10. Склонен из мухи делать слона. Случайным, второстепенным деталям придает слишком большое значение, неспособен отличить главное от второстепенного.

11. Старается принять наилучшее решение, вместо того, чтобы принять выполнимое.

12. Фамильярен с подчиненными, похлопывая по плечу или обнимая за талию, старается приобрести репутацию хорошего руководителя.

13. Готов к любому компромиссу, чтобы избежать ответственности, склонен свалить вину за свои ошибки на других, ищет «козла отпущения».

14. Работает по принципу «открытых дверей». К нему в кабинет идет, кто хочет, когда хочет и по любому поводу.

15. Когда коллективу присуждается премия или награда, он первый в списке, в президиуме занимает место в первом ряду.

Типичные ошибки руководителя:

Тот, встает кто вечером из-за стола с ощущением, что ничего не успел сделать, хотя весь день интенсивно работал, обязан подвергнуть свои действия анализу и понять, что свою работу организовал неправильно. Вероятно, никто не может сказать, что ему удастся использовать свой рабочий день оптимальным образом (хотя не всегда мы повинны в этом). Неожиданные визиты, телефонные звонки, разговоры, внесение непредвиденных корректив в ежедневные планы вышестоящим руководством, поглощают значительную часть времени.

Но было бы неразумно все валить на других. Чтобы повысить производительность своего управленческого труда, надо, прежде всего, понять, что многое зависит от вас самих.

Даже самые высококвалифицированные руководители, заслуженно пользующиеся прекрасной репутацией, часто впадают в один из семи главных грехов руководителя (а порой и во все сразу).

1. Перенос решений на завтра.

Этот грех самый распространенный, и огромная кипа бумаг на вашем столе - его первый признак. Главная причина такой ситуации - слабость характера руководителя. Чтобы побороть ее, надо честно признаться самому себе в этом недостатке. Необходимо решать проблему сразу, не откладывая ее на потом. Самое трудное тут - начать, преодолеть свой страх перед безотлагательным решением.

Победить собственное слабоволие будет легче, если заранее установить для себя жесткие сроки решения вопроса.

2. Выполнение работы на половину.

Быть до предела занятым и работать творчески - вовсе не одно и то же. Человек может заниматься множеством дел, но решать лишь малую часть из них. С точки зрения повседневной производительности труда и охраны собственной нервной системы, куда полезнее ограничиться окончательным решением только нескольких проблем, чем одновременно начинать множество дел, которые все равно не удастся довести до конца. Нерешенные до конца проблемы тяжким грузом ложатся на вашу психику, тогда как каждое законченное дело дарит вам чувство морального удовлетворения и свободы.

Нередко перед нами возникают проблемы, которые очень велики, многогранны и трудны для решения. Не поддавайтесь в этом случае искушению оттянуть процедуру принятия решения. В таких ситуациях лучше разбить решение проблемы на ряд последовательных этапов. При этом опять-таки полезно установить, для себя четкие сроки решения частных задач каждого этапа.

3. Стремление делать все сразу.

Одновременное решение нескольких проблем - самый верный путь к неврозам. Специалисты всегда советуют помнить об этом. Многие привыкли громоздить на своем столе целую грудку папок с бумагами. Эти папки постоянно перед глазами, а в результате мысли наши все время скачут с одной проблемы на другую. Большинство из нас может заниматься интенсивно решением только одной проблемы. Поэтому переходить, к новой задаче можно только тогда, когда предыдущая уже полностью решена или хотя бы получено ясное представление о характере ее решения.

4. Стремление делать, все самому.

Очень часто руководящие работники тратят свое время и силы на выполнение той работы, которую они вполне могли бы поручить своим подчиненным. Из-за этого неизбежно затягивается решение тех проблем, которые требуют компетентности самого руководителя.

Управление и руководство - это те функции шефа, которые никоим образом нельзя совместить со стремлением сделать все лично. Задача шефа состоит

не в том, чтобы загрузить себя работой, а в том, чтобы планировать, направлять и контролировать работу других.

5. Убеждение, что вы знаете все лучше других.

Вместо того чтобы поручить это специалистам, которые решили бы задачу куда быстрее и лучше, руководитель стремится сделать все сам, веря в свое превосходство или боясь уронить свой авторитет.

Отбросьте ложный стыд, не бойтесь уронить свой авторитет, обращайтесь, к специалистам при решении отдельных вопросов.

6. Неумение разграничить функции.

Корень зла здесь кроется в неправильном понимании компетентности. Отсутствие четкого разграничения задач, ответственности и служебных функций, очень часто подводит организацию. В результате не только затрудняется решение многих проблем, но и возникает ненужное личное соперничество - «кто более влиятелен?».

Самое эффективное средство борьбы с дублированием функций и претензиями на всестороннюю компетентность четкие и детализированные должностные инструкции, увязанные с постоянно модернизируемой схемой организации и меняющимися целями ее деятельности.

7. Попытка свалить вину на других.

К сожалению, многие руководители часто занимаются делами совершенно бесполезными, абсурдно излишними. Типичный пример перекладывание вины на других в случае неудачи. Ценная энергия в этом случае направляется в прошлое, хотя исправить ничего уже нельзя. Куда полезнее вместо этого было бы нацелить свою деятельность в будущее - на то, что необходимо сделать незамедлительно.

Если вы руководитель - ваша задача - установить объективные причины неудачи, а не искать козла отпущения.

«Кодекс делового поведения руководителя»:

- Не кричи, кричащего плохо слышно
- Без надобности в дела подчиненных не вмешивайся
- Руководитель не обижается, он анализирует
- Умей отказаться от своего неверного решения. Это важнее ложного престижа
- Убеждая, не пользуйся властью, пока не исчерпал все остальные средства
- Не делай замечания подчиненным в присутствии посторонних
- Никогда не раздражайся, имей бесконечное терпение
- Не стыдись элегантно
- Не бойся талантливых подчиненных
- Дай сотрудникам максимальную свободу для достижения целей системы
- Знание возможностей твоих сотрудников – твое большое достоинство
- Высшая форма неуважения к подчиненным - задержать начало совещания из-за собственного опоздания или неподготовленности вопроса
- Вредно и опасно притворяться, что все знаешь

- Ведя деловую беседу, внимательно выслушай собеседника, не перебивай его
- Делай замечания по мере обнаружения недостатков в работе подчиненных, не копи их до публичного разноса
- Если покидаешь служебный кабинет в рабочее время, сообщай о месте нахождения и точное время возврата
- Ничто так не разлагает работу, как приписывание заслуг коллектива себе одному
- Будь начальником лишь на работе. Вне трудового процесса ты равен любому члену коллектива
- Будь справедлив к служебной характеристике человека, даже если ваши отношения оставляют желать лучшего. Вполне возможно, что его отношение к тебе следствие твоих несовершенств.
- Будь бдителен к хвалящим тебя. Ищи мотивы их действия.
- Нет иных признаков твоего превосходства, кроме доброты.
- Уважай в себе и в других человеческую личность.

Советы руководителю:

- как можно меньше говорите «я», больше - «мы»
- научитесь управлять собой - только тогда вы обретете способность компетентно управлять другими
- если то, что делают ваши сотрудники, в корне не расходится с вашими представлениями, дайте им максимум свободы
- умеете забывать старые ошибки и проступки подчиненных
- будьте немногословны
- будьте вежливы и терпеливы. Помните: брань признак слабости, бессилия
- шутите сами и позволяйте шутить подчиненным
- не бойтесь, если ваши подчиненные компетентнее вас в своем деле
- отмечайте каждое начинание сотрудника -
- не делайте замечания подчиненному не только в присутствии его подчиненных, но и вообще в присутствии других людей
- не используйте своей власти до тех пор, пока не исчерпаны все лояльные средства, но потом применяйте власть в полную силу
- открыто признавайте свои, ошибки
- прежде чем принимать решения, задайте себе пять вопросов «почему»:
 - почему и зачем это делается?
 - почему делается именно там?
 - почему делает именно тот?
 - почему делается именно в такое время?
 - почему делается именно так?
- будьте уверены в себе, не склоняйтесь перед препятствиями
- научитесь, как вызывать подчиненных на разговор, так и вовремя их останавливать
- собирайте вокруг себя способных и активных помощников

- не ограничивайте права подчиненных, не сковывайте их инициативу
- научитесь не погрязать в мелочах - передавайте подчиненным часть своих полномочий
- держите подчиненных в тонусе, никогда не занижайте им заданий в воспитывайте личным примером. Особенно это касается дисциплинированности, исполнительности, обязательности
- в рабочее время - ни минуты безделья для себя и подчиненных я поддерживайте порядок на своем рабочем месте
- осуществляйте повседневный контроль за деятельностью подчиненных, не подменяя его мелочной опекой
- критикуйте только позитивно и конструктивно, а не ради критики.

4. Профилактика и преодоление стресса.

Стресс - комплексный процесс, который включает и физиологические, и психологические компоненты. С помощью стресса организм как бы мобилизует себя целиком на самозащиту, на приспособление к новой ситуации, приводит в действие защитные механизмы, обеспечивающие сопротивление воздействию стресса или к адаптацию к нему.

Положительное влияние стресса умеренной силы проявляется в улучшении внимания (объема и устойчивости) повышении заинтересованности человека в достижении поставленной цели, обеспечивает условия наибольшего благоприятствования в борьбе с опасностью.

На фоне стресса возникает перераспределение резервов организма. В ходе тренировок можно развить в себе способность в течение нескольких минут или даже секунд справиться с нарастающим напряжением, ведущим к стрессу, что будет являться залогом эмоционального выживания и физического здоровья.

Признаки стресса:

- вспотевшие ладони
- частое сердцебиение
- сводит желудок
- прошибает пот
- пересыхает во рту
- трудно глотать
- перехватывает дыхание
- лицо краснеет или бледнеет
- зрачки расширяются
- возрастает кровяное давление
- мышцы напряжены
- возникает ощущение подчиненности
- могут быть нарушения сна

Первая помощь в стрессовой ситуации:

1. В острой стрессовой ситуации не следует принимать (пытаться принимать) никаких решений. Исключение составляют стихийные бедствия, когда речь идет о спасении самой жизни.

2. Сосчитайте до десяти.

3. Займитесь своим дыханием. Медленно вдохните воздух носом и на некоторое время задержите дыхание. Выдох осуществляйте постепенно, также через нос, сосредоточившись на ощущениях, связанных с дыханием.

Дальнейшие события могут развиваться в двух направлениях:

А. СТРЕССОВАЯ СИТУАЦИЯ ЗАСТИГЛА ВАС В ПОМЕЩЕНИИ:

4. Встаньте, если это нужно, и, извинившись, выйдите из помещения. Например, у вас всегда есть возможность пойти в туалет или в какое-нибудь другое место, где вы сможете побыть один.

5. Воспользуйтесь любым шансом, чтобы смочить лоб, виски и артерии на руках холодной водой.

6. Медленно осмотритесь по сторонам, даже в том случае, если помещение, в котором вы находитесь, хорошо вам знакомо или выглядит вполне за-

урядно. Переводя взгляд с одного предмета на другой, мысленно описывайте их внешний вид.

7. Затем посмотрите в окно на небо. Сосредоточьтесь на том, что видите. Когда вы в последний раз вот так смотрели на небо?

8. Набрав воды в стакан (в крайнем случае - в ладони), медленно, сосредоточенно, выпейте ее. Сконцентрируйте свое внимание на ощущениях, когда вода будет течь по горлу.

9. Выпрямитесь, поставьте ноги на ширину плеч и на выдохе наклонитесь, расслабив шею и плечи, так, чтобы голова и руки свободно свисали к полу. Дышите глубже, следите за своим дыханием продолжайте это делать в течение 1-2 минут. Затем медленно выпрямитесь, действуйте осторожно, чтобы не закружилась голова.

Б. СТРЕССОВАЯ СИТУАЦИЯ ЗАСТИГЛА ВАС ГДЕ-ЛИБО ВНЕ ПОМЕЩЕНИЯ.

10. Осмотритесь по сторонам. Попробуйте взглянуть на окружающие предметы с разных позиций, мысленно называйте все, что видите.

11. Детально рассмотрите небо, называя про себя все, что видите.

12. Найдите какой-либо мелкий предмет (листок, ветку, камень) и внимательно рассмотрите его.

Разглядывайте предмет не менее 4 минут, знакомясь с его формой, цветом, структурой, таким образом, чтобы суметь представить его с закрытыми глазами.

13. Если есть возможность выпить воды, воспользуйтесь ею - пейте медленно, сосредоточившись на том, как жидкость течет по вашему горлу.

14. Еще раз проследите за своим дыханием. Дышите медленно, через нос. Сделав вдох, на некоторое время задержите дыхание, затем также медленно, через нос, выдохните воздух. При каждом выдохе концентрируйте внимание на том, как расслабляются и опускаются ваши плечи.

В качестве первой помощи этого вполне достаточно. В течение дня займитесь каким-либо простым видом деятельности. Положительное влияние окажут умеренные занятия спортом, любая деятельность, требующая физической активности. Возможна прогулка, общение с приятными людьми, посещение бани или сауны.

Для преодоления внутреннего напряжения и профилактики стрессов Всемирная организация здравоохранения рекомендует следующую АНТИСТРЕССОВУЮ РЕЛАКСАЦИЮ:

1. Лягте (в крайнем случае - присядьте) поудобнее в тихом, слабо освещенном помещении; одежда не должна стеснять ваших движений.

2. Закрыв глаза, дышите медленно и глубоко. Сделайте вдох и примерно на 10 секунд задержите дыхание. Выдыхайте не торопясь, следите за расслаблением и мысленно говорите себе: «Вдох и выдох, как прилив и отлив». Повторите эту процедуру 5 - 6 раз. Затем отдохните около 20 секунд.

3. Волевым усилием сокращайте отдельные мышцы или их группы от икр ног до мышц лица. Сокращение удерживайте до 10 секунд, потом расслабляйте

мышцы. Таким образом пройдитесь по всему телу. Повторите данную процедуру трижды, расслабьтесь, отрешитесь от всего, ни о чем не думайте.

4. Попробуйте, как можно конкретнее представить себе ощущение расслабленности, пронизывающее вас от пальцев ног, через икры, бедра, туловище, до головы. Повторяйте про себя: «Я успокаиваюсь, мне приятно, все тревоги и страхи ушли».

5. Представьте себе, что ощущение расслабленности проникает во все части вашего тела. Вы чувствуете, как напряжение покидает вас. Чувствуете, как расслаблены ваши плечи, шея, лицевые мускулы (рот может быть приоткрыт). Лежите спокойно, как тряпичная кукла. Наслаждайтесь испытываемым ощущением около 30 секунд.

6. Считайте до 10, мысленно говоря себе, что с каждой последующей цифрой ваши мышцы все более расслабляются. Теперь ваша единственная забота - насладиться состоянием расслабленности.

7. Наступает «пробуждение». Сосчитайте до 20. Говорите себе: «Когда я досчитаю до 20, мои глаза откроются, я буду чувствовать себя бодрым. Неприятное напряжение в конечностях исчезнет».

Это упражнение рекомендуется выполнять 2-3 раза в неделю. Поначалу оно занимает около четверти часа, но при достаточном овладении им релаксация достигается быстро.

Снятие напряжения в 12 точках.

Этот прием позволяет снять мышечное напряжение и избавиться от раздражения.

1. Плавно вращайте глазами, дважды в одном направлении, потом дважды - в другом.

2. Зафиксируйте свое внимание на отдаленном предмете, а затем переключите его на предмет, расположенный поблизости. Нахмурьтесь, напрягая окологлазные мышцы, а потом расслабьтесь.

3. Широко зевните несколько раз.

4. Расслабьте шею, сначала покачав головой, а затем, покрутив ею из стороны в сторону.

5. Поднимите плечи до уровня ушей и медленно опустите.

6. Расслабьте запястья и медленно поводите ими.

7. Сожмите и разожмите кулаки, расслабляя кисти рук.

8. Сделайте три глубоких вдоха.

9. Мягко прогнитесь в позвоночнике вперед-назад, из стороны в сторону.

10. Напрягите и расслабьте ягодицы, а затем икры ног.

11. Покрутите ступнями, чтобы расслабить лодыжки.

12. Сожмите пальцы ног таким образом, чтобы ступни изогнулись вверх, повторите три раза.

Гимнастика против стресса.

Известно, что преодолеть стресс легче всего с помощью полного расслабления мышц. В достижении полного расслабления помогает предварительное сокращение мышц.

Предлагаемые упражнения легко выполняются, занимают всего несколько минут, их можно делать в любое время дня, они быстро избавят от стресса и помогут сохранить работоспособность и бодрость духа. Комплекс состоит из пяти упражнений. Выполнению комплекса предшествует активное сокращение мышц, таким же образом завершается выполнение каждого упражнения.

Активное сокращение мышц производится следующим образом:

соединив пятки, напрягите мышцы икр, затем бедер (но не расслабляйте при этом мышцы икр). Последовательно сокращайте группы мышц ягодиц, живота, спины, груди, рук - до тех пор, пока все тело не будет напряжено.

Держите это напряжение пять секунд, после чего переходите к выполнению упражнений. Расслабление начинайте с мышц рук.

1. Положите руки на затылок, глубоко вдохните. Выдыхая, опустите подбородок и локти к груди. Оставайтесь в таком положении от 10 до 20 секунд. Медленно вернитесь в исходное положение.

Затем приступите к сокращению мышц всего тела (5 секунд).

2. Положите руки на плечи, по разные стороны шеи, поближе к позвоночнику. Локти перед грудью сведены максимально вместе. Глубоко вдохните. Во время выдоха тяните локти вниз, а голову старайтесь не опускать. Оставайтесь в таком положении 10-20 секунд. Снова сократите все мышцы тела в течение 5 секунд.

3. На высоте плеч вытяните руки вперед, переплетите пальцы, ладони наружу. Одновременно опустите подбородок на грудь. Оставайтесь в таком положении 10-20 секунд. Снова сократите все мышцы тела в течение 5 секунд.

4. Положите руки на плечи по разные стороны шеи. Глубоко вдохните. При выдохе наклоните голову вниз и пальцами нажмите на трапециевидные мышцы шеи (они находятся между плечами и шеей). Оставайтесь в таком положении 10-20 секунд. Сократите все мышцы тела в течение 5 секунд.

5. Вытянутые руки сомкните за спиной - левая кисть обхватывает запястье правой. Наклоняйте голову влево, Растяжение должно занять 10-20 секунд. Повторите упражнение, наклоня голову вправо.

Закончите весь комплекс 5 секундным сокращением всех мышц тела.

Музыкальные произведения, используемые для снятия напряжения.

1. При переутомлении и нервном истощении - Григ «Утро», Огинский «Полонез».

2. При угнетенном, меланхолическом настроении - Бетховен «К радости», Шуберт «Аве Мария».

3. При гневе, выраженной раздражительности - Вагнер «Хор пилигримов», Чайковский «Сентиментальный вальс».

4. При снижении внимания, при необходимости сосредоточиться - Чайковский «Времена года», Дебюсси «Лунный свет», Шуман «Грезы».

5. Для отдыха и расслабления - Чайковский «Баркарола», Бизе «Пастораль», Леклен «Соната до мажор часть 3», Сен-Санс «Лебедь», Чайковский «Сентиментальный вальс».

Расслабляющее дыхание.

Снимает мышечное напряжение, т.е. снижает тонус нервной системы, кровяное давление, вызывает урежение пульса.

Осуществляем медленный глубокий вдох через нос, затем медленный глубокий выдох через нос. После окончания выдоха делается пауза на 1-2 секунды.

Мобилизующее дыхание.

Тонизирует нервную систему. Осуществляем медленный глубокий вдох и быстрый энергичный выдох. После окончания выдоха делается пауза несколько секунд.

Для улучшения функций головного мозга, снятия тревоги, раздражительности, головной боли (что характерно при стрессах) используется метод воздействия на биологически активные точки кожи путем нажатия на них или массажа. Обычно массаж точки производят кончиками пальца.

5. Роль руководителя в профилактике асоциального поведения, укрепления служебной дисциплины и законности

Трудности службы, изменение привычного стереотипа обладают для сотрудников ОВД субъективной значимостью. При столкновении с негативными жизненными событиями они оказываются наиболее склонны к депрессивному реагированию. Поэтому руководителю необходимо знать, на наш взгляд, основные правила, способствующие предупреждению асоциальных проявлений и, как результат, самоубийств подчиненных.

1. Как оценить риск.

Определение риска возможного проступка, в том числе и суицида – задача чрезвычайно трудная. Вопросы о том, кого следует считать склонным к проступкам асоциального характера, с какого момента и при каких условиях сотрудник ОВД может быть включен в «группу риска», не имеет однозначного решения, поскольку само понятие «асоциальное (девиантное) поведение» и «суицидальный риск» подразумевает несколько значений.

2. Вероятность возникновения любой формы асоциального поведения значительно выше:

- в начальном периоде своей служебной деятельности;
- во время несения караульной службы и боевого дежурства (с оружием);
- если в подразделении тяжелая морально-психологическая обстановка.

3. Что может повлиять на принятие решения об асоциальном поведении или самоубийстве.

- затрудненная адаптация к служебной деятельности;
- издевательства со стороны сотрудников подразделения;
- потеря социального статуса в служебном коллективе, изоляция от привычного социального окружения;
- разрыв высокозначимых любовных отношений;
- смерть близкого человека;
- слабое физическое развитие;
- боязнь ответственности за совершенный проступок (преступление);
- длительные соматические заболевания;
- психическое заболевание.

4. Изучая своего подчиненного, руководитель подразделения должен обратить внимание на его жизнь до приема в ОВД.:

- условия семейного воспитания:
 - отсутствие отца в раннем детстве;
 - «матриархальный» стиль отношений в семье (сильное влияние матери);
 - отсутствие внимания, отверженность в детстве;
 - воспитание в семье, где есть алкоголики, психические больные;
 - воспитание в семье, где были случаи пьянства, употребления наркотических веществ и попытки самоубийства и т.д..
- особенности поведения

- часто менял место учебы, работы;
- злоупотреблял алкоголем, другими наркотическими веществами;
- совершал ли суицидальные попытки в прошлом;
- акцентуация характера;
- склонность к рискованным финансовым авантюрам;

Чем больше ответов «ДА» вы получите, тем выше общий риск суицида.

Большинство сотрудников ОВД, совершивших асоциальные проступки, накануне находились в психическом состоянии, которое может быть охарактеризовано как **депрессивное**.

б. Что влияет на снижение эффективности профилактической работы.

- Отсутствие стройной системы учета, регистрации и анализа суицидальных происшествий.

- Соккрытие суицидальных попыток без тяжелых телесных повреждений. А это в свою очередь приводит к появлению большой группы сотрудников ОВД с повышенным риском завершённого суицида.

- Слабое взаимодействие в профилактической работе руководителей, офицеров воспитателей, психологов, медицинских работников и других должностных лиц.

- Недостаточная психолого-педагогическая компетенция офицерского состава и как следствие этого:

- слабая индивидуальная работа по изучению подчиненных сотрудников;

- неудовлетворительная выявляемость сотрудников ОВД, находящихся в состоянии кризиса;

- широкое распространение «мифов» и ошибочных взглядов на самоубийство и возможность его предупреждения.

В силу различной ответственности, обязанностей и компетенции должностных лиц структурного подразделения ОВД имеют место особенности в их деятельности по предупреждению девиантного поведения (Таблица 1)

Особенности деятельности должностных лиц структурного подразделения ОВД по предупреждению самоубийств.

Должностные лица подразделения	Особенности их деятельности
<p>Руководитель подразделения</p>	<ul style="list-style-type: none"> Создает в подразделении благоприятные условия для адаптации молодых сотрудников к служебной деятельности. Организует его изучение. Заслуживает доклады должностных лиц, психолога, врача о соблюдении дисциплины и законности, здоровье и морально психологическом состоянии, а также предложения по рациональному распределению их по подразделению. Руководит распределением молодых сотрудников по подразделению.
	<ul style="list-style-type: none"> Утверждает в коллективе гласность, социальную справедливость, внимание и доверие между сотрудниками, создает в подразделении обстановку нетерпимости к недостаткам, равнодушию и пассивности.
	<ul style="list-style-type: none"> Принимает меры по предупреждению происшествий и преступлений, возбуждает уголовное дело либо назначает административное расследование происшествий, связанных с гибелью людей или повлекших иные тяжкие преступления, а также в расследовании случаев нарушения определенных уставом правил взаимоотношений между сотрудниками.
	<ul style="list-style-type: none"> Принимает меры по улучшению быта сотрудников, сохранению и укреплению их здоровья. Ведет прием сотрудников и членов их семей по личным вопросам. Принимает меры по удовлетворению их запросов.
	<ul style="list-style-type: none"> В рамках служебной подготовки организует изучение проблем профилактики алкоголизма, наркомании и самоубийств.
<p>Заместитель руководителя подразделения</p>	<ul style="list-style-type: none"> Периодически (не реже одного раза в неделю) контролирует подготовку суточного наряда и несения им службы. При этом особое внимание обращает на социальные характеристики личного состава: профессиональную подготовку, знание функциональных обязанностей, уставных требований; сроки службы; межличностные отношения;

	<p>периодичность заступления в наряд; возможность отдыха; здоровье и морально-психологическое состояние; при несении службы – на строгое соблюдение внутреннего порядка в подразделении.</p>
<p>Начальник штаба подразделения</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Распределяет по подразделению молодых сотрудников, при этом учитывает, чтобы в один отдел не попали сотрудники одной национальности; одного срока службы, члены микрогрупп, сформировавшиеся на нездоровой основе; нарушителей служебной дисциплины. • Ведет учет происшествий, дисциплинарных проступков, анализирует их тенденции, вырабатывает и докладывает руководителю подразделения предложения по их предупреждению. Лично участвует в наведении дисциплины и порядка в подразделении.
<p>Заместитель руководителя подразделения по воспитательной работе</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Организует и лично проводит воспитательную работу с личным составом, формируя у них верность долгу, слову, присяге сотрудника ОВД, высокие морально-психологические качества. • Изучает общественное мнение, настроение и психологическое состояние сотрудников, реализует меры по поддержанию здорового нравственного климата в служебных коллективах подразделения. • Постоянно проявляет заботу о социальной защищенности сотрудников и членов их семей, удовлетворения их нужд и запросов, восстановления нарушенных прав. Организует деятельность консультационного пункта по социально-правовым и семейно-бытовым проблемам, телефона доверия. • Обучает руководителей служб созданию в своих коллективах здоровой нравственной обстановки. • Заботится о создании в подразделении благоприятных материально-бытовых условий деятельности, культурного и духовного развития, организации досуга.

	<ul style="list-style-type: none"> • Ведет учет происшествий, дисциплинарных проступков, анализирует их тенденции, разрабатывает меры по их предупреждению, докладывает о них руководителю подразделения и лично участвует в их реализации, в сплочении служебных коллективов, обеспечении безопасности служебной деятельности.
Психолог подразделения	<ul style="list-style-type: none"> • Периодически проводит индивидуальные непринужденные беседы со всеми категориями сотрудников подразделения, особое внимание при этом уделяя «группе риска». • Выявляет лиц с повышенным риском асоциальных проявлений и суицида. Докладывает о них руководству подразделения, заместителю по воспитательной работе. • Разрабатывает для этой группы сотрудников (так называемой «группы риска») комплекс специальных психопрофилактических, психогигиенических мероприятий. Организует и лично участвует в их реализации. • Обучает руководителя подразделения, формам и методам работы с сотрудниками «группы риска» • Непосредственно организует работу комнаты психологической разгрузки. • Лично оказывает сотрудникам подразделения и членам их семей психологическую помощь и поддержку.
Врач курирующий подразделение	<ul style="list-style-type: none"> • Организует медицинское обследование личного состава подразделения. Выявляет сотрудников с отклонениями в физическом и психическом развитии, склонных к алкоголизму, токсикомании, употреблению наркотиков, принимает меры по их лечению. • Ведет постоянное медицинское наблюдение за лицами с хроническими заболеваниями, а также входящими в «группу риска». • Оказывает помощь в реабилитации лицам, прибывшим из лечебных учреждений.

6. Организация социальной работы руководителей по предупреждению девиантного поведения курсантов и слушателей.

Современный этап реформирования Вооруженных Сил и Правоохранительных Органов Российской Федерации предъявляют новые требования к офицерским кадрам, организации, содержанию и методике их профессиональной подготовки. Повседневная деятельность руководящего состава служебно-боевых подразделений должна как никогда отличаться целеустремленностью, дальновидностью, организованностью, высоким методическим и педагогическим мастерством, способностью творчески решать поставленные задачи, так как практически каждый офицер в ходе службы выполняет функции руководителя и воспитателя. Поэтому ему необходимы знания и опыт социально-психологической и воспитательной работы.

В настоящее время в числе актуальных проблем воспитания будущего поколения выступают предупреждение и преодоление отклонений в их поведении. Обучение и службу нередко проходят так называемые «трудные» молодые люди, в поведении которых отразились негативные социальные тенденции и психологические отклонения. Именно данная категория курсантов (группа риска) требует повышенного психолого-педагогического внимания со стороны руководства курсов, воспитателей, психологов и педагогов.

Руководителю необходимо знать кого из курсантов следует относить к числу «трудных» (с отклоняющимся поведением) и по каким признакам. **Отклоняющееся (девиантное) поведение - это форма или совокупность форм поведения, противоречащих принятым в государстве, обществе и милиции правовым, нравственным и дисциплинарным нормам.**

С долей условности курсантов, относящихся к группе риска и требующих повышенного психолого-педагогического внимания можно разделить на 3 типа:

- педагогически запущенные;
- воспитательно-запущенные (трудновоспитуемые);
- социально запущенные.

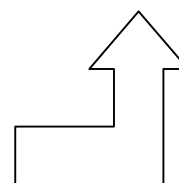
Схема 1 –Курсанты с отклоняющимся поведением: группы и признаки¹.

¹ Лукьянец, А. А. // Ориентир. – 2002. - № 9. – С. 48.

1. Педагогически запущенные: трудная обучаемость, отсутствие интереса и потребности в знаниях, неподготовленность к учебе и службе, неуверенность в себе, общая невоспитанность, безинициативность.

2. Воспитательно-запущенные: признаки педагогической запущенности, активное сопротивление воспитательным воздействиям, отклонения в психическом и физическом состоянии, неправильное понимание уставных требований, нарушение дисциплины, недолговременные интересы, преобладание отрицательных качеств над положительными.

3. Социально-запущенные: признаки воспитательной запущенности, негативная направленность личности, проявляющаяся в деятельности, поведении, общении, отрицательные представления о жизни, долге, чести, дружбе, сознательное нарушение дисциплины, стремление сохранить негативные качества и привычки, в некоторых случаях – психические расстройства



У *педагогически запущенных* курсантов отсутствуют социально значимые цели, их потребности примитивны (в основном материального плана), интересы сводятся к пище, одежде, просмотру видео- и кинофильмов, чтению развлекательной литературы, мотивы поступков характеризуются отсутствием чувства долга, нежеланием служить и учиться. Такие молодые люди периодически нарушают служебную дисциплину, в чем часто впоследствии раскаиваются. Отношение к коллективу подразделения у них безразличное и отчужденное, восприимчивость к педагогическим воздействиям изменчивая и противоречивая.

Педагогически запущенные курсанты испытывают трудности в начальный период обучения и несения службы, обращаются за помощью к медицинским работникам, ссылаясь на различные болезни. Другими словами испытывают трудности в адаптации. Для их психического состояния характерны медлительность и инертность, эмоциональная холодность и аффективные вспышки.

ки, пониженное настроение и раздражительность, эмоциональная напряженность и неразвитость волевых качеств.

Формами отклоняющегося по ведения у них являются симуляция различных болезней, употребление спиртных напитков, нечестность, порча имущества неуспеваемость, лень, пререкания с руководством подразделения и др.

Педагогическая запущенность приводит к трудностям в воспитании.

У воспитательно-запущенных курсантов возникает потребность сохранить во время обучения и службы вредные привычки и негативные формы поведения. Такие курсанты характеризуются неустойчивой или отрицательной направленностью поведения. У них сформирована жизненная индивидуалистическая позиция, в основе которой лежат личная выгода, корысть, отсутствие чувства долга и ответственности. Они часто нарушают воинскую дисциплину, не выполняют элементарные нормы распорядка дня.

У курсантов, относящимся к данной группе, наблюдается безразличное или отрицательное отношение к служебной деятельности, бездеятельность, быстрая утрата интереса к одному виду деятельности и переход к другому. Отношения с большинством сокурсников у них конфликтные, реакция на требования руководителей и воспитателей враждебная и агрессивная.

Физически сильные лица данной категории легче переносят тяготы службы. Физически слабые - страдают нервно-психической неустойчивостью. Им свойственны такие качества, как безволие, легкая внушаемость, заискивание перед более сильными сокурсниками. В сложных обстоятельствах у них наблюдаются нервные срывы.

Также для них характерно: употребление спиртных напитков и самовольные отлучки за территорию вуза (в зависимости от ситуации и обстоятельств), лживость, притворство, зависть, суицидальные угрозы и попытки покушения на жизнь и др. Отклоняющееся поведение может привести к социальной запущенности.

Для *социально-запущенных* курсантов характерна неблагоприятная мотивация, направленная на выполнение служебных задач (устойчивый комплекс социально-отрицательных, аморальных, примитивных и низменных целей, потребностей, интересов, взглядов и мотивов). Они проявляют систематические и сознательные нарушения воинской дисциплины, их поведение не соответствует моральным нормам, требованиям присяги и уставу.

В коллективе на роль неформальных лидеров чаще всего претендуют социально запущенные лица. Целевые установки у них направлены на себя, а не на коллектив или профессиональную деятельность. В поведении наблюдается негативизм к воспитательным воздействиям; реакция на педагогические требования у них агрессивная и враждебная.

Формами отклонения в поведении социально запущенных военнослужащих могут быть применение физической силы, самовольные отлучки, воровство, употребление спиртных напитков, суицидальные действия. Социальная запущенность представляет опасность и может привести к правонарушениям и преступлениям.

Негативные последствия отклоняющегося поведения у курсантов требуют своевременного и организованного воздействия руководства курсов, воспитателей, психологов и педагогов на эти социальные явления.

В работе начальника курса необходимо гибкое и оперативное управление поведением трудных курсантов на основе диагностической и прогностической деятельности. Диагностика чаще всего осуществляется в период профессионально-психологического отбора кандидатов на обучение, где наряду с изучением интеллектуальных способностей выявляются личностные качества будущего сотрудника ОВД. Необходимые данные могут быть получены и с помощью общих психолого-педагогических методов:

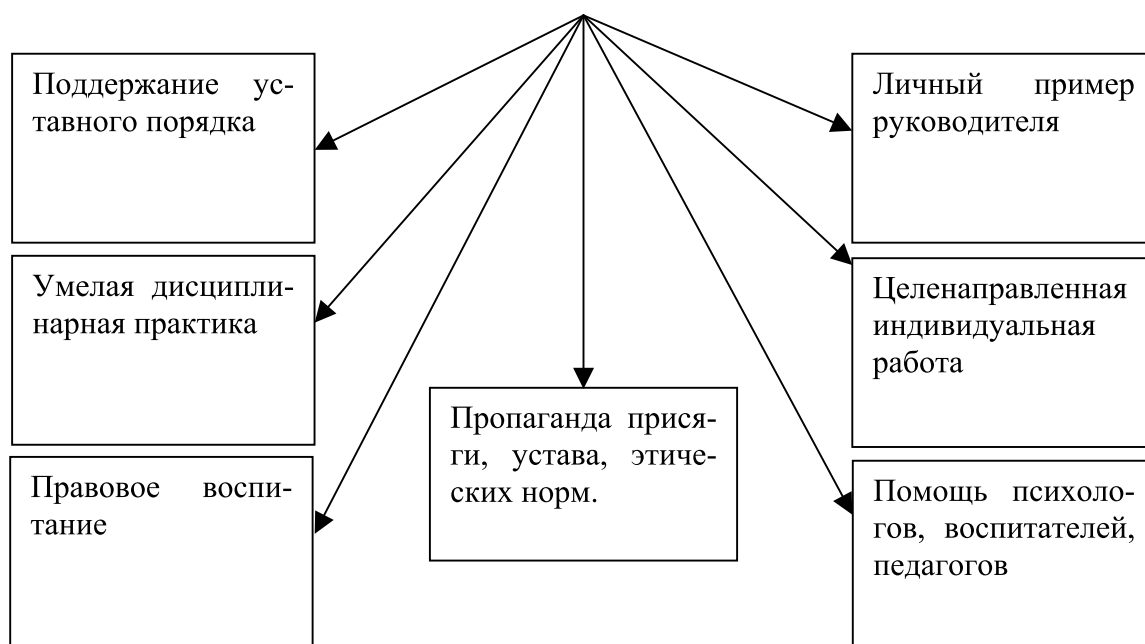
- психолого-педагогических наблюдений;
- познавательных бесед;
- изучения результатов деятельности;
- обобщения независимых характеристик;
- опросов,
- эксперимента,
- изучения документальных источников и др.

Необходимо отметить, что работа, направленная на предупреждение и преодоление отклоняющегося поведения у курсантов, должна постоянно совершенствоваться, так как коллектив часто обновляется как курсантами, так и молодыми руководителями. Для молодых руководителей служебно-боевых подразделений характерны трудности, связанные с воспитанием, поддержанием дисциплины и достижением благоприятного состояния морально-психологического климата на курсах. Поэтому, главная роль в совершенствовании социальной работы принадлежит правовому воспитанию самих молодых руководителей.

Схема 2 – Пути совершенствования социальной работы.²

² Лякишев, В. Правовые основы укрепления воинской дисциплины и правопорядка [Текст] / В. Лякишев // Ориентир. – 2002. - № 9.

Пути совершенствования социальной работы



Как показывает практика, нарушения дисциплины происходят часто из-за недостатка практики и опыта молодого руководителя в работе с курсантами. И, наоборот, именно те подразделения добиваются успеха, где руководителем является подготовленный, инициативный, понимающий, но в тоже время требовательный человек. Отрицательным является также необъективность и несправедливость руководителя, грубость в обращении с подчиненными.

Авторитет руководителя, даже если это младший командир, определяется личным примером отношения к выполнению поставленных задач и способствует укреплению дисциплины.

Заключение

Таким образом, управление коллективом должно осуществляться целенаправленно, постепенно и организовано. В данной работе необходимо использовать все социальные факторы, влияющие на поведение сотрудников ОВД. Только такой подход и совместные усилия руководителей, воспитателей, психологов помогут успешно осуществить профилактические мероприятия по предупреждению асоциального поведения.

Необходимо отметить, что работа в данном направлении должна постоянно совершенствоваться, так как коллектив часто обновляется. В особенности это касается молодых руководителей, для которых характерны трудности, связанные с поддержанием дисциплины и достижением благоприятного морально-психологического климата в служебных коллективах.

Как показывает практика, асоциальные явления в коллективах происходят часто из-за недостатка практики и опыта молодого руководителя. И, наоборот, именно те подразделения добиваются успеха, где руководителем является подготовленный, инициативный, понимающий, но в тоже время требовательный человек. Отрицательным является также необъективность и несправедливость руководителя. Грубость в общении с подчиненными.

Список использованной литературы:

1. Актуальные проблемы социологии девиантного поведения социального контроля [Текст] / отв. ред. Я. И. Глинский. - М., 1992. – 212 с.
2. Альгин, А. П. Риск и его роль в общественной жизни [Текст] / А. П. Альгин. - М. : Мысль, 1989. – 215 с.
3. Афанасьев, В. С. Девиантное поведение и социальный контроль в условиях кризиса российского общества [Текст] / В. С. Афанасьев, Я. И. Глинский. - СПб., 1995.
4. Вагин, В. С. Девиантное поведение военнослужащих [Текст] : в 2-х ч. / В. С. Вагин, Д. В. Клепиков. – СПб., 1998.
5. Гишинский, Я. И. Социология девиантного поведения как специальная социологическая теория [Текст] / Я. И. Гишинский // Социологические исследования. - 1991. - № 4. – С. 34-40.
6. Девиантность и социальный контроль в России (XIX-XX вв.) : тенденции и социологическое осмысление [Текст]. – СПб. : Алетей, 2000. – 384 с.
7. Зубков, В. И. Социологическая теория риска [Текст] / В. И. Зубков. - М. : Изд-во РУДН, 2003. – 230 с.
8. Колос, И. В. Профилактика самоубийств среди сотрудников ОВД [Текст]: метод. пос. / И. В. Колос, М. И. Марьин, Н. И. Мягких, Ю. Г. Касперович, А. В. Иванов. – М.: ЦОКП МВД России, 2000.
9. Лукьянец, А. А. [Текст] / А. А. Лукьянец // Ориентир. – 2002. - № 9. – С. 48.
10. Лякишев, В. Правовые основы укрепления воинской дисциплины и правопорядка [Текст] / В. Лякишев // Ориентир. – 2002. - № 9.
11. Смидович, С. Г. Самоубийства в зеркале статистики [Текст] / С. Г. Смидович // Социологические исследования. - 1990. - № 4. - С. 74-79.
12. Современная военная психология [Текст] / под ред. А. Е. Тараса. – Минск: Харвест, 2003. – 576 с.
13. Чечеба, В. Е. Социально-психологические аспекты отклоняющегося поведения и нервно-психической неустойчивости у военнослужащих. Методы анализа воинского коллектива и личности [Текст] / В. Е. Чечеба. – Минск: Политуправление БВО 1989. - 254 с.
14. Шеманов, А. Ю. Проблема самоидентификации как предмет исследования [Текст] / А. Ю. Шеманов // Постыжение культуры : сборник. - М., 1998. - Вып. 7. - С. 79-88.

Анкета
для опроса сотрудников ОВД

Уважаемый товарищ!

Просим Вас принять участие в социологическом опросе и ответить на предложенные в анкете вопросы. Цель анкетирования – изучение удовлетворенности социально-бытовыми условиями жизнедеятельности. Конфиденциальность полученной информации гарантируется.

Заранее Вам благодарны за участие в нашей работе.

*Сначала несколько слов о вашем служебно-должностном положении
и составе семьи.*

1. Ваше специальное звание:
 - полковник
 - подполковник
 - майор
 - капитан
 - старший лейтенант
 - лейтенант

2. Ваша должность: (укажите в каком подразделении Вы служите)
 - руководящий состав
 - старший начальный состав
 - средний начальный состав

3. Имеете ли Вы опыт боевых действий:
 - да (укажите где)
 - нет

4. Каков состав Вашей семьи:

- одинокий (холост)	- супруг(а) с 2 ребенком
- женат (замужем)	- супруг(а) с 3 ребенком
- разведен(а)	- воспитываю ребенка сам(а)
- супруг(а) с 1 ребенком	- другое

5. Каков возраст Ваших детей:

- до 6 лет	- от 6 до 15 лет	- 16 и старше
------------	------------------	---------------

6. Работает ли Ваша супруга (супруг): (укажите где)
 - да
 - нет (по какой причине)
 - занимается подработкой

7. Случаются ли в Вашей семье конфликты:
 - да
 - иногда
 - редко
 - нет
 - затрудняюсь ответить
 - отказываюсь ответить

8. Если конфликты случаются, то что является их причиной:

- проблемы воспитания детей
- житейско-бытовые проблемы
- материальные трудности
- жилищная проблема
- личные взаимоотношения
- из-за служебной деятельности
- другое (указать)

Оцените Ваше материально-бытовое обеспечение

9. Кокой среднемесячный доход Вашей семьи на одного человека:

- 2500
- 3000
- 4000
- 5000
- 6000
- 7000
- более
- затрудняюсь ответить
- отказываюсь ответить

10. Имеется ли у Вас транспортное средство:

- да
- нет
- имеется, но у родителей
- отказываюсь отвечать

11. Какие у Вас жилищные условия:

- имеется личная квартира
- имеется квартира, полученная от ОВД
- имеется частный дом
- имеется служебная квартира
- общежитие
- снимаю квартиру
- проживаю на территории родителей
- другое

12. Нуждаетесь ли Вы улучшении жилищных условий:

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

13. Обеспечены ли Вы товарами длительного пользования:

- да
- нет
- планирую их приобретение в ближайшее время
- не имею такой возможности
- затрудняюсь ответить

14. Ожидали (ожидаете) ли Вы жилье от ОВД:

- да (сколько лет)
- нет
- отказываюсь отвечать

Оцените состояние Вашего здоровья и здоровья Вашей семьи.

15. Как Вы оцениваете состояние своего здоровья:

- хорошее
- удовлетворительное
- плохое
- затрудняюсь ответить
- отказываюсь ответить

16. Приходилось ли Вам пользоваться услугами страховой компании при наступлении страховых случаев (болезни, ранения, увечья и т.д.):

- да
- иногда
- очень редко
- не имею (укажите причину)
- затрудняюсь ответить
- отказываюсь отвечать

17. Имеете ли Вы возможность ежегодно проводить отпуск с семьей в местах организованного отдыха (санаторий, дом отдыха) от своего ведомства:

- да
- иногда
- редко
- не имею (почему?)
- затрудняюсь ответить
- отказываюсь отвечать

18. Имеете ли Вы возможность отдыхать со своей семьей независимо от своего ведомства:

- да
- иногда
- редко
- не имею
- затрудняюсь ответить
- отказываюсь отвечать

19. Если такой возможности нет, то по какой причине:

- материальные затруднения
- транспортные проблемы
- по семейным обстоятельствам
- другое (указать)
- затрудняюсь ответить

20. Имеется ли у Вас возможность отправить детей в летний оздоровительный лагерь:

- да, имеется
- не всегда
- не имеется (по какой причине?)
- затрудняюсь ответить

Теперь поговорим о состоянии Вашего здоровья.

21. Как вы оцениваете состояние своего здоровья:

- хорошее

- удовлетворительное
- неудовлетворительное
- затрудняюсь ответить
- отказываюсь отвечать

22. приходилось ли Вам пользоваться услугами страховой компании при наступлении страховых случаев (болезни, ранения, травмы и т.д.):

- да
- не в полной мере
- нет
- затрудняюсь ответить

23. Удовлетворены ли Вы обслуживанием и лечением в поликлинике УВД:

- да
- не всегда
- нет
- затрудняюсь ответить

24. Если Вы не удовлетворены, то по каким причинам:

- недостаток медикаментов и медицинской техники
- отсутствие квалифицированных специалистов
- негативное отношение медперсонала
- большие очереди, что затрудняет своевременное обращение к врачу
- другое (указать)

Теперь остановимся на том, как соблюдаются Ваши права и льготы.

25. Знаете ли Вы свои основные права и льготы:

- знаю
- недостаточно
- не знаю
- затрудняюсь ответить

26. Каков, на Ваш взгляд, уровень социально-правовой защищенности сотрудников ОВД:

- низкий
- средний
- высокий
- затрудняюсь ответить

27. Какова, на Ваш взгляд, вероятность помощи при обращении Вами к вашему руководству:

- значительная
- незначительная
- отсутствует
- затрудняюсь ответить

28. По какой причине происходит нарушение или ограничение Ваших прав и льгот:

- несоблюдение принятых законов
- нежелание должностных лиц вникать в проблемы подчиненных
- высокая интенсивность службы
- незнание законов и прав
- другое (указать)

29. Сколько выходных дней в неделю Вы имеете:

- 1 день
- 2 день
- 2-3 дня
- 1-2 в месяц
- вообще не имею
- затрудняюсь ответить

30. Какова продолжительность Вашего рабочего дня:

- 7 часов
- 8 часов
- 9 часов
- 10 часов
- более 10 часов
- затрудняюсь ответить

Ответьте, пожалуйста, на несколько вопросов, касающихся перспективы и престижа Вашей службы.

31. Насколько вы удовлетворены:

	полностью удовлетв.	удовл. в среднем	не удовле- творен.	затр. от- ветить
Уровнем денежного содержания				
Стоимостью продовольственного пайка				
Предоставлением материальной помощи				
Обеспечением вещевым имуществом				
Социально-правовой защищенностью				
Взаимоотношениями в коллективе				
Взаимоотношениями со своим руково- дством				

32. Оцените уровень престижа Вашей службы:

- высокий
- средний
- низкий (укажите причину)
- затрудняюсь ответить

33. Что в Вашей службе является для Вас ценным:

- интересная профессия, которая нравится
- достижение приличного положения в обществе
- возможность испытать себя в сложных условиях
- организованный упорядоченный образ жизни
- дисциплинированность
- причастность в важному делу защиты отечества
- традиции, ритуалы, форма одежды
- честь и достоинство офицера
- решение личных проблем
- льготы и права
- хороший коллектив и товарищество
- другое

34. Как Вы относитесь к дальнейшей перспективе Вашей службы:

- буду служить до достижения предельного возраста
- до получения права на пенсию
- пока нравится
- уволюсь при первой возможности
- уволюсь, если предложат что-то лучшее
- другое

35. В какой степени вы удовлетворены:

Степень удовлетворенности	полностью	частично	не удовлет.
Организацией службы и работы			
Условиями быта			
Организацией досуга			
Системой морального и материального стимулирования			
Своей должностью			
Своевременностью представлений очередных званий			
Социальным положением			

36. Что бы хотели довести до Вашего руководства: _____

Благодарим за участие в исследовании!

Приложение Б.

Карта суицидального риска.

Заполняя предложенную «Карту риска», социальный работник (руководитель, психолог, воспитатель и т.п.) определяет *степень выраженности перечисленных факторов* у своих подопечных и тем самым может выявить лиц «группы риска суицидального поведения». Для этого он определяет алгебраическую сумму «весов» и полученный результат соотносит с приведенной ниже шкалой:

- *менее 9 баллов -риск суицида незначителен*
- *9 - 15,5 баллов-риск суицида присутствует*
- *более 15,5 балла - риск суицида значителен*

Таблица Б – Карта риска суицида.

Фактор риска	Не выявлен	Слабо выражен	Сильно выражен
І. Биографические данные			
1. Ранее имела место попытка суицида	- 0,5	+ 2	+ 3
2. Суицидальные попытки у родственников	- 0,5	+ 1	+ 2
3. Разводили смерть одного из родителей	- 0,5	+ 1	+ 2
4. Недостаток «тепла» в семье в детстве	- 0,5	+ 1	+ 2
5. Полная и частичная безнадзорность в детстве	- 0,5	+ 0,5	+ 1
ІІ. Актуальная конфликтная ситуация			
<i>а) вид конфликта:</i>			
1. Конфликт с учителем, руководителем	- 0,5	+ 0,5	+ 1
2. Конфликт со сверстниками, коллегами	- 0,5	+ 0,5	+ 1
3. Продолжительный конфликт с друзьями	- 0,5	+ 0,5	+ 1
4. Личностный конфликт	- 0,5	+ 0,5	+ 1
<i>б) поведение в конфликтной ситуации:</i>			
5. Высказывания с угрозой суицида	- 0,5	+2	+ 3
<i>в) характер конфликтной ситуации:</i>			
6. Подобные конфликты имели место раньше	- 0,5	+ 0,5	+ 1
7. Конфликт отягощен неприятностями в других сферах жизни	- 0,5	+ 0,5	+ 1
8. Непредсказуемый исход конфликтной ситуации, ожидание его последствий	- 0,5	+ 0,5	+ 1

з) эмоциональная окраска конфликтной ситуации:			
9. Чувство обиды, жалости к себе	- 0,5	+ 1	+ 2
10. Чувство усталости, бессилия, апатия	- 0,5	+ 1	+ 2
11. Чувство непреодолимости конфликтной ситуации, безысходности	- 0,5	+ 1,5	+ 2
III. Характеристика личности			
а) волевая сфера личности:			
1. Самостоятельность, отсутствие зависимости в принятии решений	- 1	+ 0,5	+ 1
2. Решительность	- 0,5	+ 0,5	+ 1
3. Настойчивость	- 0,5	+ 0,5	+ 1
4. Сильно выраженное желание достичь своей цели	- 1	+ 0,5	+ 1
б) эмоциональная сфера личности:			
5. Болезненное самолюбие, ранимость	- 0,5	+ 1,5	+ 2
6. Доверчивость	- 0,5	+ 0,5	+ 1
7. Эмоциональная вязкость («застревание» на своих переживаниях, неумение отвлечься)	- 0,5	+ 1	+ 2
8. Эмоциональная неустойчивость	- 0,5	+ 2	+ 3
9. Импульсивность	- 0,5	+ 0,5	+ 1
10. Эмоциональная зависимость, необходимость близких эмоциональных контактов	- 0,5	+ 0,5	+ 2
11. Низкая способность к созданию защитных механизмов	- 0,5	+ 1	+ 2
12. Бескомпромиссность	- 0,5	+ 0,5	+ 1,5

*Учебно-методическое пособие
для руководителей*

Авторы:

Бровчук Ольга Владимировна,
Мальцева Ольга Алексеевна

УПРАВЛЕНИЕ – ЭТО ИСКУССТВО

Свидетельство о государственной аккредитации
Рег. № 0440 от 22.12.06 г.

Подписано в печать _____ г. Формат 60x90¹/₁₆.
Учет.-изд. л. _____. Тираж _____ Заказ № _____.

Орловский юридический институт МВД РФ.
302027, Орел, Игнатова, 2.