



МВД России

Федеральное государственное казенное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Всероссийский институт повышения квалификации  
сотрудников Министерства внутренних дел  
Российской Федерации»  
(ВИПК МВД России)

---

*Центр кадрового, психолого-педагогического и медицинского обеспечения  
деятельности органов внутренних дел*

*Кафедра психолого-педагогического и медицинского обеспечения  
деятельности органов внутренних дел*

***Т.В. Щеголева, И.А. Оточина***

**ОПТИМИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА  
В СЛУЖЕБНЫХ КОЛЛЕКТИВАХ  
ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

---

***Методические рекомендации***

г. Домодедово  
ВИПК МВД России  
2019

**Щ34 Щеголева Т.В., Оточина И.А. Оптимизация социально-психологического климата в служебных коллективах органов внутренних дел Российской Федерации [Текст]: методические рекомендации. Домодедово: ВИПК МВД России, 2019. 46 с.**

**Рецензенты:**

заместитель начальника кафедры специальной подготовки Орловского юридического института МВД России имени В.В. Лукьянова кандидат педагогических наук полковник полиции **О.А. Мальцева;**

старший преподаватель кафедры психологии и педагогики в ОВД Барнаульского юридического института МВД России кандидат психологических наук, доцент капитан полиции **Д.Н. Рыбин.**

В настоящем издании с целью прогнозирования нарушений служебного поведения анализируются нормативно-правовые и методологические основы мониторинга морально-психологического состояния сотрудников органов внутренних дел и социально-психологического климата в служебных коллективах, руководителям и сотрудникам подразделений по морально-психологическому обеспечению предлагаются алгоритмы и методики их проведения, а также рекомендации по формированию благоприятного климата и его оптимизации.

Методические рекомендации адресованы руководителям органов (подразделений) внутренних дел, сотрудникам отделов (отделений) по морально-психологическому обеспечению и психологам органов внутренних дел.

## **СОДЕРЖАНИЕ**

---

Введение .....	4
I. Понятие и содержание социально-психологического климата.....	5
II. Факторы и условия, определяющие социально- психологический климат в служебных коллективах органов внутренних дел Российской Федерации...	8
III. Методы и методики изучения межличностных отношений и социально-психологического климата в служебных коллективах органов внутренних дел Российской Федерации .....	11
IV. Формирование благоприятного социально-психологического климата в служебных коллективах органов внутренних дел Российской Федерации.....	16
V. Роль личности руководителя органов внутренних дел в формировании благоприятного социально-психологического климата в подчиненном коллективе.....	20
VI. Способы разрешения конфликтов, возникающих в процессе управления в системе органов внутренних дел Российской Федерации ....	30
VII. Рекомендации должностным лицам по оптимизации социально-психологического климата в служебных коллективах органов внутренних дел Российской Федерации.....	37
Заключение .....	43
Список литературы .....	44

## **ВВЕДЕНИЕ**

---

Эффективность оперативно-служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел во многом зависит от социально-психологических явлений в коллективах, а именно: от социально психологического климата, характера и эмоциональной окраски взаимоотношений между сотрудниками, их сплоченности, степени согласованности формальных и неформальных структур; наличия, а также способов предупреждения и разрешения межличностных конфликтов; соответствия стиля руководства уровню развития коллектива.

Известно, что наилучших результатов достигают в служебной деятельности те коллективы органов внутренних дел (ОВД), в которых создан и поддерживается благоприятный социально-психологический климат. С этой целью руководителям необходимо проводить систематическую, целенаправленную и психологически квалифицированную работу по созданию в коллективах атмосферы сотрудничества, доверия и взаимопомощи. Особое значение подобная деятельность имеет в условиях продолжающегося совершенствования системы МВД России, поскольку усилия по формированию достойного морально-нравственного имиджа сотрудника полиции направлены на повышение доверия со стороны общества к правоохранительным органам. Для этого необходима не только управленческая грамотность, но и специальные знания, полученные современными научно-обоснованными методами, в частности, посредством объективного анализа социально-психологических внутригрупповых процессов на всех стадиях формирования коллектива. Резервом для реализации надежной работы полицейских является обеспечение качественного анализа, прогнозирования социально-психологического потенциала коллектива [13].

Анализ современных отечественных и зарубежных исследований влияния социально-психологического климата на эффективность деятельности в различных коллективах указывает на значительный вклад эмоциональных отношений в достижение групповых и индивидуальных результатов. Отечественные психологи, несмотря на некоторые разночтения о природе социально-психологического климата, рассматривают его как психологическое состояние группы, которое возникает в системе межличностных отношений, интегрирует социальное и психологическое самочувствие членов группы и проявляется в поведении. В зарубежной психологии более распространен термин «организационный климат» как устойчивая характеристика организации со стороны неофициальных отношений между сотрудниками, принятых группой моральных норм и осознания целей и задач организации. Во многих психологических исследованиях показано, что благоприятный организационный климат является важным субъективным фактором, повышающим эффективность функционирования организации [14]. Важнейшую роль в обеспечении эффективности организации играют человеческие ресурсы и условия их профессиональной деятельности, в частности, социально-психологический климат, стили руководства в отдельных подразделениях, уровень доверия к непосредственному и высшему руководству, лояльности организации в целом и т. д. [15].

## I. ПОНЯТИЕ И СОДЕРЖАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

---

*Социально-психологический климат* в служебном коллективе сотрудников органа (подразделения) внутренних дел – качественная характеристика межличностных отношений, проявляющихся в виде совокупности психологических и нравственных условий, препятствующих или способствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности сотрудника в группе. Другими словами, *социально-психологический климат* – это результат совместной деятельности людей, их межличностного взаимодействия.

Этот термин, ныне широко распространен. Его принято часто ставить в один ряд с понятиями духовной атмосферы, коллективного духа. В нем преобладает относительно устойчивый психический настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности.

Социально-психологический климат проявляется в таких групповых эффектах, как *настроение* и *мнение коллектива*, *индивидуальное сочувствие* и *оценки условий работы и жизни* личности в коллективе. Эти эффекты выражаются во взаимоотношениях, связанных с процессом деятельности и совместным решением задач коллектива.

Социально-психологический климат всегда характеризуется специфической для совместной деятельности людей *атмосферой* эмоционального и психического состояния каждого его участника и зависит от общего состояния окружающих его людей.

В свою очередь, *атмосфера* группы проявляется через характер психологической *настроенности* людей, которая может быть деятельной или созерцательной, жизнерадостной или пессимистичной, целеустремленной или анархичной, праздничной или будничной и т. п.

Не только в социологии, но и в психологии устоялась точка зрения, согласно которой главной структурой, образующей социально-психологический климат, является *настроение* [1]. Сошлемся, в частности, на высказывание известного советского психолога К.К. Платонова, по его мнению, социально-психологический климат (как свойство группы) является одним (хотя и важнейшим) из компонентов внутренней структуры группы, определяется межличностными отношениями в ней, создающими стойкие настроения группы, от которых зависит степень активности в достижении целей.

*В органах внутренних дел социально-психологический климат*, как комплексное психологическое явление, характеризуется следующими особенностями:

– социальным восприятием личным составом различных сторон жизни и деятельности коллектива;

- степенью удовлетворенности сотрудников совместной жизнедеятельностью;
- побуждением членов коллектива к успешному решению поставленных задач.

К *объективным* показателям, характеризующим социально-психологический климат в коллективе, относятся неудовлетворительные условия несения службы, недостаточность социально-правовой защищенности сотрудников, эффективность выполнения служебно-боевых задач, текучесть кадров и др. [9].

Субъективными психологическими показателями считают качественный состав сотрудников, уровень компетентности и профессионализма в решении поставленных перед подразделением оперативно-служебных задач, уровень коллективного настроения и его динамика, отношения между сотрудниками, особенности восприятия ими взаимных оценок, их эмоциональное состояние, выражающееся в удовлетворенности или неудовлетворенности условиями службы, решением социально-бытовых вопросов [8]. Крайне важным критерием является наличие или отсутствие конфликтов на межличностном уровне, психологической несовместимости членов коллектива, психологической напряженности, распространения слухов друг о друге, стремления к переходу в другие службы, опозданий, скрытой критики условий службы, низкой активности в работе [5].

Существенным элементом в общей концепции социально-психологического климата является его характеристика.

*Благоприятный социально-психологический климат* стимулирует все виды активности, повышает трудоспособность людей, улучшает настроение и самочувствие.

Выделяют следующие **признаки благоприятного социально-психологического климата**:

- доброжелательная обстановка и доверие внутри коллектива;
- удовлетворенность принадлежностью к данному коллективу;
- деловая критика и высокая требовательность членов коллектива друг к другу;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении общеколлективных проблем;
- высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях состояния фрустрации у кого-либо из членов коллектива;
- отсутствие давления руководителя на подчиненных и признание за ними права принимать решения, значимые для группы;
- достаточная информированность членов коллектива о текущем состоянии дел в подразделении и его задачах;
- принятие каждым членом коллектива на себя ответственности за общий результат деятельности.

Неблагоприятный социально-психологический климат снижает уровень трудоспособности, ухудшает настроение и самочувствие сотрудников.

**Признаками неблагоприятного социально-психологического климата** являются:

- частые конфликты между коллегами и устранение коллектива от их разрешения;
- высокая текучесть кадров, частые переходы в другие подразделения на равнозначные должности;
- систематические опоздания и длительное отсутствие на работе, в том числе и по болезни;
- длительные перекуры в рабочее время;
- пустая трата рабочего времени;
- распространение негативных слухов друг о друге;
- обсуждение указаний руководителей в «кулуарах»;
- скрытая критика условий службы;
- низкая активность при обсуждении служебных и социальных вопросов;
- частые нарушения дисциплины;
- отсутствие критики и самокритики.

**Структура социально-психологического климата** складывается из отношений сотрудников:

- *к деятельности*, которые входят в общее отношение личности к окружающему миру и подразумевает систему сформированных ценностных ориентаций личности;
- *друг к другу*, разделяемых в свою очередь, на отношения между товарищами по работе и отношения в системе руководства и подчинения;
- *самому себе (самочувствие личности)*, определяемых психическим состоянием и микроклиматом служебного коллектива.

Все многообразие отношений рассматривается через призму двух основных параметров психологического настроения – *эмоционального и предметного* [3]. Под предметным настроением понимается направленность внимания и характер восприятия человеком тех или иных сторон его деятельности. Под эмоциональным – его эмоциональное отношение удовлетворенности или неудовлетворенности этими сторонами [7].

## **II. ФАКТОРЫ И УСЛОВИЯ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В СЛУЖЕБНЫХ КОЛЛЕКТИВАХ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

---

На эффективность деятельности служебных коллективов ОВД влияет ряд отличительных особенностей (факторов), влияющих на социально-психологический климат, таких как сплоченность, психологическая совместимость личного состава, удовлетворенность, напряженность, конфликтность, коллективные ценностные ориентации и т. д. Рассмотрим некоторые из них, а также их влияние на эффективность.

**Сплоченность.** Под ней подразумевают отношения между сотрудниками, характеризующиеся интенсивным межличностным взаимодействием и стремлением поддерживать друг друга.

У сотрудников в коллективах с высокой степенью сплоченности развито чувство *групповой идентичности*. Они всегда готовы прийти друг другу на помощь, вовлечены эмоционально в коллективные дела, преданы интересам коллектива, радуются его успехам и переживают неудачи. В коллективах с низкой степенью сплоченности сотрудники действуют сами по себе, на свой страх и риск, порой в ущерб коллегам, стараются продемонстрировать индивидуальные результаты.

**Психологическая совместимость личного состава** выражается во взаимной доброжелательности людей (*эмоциональный* компонент), в умении в критических ситуациях понять друг друга, наличии синхронности профессиональных действий (*операциональный* компонент), сходстве уровня развития внимания, мышления и других свойств личности (*личностный* компонент). Наличие таких сходств между сотрудниками способствует их совместной деятельности. Антипод совместимости – психологическая несовместимость.

**Стадии развития коллектива (зрелость).** На первой стадии сотрудники «приглядываются» друг к другу, взаимодействие происходит при отсутствии коллективной деятельности. На второй стадии в коллективе образуются группировки, появляются разногласия, завязывается борьба за лидерство и ищутся компромиссы между конфликтующими сторонами. На третьей стадии возрастает потенциал коллектива, возникает желание и интерес работать лучше, используя другие методы и средства, появляется опыт успешного решения проблем. На последней стадии внутри коллектива формируются прочные межличностные связи, сотрудников оценивают объективно и по достоинству, а отдельные личные разногласия быстро устраняются. Отношения складываются в основном неформально, что позволяет демонстрировать высокие результаты работы и стандарты поведения.

**Коллективные ценностные ориентации**, другими словами, целевая направленность коллектива, ориентация на содержание значимой деятельности в коллективе, то есть на ценность. А.В. Петровский выдвинул концепцию *ценностно-ориентационного единства* группы (ЦОЕ) как показателя групповой сплоченности. ЦОЕ отражает уровень, степень совпадения мнений, оценок, установок и позиций членов группы по отношению к объектам (целям деятельности, лицам, идеям, событиям) наиболее значимым для группы в целом. Высокий уровень ЦОЕ – показатель зрелости коллектива, высокого уровня его развития [2; 16; 15].

**Организация межличностной коммуникации.** При этом следует учитывать число информационных связей (каналов) каждого сотрудника (кто и с кем связан); частоту их использования, характер направленности (односторонность или двусторонность), специфику решаемых задач. При решении сложных профессиональных задач важна «полная» сеть коммуникации (каждый сотрудник обменивается информацией с каждым). Чем больше величина служебного коллектива при «полной» коммуникативной структуре, тем скорее наступает объективная и субъективная необходимость четкого распределения обязанностей между его сотрудниками [4; 16].

Определяющей в создании полноценной межличностной коммуникации в коллективе является роль руководителя, осуществляющего подбор сотрудников. Необходимо подобрать людей так, чтобы они дополняли друг друга профессионально и психологически, недостатки одних компенсировались достоинствами других, преобладали люди с одинаковыми взаимными ожиданиями и устремлениями, симпатизирующие и индифферентно настроенные по отношению друг к другу.

*Руководитель* в силу властных полномочий и специфики службы в ОВД *имеет возможность влиять:*

- на характер взаимосвязи между сотрудниками;
- взаимную эмпатию;
- отношение сотрудников к своим служебным обязанностям;
- мотивы их деятельности;
- степень сплоченности и организованности;
- моральные нормы, принятые в коллективе;
- удовлетворенность совместной деятельностью и межличностными отношениями в коллективе.

Кроме указанных выше можно выделить следующие характеристики, оценивающие три стороны социально-психологического климата служебного коллектива органов внутренних дел:

- уровень развернутости психологического потенциала коллектива;

- степень его реализации в данный период;
- тенденцию дальнейших изменений.

К *социально-психологическим свойствам личности сотрудника ОВД*, оказывающим положительное влияние на формирование климата, относят:

- принципиальность (единство слова и дела), определяющую последовательность поведения в соответствии с нравственными установками общества;
- ответственное отношение к делу и людям, заботу об их благополучии;
- дисциплинированность в труде и общественной деятельности;
- активность в межличностных и межгрупповых отношениях;
- общительность или легкость установления контактов с другими людьми и коллективом в целом, доброту, отзывчивость в сочетании с высокой культурой поведения, тактичность в обращении с людьми.

*Свойствами личности, оказывающими отрицательное влияние на климат коллектива, являются:*

- бездейственность;
- эгоизм, проявляющийся в корыстолюбии;
- непоследовательность в поведении;
- карьеризм и зазнайство;
- бестактность в обращении (грубость, оскорбительный тон);
- неуважение интересов и достоинств других людей и т.д.

Таким образом, ***благоприятный социально-психологический климат характеризуется:***

- доброжелательной атмосферой и доверием членов коллектива друг к другу;
- деловой критикой и свободным выражением мнения;
- достаточной информированностью членов коллектива и принятием на себя ответственности за состояние дел;
- полным отсутствием давления руководителя на подчиненных и признанием за ними права принимать значимые для группы решения;
- эмоциональной включенностью и взаимопомощью.

Как показывает опыт, при неблагоприятном социально-психологически климате в коллективе сотрудников ОВД, как правило, снижется работоспособность, сплоченность и удовлетворенность личного состава своей деятельностью. Кроме того, неудовлетворительное морально-психологическое состояние влечет за собой недобросовестное выполнение должностных обязанностей, нарушение существующих норм и правил служебного поведения, способствует формированию скрытых группировок людей, негативно настроенных по отношению друг к другу, руководству или его распоряжениям, что также приводит к увеличению служебных нарушений [6; 1].

### **III. МЕТОДЫ И МЕТОДИКИ ИЗУЧЕНИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В СЛУЖЕБНЫХ КОЛЛЕКТИВАХ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

---

Руководство служебным коллективом ОВД предполагают глубокое и всестороннее его изучение, точное знание состояния дел в целом и в духовной жизни в особенности. В процессе анализа уровня благоприятности климата в коллективе рассматривают, как правило, организацию и результаты коллективной деятельности, в том числе и обеспечение своевременного и качественного выполнения задач, поставленных перед подразделением.

**Исследование социально-психологического климата и межличностных отношений** в коллективе **включает** изучение:

– индивидуальных и психологических особенностей его членов: общительности, коллективизма, дисциплинированности, организаторских способностей, лидерских тенденций, эмоциональной устойчивости, уровня авторитетности и т. д.;

– психологических качеств сотрудников, которые являются лидерами в коллективе;

– особенностей сотрудников, имеющих низкий статус в коллективе, с выявлением причин такого положения;

– микрогрупп, сложившихся в коллективе, основ их образования, состав и роль, которую они играют в подразделении;

– направленности коллектива, общественного мнения, единства мнений, оценки того, как отношения в коллективе обеспечивают выполнение конкретных задач;

– внутриколлективных традиций и коллективного настроения, определяющегося общим положением дел, победами и достижениями, наличием нерешенных проблем, неудовлетворенных запросов, других источников беспокойства и волнения.

Изучение социально-психологического климата требует применения комплекса социально-психологических методов, определяющих психологические и непсихологические параметры, а также имеющих возможность измерения основных компонентов, содержательных особенностей и факторов, оказывающих на него влияние.

По *психологическим параметрам* определяется особенность восприятия и понимания членами коллектива различных направлений деятельности на основе самооценок и взаимных оценок; эмоциональное состояние, выражающееся в удовлетворенности/неудовлетворенности аспектами своей деятельности и бытовой сферой, характеризующееся также уровнем настроения и динамикой его изменения в период рабочего дня, недели, декады и месяца.

*Непсихологические параметры* выступают в качестве объективных показателей, определяемых эффективностью деятельности, состоянием служебной дисциплины, обеспеченностью материально-техническими средствами, наличием необходимых условий для деятельности коллектива и отдельных его членов, а также текучестью кадров.

В целях создания в служебных коллективах климата, способствующего эффективному решению оперативно-служебных задач, выявления негативных факторов, профилактики нарушений служебной дисциплины и законности психологами органов внутренних дел осуществляется мониторинг социально-психологического климата и морально-психологического состояния сотрудников в органах, организациях и подразделениях МВД России.

Для эффективного управления служебными коллективам целесообразно опираться на данные, получаемые психологом в процессе социально-психологических обследований подразделений ОВД [6; 13]. Для успешного проведения таких обследований перед психологом должны быть четко сформулированы задачи, он должен владеть информацией об особенностях оперативной обстановки, о целях, преследуемых руководителем, об эффективности служебной деятельности, о состоянии дисциплины и законности в подразделении. Кроме того, психолог должен иметь свою специальную информацию о личностных особенностях сотрудников, их состоянии, имеющихся проблемах [7].

При работе в служебном коллективе психолог должен:

- выявить проблемы, оказывающие воздействие на эффективность служебной деятельности;
- установить психологические причины, влияющие на уровень служебной дисциплины в коллективе и у конкретных сотрудников;
- обнаружить факторы, определяющие особенности социально-психологического состояния личного состава подразделения;
- определить стиль руководства.

В итоге психолог прогнозирует развитие ситуации, предлагает оптимальный вариант кадровой политики для различных ситуаций (кого наметить в резерв, на кого опереться в коллективе, как провести сокращение, кого поощрять или наказывать и т. п.) и может наметить свои задачи по индивидуальной психологической помощи сотрудникам.

Социально-психологические исследования рекомендуется проводить в органах, организациях и подразделениях, имеющих опыт совместной работы не менее 6 месяцев, в которых уже возникли определенные устойчивые взаимоотношения и связи. Вместе с тем, необходимо учитывать стаж службы в должности непосредственного руководителя. Обследованием охватываются все члены коллектива. Перед их проведением следует ознакомиться с формальной структурой подразделения, для чего изучаются социально-демографические характеристики членов коллектива по документации подразделения,

а также показатели успешности их оперативно-служебной деятельности. Перед обследованием нужно провести беседу с личным составом, объяснить его цель, проинструктировать о правилах заполнения бланков или работы с компьютером [13].

При проведении обследования не допускается взаимное консультирование или групповое заполнение бланков, также необходимо обязательное присутствие психолога или специально обученного инструктора из числа его организаторов, которые при этом могут дать пояснения на возможные вопросы обследуемых.

Анализом полученной информации занимается психолог подразделения. Наиболее ценную для практики управления представляет информация, полученная в результате комплексного анализа по всему набору рекомендованных методик, поскольку появляется возможность вскрыть глубокие причины выявленных социально-психологических явлений и индивидуально-личностные особенности каждого обследованного.

Результаты обследования оглашаются в части касающейся с целью исключения возможных личных травм или ухудшения социально-психологического климата в коллективе. Руководитель должен использовать полученную информацию строго в интересах дела, на благо коллектива и каждого отдельного сотрудника.

**При проведении** исследований широко **используются следующие методики:**

- «Мониторинг» с использованием компьютерной программы «Социально-психологический мониторинг»;
- «Анкета для оценки морально-психологического состояния подразделения»;
- «Экспресс-методика оценки социально-психологического климата» (модификация версии О. Михалюк и А. Шалыто);
- «Тест общей оценки психологического климата» (модификация методики Б. Парыгина);
- «Социометрия» Дж. Морено;
- «Шкала приемлемости» Н.В. Бахаревой;
- «Референтометрия»;
- «Социометрия непараметрическая»;
- исследования эмоционального и делового лидерства Р.Л. Кричевского и др.

Безусловно, названные и другие методики для оценки социально-психологического климата в служебных коллективах и морально-психологического состояния личного состава апробированы психологами ОВД и находятся в их арсенале. Однако следует заметить, что давно назрела необходимость использования более универсальных, эффективных и качественных мето-

дов, отличающихся своей интенсификацией, особенно в части обработки и анализа собранной информации. В этом аспекте предлагаем к рассмотрению компьютерную программу социально-психологического обследования служебных коллективов «Мониторинг», разработанную М.И. Марьиным, Е.В. Бобриневым, А.А. Кондашовым.

Методика «Мониторинг» разработана с целью изучения, анализа и оценки социально-психологического климата в служебных коллективах и морально-психологического состояния личного состава органов, организаций и подразделений системы МВД России [10].

Данная методика основана на использовании компьютерной программы «Социально-психологический мониторинг», предназначенной для анонимного, краткого, объективного социально-психологического исследования и получения достоверной информации о происходящих в служебных коллективах процессах и явлениях, персонифицированных деловых и личностных качествах личного состава.

Методика «Социально-психологический мониторинг» рекомендована к применению в процессе мониторинга социально-психологического климата и морально-психологического состояния в служебных коллективах (письмо ДГСК МВД России от 16 декабря 2015 г. № 21/7/13327).

При изучении социально-психологического климата в служебных коллективах органов, организаций и подразделений системы МВД России с помощью указанной методики определяются следующие параметры, позволяющие детально охарактеризовать состояние социально-психологического климата, а именно:

- 1) категория (благоприятный, среднеблагоприятный и неблагоприятный);
- 2) ядро служебного коллектива, являющееся опорой для руководителя;
- 3) микрогруппы, их лидеры, список входящих в эти группы сотрудников;
- 4) совместимость сотрудников, оптимальные и неоптимальные сочетания, психологические особенности сотрудников при формировании групп для эффективного выполнения совместных оперативно-служебных задач;
- 5) сплоченность сотрудников, психологическая напряженность в отношениях между ними, удовлетворенность условиями и организацией служебной деятельности.

Данная программа базируется на системе межличностного выбора на основании профессионального и личностного характера межличностных отношений. Это позволяет при опросе в коллективах выявлять показатели индивидуальных статусов сотрудников по отношению к нормам права и их соблюдению при осуществлении служебной деятельности.

Процедура программы «Мониторинг» отличается от классической социометрии рядом преимуществ:

- неограниченным количеством выборов членов коллектива (выборы осуществляются в отношении каждого члена);

- отсутствием влияния взаимовыборов при определении рейтинга членов коллектива;
- соблюдением анонимности опроса, что повышает достоверность полученных сведений.

Методическая часть программы «Мониторинг» представляет собой опросник, в котором на каждый из вопросов предлагается три варианта ответа «да», «нет» и «затрудняюсь ответить», если опрашиваемый не может четко выразить свою позицию) [10]. Каждый сотрудник оценивается по семи вопросам, три из них отражают оценочные отношения сотрудников к праву; еще три – оценочные отношения к практике применения сотрудниками правовых норм; и один интегрально отражает правовые установки и ценностные ориентации человека. В качестве экспертов выступают сотрудники подразделения. Они анонимно заполняют предлагаемый опросник. Особые требования предъявляются к сотрудникам, выступающим в роли экспертов, им необходимо знать оцениваемый личный состав не менее шести месяцев. Это позволяет выявлять показатели индивидуальных статусов сотрудников по их отношению к правовым нормам, к соблюдению ими правовых норм в рамках осуществления служебной деятельности.

Программа «Мониторинг» обеспечивает удобство в подготовке раздаточного материала, ввод информации в ПЭВМ с помощью сканера, обработку и хранение данных, печать итоговых результатов обследования в табличном и текстовом вариантах, формирование базы данных обследования для записи на электронный носитель. Программа «Мониторинг» зарегистрирована в Реестре программ для ЭВМ Федеральной службы по интеллектуальной собственности (Роспатент) 28 марта 2013 г. № 2013613249.

Таким образом, компьютерная программа социально-психологического обследования служебных коллективов «Мониторинг» позволяет получить качественную и объективную информацию для последующего обобщения, анализа и оценки социально-психологического климата в служебных коллективах и морально-психологического состояния личного состава органов, организаций и подразделений системы МВД России, а также своевременно выявлять у сотрудников склонности к нарушению служебного поведения. При этом профилактика нарушений служебного поведения должна быть сосредоточена не только на личностных качествах сотрудника, но и на психологических составляющих внешних обстоятельств, которые потенциально способствуют допущению служебных нарушений, либо наоборот, препятствуют им.

Хочется также подчеркнуть важность применения результатов проводимых обследований с целью использования всего социально-психологического потенциала коллектива, что необходимо для обеспечения полноценной работы сотрудников органов внутренних дел и является основой для эффективного функционирования всего ведомства в целом.

#### **IV. ФОРМИРОВАНИЕ БЛАГОПРИЯТНОГО СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В СЛУЖЕБНЫХ КОЛЛЕКТИВАХ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

---

В служебных коллективах достижение поставленных целей обеспечивается через профессиональную деятельность, требующую выполнения в срок всех законных указаний их руководителя. Основаниями такой деятельности являются федеральные законы, указы Президента Российской Федерации, подзаконные акты и распоряжения, различные уставы и инструкции, ведомственные нормативные правовые акты, то есть правовые отношения. Не в меньшей степени полноту взаимоотношений между сотрудниками коллектива определяют и иные отношения (моральные, нравственные, психолого-педагогические и т. п.), которые принято называть межличностными. Они отражают характер связей и взаимодействия между членами служебного коллектива. Их основой являются особенности восприятия сотрудниками общих целей и интересов. Оперативность и успешность реализации поставленных перед подразделением задач зависит в том числе и от регулирования межличностных и служебных отношений.

Процесс формирования межличностных отношений, как между отдельными членами коллектива, так и между различными службами и подразделениями разнообразных правоохранительных структур, включает различные аспекты. Прежде всего, это создание социально-психологического климата, складывающегося помимо строго регламентированных субординационных связей между сотрудниками коллектива. Такие отношения создают климат служебного коллектива, под которым понимается уровень комфортности работы в определенных условиях, в конкретном служебном коллективе.

Одним из основных факторов, формирующих социально-психологический климат в служебном коллективе, является среда функционирования, то есть социально-производственные, социально-экономические, социально-образовательные, социально-профессиональные, социально-психологические, социально-культурные, социально-нравственные условия деятельности его членов.

Определить социальный климат служебного коллектива – это значит на основе исследований проанализировать и оценить его уровень, выявить факторы, которые либо препятствуют совершенствованию отношений между его членами, либо, наоборот, развивают наиболее продуктивные формы взаимоотношений, такие как нравственность, профессионализм, ответственность, компетентность и др.

Складывающиеся *неформальные отношения* в коллективе определяются нравственностью и мотивацией поступка отдельного его члена, взглядами, индивидуальными чертами характера и темперамента каждой личности,

общественным мнением по отношению к какому-то результату деятельности, поступку, личности. Здесь же очень ярко проявляются симпатии и антипатии, выявляются сформировавшиеся навыки и умения, преобладающие привычки, вкусы, реакция на нарушения дисциплины и другие негативные явления.

Важно уже на ранней стадии формирования социально-психологического климата коллектива выявить все положительные и отрицательные факторы, так как преобладающие группы таких факторов в своем абсолютном большинстве либо активно способствуют нравственной зрелости коллектива и его членов, либо, наоборот, оказывают существенное отрицательное влияние на членов коллектива, а значит, и на результаты их работы. В этой связи перед руководителем служебного коллектива возникает проблема развития одних факторов и снижения влияния других с целью поддержания должного климата, создания нравственно-психологической совместимости его членов [1].

Существенное значение имеет не только социально-психологический климат служебного коллектива, но и его нравственный потенциал.

*Профессионально-нравственный потенциал* кадров органа, подразделения, службы – это уровень нравственной культуры, то есть реальная совокупность моральных качеств сотрудников и степень их способности действовать в соответствии с гражданским долгом, присягой, нормами профессиональной этики, стандартами профессионального поведения, требованиями законов; одновременно с этим, это уровень моральной устойчивости кадров против негативных социальных и психологических факторов, отрицательных воздействий среды функционирования в различных жизненных и служебных ситуациях, в том числе и в экстремальных [3].

Преломляя вышесказанное на специфику деятельности органов внутренних дел, получаем, что профессионально-нравственный потенциал кадров ОВД – это моральная надежность кадров, то есть степень их способности противостоять преступности и коррупции, достойно преодолевать трудности повседневной службы и негативное воздействие факторов, ослабляющих чувство гражданского долга, ответственности, чести, профессионального и человеческого достоинства.

Для нормального функционирования служебного коллектива необходимо уделять самое серьезное внимание профессиональному, правовому и нравственно-эстетическому воспитанию личного состава в духе строжайшего соблюдения дисциплины и законности, формированию здорового морально-психологического климата в коллективе, изысканию резервов по улучшению условий труда, быта и досуга личного состава как объективно необходимых предпосылок укрепления законности и служебной дисциплины [8].

На состояние социально-психологического климата коллектива органов внутренних дел оказывают влияние различные *факторы*. Их можно подразделить на *общие*, характерные для всех коллективов, и *специфические*, свойственные для коллективов определенных направлений или сфер деятельности, имеющих свои особенности. Примером специфических коллективов являются коллективы правоохранительных органов, это обусловлено возложенными на них обязанностями непосредственного участия в охране законности и правопорядка, борьбе с преступлениями и иными правонарушениями и т. д. Более того, к членам данных коллективов предъявляются особые требования, так как честь сотрудников правоохранительных органов неотделима от чести коллектива, в котором они работают. Поэтому они не могут позволить себе совершить проступок, порочащий систему и коллектив.

Приведем примеры *общих психологических факторов*, позитивно влияющих на атмосферу в коллективе ОВД.

*Качественный подбор личного состава* для несения службы в органах внутренних дел. Сотрудник ОВД должен обладать повышенной психологической устойчивостью к групповому эмоциональному воздействию со стороны граждан, умением адекватно оценивать обстановку, правильно общаться с лидерами, авторитетными представителями неформальных объединений, а также с людьми, склонными к повышенному эмоциональному выражению, проявлять гибкость в принятии мер воздействия.

*Психологическая совместимость* членов коллектива должна учитываться при комплектовании подразделений. Сотрудники должны иметь общие взгляды, интересы, мнения, применять идентичные формы и методы работы с гражданами в условиях несения службы.

*Сплоченность коллектива* проявляется во взаимной помощи и выручке его членов при решении оперативно-служебных задач, оказании поддержки молодым сотрудникам, опеке слабо профессионально подготовленных сотрудников.

*Взаимоотношения сотрудников.* Необходимо уделять постоянное внимание развитию деловых взаимных отношений, элементам профессиональной этики, культуре общения, доброжелательному отношению друг к другу, предупреждать и своевременно разрешать конфликты, возникшие на деловой или межличностной почве.

*Деловой настрой на работу.* При проведении инструктажей и доведении задач до исполнителей следует добиваться четкости, конкретности, объективности и полноты информации о предстоящей деятельности. Целесообразно ориентироваться на успехи и положительные качества подчиненных.

*Стиль руководства.* Непосредственным руководителям необходимо быть ближе к подчиненным, чаще общаться с ними в период несения службы,

оказывать методическую и психологическую поддержку в сложных, критических ситуациях общения. Положительно воспринимаются и одобрительно оцениваются подчиненными личный пример руководителя, его профессионально-грамотные решения, объективность оценки работы подчиненных, проявление о них заботы и внимания.

*Личностные качества руководителя.* Важная роль принадлежит эмоционально-волевым качествам руководителей (активности, настойчивости, решительности, смелости, мужеству).

*Объективная оценка деятельности подчиненных.* Руководителям надлежит проявлять заботу о материальной обеспеченности вверенного личного состава, стимулировать добросовестное отношение к службе, справедливо распределяя денежные премии, материальные вознаграждения и моральные поощрения с учетом заслуг каждого сотрудника.

*Психологическая защищенность сотрудников.* Поддержка положительного опыта и отстаивание правомерных действий сотрудников в вышестоящих инстанциях способствует формированию большей уверенности в их деятельности.

*Оптимизации режима работы.* Периодическое чередование служебных нагрузок и отдыха сотрудников, длительное время занятых решением оперативно-служебных задач. Особое неудовлетворение вызывает стремление некоторых руководителей обеспечивать выполнение служебных задач за счет личного времени подчиненных без последующей компенсации затрат.

*Равномерность распределения* нагрузок на всех членов коллектива с учетом их профессиональной подготовленности, опыта работы, уровня теоретических знаний и индивидуально-психологических особенностей личности. Недопустимо нагружать сотрудников, добросовестно относящихся к выполнению своих обязанностей, за счет лиц, стремящихся уклониться или сознательно не выполняющих поставленные задачи.

К **специфическим** факторам, влияющим на формирование благоприятного климата в коллективах правоохранительных органов, с некоторыми ограничениями можно отнести, например, *военизированность системы органов внутренних дел* с ее принципами субординации и единоначалия, играющую более важную роль, чем в других трудовых коллективах, и накладывающую определенный отпечаток на характер *взаимоотношений* между сотрудниками. С одной стороны, эти принципы при действиях, например, в экстремальных ситуациях, связанных с риском для жизни, могут оказаться решающими, но с другой – в таких коллективах возможно преобладание директивной формы обращения руководителей к подчиненным, что обуславливает формирование заметной дистанции и отрицательно сказывается на атмосфере в коллективе.

## **V. РОЛЬ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ В ФОРМИРОВАНИИ БЛАГОПРИЯТНОГО СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ПОДЧИНЕННОМ КОЛЛЕКТИВЕ**

---

Наиболее важными факторами, определяющими уровень психологического климата служебного коллектива, являются стиль и методы работы его руководителя. Руководитель осуществляет административные функции, от него в той или иной степени зависит подбор кадров, поощрение или наказание членов коллектива, продвижение их по службе [10].

В первую очередь руководитель должен обладать определенными морально-волевыми качествами, доброжелательно относиться к членам вверенного коллектива, уметь понять сотрудника, учитывать обстоятельства его жизни, личные возможности и индивидуальные способности.

Благодаря духовному богатству и высокой нравственности руководитель завоевывает среди подчиненных авторитет, который оказывает действительное влияние на поведение и деятельность каждого члена коллектива. При таком руководителе устанавливается стабильный положительный климат, способствующий созданию благоприятной рабочей атмосферы и оптимальных условий для эффективной работы.

Для руководителя важны, как никогда, деловитость и способность видеть перспективу, энергия и настойчивость, предприимчивость.

Руководители, которые не обладают организаторскими способностями, высокими моральными качествами и профессиональными знаниями, как правило, отрицательно влияют на социально-психологический климат, что понижает жизненный тонус и продуктивность деятельности всего коллектива в целом и каждого работника в отдельности.

*Воздействие руководителя на социально-психологический климат может быть прямым, другими словами, непосредственным, когда он предъявляет требования к подчиненным, разрешает их межличностные проблемы, и косвенным (опосредованным), в этом случае руководитель организации, например, оптимизирует условия труда. Хорошо организованный труд обеспечивает слаженную работу коллектива и каждого из его членов без срывов и последующих авралов, способствует психонервной уравновешенности, положительно сказывается на настроении людей.*

Сознательно определяя тактику и стратегию управления коллективом, руководитель обязан прежде всего знать, чего ждут от него служащие, и при каких условиях они будут довольны работой. Очевидно, что чувство удовлетворенности обстановкой на работе свидетельствует о положительности климата в коллективе и является одним из существенных показателей. Безусловно, уровень удовлетворенности зависит и от особенностей самих людей.

Человек тяжело переживает равнодушное, а тем более отрицательное отношение к нему руководителя. Каждый человек рассчитывает, что его

работа будет замечена и отмечена. Если руководитель хотя бы морально поощряет хорошую работу, то человек испытывает глубокое удовлетворение. Глубоко несчастным бывает тот, чью добросовестную работу никто не замечает и не отмечает. Даже критика иногда переносится легче, чем безразличное или равнодушное отношение к тому, что делает работник.

Каждый добросовестный сотрудник ожидает продвижения по службе, с чем связаны не только его материальное положение, но и престиж в коллективе, а также самоуважение. В своем руководителе личный состав желает видеть авторитетного человека, высококвалифицированного сотрудника и настоящего наставника. Если руководитель отвечает ожиданиям людей, то они испытывают глубокое удовлетворение его работой и своим положением в коллективе.

Перечислим **основные факторы, оказывающие положительное психологическое воздействие** на служебный коллектив и личность сотрудника органов внутренних дел.

*Принципиальность в отношениях, исключительная субъективность в оценках личностных качеств.* Принципиальный начальник руководствуется в своей управленческой деятельности не личными, а общественными интересами, предъявляет ко всем подчиненным одинаковые требования и сам выполняет установленные правила.

*Чуткость и внимательность к людям* проявляются в заботе о необходимых им материальных интересах и моральных ценностях и предполагают участие руководителя в судьбе каждого подчиненного.

*Требовательность.* Без нее невозможно нормальное развитие коллектива и личности.

Отрицательно могут воздействовать на социально-психологический климат в коллективе такие качества руководителя, как вспыльчивость, неуравновешенность. Однако подчиненные могут простить это доброму и справедливому человеку, всей душой болеющему за общее дело, но они не простят вспыльчивости карьеристу, корыстолюбивому человеку.

Люди особенно чувствительны к форме обращения к ним руководителя, в которой они видят косвенную оценку их личности и деятельности. Строгий взгляд руководителя, резкий тон критики, а тем более грубые выпады или высказывания, которые иногда имеют место, травмируют сотрудников. И наоборот, дружеское слово, добрый взгляд радуют, окрыляют человека, способствуют активизации его деятельности.

Совершенное управление служебным коллективом и его социально-психологическим климатом требует прогнозирования возможностей развития и сознательного проектирования трудовой деятельности коллектива, условий жизни и деятельности каждого отдельного члена, в этом и есть суть перспективного управления социально-психологическим климатом коллектива.

Нередко социально-психологический климат в коллективе нарушается потому, что руководитель не справляется с возложенными на него обязанностями, не обладает необходимой суммой профессиональных знаний, не имеет достаточного опыта работы с подчиненными, допускает педагогические просчеты. Особенно это касается тех случаев, когда руководителю приходится работать при наличии организационных сбоев, проявлений отклоняющегося от нормы поведения отдельных членов коллектива, возникающих эмоциональных напряжений и т. п. В таких случаях к руководителю предъявляются повышенные требования, а его способности должны использоваться с учетом указанных отклонений.

Способность к руководству, как и любая другая способность, представляет собой совокупность неотъемлемых и взаимодополняющих компонентов. К.К. Платонов, например, считает, что структура способности к руководству включает:

- основные способности;
- дополнительные способности, которые могут компенсироваться другими способностями;
- сопутствующие индивидуальные способности, в частности, компенсаторные.

В условиях сложной оперативно-служебной обстановки руководителю подразделения или органа внутренних дел необходимо максимально полно проявлять свои управленческие способности, но не каждый из руководителей обладает достаточным багажом таких способностей, а если и имеет, то не всегда может проявить их с максимальной силой. В этом случае возможны серьезные просчеты, ведущие к определенным социально-психологическим последствиям: руководитель оказывается не в состоянии справиться с возникшими трудностями, что, как правило, приводит к обострению отношений с вышестоящими руководителями и подчиненным личным составом, накаляет психологическую атмосферу в трудовом коллективе и нередко вызывает эмоциональное перенапряжение самого руководителя и аффекты с его стороны – грубость, невыдержанность, желание сорвать злость на подчиненных и т. п.

Выделим те **способности и свойства личности**, которые при различных условиях и обстоятельствах **необходимы руководителю**.

*Организация деятельности подчиненных.* Здесь от руководителя при любых условиях, прежде всего, требуются организаторские способности и профессиональная компетентность, то есть знания и опыт работы в конкретной сфере. Некомпетентный руководитель всегда вызывает недовольство со стороны подчиненных. При повышенных требованиях ему недостаточно пользоваться привычными даже высокопрофессиональными шаблонами, от него

должна исходить инициатива, самостоятельность решений, а главное – способность к творческому мышлению. Именно эта способность помогает руководителю выходить победителем из затруднительных и напряженных ситуаций, тогда как ее отсутствие или недостаточное развитие делает его в такой обстановке беспомощным, вызывает растерянность, служит причиной недовольства со стороны подчиненных.

*Планирование.* В нормальных условиях этот аспект деятельности руководителя сводится главным образом к умению формулировать ближайшие и отдаленные цели, выбирать эффективные средства для их достижения. В особо трудных условиях деятельности руководителю приходится рассчитывать вероятные положительные и отрицательные последствия планирования с учетом различных осложняющих обстоятельств. Для этого ему необходимо выработать способность предвидения результатов реализации целей и этапов планирования, а это уже способность более высокого порядка, чем предвидение самих целей. Иные руководители такой способностью не обладают, что нередко приводит к неожиданным служебным ситуациям и вызывает «климатические возмущения»<sup>1</sup>.

*Принятие решений.* Принимая решение, руководитель естественно опирается на свои знания и опыт. Главную роль при этом играет его интеллект – совокупность способностей восприятия, мышления, памяти, внимания и воображения. В условиях повышенных требований интеллект должен проявляться максимально, что прежде всего выражается в повышенной критичности ума, то есть способности к оперативному контролю за логикой развития мысли, актуализации профессиональных знаний, быстрой и точной оценке имеющихся обстоятельств и участников деятельности. Нечеткость решений руководителя может стать причиной плохой организации работы, материальных потерь для подчиненных и привести к ухудшению социально-психологического климата в коллективе.

*Восприятие информации «сверху».* В повседневных условиях деятельности от руководителя требуется умение разобраться в существе указаний, инструкций, заданий, а также обеспечить их четкое доведение до подчиненных и исполнение. Чтобы заручиться поддержкой и уважением коллектива, важно проявить оперативность в решении сложной нестандартной задачи и отстоять перед руководством в случае необходимости собственную точку зрения или позицию людей, находящихся в подчинении.

*Восприятие информации «снизу».* Главным качеством руководителя здесь является способность к аудированию, то есть умение одновременно

---

<sup>1</sup> Климатические возмущения – это естественные колебания эмоционального состояния в коллективе, периодически возникающие подъемы и спады настроения у большинства его членов, зависящие от внутренних и внешних факторов, которые могут происходить как в течение одного дня, так и на протяжении более длительного временного периода.

слышать и слушать, запоминать и интерпретировать устную информацию. Вообще правильное аудирование – это неременное условие постижения чужой мысли, открытия идей, которые чаще всего извлекаются в результате бесед, споров, обмена мнениями. Аудирование является также важным моментом в установлении психологических контактов между людьми, поскольку оно демонстрирует характер взаимоотношений, сложившихся между ними, – уважительных или неуважительных, доверительных или подозрительных, дружеских или враждебных и т. д.

Тем не менее в условиях деятельности при повышенных требованиях даже правильное восприятие информации руководителем оказывается не достаточным, если отсутствует умение, что называется «поймать мысль на лету»: быстро понять говорящего, осознать рациональное зерно его высказываний, а если надо, то возразить в краткой, понятной и уважительной форме. Иначе говоря, в этой ситуации от руководителя требуются сообразительность, находчивость и умение лаконично высказать свои суждения. Эту способность можно назвать *коммуникационной реактивностью*. Руководители, которые в затруднительных условиях деятельности такую способность не проявляют, могут вызывать раздражение со стороны подчиненных, провоцировать в них чувства неуверенности в себе и в успехе дела.

*Постановка задач.* В процессе работы руководитель дает инструкции, объясняет задания, формулирует требования к подчиненным. Непременными условиями их выполнения при любых обстоятельствах являются четкость формулировки, последовательность изложения задания, но при повышенных трудностях задач, кроме этого, важно проявлять хладнокровие, выдержку и самообладание. Сбивчивые, невразумительные, высказанные раздраженным тоном, противоречивые указания руководителя создают обстановку психологического напряжения, вызывают аффективные вспышки и перепады настроения у подчиненных, а также могут стать причиной неправильного истолкования слов руководителя, повлечь ошибочные действия.

*Проявление требовательности к подчиненным.* При любых условиях деятельности от руководителя требуется педагогический такт, гибкость, умение выражать свои требования с учетом индивидуальных особенностей членов коллектива. Но в трудных ситуациях он, кроме этого, должен проявлять свою принципиальность, последовательность, твердость характера, только в сложном взаимодействии этих качеств рождается особая способность руководителя – педагогическая принципиальность, в которой сочетаются уважительное отношение к личности, воспитательные цели и последовательность требований. Далеко не все руководители способны соединить в себе эти качества, и тогда их поведение как бы раздваивается: в благоприятных условиях деятельности они учтивы, считаются с интересами и особенностями людей, а

при напряженных и трудных обстоятельствах становятся резкими, действуют авторитарно, склоняются к псевдотребовательности, подменяя сообщения педагогики тоном, не терпящим возражений. Такое поведение руководителя может служить причиной либо потенциального, либо открытого конфликта его с личным составом.

*Стимулирование интеллектуальной деятельности подчиненных.* Этот аспект деятельности руководителя требует от него способности активизировать мышление коллектива. Данная способность заключается в том, что руководитель опирается в своих решениях на инициативы подчиненных, создает благоприятную атмосферу для обсуждения планов, заданий, стимулирует рационализаторство и изобретательство, изыскивает средства экономии материалов и т. д. Это особенно важно делать в научных, творческих коллективах, основной задачей которых является производство идей.

*Стимулирование служебной деятельности подчиненных.* Центральным моментом здесь становится умение руководителя увлечь делом, а в условиях повышенных требований – умение показать личный пример на самых трудных участках работы. На психологический климат в коллективе и настроение отдельных его членов неблагоприятное впечатление производят те руководители, которые агитируют только на словах, командуют, а наиболее ответственные и трудные участки работы возлагают на подчиненных.

Разумеется, руководитель не должен делать чью-то работу, брать на себя неположенные функции, но речь идет о честном выполнении им своих прямых обязанностей, о его полном и увлеченном труде, что вызывает к нему симпатии и объединяет коллектив.

*Воздействие на подчиненных.* В нормальных условиях деятельности руководитель проявляет способность убеждать других, действовать личным примером, внушением, а при повышенных требованиях деятельности важно еще и умение подчинять людей своей воле.

*Воспитание подчиненных.* Данный аспект деятельности, как известно, предполагает наличие у руководителя педагогических способностей. При возникновении особых трудностей, когда, например, член коллектива совершает какой-нибудь проступок, от руководителя требуется проявление высших гуманистических принципов воспитания: способности видеть лучшее в человеке, умения поддержать оступившегося в ту минуту, когда общество осуждает его поступки, вселить веру в себя. Благородство, душевная доброта руководителя в сочетании с ответственностью за судьбу человека, понимание сути и тяжести его проступка укрепляет авторитет руководителя, помогает объединить вокруг него коллектив, урегулировать конфликт, вызванный проступком кого-либо из работников.

*Отношение с подчиненными.* Главное требование в этом аспекте руководящей деятельности – уважение достоинства окружающих.

*Общение с подчиненными.* Обязательными условиями нормального психологического климата являются коммуникативность руководителя (легкость вступления в общение с другими людьми), уживчивость. Разумеется, сказанное не должно восприниматься как призма к всепрощенчеству и бесхребетности в стиле руководства. Речь идет о тех случаях, когда человек действительно заслуживает снисхождения, когда понимание и прощение становятся эффективной мерой воздействия, мерой единения членов коллектива.

*Работа над собой.* Основным качеством руководителя является требовательность к себе, а в условиях повышенных трудностей – способность к полной самоотдаче.

*Отношение к своей деятельности.* Удовлетворенность работой – неперемное условие эффективной деятельности руководителя. Человек, недовольный выполняемым делом или результатом работы, испытывает психическое напряжение, что, как правило, негативно сказывается на его отношении к выполняемым обязанностям и к коллегам. Личная неудовлетворенность (и не только по поводу исполняемых обязанностей) почти всегда вносит психологический диссонанс во взаимоотношения с подчиненными и вышестоящими лицами. Настроение руководителя всегда передается подчиненным. Позитивный настрой руководителя вселяет в них уверенность в перспективность дела, укрепляет авторитет руководителя.

*Оценка своей личности.* Важными условиями деятельности руководителя являются его самокритичность, понимание и правильная оценка своих достоинств и недостатков, умение ставить перед собой цели по самовоспитанию. При повышенных трудностях деятельности к этим качествам предъявляются особые требования – руководитель должен проявлять готовность жертвовать личными интересами ради общественных, коллективных. Преданность делу – мощное средство.

Рассмотрим некоторые неадекватные **средства компенсации дефицита способностей**.

*Резонерство.* Руководитель испытывает затруднения в решении задачи, плохо понимает ее, чувствует, что в чем-то ошибся, выбрал неправильный путь, а выйти из такой ситуации пытается при помощи звучных фраз и неуместного морализирования.

*Повышение уровня притязаний.* Отсутствие или недостаток каких-либо способностей (интеллектуальных, организаторских, профессиональных и т. д.) вызывают у руководителя психологический дискомфорт, стремление возвыситься над окружающими. Нередко в такой ситуации руководитель начинает требовать к себе особого уважения и подхода. Как следствие, у него формируется завышенная самооценка, что усугубляет отношения с подчиненными, которые осознают необоснованность притязаний руководителя.

*Скептицизм.* Неумение понять чью-либо идею, неспособность признать превосходство другого человека, зависть к чужим достижениям могут проявляться в скептической оценке, огульной критике (не путать с обоснованными сомнениями и деловой критикой). Скептицизм обнаруживает внутренний дискомфорт личности, ее неспособность трезво осмыслить свое отношение к оцениваемой идее или человеку, а также желание подавить иррациональные мотивы и предубеждения.

*Заострение внимания на мелочах.* Дефицит интеллектуальных способностей, неумение понять существо дела и в то же время понимание того, что окружающие ждут решения, оценки или указаний, побуждают руководителя говорить хотя бы что-нибудь. Как правило, в таких ситуациях начинается повторение известного, обсуждение и без того понятного, маловажного.

*Отказ от серьезной аргументации.* Руководитель стремится уйти от решения проблемы, прямого ответа на вопрос, так как знает, что с поставленной задачей будет трудно справиться. Нередко в таких случаях он склоняет подчиненных не принимать все всерьез, не усложнять себе жизнь. В ход идут такие аргументы, как «и не с такими справлялись», «со временем все уладится», «это мне следует волноваться, а не вам» и т. п.

*Натиск.* Вместо обдумывания, всестороннего взвешивания обстоятельств дела, путей и средств решения проблемы иному руководителю легче действовать напором. Подобное неадекватное средство компенсации дефицита способностей отрицательно действует на многих окружающих. Они не выдерживают натиска, привыкают к такому стилю руководства. Это, в свою очередь, придает энергии любителям действовать не умом, а силой, служит для них самооправданием: вот, дескать, раз получается, значит, так и надо. Появляется стремление оправдывать «пробивных руководителей», «энергичных людей», «толкачей», которые приносят не столько пользы обществу, сколько мешают налаживать нормальные производственные отношения, усугубляют неотлаженность некоторых организационных моментов.

*Псевдоаргументация.* Свое неумение или нежелание действовать в соответствии с существом дела руководитель стремится завуалировать якобы серьезными аргументами. Однако он не принимает во внимание возражений и доводов других, не доказывает справедливости своей аргументации, чем и обнаруживает ее необоснованность. Псевдоаргументация – сложное препятствие во взаимоотношениях с руководителем и в решении вопросов, она создает иллюзию деловитости руководителя, который по-настоящему проблему не изучил либо решать ее не хочет.

*Преувеличение значимости собственного мнения.* Отсутствие гибкости, неумение или нежелание идти на уступки, упрямство иной руководитель выдает за некую моральную ценность, прикрываясь заявлениями такого рода, как «я не привык менять своих мнений», «как я, сказал, так и

будет», «я не бросаю слов на ветер», «я начальник, мне виднее». Вместо того чтобы принять на себя всю полноту ответственности, такой руководитель заявляет: «Вы прежде обратились к моему заместителю, пусть он этот вопрос и решает. Я не люблю, когда начинают дело без меня, а мне несут бумажки на подпись».

*Переадресовка энергии (сублимация).* Руководитель охотно берется за решение второстепенных, а порой посторонних вопросов, выходящих за рамки непосредственных его обязанностей и служебных интересов. Здесь он рьяно проявляет свою энергию, выставляет напоказ свою деятельность, оправдывая тем самым упущения в основной работе.

*Самооправдание (рационализация).* Это оправдание человеком самого себя перед кем-либо или в собственных глазах. Рационализация – своего рода ложь с целью смягчения конфликта с окружающими или переживаемого внутриличностного напряжения. Прибегая к рационализации, человек достигает психологического комфорта посредством самообмана, подобно эзопской лисе, которая не смогла достать виноград и нашла формулу для самоуспокоения – «виноград зелен». Иной руководитель, приняв ошибочное решение, уверяет себя и окружающих, что оно было единственно правильным, хотя это не так. Опоздав на совещание по неуважительной причине и чувствуя осуждение подчиненных, руководитель в оправдание говорит, что у него были неотложные дела, или что его вызывало начальство.

*Раздраженность.* Имеются в виду случаи, когда человек, испытывая психическое напряжение в связи с тем, что вопрос не решается, дело не клеится, находит «козла отпущения» – объект, на котором вымещаются неудача, накопившаяся энергия и плохое настроение. Например, руководитель, как говорится под «горячую руку», делает резкое замечание подчиненному, а от него отрицательная энергия и эмоции передаются по должностной иерархии к нижестоящим работникам. Волна агрессивности способна «выходить» за пределы службы и проявляться в домашней обстановке.

*Проекция.* Свои дискомфортные психические состояния, недостатки, осуждаемые обществом, мотивы и умонастроения иной человек склонен приписывать другим людям, испытывая в результате некоторое облегчение. Так, например, грубый и подозрительный руководитель легко находит эти качества в своем подчиненном. Естественно, такого рода обвинения задевают людей, вызывают протест или провоцируют резкую реакцию с их стороны.

*Уход от реальности.* Руководитель испытывает затруднение в решении вопроса, осознает свою некомпетентность и поэтому старается ограничить свою причастность к делу. При этом делаются такие заявления, как «с этим вы справитесь и без меня», «посмотрю, как это у вас получится», «тут ничего не сделаешь» и т. п. Руководитель осторожничает, но не потому, что у него нет достаточной информации или дело терпит, а потому, что он избегает ответственности, неприятных переживаний, боится разочаровать

себя или окружающих своей несостоятельностью. Уход от реальности обнаруживает незрелость руководителя и боязнь проявить самостоятельность. Такой руководитель придерживается принципа «личное спокойствие – прежде всего», однако такая тактика вызывает осуждение со стороны окружающих и способна привести к «климатическому возмущению».

Описанные неадекватные средства компенсации дефицита способностей руководителя не помогают успешному решению деловых и межличностных вопросов, вызывают протест со стороны окружающих, становятся причиной нервозности и упадка настроений, а в отдельных случаях порождают конфликты. Авторитет руководителя, прибегающего к подобным средствам, оказывается под угрозой. «Климатическое возмущение» в коллективе, вызванное его стремлением компенсировать дефицит способностей, наносит ущерб интересам подразделения, а также здоровью подчиненных.

В заключение с целью исключения подобных явлений на практике еще раз обратим внимание на психологические причины, приводящие к «климатическим возмущениям» в коллективе. К ним в первую очередь относится отсутствие у руководителя необходимых качеств, требуемых для успешного выполнения обязанностей, что вызывает у него психологический дискомфорт. Это нередко побуждает руководителя прибегать к неадекватным средствам снятия психического напряжения. Однако такие средства, как правило, не только не способствуют устранению внутриличностного конфликта, но часто приводят к возникновению межличностных конфликтов руководителя с подчиненными. Каждый руководитель должен осознавать такую зависимость психологических явлений, уметь наблюдать себя как бы со стороны и не использовать неадекватные средства компенсации дефицита каких-либо способностей. Недостаток знаний и умений подобными средствами восполнить нельзя, руководителю необходимо заботиться о своем творческом росте, обращаться за советами к наиболее опытным помощникам. Такие средства компенсации дефицита способностей могут обеспечивать успех деятельности руководителя и поддерживать нормальный социально-психологический климат в коллективе.

К деловым навыкам и умениям тесно примыкают также профессионально-организаторские черты, поскольку одной из основных задач руководителя является создание команды единомышленников, то есть формирование условий для оптимизации процесса самоорганизации трудового коллектива. С этой точки зрения важными качествами руководителя являются предприимчивость и деловитость, научный и системный подход к решению проблем.

## VI. СПОСОБЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ, ВОЗНИКАЮЩИХ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

---

Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласия, если речь идет о взаимодействии людей. Конфликты могут быть *скрытыми* или *явными*, но в их основе всегда лежит отсутствие согласия. Поэтому определяют *конфликт* как отсутствие согласия между двумя или более сторонами – лицами или группами лиц.

Конфликты в служебном коллективе существуют в силу субъективных и объективных противоречий и приводятся в действие, разрешаются в процессе конфликтного противоборства субъектов деятельности, либо предвосхищаются системой управления.

По воздействию на деятельность небольшой группы, служебного коллектива или подразделения в целом различают *конструктивные* и *деструктивные* конфликты.

Для *конструктивных* конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны: проблемы совершенствования деятельности или вносят изменения в организацию службы.

*Деструктивные* конфликты направлены на разрушительные действия, способны при определенных обстоятельствах перерасти в склоку и иметь другие негативные последствия. Практика показывает, что большинство руководителей подразделений ОВД стремится либо подавлять все конфликты, либо не вмешиваться в них. Обе эти позиции глубоко ошибочны, так как в первом случае руководитель избавляется от нужных, полезных для организации деятельности конфликтов, а во втором дает возможность свободно развиваться тем конфликтам, которые наносят вред коллективу.

Принято выделять *следующие признаки конфликтов*.

*Деструктивные* характеризуются: расширением конфликта; эскалацией конфликта; увеличением затрат, потерь, которые несут участники конфликта; ростом ситуативных высказываний, агрессивных действий участников.

О *конструктивном* или «полезном» конфликте можно говорить тогда, когда он повышает эффективность работы и способствует достижению поставленных перед подразделением целей.

Конфликты неизбежны во взаимодействии людей, их необходимо направлять в созидательное русло, тогда они:

- приводят к объективации источника разногласия и возможному его разрешению, при этом находятся средства предотвращения будущих конфликтов;
- способствуют определенному движению вперед, предотвращают застой;

- изживают внутреннюю напряженность, выплескивают агрессивные чувства, разряжают фрустрации и неврозы;
- формируют новые отношения, приходящие на замену старых «отживших», а также корректируют взаимодействие членов коллектива;
- приводят к кооперации, чему в большей степени способствует необходимость разрешения конфликтной ситуации, которая требует концентрации усилий всех его участников, тем самым вовлекая членов группы в общую жизнь группы;
- позволяют, в частности, самоутвердиться отдельным личностям, являясь неотъемлемой формой поведения для поддержания статуса в группе.

Следует также отметить, что внутригрупповые конфликты могут создавать необходимый уровень напряженности, нужный для творческой активности, а межгрупповые конфликты могут способствовать групповой интеграции, росту сплоченности, солидарности группы.

Для управления конфликтами, перевода их из деструктивного в конструктивное русло необходим подробный анализ уровня, на котором сформировалась конфликтная ситуация, конкретных причин конфликта, особенностей деятельности подразделений и индивидуально-психологических характеристик участников конфликта.

**Причины конфликтов** можно условно разделить на ряд групп.

*К финансово-организационным* причинам принято относить разногласия по вопросам заработной платы и поощрительных выплат, распределения ресурсов и т. д. Люди всегда хотят получать не меньше, а больше, их собственные потребности кажутся им более обоснованными. Оплата труда должна обеспечивать удовлетворение определенного для данного общества уровня жизни и быть дифференцированной в зависимости от эффективности деятельности конкретного сотрудника. Несоблюдение этого, а также противоречия между организацией труда и его оплатой вследствие неправильной оценки условий, объекта, предмета, субъекта и результатов труда в целом снижают заинтересованность в эффективности деятельности и провоцируют конфликты. Справедливая оплата результатов труда предполагает учет деловых качеств сотрудника, конечных результатов его служебной деятельности, сложности работы, стажа и уровня образования, количества затраченного времени.

*Материально-технические* причины конфликта выражаются наличием противоречий между средствами и предметом труда или между средствами и процессом труда. Если сотрудник вынужден работать с устаревшей техникой, то, когда он узнает, что существует намного более эффективные средства, чем те, которыми пользуется он, и в неприспособленных для качественной работы условиях от него требуется результативность, соответствующая высокой оснащенности, ожидать в этом случае особых достижений в работе не стоит.

Нередки случаи возникновения конфликта из-за существующей взаимозависимости задач. Везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи, рано или поздно появляются противоречия и взаимные претензии, особенно часто это происходит при неравных возможностях исполнителей. Несколько сотрудников, выполняющих одно задание, например, могут обладать разным уровнем профессиональной квалификации. В этом случае специалисты более высокой квалификации могут быть недовольны тем, что слабые тормозят выполнение работы, а последние недовольны тем, что от них требуют невозможного.

Вероятность конфликтов в организациях из-за различия в целях возрастает по мере увеличения организации, когда она разбивается на специализированные подразделения. Отдельные сотрудники тоже, как известно, могут преследовать собственные цели, не совпадающие с целями других.

У руководителей и непосредственных исполнителей могут различаться представления о способах достижения целей, существовать разные взгляды на пути и методы их достижения даже при отсутствии противоречивых интересов. Проблему можно решить по-разному, и каждый считает, что его решение самое лучшее.

Конфликты в организациях очень часто связаны с недостатками информационного обеспечения деятельности, неудовлетворительными коммуникациями. Отсутствие необходимой для деятельности информации, несвоевременность ее поступления, избыток или ее недостаток, существенные для принятия решения, а также недостоверность информации – все это создает условия для субъективного восприятия ситуации в качестве конфликтной, служебных задач как трудновыполнимых и может провоцировать конфликты.

Неполная или неточная передача информации либо вообще ее отсутствие является не только причиной, но и дисфункциональным следствием конфликта. Плохая коммуникация препятствует управлению конфликтами.

*Стиль управления* также может вызывать конфликты, когда имеются противоречия между целями общества, служебного коллектива или личности с методами управления. Наиболее типичным примером являются просчеты в кадровой политике, если руководством дается неадекватная оценка профессиональной пригодности и моральных качеств сотрудников, например, при игнорировании заслуженных притязаний сотрудника на более высокую в иерархическом отношении должность или, наоборот, закрепление должности за сотрудником, лишенным необходимых деловых качеств. При этом авторитет руководителя, вовлеченного в конфликт, падает вне зависимости от исхода ситуации в целом.

В психологической теории по характеру участников и своей направленности конфликты принято разделять нижеописанные **типы**.

Во *внутриличностном конфликте* его участниками являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности,

часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми: потребности, мотивы, ценности, чувства и т. п. Внутриличностные конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных – это *ролевой конфликт*, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования.

*Межролевые конфликты* присущи в большинстве случаев сотрудникам в связи с их гендерными (половыми) различиями и соответствующими ожиданиями от исполнения роли мужчины или женщины, с тем как это зафиксировано в культурных представлениях отдельной личности и жизнедеятельности служебного коллектива.

*Межличностный конфликт* является самым распространенным типом конфликта. Многие руководители считают, что единственной его причиной является несходство характеров. Однако чаще всего – это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, служебные помещения, силы и технические средства и т. д. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не другой. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

*Конфликт между личностью и группой* возникает в случае, если неформальные группы устанавливают свои нормы поведения и общения, при этом каждый член такой группы должен их соблюдать. Отступление от принятых норм группа рассматривает как негативное явление, возникает конфликт между личностью и группой. Другой распространенный конфликт этого типа – *конфликт между группой и руководителем*. Наиболее тяжело такие конфликты протекают при авторитарном стиле руководства.

*Межгрупповой конфликт* обуславливается несовместимостью целей в борьбе за ограниченные ресурсы, наличием реальной конкуренции. Межгрупповые конфликты сопровождаются проявлениями «деиндивидуализации», то есть члены группы не воспринимают других людей как индивидуумов, как самобытных личностей, а воспринимают их как членов другой группы, которой приписывается негативное поведение.

*Социальный конфликт* – это «ситуация, когда стороны (субъекты) взаимодействия преследуют какие-то свои цели, которые противоречат или взаимно исключают друг друга». Но, несмотря на разницу подходов, в имеющихся определениях конфликта можно выделить, по крайней мере, три ключевых момента: во-первых, то, что это предельный случай обострения социальных противоречий, явное или скрытое состояние противоборства, а также ситуация взаимодействия; во-вторых, социальный конфликт выражается в столкновении различных социальных общностей – классов наций, государств, социальных институтов, социальных субъектов; в-третьих, это то, что противодействующие стороны преследуют свои различные, нередко

противоположные цели, интересы и тенденции развития, которые, как правило, противоречат или взаимоисключают друг друга [16].

Социальный конфликт всегда сопровождается особой социально-психологической атмосферой, которая получила название социальной напряженности. *Социальная напряженность* – это особое состояние общественного сознания и поведения, специфическая ситуация восприятия и оценки действительности.

Существование перечисленных источников или причин конфликтов увеличивает вероятность их возникновения, однако даже при большой возможности конфликта стороны могут не захотеть вступить в конфликтное взаимодействие. Здесь необходимо управление конфликтом. В зависимости от того насколько эффективным оно будет, *последствия конфликта* станут *функциональными* или *дисфункциональными*. Это, в свою очередь, повлияет на вероятность возникновения последующих конфликтов [15].

Акцентируем внимание на последствиях конфликтных ситуаций.

***К основным функциональным (позитивным) последствиям конфликтов*** в служебных коллективах относят:

- инициирование изменений и развития, которое возникает после разрешения конфликта, как правило, возникающего на отрицании старого;
- формирование ощущения сопричастности к принятому после нейтрализации конфликта решению, устраивающему все противоборствующие стороны, что в результате ускоряет и облегчает его претворение в жизнь;
- приобретение и развитие у участников конфликта опыта сотрудничества, которым они смогут воспользоваться в будущем при решении спорных вопросов;
- разрушение так называемого «синдрома покорности» – страха открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности, возникающее в случае эффективного разрешения конфликтов между руководителем и подчиненными;
- улучшение отношений между коллегами вследствие более четкого определения их интересов и позиций;
- преодоление негативного отношения к конфликтам с точки зрения как всегда приводящим к плохим последствиям.

***Основные дисфункциональные (негативные) последствия конфликтов:***

- закрепляют непродуктивные, конкурентные отношения между людьми;
- приводят к отсутствию стремления к сотрудничеству, добрым отношениям;
- формируют представление о противоположной стороне как о «враге»,

о своей позиции – как об исключительно положительной, о позиции оппонента – только как об отрицательной;

- способствуют сворачиванию или полному прекращению взаимодействия с противоположной стороной, препятствующему решению служебных задач;

- убеждают, что «победа» в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы;

- порождают чувства обиды, неудовлетворенности, плохого настроения и, как следствие, текучести кадров.

Рассмотрим **способы управления конфликтными ситуациями**. Различают *структурные (организационные)* и *межличностные* способы управления конфликтами.

Одним из лучших методов управления, относящихся к **структурным**, является *четкая формулировка требований*, предотвращающих дисфункциональные конфликты; разъяснение результатов работы каждого конкретного сотрудника и подразделения в целом; наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил выполнения работ.

Эффективным оказывается *использование координирующих механизмов*: строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большой группой конфликтных ситуаций, так как подчиненный знает, чьи распоряжения он должен выполнять. Если у сотрудников есть разногласия по какому-либо служебному вопросу, они могут обратиться к «третейскому судье» – их общему начальнику. В некоторых сложных организациях создаются специальные интеграционные службы, задачей которых служит координация деятельности и целей различных подразделений.

*Установление общих целей, формирование общих ценностей*. Этому способствует информированность всех сотрудников о состоянии дел в различных подразделениях. Наличие общих целей позволяет людям понять, как им следует вести себя в конфликтных ситуациях, превращая их в функциональные.

*Система поощрений*. Установление таких критериев эффективности работы и, соответственно, порядка стимулирования, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и сотрудников.

Управление конфликтами включает и **межличностные** способы разрешения конфликтных ситуаций на основе учета психологических особенностей участников конфликта. Развитие конфликта всегда сопровождается изменением позиции его участников. Это затрагивает аналитические действия, процесс принятия решений, эмоциональное состояние и направленность памяти, социальные установки людей и их внутренние нормативные механизмы регуляции. Все это находит выражение в изменяющемся поведении участников конфликта.

Предлагаем следующие **общие рекомендации по управлению конфликтами**. Для урегулирования конфликта необходимо:

- выяснить скрытые и явные причины конфликта, определить, что действительно является предметом разногласий, претензий. Иногда участники не могут или не решаются четко сформулировать главную причину конфликта;

- определить проблему в категориях целей, а не решений, проанализировать не только различные позиции, но и стоящие за ними интересы;

- сконцентрировать внимание на интересах, а не на позициях. *Наша позиция – это то, о чем мы заявляем, на чем настаиваем, наша модель решения. Наши интересы – это то, что побудило нас принять данное решение. Интересы – это наши желания и заботы. Именно в них – ключ к решению проблемы;*

- сделать разграничения между участниками конфликта и возникшими проблемами;

- выявить инициатора конфликта и справедливо, непредвзято отнестись к нему. *Не забывайте, что за недовольством и претензиями, как правило, стоит достаточно существенная проблема, которая тяготит человека, доставляет ему беспокойство и неудобство;*

- не расширять предмет конфликта, стараться сократить число претензий. *Нельзя сразу разобраться во всех проблемах;*

- придерживаться правила «эмоциональной выдержки»: осознавать и контролировать свои чувства, учитывать эмоциональное состояние и индивидуальные особенности участников конфликта. *Все это препятствует перерастанию реалистических конфликтов в нереалистические.*

Не следует забывать, что субъективные причины возможных осложнений в коллективе связаны как с особенностями коллектива, так и с индивидуально-психологическими различиями сотрудников [3]. Вследствие этого, руководителям структурных подразделений органов, организаций и подразделений системы МВД России необходимо уделять определенное внимание с целью предупреждения и **профилактики психологических причин** возникновения **конфликтов** во вверенных коллективах: учитывать личные черты характера сотрудников, уровень их психологической совместимости, а также регулировать взаимоотношения, деловое и межличностное общение в коллективе, главной функцией которых является организация совместной деятельности людей. В процессе делового взаимодействия формируются межличностные отношения, при этом возможны различные осложнения, возникающие по объективным и субъективным причинам.

В основе конфликта лежат противоречия между интересами его участников, поэтому устранение этих противоречий является наиболее результативным путем разрешения конфликта.

## **VII. РЕКОМЕНДАЦИИ ДОЛЖНОСТНЫМ ЛИЦАМ ПО ОПТИМИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В СЛУЖЕБНЫХ КОЛЛЕКТИВАХ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

---

*Деятельность руководителей по улучшению условий формирования социально-психологического климата может осуществляться по нескольким **направлениям** в зависимости от отрицательно влияющих на коллектив факторов.*

*Улучшение условий деятельности.* Это важно, так как условия службы не только формируют отношение к ней, но и объективно обуславливают конечный результат работы. Совершенствование организации труда осуществляется по различным направлениям: рационализация режима труда и отдыха, улучшение технической оснащённости рабочих мест, отбор и подбор кадров, совершенствование форм разделения и кооперации труда, повышение квалификации сотрудников и т. д.

Привлекательность работы, несомненно, повышается от удовлетворённости оплатой труда, системой материального и морального стимулирования, социальным обеспечением, режимом работы, распределением отпусков, информационным обеспечением, перспективами карьерного роста, возможностью повысить уровень своего профессионализма, уровень компетентности, характером деловых и личных отношений в коллективе и т. п.

Потенциальными источниками напряжённости отношений в группе могут стать: нечёткое распределение функциональных обязанностей, отсутствие своевременной, полной и точной информации, несоответствие сотрудника его профессиональной роли.

*Контроль социально-психологических характеристик служебного коллектива.* Общеизвестно, что людям похожим друг на друга легче наладить взаимодействие. Сходство способствует появлению чувства безопасности и уверенности в себе, повышает самооценку. Существенным фактором благоприятного социально-психологического климата и, следовательно, высокой эффективности работы коллектива также может стать различие качеств личности по принципу взаимодополняемости. В таком случае условием и результатом совместимости является симпатия участников взаимодействия друг к другу. Так, например, в смешанных по полу коллективах выше культура общения, молодежные коллективы более мобильны к принятию нововведений, а сочетание различных возрастных и образовательно-квалификационных групп создает предпосылки для сокращения сроков адаптации.

*Совершенствование взаимоотношений в коллективе.* Взаимоотношения в коллективе – важнейший индикатор, указывающий на состояние социально-психологического климата. Поэтому отношения сотрудниками должны выстраиваться так, чтобы их повседневное общение способствовало постоянному поддержанию в коллективе оптимального психологического

настрою. Для этого, прежде всего, нужно избегать ролевой неясности. Помимо должностных обязанностей каждый руководитель возлагает на подчиненного ожидания (ролевые ожидания), связанные с его психологическими свойствами, которые не всегда разъясняются и понятны. Сотрудники инстинктивно опасаются неопределенности и непостоянства, они хотят знать, что от них ожидают, какие задачи они должны решать, и какие роли играть.

Часто о взаимоотношениях в коллективе судят по степени конфликтности на определенном отрезке времени. Сами по себе конфликты при этом малозначимы, более того, без них невозможен рабочий процесс. Главное, чтобы конфликт был конструктивным: в результате его разрешения уходило все старое, мешающее развитию коллектива и росту людей как личностей. Конструктивный конфликт, в большинстве случаев, выявляет скрытые противоречия, способствует снятию напряжения между участниками, их сплочению, обусловленному совместным разрешением проблемы, повышению у участников чувства собственного достоинства и самоуважения и т. д.

С целью **оптимизации социально-психологического климата** в служебном коллективе перед руководителем стоят следующие **основные задачи**:

- формировать единодушие и согласованность в отношении норм, принятых в организации;
- создавать в рамках подразделения такие условия, которые обеспечили бы возможность актуализации ценностных ориентаций личности в процессе работы;
- развивать умения целенаправленного воздействия на мотивационную сферу подчиненных с тем чтобы, не подавляя первоначальных стремлений, сформулировать альтернативные более доступные и привлекательные цели в организации;
- повышать уверенность членов организации в собственных силах и способностях, формировать убежденность в том, что причастность к организации позволит лучше контролировать как свою судьбу, так и будущее членов всей организации;
- провозглашать принцип равных возможностей, справедливого распределения вознаграждений, создавать обстановку, стимулирующую дискуссию, обмен знаниями и опытом;
- предоставлять гибкость в осуществлении контроля, некоторую автономность в процессе решения организационных задач. Стремиться избегать слишком тщательного и непрерывного контроля, который может отрицательно сказываться не только на эффективности деятельности, но и на моральном настрое коллектива;
- использовать процессы подражания, имитирования, моделирования.

Помнить, что стиль взаимодействия руководителей верхнего звена с руководителями среднего звена воспроизводится последними во взаимоотношениях с подчиненными.

Мы рекомендуем применять следующие **формы воздействия на социально-психологический климат** в коллективе.

*Создание групп социально-психологического тренинга.* В них применяют большое количество психологических упражнений, направленных на развитие способности осознавать свои чувства и ощущать свое подсознание, свое восприятие мира и реакции других людей, анализировать и понимать их. Такая психологическая подготовка считается важной для актуализации своего потенциала, улучшения контактов в группе и, следовательно, социально-психологического климата в ней.

*Проведение игр общения.* Существует достаточно много вариантов игр, разработанных для анализа взаимоотношений в организации, развития отношений в группе, ликвидации психологических барьеров, препятствующих общению и самовыражению. В процессе игр такого типа спонтанно или под руководством консультанта-психолога всегда возникает дискуссия, анализирующая выявленные взаимоотношения и способствующая изменению социально-психологического климата в группе.

*Организация обсуждений.* Является дополнением игр и средством прояснения отношений. Организованные различным образом вербальные контакты рекомендуются для разрешения организационных проблем, сводятся к обсуждению и обсуждением заканчиваются любые попытки регуляции социально-психологического климата любой группы. Собрания-дискуссии являются основным средством регуляции социально-психологического климата на предприятии, способом выяснения мнений работников коллектива по разным вопросам. Для их организации существуют определенные правила. В качестве организатора и регулятора часто выступает психолог как нейтральное лицо. Для эффективности обсуждений важна демократическая атмосфера, царящая в коллективе, когда никто не боится высказать свое мнение.

*Изменение обстановки в рабочем помещении.* Примером такого изменения может послужить расстановка столов в рабочем помещении не упорядоченно, а хаотично в соответствии с симпатиями или по принципу общей работы.

*Поиск общих интересов,* которые объединили бы персонал и позволили на их основе организовывать общие дела: совместный отдых, туристические поездки, походы, дни здоровья и т. д.

*Формирование традиций коллектива.* С этой целью необходимо организовывать и проводить совместные досуговые мероприятия, такие как: спортивные соревнования, выступление художественной самодеятельности,

посещение театров и концертных площадок, экскурсионные поездки и т. п. Создавать атмосферу стремления коллектива к эмоциональному включению в жизнь каждого сотрудника.

*Развитие коммуникативной культуры*, навыков общения и сотрудничества, которые способствует совершенствованию таких умений, как говорить легко и непринужденно, красиво выстраивать рассказ, слушать и слышать, договариваться.

*Развитие эмпатийных способностей* членов служебного коллектива, умения и потребности в познании других людей, толерантного к ним отношения.

Сформулируем **рекомендации по улучшению социально-психологического климата в коллективе**. Для этого *руководитель должен*:

- разъяснять цели и задачи организации всем сотрудникам. Это первый и, возможно, самый важный принцип работы над улучшением социально-психологического климата;

- проявлять внимание ко всем подчиненным без исключения, что также является неотъемлемой составляющей на пути создания здорового психологического климата. Желательно индивидуальное общение руководителя с каждым из сотрудников не реже одного раза в два месяца;

- обращаться к сотруднику по имени-отчеству, что дает сотруднику ощущение значимости, а руководителю позволяет увеличить авторитет в глазах подчиненного и расположить его к разговору, так как звук собственного имени является приятным и важным для человека. Все это способствует позитивному взаимодействию руководителя с подчиненным;

- оптимизировать процесс исполнения подчиненным работы. Для этого требуется сначала обеспечить условия для ее выполнения, чтобы сам подчиненный отчетливо представлял себе суть поручения, свои задачи, точный срок завершения работы и форму ее представления. Помощь в автоматизации служебной деятельности поднимет авторитет руководителя в коллективе и станет одним из действенных способов улучшения его социально-психологического климата;

- подбирать правильный способ мотивации сотрудника, что повысит его эффективность и опосредованно положительно повлияет на социально-психологический климат. Прояснить мотивацию подчиненного, не используя научные психологические методы, можно прямым вопросом: «Что может стимулировать тебя работать лучше?» Для мотивирования следует использовать и моральные, и материальные средства;

- исключать всевозможные недомолвки, которые возникают в процессе деятельности и наиболее часто в случае конфликта между подчиненными. Само признание руководителем наличия конфликта снимет многие отрицательные моменты и станет отправной точкой к его урегулированию.

Воздействуя хотя бы на один из факторов социально-психологического климата, руководитель может существенно повлиять на характер отношений между сотрудниками, на их отношение к совместной деятельности, удовлетворенность условиями и результатами труда, эффективность работы организации в целом. Уверенность коллектива в том, что действия руководителя продиктованы деловыми интересами и уважительным отношением к сотрудникам, оказывает влияние как на авторитет руководителя, так и на формирование благоприятного психологического климата в коллективе.

**Психологу** подразделения органов внутренних дел для улучшения социально-психологического климата в коллективе целесообразно:

- корректировать стиль управления руководителя в соответствии с ситуацией;
- добиваться четкости, конкретности, объективности полноты информации о предстоящей деятельности при проведении инструктажей и доведении задач до исполнителей;
- напоминать руководителю о необходимости объективной оценки работы подчиненных независимо от субъективных симпатий и антипатий;
- оказывать помощь в выявлении неформальных лидеров и рекомендовать опираться на их авторитет и возможности. Лидеров с положительной направленностью включать в состав активных помощников по обучению и воспитанию личного состава, поручать им выполнение отдельных управленческих функций;
- обращать внимание руководителя на развитие чувства взаимной помощи и выручки при решении служебных задач;
- советовать быть ближе к подчиненным, чаще общаться с ними в период несения службы, оказывать методическую и психологическую поддержку в сложных и критических ситуациях;
- ориентировать руководителя на постановку общих целей, достижение которых способствует сплочению личного состава. Сначала эти цели необязательно должны быть большими и сложными, а такими, чтобы люди могли в них легко разобраться и наверняка добиться успеха. Успех порождает доверие, согласие и взаимопонимание;
- нацеливать на проявление заботы о материальной обеспеченности, справедливо распределять денежные премии, материальное вознаграждение и моральное поощрение с учетом заслуг каждого сотрудника, стимулируя тем самым добросовестное отношение к службе;
- содействовать оптимизации режима работы, периодически чередовать служебные нагрузки с отдыхом сотрудников, длительное время занятых решением оперативно-служебных задач;
- корректировать равномерность распределения нагрузки на всех членов коллектива с учетом их профессиональной подготовленности,

уровня теоретических знаний и индивидуально-психологических особенностей личности. Недопустимо нагружать сотрудников, добросовестно относящихся к выполнению служебных обязанностей, за счет лиц, стремящихся уклониться или сознательно не выполняющих поставленные задачи;

- рекомендовать руководителю использовать, наряду с категоричной формой требований, косвенные замечания в виде рекомендаций, совета или напоминаний, оказывать больше доверия, особенно заслуживающим его;

- акцентировать внимание руководителя на важности объективной оценки и справедливости поощрения подчиненных, напоминать о том, что наказание по возможности должно быть индивидуально, а полномочия распределяться между лидерами с учетом их компетентности, не сталкивая и не провоцируя конфликтов;

- развивать и совершенствовать служебные традиции и ритуалы, которые являются одним из важнейших элементов социально-психологического климата;

- уделять особое внимание работе с сотрудниками, недавно назначенными на должность;

- согласовывать деятельность высшего и среднего руководства по управлению персоналом;

- мотивировать служебным ростом, распределением служебных премий, направлением на учебу.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

---

Работа органов внутренних дел в направлении обеспечения законности и правопорядка является разновидностью индивидуально-групповой деятельности, эффективность и надежность которой во многом зависит от социально-психологических явлений в подразделении: психологического климата, характера и эмоциональной окраски взаимоотношений между сотрудниками, их совместимости и сплоченности; профилактики и разрешения межличностных конфликтов; степени соответствия стиля руководства уровню развития коллектива.

Деятельность сотрудника психологической службы органов внутренних дел должна обязательно предусматривать оптимизацию взаимоотношений в подразделении, создание атмосферы сотрудничества, доверия и взаимопомощи. Для этого ему необходимы не только общепсихологическая подготовленность, но и специальные знания, получение которых возможно лишь научно обоснованными методами, в частности, – посредством объективного социально-психологического отслеживания (мониторинга) внутригрупповых процессов и явлений на всех стадиях формирования и развития служебного коллектива.

Социально-психологический мониторинг – это комплексная система выявления, анализа и оценки социально-психологических явлений в коллективах органов внутренних дел в целях профилактики и прогнозирования развития деструктивных взаимоотношений в подразделениях.

Мониторинг может выступать надежным гарантом обеспечения слаженной работы подразделения органа внутренних дел, результаты которого должны учитываться при комплектовании первичных подразделений, в индивидуальной воспитательной работе, профессиональной подготовке и аттестации, а также при выборе оптимальных стилей руководства в зависимости от уровня развития коллектива, результатов адаптации всех его членов к требованиям профессии и особенностей межличностных взаимоотношений.

Повышение интереса к проблеме социально-психологического мониторинга и все более активное изучение этой темы в психологии обусловлено интенсивными изменениями, происходящими в современном обществе. Неустойчивость, непредсказуемость социальных процессов предъявляют повышенные требования к личности, которой необходимо, с одной стороны, соответствовать социальным требованиям, а с другой стороны – сохранять внутреннюю стабильность и равновесие. В полной мере все это можно отнести к подразделениям органов внутренних дел. Очевидно, что в ходе профессиональной деятельности будут наблюдаться некоторые изменения в структуре личности сотрудника и его поведении в зависимости от уровня его профессионального выгорания и профессиональной деформации. Все вышесказанное обуславливает необходимость проведения комплексного исследования методики и критериев социально-психологического мониторинга в подразделениях органов внутренних дел.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

---

1. Всеобщая декларация прав человека (принята Генеральной Ассамблеей ООН 10 дек. 1948 г.). М.: Права человека, 1996. 16 с.
2. Гущин С.С., Гурьянов Ю.Н. Профессиональная успешность руководителя подразделения силовых структур: теоретико-методологические подходы к оценке и прогнозированию // Юридическая психология. 2015. № 1. С. 13-17.
3. Дмитриева Л.А. Социально-психологический климат коллектива как фактор профессиональной эффективности сотрудников СК России // Вестник Академии Следственного комитета Российской Федерации. 2016. № 1 (7). С. 116-119.
4. Данильченко Э.Д. Некоторые аспекты формирования служебного коллектива в органах внутренних дел // Вестник Всероссийского института повышения квалификации сотрудников Министерства внутренних дел Российской Федерации. 2017. № 1 (41). С. 83-89.
5. Иванова А.М., Кутырёв М.А. Социально-психологические детерминанты «Моббинга» в служебных коллективах сотрудников органов внутренних дел // Проблемы современного педагогического образования. 2016. № 51-5. С. 512-524.
6. Кротова Д.Н. Мониторинг социально-психологического климата как средство эффективного управления подразделениями силовых структур // Научный вестник Вольского военного института материального обеспечения: военно-научный журнал. 2018. № 2 (46). С. 171-173.
7. Марьин М.И., Бочкова А.А. Аксиологические детерминанты противоправного поведения сотрудников органов внутренних дел // Труды Академии управления МВД России. 2015. № 1 (33). С. 122-127.
8. Марьин М.И., Бобринев Е.В., Кондрашов А.А. Компьютерная программа социально-психологического обследования служебных коллективов «Мониторинг»: методические рекомендации. М.: 2017. 43 с.
9. Михайлова Т.В., Трубников О.В. Управленческая деятельность руководителя территориального органа МВД России в предупреждении и разрешении профессиональных конфликтов // Прикладная психология и педагогика. 2018. Т. 3. № 3. С. 33-42.
10. Складенко И.С., Щеголева Т.В. Применение компьютерной программы социально-психологического обследования служебных коллективов «Мониторинг» // Актуальные проблемы психологии правоохранительной деятельности: концепции, подходы, технологии (Васильевские чтения – 2018) [Электронный ресурс]: материалы международной научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 29 марта 2018 г.) / под ред. Ю.А. Шаранова, В.А. Шаповала; сост. М.А. Кутырев. Электрон. дан. (2,80 Мб). СПб.: Санкт-Петербургский университет МВД России, 2018.

11. Сеницын С. В. Особенности социально-психологического климата в коллективах сотрудников органов внутренних дел // Молодой ученый. 2019. № 25. С. 85-87. URL <https://moluch.ru/archive/263/60990/> (дата обращения: 24.10.2019).
12. Соловьев А.Г., Ичитовкина Е.Г., Злоказова М.В. Социально-психологические аспекты адаптации полицейских спецподразделений // Экология человека. 2014. № 8. С. 25-30.
13. Щеголева Т.В. К вопросу о социально-психологических обследованиях служебных коллективов органов внутренних дел Российской Федерации. Педагогика и психология в деятельности сотрудников органов внутренних дел: теория, методика, практика [Электронный ресурс]: материалы Всероссийской научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 18 октября 2018 г. / сост.: А. С. Душкин, Е. М. Марченко. Электрон. дан. (2,66 Мб). СПб.: Санкт-Петербургский университет МВД России, 2018.
14. Щеголева Т.В. Теоретические подходы к изучению нарушений служебного поведения сотрудниками полиции // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Сер: Филология, педагогика, психология. 2017. № 1. С. 91-95.
15. Щеголева Т.В. Особенности социально-психологического климата в подразделениях с высоким уровнем нарушений служебной дисциплины. // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2017. № 1 (68).- С. 45-50.
16. Яджин Н.В. Психологическое обеспечение раскрытия и расследования преступлений: понятие и система // Современные научные исследования и разработки. 2016. № 7(7). С. 268-272.

*Учебное издание*

*Щеголева Татьяна Владимировна,  
Оточина Инна Анатольевна*

Оптимизация социально-психологического климата  
в служебных коллективах  
органов внутренних дел Российской Федерации

Редактирование, техническое редактирование Е.А. Белова

Подписано в печать 30.09.2019.

Формат 60x84 1/16. Объем 3 уч.-изд. л.

Тираж 50 экз. Заказ 26/19. Цена договорная.

---

РИО ВИПК МВД России  
Ул. Пихтовая, д. 3, микрорайон Авиационный,  
г. Домодедово, Московская обл., 142007