

Академия управления МВД России

О. С. Возженикова, С. С. Анисина, О. А. Терегулова

**ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ
В МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫХ КОЛЛЕКТИВАХ
ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ)**

Учебное пособие

**Москва
2024**

УДК 351.741
ББК 67.401.213
В64

*Одобрено редакционно-издательским советом
Академии управления МВД России*

Рецензенты: *Цветков В. Л.*, доктор психологических наук, профессор (Московский университет МВД России имени В. Я. Кикотя); *Душкин А. С.*, кандидат психологических наук, доцент (Санкт-Петербургский университет МВД России); *Балашова В. А.*, кандидат психологических наук (Московский университет МВД России имени В. Я. Кикотя).

В64

Возженикова, Ольга Сергеевна.

Организация управления в многонациональных коллективах органов внутренних дел Российской Федерации (социально-психологический аспект) : учебное пособие / Возженикова О. С., Анисина С. С., Терегулова О. А. – Москва : Академия управления МВД России, 2024. – 80 с.

ISBN 978-5-907721-34-0

Учебное пособие посвящено изучению специфики управления в многонациональных коллективах органов внутренних дел Российской Федерации. Данная тема является актуальной и нуждается в активной проработке. Несмотря на то, что зарубежными и отечественными исследователями вопросы управления в многонациональных коллективах и кросс-культурного менеджмента исследованы на примерах различных профессиональных сообществ, выделены концептуальные подходы к пониманию указанной темы, принципы и особенности управления в коллективах с многонациональным составом, а также существует необходимость в дальнейшем научном изучении этой проблемы в ведомственной науке и комплексном рассмотрении ее специфики в рамках образовательного процесса при подготовке руководителей территориальных органов внутренних дел Российской Федерации.

Учебное пособие позволит обучающимся на теоретическом уровне познакомиться с особенностями организации управления в многонациональных коллективах, спецификой предупреждения и урегулирования конфликтов в поликультурной среде, а также принятием управленческих решений с учетом этнопсихологических характеристик личного состава при их реализации в органах, подразделениях, организациях МВД России.

УДК 351.741
ББК 67.401.213

ISBN 978-5-907721-34-0

© Возженикова О. С., Анисина С. С.,
Терегулова О. А., 2024

© Академия управления МВД России, 2024

Авторский коллектив

Возженикова Ольга Сергеевна, канд. психол. наук, доц. (введение, гл. II § 1, заключение);

Анисина Светлана Сергеевна, канд. филос. наук, доц. (гл. I § 1–4);

Терегулова Оксана Азатовна, канд. психол. наук (гл. II § 2).

Содержание

Введение.....	5
Глава I. Теоретико-методологические основы управления многонациональными коллективами органов внутренних дел Российской Федерации.....	7
§ 1. Фактор мультикультурности во внешней среде организации	7
§ 2. Фактор мультикультурности во внутренней среде организации.....	17
§ 3. Принципы управленческой деятельности в органах внутренних дел в условиях мультикультурной среды.....	27
§ 4. Реализация основных функций управления в многонациональных коллективах органов внутренних дел	35
Глава II. Психологические особенности организации управления в многонациональных коллективах органов внутренних дел Российской Федерации.....	42
§ 1. Психологические подходы к проблеме управления в кросс-культурной среде.....	42
§ 2. Этнопсихологические особенности принятия управленческих решений и их реализация.....	58
Заключение	70
Список рекомендованной литературы	72

Введение

Глубокие трансформации российского общества, затрагивающие каждого индивида, изменяющие социальные институты, практики и процессы, привели к переопределению характера межэтнических отношений и факторов этнической идентичности внутри самой России. В условиях полиэтничной среды параллельно происходят процессы дифференциации и интеграции, вытесняются прежние и оформляются новые принципы и способы установления культурных границ и межкультурных контактов. Именно поэтому на первый план социальной и психологической рефлексии выступают проблемы толерантности и терпимости, этнических интересов и стереотипов, национализма и установок на межэтническое общение. Важным при этом является определение проблем и поиск оптимальных способов управления в многонациональных коллективах органов внутренних дел Российской Федерации.

Проблема управления в многонациональной среде имеет глубокие исторические корни, однако от этого она не утрачивает своей актуальности и ныне в современных организациях и обществах, по-прежнему имеет сложный характер. Сегодня интерес в этом контексте вызывает управление в современных поликультурных и этнически смешанных сообществах и отдельных профессиональных коллективах. Анализ современных исследований отечественных ученых по проблеме управления в многонациональных коллективах показал, что она весьма активно исследуется в различных социальных областях, в том числе в сфере управления персоналом в многонациональной профессиональной среде, организациях с различными этно-психологическими культурами; изучаются особенности и проблемы управления многонациональным персоналом и его результативность, а также проводятся исследования в рамках психолого-педагогического процесса. Уже сформулированы четкие принципы управления в коллективах с многонациональным составом, изучена проблема эволюционного развития кросс-культурного менеджмента в условиях глобализации, исследован опыт международных IT-компаний, рассмотрены специфика управления кросс-культурными коллективами в международном и национальном бизнесе, а также кросс-культурные психологические особенности подбора и управления профессиональными многонациональными кадрами в строительных компаниях. Изучен кросс-культурный менеджмент как основа управления в многонациональных корпорациях, отмечены основные трудности реализации кросс-культурного менеджмента в инновационных компаниях и даны рекомендации

по формированию компетенций в этом виде менеджмента, исследована организационная культура и особенности межкультурной коммуникации при управлении компанией с многонациональным коллективом; сделана попытка построения эффективной системы управления персоналом на основе методологии кросс-культурного менеджмента. Также выявлены концептуальные подходы и особенности управления в организациях с многонациональными коллективами закрытого типа; заявлена необходимость формирования этнической толерантности в многонациональных воинских коллективах и обозначена проблема формирования культуры межнационального общения в этих коллективах; изучена культура межнационального общения в воинских коллективах вузов, исследованы вопросы этнопсихологии служебных отношений в коллективах органов внутренних дел и проблема профессионализма руководителя в выстраивании межнациональных отношений в органах внутренних дел, даны рекомендации по профилактике конфликтного взаимодействия и сплочения служебных коллективов органов внутренних дел Российской Федерации.

Проведенный анализ научных источников по проблеме управления в мульти- и кросс-культурной среде и многонациональных профессиональных сообществах, а также профессиональный интерес к вопросам организации управления в многонациональных коллективах органов внутренних дел Российской Федерации позволяют заявлять о необходимости аккумулирования данного опыта и внедрения его в систему управления органами внутренних дел Российской Федерации с учетом специфики многонационального состава служебных коллективов.

Глава I.

Теоретико-методологические основы управления многонациональными коллективами органов внутренних дел Российской Федерации

§ 1. Фактор мультикультурности во внешней среде организации

Внешняя среда организации – это совокупность компонентов, которые влияют на деятельность и развитие организации, но не являются ее внутренними ресурсами. Она включает в себя экономические, политические, социальные, культурные и технологические условия, в которых существуют и действуют организации. Внешнюю среду можно разделить на две основные части: макросреда (долгосрочные факторы) и микросреда (краткосрочные факторы). Таким образом, важно понимать, что все факторы внешней среды, находящиеся вне контроля организаций, влияют на их деятельность.

Связи организации с внешней средой. Организации существуют во внешней среде, которая оказывает непосредственное влияние на их деятельность и результаты работы. Понимая элементы этой среды, организации могут разрабатывать стратегии для максимизации своего потенциала и планировать свою деятельность в мультикультурных условиях. В данном пособии будут описаны элементы внешней среды организации, ее связи с такой средой, проанализированы факторы, влияющие на нее, и рассмотрено, как планировать различные направления деятельности организации в условиях мультикультурной внешней среды.

Элементы внешней среды организации. Внешняя среда состоит из различных, имеющих разную степень влияния на организации, элементов: технологических прогрессов, экономических тенденций, социальных ценностей, политических систем, культурных норм и правовых рамок. Все эти компоненты постоянно меняются, следовательно, организациям необходимо уметь быстро адаптироваться, чтобы оставаться работоспособными.

Связи организации с внешней средой. Наиболее важной связью между организацией и ее внешней средой является социальный запрос. Характер и уровень социальных запросов непосредственно влияют на эффективность деятельности организаций (коллективов) органов внутренних дел и реализуемые ими многообразные социальные функции. Другие связи приводят к изменениям в следующем:

способах деятельности (по современной терминологии – в технологиях), которые могут повлиять как на внутренние служебные процессы, так и на внешнюю деятельность, например, в виде отношений по взаимодействию с другими органами государственной власти, общественностью, конкретными гражданами;

экономических условиях, которые могут оказать прямое влияние на движение финансовых средств, обеспечивающих деятельность организаций (коллективов) органов внутренних дел;

социальных ценностях, которые могут повлиять и на организационное поведение сотрудников органов внутренних дел, и на способы осуществления ими своих служебных обязанностей во взаимодействии с гражданами;

политических системах, которые могут привести к введению новых правовых и организационных норм, правил или ограничений, запретов, непосредственно влияющих на исполнение служебных обязанностей;

культурных нормах, которые создают новые социальные и индивидуальные паттерны (от англ. *pattern* – узор, образец, форма, модель; паттерны – это стереотипы, привычки, шаблоны поведения людей в обществе, например, как поведенчески организуется система субординационных отношений внутри коллектива, как руководители относятся к женщинам-сотрудникам и мужчинам-сотрудникам). Появление термина «паттерн» произошло в социогуманитарных науках во второй половине XX в. и связано, прежде всего, с изменением методологии исследования – отрицания «абсолютных» критериев формирования социального бытия людей, утверждения и изучения ситуативных источников влияния¹;

правовой базе, которая для организации служебной деятельности коллективов органов внутренних дел служит первичным и прямым основанием изменений существующих внутриорганизационных порядков.

Анализ факторов, влияющих на внешнюю среду. Для того, чтобы организации могли успешно адаптироваться к внешней среде, они должны понимать, как эта среда формируется под влиянием различных факторов, например, *демографических процессов* (общая численность населения, численность населения по социально значимым группам, по доле мигрантов в общей численности и т. п.); *технологического прогресса* (инновационные процессы); *экономических процессов* (экономические циклы, наличие инвестиционных

¹ Социологическое обозрение. 2021. Т. 20. № 1. URL: <https://sociologica.hse.ru/2021-20-1/456709467.html> (дата обращения: 10.04.2024).

проектов). Для осуществления анализа факторов внешней среды используют swot-анализ (метод стратегического планирования, основанный на критериях анализа по оценке сильных и слабых сторон организации, а также возможностях развития и внешних угрозах, препятствующих этому развитию)¹. Организации также должны оценивать потенциальные возможности в рамках каждого из обозначенных факторов, чтобы использовать их для стратегического прогнозирования. Также важно, чтобы организации были в курсе меняющихся тенденций (развитие каких-либо процессов в определенном направлении за определенный период) в рамках каждого фактора, чтобы они могли предвидеть потенциальные угрозы, связанные с ними, прежде чем они превратятся в остросоциальные проблемы в будущем.

Планирование деятельности в мультикультурной внешней среде, которая является совокупностью множества этноконфессиональных социальных групп в обществе, находящихся в процессе взаимодействия и взаимовлияния. «Мультикультурным обществом» называют общество как перманентный результат этих взаимодействий и взаимовлияний (культурной коммуникации, ассимиляции, аккультурации в общемировом процессе глобализации)². Так как в социогуманитарных науках данный термин определяется контекстуально дивергентно, уточним, что в данном пособии термин «мультикультурность» употребляется именно в вышеназванном значении.

Организации, работающие в мультикультурной внешней среде, нуждаются в особых стратегиях при планировании деятельности, поскольку представители разных культур имеют разные ожидания, когда речь идет о стилях общения, деловой практике и пр. Такие стратегии должны включать в себя следующее:

- тщательное изучение региональных культурных ареалов для формирования эффективных деловых коммуникаций и организации эффективного управления служебными коллективами;
- регулирование использования местного языка на основе нормативных установлений и ограничений (язык делового общения – официальный, а язык общения с гражданами может использоваться с учетом местной специфики);

¹ Казакова Н. А. Современный стратегический анализ : учеб. и практ. для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М., 2023.

² Матис В. И. Педагогика межнационального общения : учеб. для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М., 2023; Дугин А. Г. Этносоциология. М., 2011.

- наем сотрудников, включающий знание и понимание ими местных обычаев, религиозных установлений;
- формирование организационной культуры, основанной на знании и понимании культурных различий между народами (в отношении к базовым социальным статусам по возрастному признаку – маленькие дети, подростки, взрослые люди, пожилые);
- использование принципа разнообразия в организационной культуре (например, наем людей с разным жизненным (культурным) опытом).

Мультикультурализм – это явление, которое становится все более актуальным в последние годы в связи с ростом миграции, процессами глобализации и взаимодействием культур. Еще раз подчеркнем, что под мультикультурализмом понимается общество или культура, состоящая из людей разных культур или происхождения, которые живут вместе на основе взаимного уважения. Этот тип социальной структуры предполагает реализацию в деловых отношениях различных подходов к индивидуальному поведению, ценностям и убеждениям сотрудников; он влияет как на межличностные отношения, так и на организационную деятельность в целом. В связи с мультикультурализмом перед организациями встают более сложные задачи, связанные с пониманием того, как люди из разных культур общаются друг с другом в системе организации. Для подразделений и организаций системы органов внутренних дел еще существует задача взаимодействия с людьми, с которыми они сотрудничают во внешней среде (государственные органы, общественные организации, средства массовой информации), в связи с чем организациям необходимы специальные стратегии управления взаимоотношениями между сотрудниками из разных культур, чтобы обеспечить эффективное сотрудничество между ними в достижении организационных целей.

Мультикультурализм также оказывает влияние на различные типы социальных сообществ, например, местные сообщества (диаспоры, национальные культурные центры, экономические сообщества и т. д.), сообщества СМИ или онлайн-сообщества, где люди взаимодействуют с помощью различных технологий и платформ (ВКонтакте, Одноклассники, Telegram, WhatsApp и т. д.). Поскольку этот тип взаимодействия в сообществах становится все более частым благодаря развитию технологий, организациям необходимо понять, как лучше всего вовлекать персонал организации в корпоративную культуру, используя различные каналы коммуникации, принимая во внимание ценности и убеждения, которых придержи-

ваются люди в таких сообществах, чтобы получить максимальную отдачу от сотрудников в выполнении ими служебных обязанностей.

Политические аспекты мультикультурной внешней среды организации связаны со многими вопросами, включая иммиграционную политику государства и законы, в том числе регулирующие межкультурные отношения внутри страны или региона, где работает организация, а также характер отношений между правительствами субъектов Российской Федерации и обществом в целом. Кроме того, возможно, что в связи с изменениями в нормативной правовой базе некоторые виды деятельности могут стать более сложными или ограниченными, что может оказать существенное влияние на общую эффективность деятельности организации.

Экономические аспекты внешней мультикультурной среды организации представляют собой совокупность многих важных факторов, таких как экономическая специфика разных регионов, уровень коррупционных правонарушений и преступлений, уровень и качество жизни населения и т. д. Управление организациями системы органов внутренних дел должно основываться на ясном понимании факторов, влияющих на структуру финансового обеспечения их деятельности, для максимизации повышения показателей эффективности и минимизации негативных последствий («кадрового голода», дисциплинарных нарушений и т. п.).

Социальные аспекты многокультурной внешней среды связаны со многими факторами, включая уровень социального неравенства по признакам этнической принадлежности, религии, образования, семейного положения и т. д. Эти факторы непосредственно влияют на отношения между людьми, живущими в одном культурном сообществе, что в том числе влияет на необходимость в программах межкультурной подготовки для сотрудников, работающих в интернациональной среде, чтобы содействовать укреплению профессионального единства между сотрудниками из разных слоев общества. Академия управления МВД России уже много лет реализует в своем образовательном процессе дополнительную профессиональную программу профессиональной переподготовки сотрудников органов внутренних дел по направлению «Культурология» с целью формирования компетенций, необходимых для выполнения новых видов профессиональной служебной деятельности, удовлетворения образовательных и профессиональных потребностей, профессионального развития, а также обеспечения соответствия их квалификации меняющимся условиям профессиональной служебной деятельности и социальной среды.

Социальные и психологические аспекты многокультурной внешней среды организации также играют важную роль во влиянии на поведение каждого сотрудника. Организации должны принимать во внимание эти переменные при разработке планов морально-психологического обеспечения служебной деятельности сотрудников для формирования и установления позитивных межличностных отношений между ними и постановки четких задач для программ обучения, направленных на развитие межкультурной осведомленности среди сотрудников.

Формирование заявления о миссии организации (например, в Академии управления МВД России миссия данной организации отображена на эмблеме, включающей слова «честь, знания, закон», то есть сотрудник органов внутренних дел должен, прежде всего, иметь высокие требования к самому себе, своему профессиональному облику и отношению к деятельности как служению) в условиях многокультурного внешнего мира требует тщательного рассмотрения, чтобы учесть ценности, которых придерживаются представители разных культур. Важно рассмотреть, как разные представители тех или иных социальных групп (пол, возраст, стаж службы, образование, религиозная самоидентификация и др.) воспримут сообщение, содержащееся в формулировке миссии организации, поскольку существует вероятность того, что будет дано различное толкование на основе подразумеваемых значений, имеющих у каждой культуры, что может привести к недопониманию или ограничениям между группами, если не будет принято надлежащих мер. Поэтому организация управленческой деятельности по реализации основных ее функций, в частности мотивирующей, в этом случае связана с активизацией научного потенциала организации (опросы должны проводиться профессионально подготовленными людьми, обладающими навыками научной деятельности; «самодеятельность» в проведении опросов не только не дает легитимных оснований для принятия обоснованных управленческих решений, но и создает негативные флуктуации, вредящие нормальному функционированию организационной культуры). Например, если на вопрос: «участвовали Вы в межнациональных конфликтах», предлагается ответ в виде шкалы от 0 до 10, то это явно пример непрофессионального подхода и к формулированию вопроса, и к выбору типа шкалирования. В вопросе используется достаточно неопределенное и многозначное понятие «межнациональный конфликт», а шкала, видимо, призвана измерить отношение опрашиваемого к обсуждаемой теме, а вовсе не степень его участия.

Характер взаимодействия органов государственной власти с обществом является важным условием уровня оценки гражданами деятельности органов государственной власти в современном мире. Общество формирует внешнюю среду для органов государственной власти и играет важную роль в их функционировании. Учет общественного мнения при осуществлении функций государственной власти, формируемого в мультикультурном обществе, влияет на органы государственной власти таким образом, что в современном мире невозможно эффективно реализовывать никакую деятельность без учета национальных, культурных и религиозных различий, составляющих социальную структуру, то есть «скелет» общества.

Кадровая политика в государственных органах также должна отражать разнообразие, существующее в многонациональном обществе, чтобы каждый сотрудник был включен в коллективную деятельность именно как выполняющий важные социальные и государственные задачи, независимо от его национального, религиозного или социального происхождения. Для этого необходимо создать инклюзивную рабочую среду, где голос каждого может быть услышан в любом конкретном рабочем коллективе. Такой подход будет отражать уважение к различным слоям общества, обеспечивая возможности транспарентной кадровой политики, имеющей большой мотивирующий потенциал (социальные потребности уважения и признания со стороны общества, общение и привязанности в социальной группе, совместная деятельность, по утверждению А. Маслоу, – базовые потребности любого человека¹), а значит и при подборе, и при найме, и при текущем сопровождении служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел будет задействован значительный управленческий ресурс, повышающий эффективность деятельности в целом как на индивидуальном уровне, так и на уровне организации. Кроме того, в частности, национальные традиции, обычаи, языки необходимо не только уважать, но и активно поощрять через организацию межкультурного взаимодействия. Знание сотрудниками, связанных с национальными традициями, истории, географии, культуры своей страны, региона помогает людям лучше понимать друг друга, обеспечивая тем самым более значимое взаимодействие между представителями различных социальных слоев населения, создавая сплоченные, а не симбиотические коллективы. Такой тип понимания помогает людям признавать различия друг друга без необходимости создавать разделения

¹Маслоу А. Мотивация и личность (Мастера психологии). 3-е изд. СПб., 2019.

из-за этих различий. Наконец, традиции и обычаи многонациональных сообществ должны стать основой для разработки комплексного подхода при формировании программ морально-психологического обеспечения служебной деятельности с учетом этих культур, что будет способствовать реализации еще одного очень важного в наше время аспекта воспитательной функции управления – противостояния навязыванию чуждых идеалов, которые нивелируют любую «местную специфику» и не уважают ее.

Итак, существует множество факторов при рассмотрении взаимодействия государственных органов власти с обществом, таких как учет общественного мнения при осуществлении властных полномочий, уважение многокультурности путем проведения кадровой политики, отражающей социальное и культурное многообразие, а также признание национальных традиций и обычаев как основы для разработки комплексной политики организации управления, учитывающей соответствующую культуру вместо попыток навязывания иностранных идеалов.

Российская Федерация – многонациональное общество, по данным Всероссийской переписи населения в 2021 г. состоящее из более чем 200 этнических и национальных общностей, самые крупные из которых русские, татары, чеченцы, башкиры, чувашы, аварцы, армяне, украинцы, даргинцы, казахи. По оценкам Организации Объединенных Наций, опубликованным в сборнике «Тенденции международной миграции», Россия занимает четвертое место в мире по числу иммигрантов по отношению к общему числу населения страны – приблизительно 8 %, прибывших из более чем 200 стран. Такое разнообразие культур и языков сделало Россию одним из самых динамичных обществ в мире. При этом, как отмечается в Едином плане по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 г. и на плановый период до 2030 г., «важнейшим фактором развития на ближайшие 10 лет станут демографические вызовы. В силу объективных демографических трендов в ближайшие несколько лет население Российской Федерации будет сокращаться. Необходимо переломить эту тенденцию и обеспечить к 2030 г. рост численности населения за счет стабилизации рождаемости, снижения смертности и обеспечения качественного миграционного прироста»¹.

¹ Об утверждении Единого плана по достижению национальных целей развития РФ на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года : распоряжение Правительства Рос. Федерации от 1 окт. 2021 г. № 2765-р : с изм. от 24 дек. 2021 г. Текст : электронный // ИПП Гарант.py : сайт. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402829258/> (дата обращения: 12.04.2024).

«Россия многонациональна и многоисповедна. Без взаимного братского признания и уважения, без культурной автономии и терпимости Россия не сможет объединиться и окрепнуть»¹. Мультикультурное социальное пространство современной России характеризуется широким разнообразием культурных влияний и растущим признанием разнообразия как важной составляющей общественной жизни. В последние годы были предприняты инициативы по развитию мультикультурализма в российском обществе не только усилиями государства, но и самим обществом, например, во многих городах России стали появляться мультикультурные центры², предоставляющие иммигрантам языковые курсы и мероприятия для занятий творчеством, организации интересного и содержательного отдыха, популяризации различных видов искусств, активизации творческого потенциала населения, а также общественные образовательные кампании, ориентированные на различные культурные группы³. Влияние, которое мультикультурализм оказал на структуры государственной власти, было значительным, но неравномерно распределенным по регионам России.

Кроме того, в любой организации (поскольку она информирует общественность о себе в целом и о своей деятельности, в частности, что особенно актуально в таком мультикультурном социальном пространстве, как Россия, где взаимодействуют и общаются представители различных культур) важно уметь эффективно доносить свои идеи, чтобы поддерживать необходимый баланс доверия граждан. В целях формирования общественного мнения о себе и о своей деятельности организации могут использовать средства массовой информации, которые являются одним из основных инструментов, используемых в этом процессе, поскольку имеют необходимый охват – большую аудиторию и могут обеспечить эффективное распространение информации. Они также могут быть использованы для создания благоприятного имиджа организации, который необходим для эффективного выполнения служебных задач, предполагающих активное взаимодействие с населением (охрана общественного порядка, взаимодействие с несовершеннолетними по профилактике правонарушений, выявление и учет огнестрельного оружия

¹ Ильин И. А. Собрание сочинений : в 10-ти т. М., 1993–1999. Т. 1. С. 383.

² Фонд президентских грантов : сайт. URL: <https://xn--80afcdbalict6afooklqi5o.xn--p1ai/public/application/item?id=3CB64115-0E0A-4BBE-B629-FEF0BC8388DC> (дата обращения: 12.04.2024).

³ Медиапроект Гильдии межэтнической журналистики «Национальный акцент» : сайт. URL: <https://nazaccent.ru/content/39683-adaptaciya-i-integraciya-kakie-proekty-predlagali.html> (дата обращения: 12.04.2024).

и т. п.). Все виды PR-деятельности (информационные кампании («инфоповоды») на телевидении или радио, выпускаемые СМИ, пресс-релизы, размещение информации в популярных социальных сетях) служат для создания положительных впечатлений у граждан и других заинтересованных сторон и могут повлиять на отношение указанных граждан и сторон к самой организации и возможным путям взаимодействия с ней для решения различных социальных проблем. Средства массовой информации способны охватывать разнообразную аудиторию с различным происхождением и интересами, а это значит, что организации и подразделения системы МВД России должны проявлять особую осторожность при составлении своих сообщений, чтобы не оттолкнуть какую-то одну конкретную группу и при этом сохранить широкую привлекательность для всех групп российского общества. При этом организации также должны быть внимательны при выборе средств массовой информации для сотрудничества, которые они используют для проведения мероприятий, поскольку различные типы СМИ могут оказывать различное воздействие на целевую аудиторию в зависимости от того, насколько близки они в культурном отношении. Например, использование радио может лучше сработать на такой социальной группе, как водители или в сельской местности, где люди, как правило, не потребляют регулярно визуальные средства массовой информации – телевидение или интернет-контент, а предпочитают аудиокommunikации – радиопередачи, или отдают предпочтение другим формам – газетам или журналам. Влияние информационной внешней среды организации в условиях мультикультурного социального пространства становится все более значимым и значительным. Организациям необходимо учитывать, какую информацию им следует включать в информационные сообщения, чтобы они не оскорбили какую-либо конкретную культуру и в то же время точно и эффективно передали полезную информацию о своей деятельности всем социально значимым группам населения, представленным в современном российском обществе, а также следить за текущими тенденциями среди различных демографических групп, чтобы не пользоваться устаревшей или неактуальной информацией. Наконец, учитывая, как быстро развиваются сегодня технологии, организациям также необходимо следить за достижениями в этой области, поскольку некоторые новые технологии могут дать им доступ к ранее недоступным ресурсам, которые могут оказаться полезными для их PR-деятельности.

§ 2. Фактор мультикультурности во внутренней среде организации

Под понятием «внутренняя среда организации» понимается сложная совокупность элементов, определяющих внутреннее состояние организации, ее потенциал развития и функционирования. В целях достижения положительных результатов служебной деятельности необходимо учитывать сущность, структуру и функции этой среды. Как мы уже определяли ранее, внешняя среда включает в себя разнообразные экономические, политические, социальные, технологические факторы, которые влияют на деятельность и перспективы развития организации. В свою очередь, изменения во внешней среде влияют на все аспекты внутренней жизни организации – от кадровой политики до организационной культуры. В настоящее время все больше организаций активно используют культурное разнообразие как один из способов повышения своей социальной значимости. Концепция мультикультурной внутренней среды также подразумевает учет не только различных национальностей, но и других различий, таких как религиозная идентичность, уровни образования, географическое происхождение и др. Поэтому в условиях, когда коллективы органов внутренних дел Российской Федерации все больше становятся многонациональными, важно учитывать социально-культурные различия при создании условий труда для сотрудников. В этом случае для организации важно не только обеспечивать равные возможности для всех сотрудников, но и создавать благоприятный социально-психологический климат в рамках мультикультурной внутренней среды. Необходимо обеспечить сотрудникам комфортные условия труда с учетом их предпочтений по питанию, дресс-коду и пр., исходя из существующих между ними культурных различий и учитывая границы и возможности применения нормативных и правовых норм. Кроме того, необходимо особое внимание обращать на культурные особенности при организации различных видов совместной деятельности или распределении служебных обязанностей между членами коллектива. Также следует учитывать, что в зависимости от разной степени культурного развития некоторые сотрудники могут испытывать дискомфорт при общении с представителями других культур или просто не понимать друг друга без дополнительных разъяснений и уточнений, что может затруднять процесс принятия решений в коллективе. Эффективность управления в целом обеспечивается выполнением базовых управленческих функций: организационной, информационной, аналитической, планирующей, прогностической,

контрольной, координационной и мотивационной¹. При работе с человеческими ресурсами в условиях мультикультурной внутренней среды важно использовать эффективные подходы, направленные на стимулирование позитивного отношения к такому культурному многообразию среди сотрудников. Это могут быть регулярные организационные меры, такие как обучающие семинары, посвященные межкультурной коммуникации, групповые занятия со специалистами, что поможет создать такой морально-психологический климат в коллективе, который положительно скажется на эффективности результатов деятельности. В целом успешное управление мультикультурными организациями требует особого внимания со стороны руководителей, которые должны уметь быстро адаптироваться к различным культурным особенностям, одновременно давая четкие инструкции, основанные на общих целях, которых они хотят достичь, и выполнении базовых управленческих функций. При этом необходимо учитывать этнопсихологический фактор: только принимая во внимание возможные различия между членами многонациональных коллективов (базовый культурно-антропологический фактор) можно обеспечить успешное функционирование в условиях мультикультурной внутренней среды².

Организационные патологии – это негативные аспекты функционирования организаций и их системные проблемы, встречающиеся во всех типах организаций и оказывающие значительное влияние как на внутреннюю работу организации, так и на ее внешние отношения. Организациям важно признавать и решать эти проблемы, чтобы оставаться эффективными. Рассмотрим некоторые из наиболее распространенных типов организационных патологий, существенно препятствующих и реализации целей организации, и осуществлению ее базовых функций³.

Преобладание структуры над функцией – этот тип организационной патологии возникает когда жесткая иерархическая структура организации затмевает ее фактические функции, что может привести к нарушениям организационных процессов (увеличение штатной численности управленческого аппарата или подразделений приводит к дисфункции подчиненных подразделений, осуществляющих основную, так сказать, «производственную деятельность»), связанных с потерей временных (увеличивается количество про-

¹ Теория управления : учеб. для вузов / Н. И. Астахова [и др.]. М., 2023.

² Бажуков В. И. Социальная и культурная антропология : учеб. и практ. для вузов. М., 2023.

³ Стивак В. А. Управление изменениями: учеб. для вузов. М., 2023.

межучточных звеньев для прохождения информации, что неизбежно приводит к увеличению времени); человеческих («текучка кадров», обусловленная снижением морального духа, демотивацией к выполнению служебных обязанностей); финансовых (премии распределяются не по пропорциональному вкладу сотрудников в достижение целевых показателей деятельности, а по «структурному признаку» – чем выше должность, тем выше размер выплаты) и других ресурсов для выработки и реализации важных управленческих решений, а также когда снижается моральный дух сотрудников из-за недовольства, например, бюрократией и волокитой при решении служебных проблем. В целях смягчения этой проблемы важно, чтобы структура организации соответствовала ее функциям и в то же время обеспечивала в случае необходимости гибкость для адаптации.

Бюрократия – вид организационной патологии, при котором процессы принятия решений становятся чрезмерно сложными из-за избытка правил, норм, процедур, бумажной работы и пр., что затрудняет для сотрудников организации эффективное и результативное выполнение задач. Это может привести к задержкам в выполнении проектов или задач, что в конечном итоге может повлиять на способность организации к эффективному функционированию, а также на ее социальный имидж¹. Сокращение бюрократии путем упрощения или рационализации процессов может помочь повысить эффективность организации.

Автаркия подразделений – организационная патология, при которой различные организационные структуры (от управлений и департаментов до отделов внутри организации) действуют, обособляясь друг от друга, необоснованно конкурируя друг с другом, не обращая внимания на задачи деятельности других подразделений организации, что затрудняет ее слаженную работу как единого целого, поскольку каждый отдел или подразделение может работать над достижением различных целей, которые не всегда совпадают с целями, поставленными высшим руководством. Это может привести к конфликтам между отделами, а также к снижению производительности в целом, если усилия не координируются руководством между отделами должным образом. Поощрение коммуникации между отделами может помочь предотвратить возникновение этой проблемы, что обеспечивается пониманием всеми сотрудниками своей роли в деятельности организации, возможностью работать вместе для достижения общей цели, а не друг против друга из-за

¹ Кабашов С. Ю. Бюрократия: теоретические концепции : учеб. пособие. 2-е изд., стереотип. М., 2011.

отсутствия понимания или координации между отделами и подразделениями¹.

Конфликты – вид организационной патологии, который относится к любым разногласиям между людьми в организации, будь то между самими сотрудниками, руководителями или подчиненными, различными отделами или управлениями и т. д. Эти конфликты часто возникают при плохой организации каналов служебной коммуникации между сотрудниками и приводят к недопониманию ожиданий или ролей в деятельности организации. В результате чего люди вступают в разногласия друг с другом, растрачивая служебное время на непродуктивные действия пока пытаются их разрешить (если они вообще хотят этого). В целях избежания подобных конфликтов важно, чтобы все члены компании четко понимали свои социальные (служебные) роли, чтобы каждый знал, что от него ожидается и как лучше всего решать поставленные задачи, а не сталкиваться друг с другом из-за мелких разногласий, которых можно было бы избежать, если бы заранее была установлена надлежащая коммуникация².

Неуправляемость – патологическая проблема, встречающаяся во многих организациях, где нарушено правильное управление существующими ресурсами, приводящее к организационным и психологическим перегрузкам среди сотрудников, с которыми они не могут справиться эффективно из-за отсутствия опыта, необходимого для правильного выполнения определенных задач, что нередко приводит к ошибкам (например, дисциплинарным нарушениям), которые вредят как общей эффективности служебной деятельности, так и личной репутации сотрудников, а также имиджу организации в обществе. В целях минимизации процесса непредсказуемых действий организациям следует сосредоточиться на правильном управлении существующими ресурсами, а это значит рассредоточить организационное давление (например, используя методы ротации кадров, профессионального обучения по программам повышения квалификации, переподготовки, перераспределяя служебные задачи), не создавая еще больше ненужного стресса, что позволит избежать хотя бы некоторых потенциальных ошибок, вызванных отсутствием надлежащего обучения.

Преобладание личных отношений над официальными также часто вызывает проблемы, потому что люди склонны отдавать пред-

¹ Пригожин А. И. Современная социология организаций. М., 2015.

² Емельянов С. М. Управление конфликтами в организации : учеб. и практ. для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М., 2023.

почтению отношениям, сформировавшимся вне рабочей среды, вместо того, чтобы следовать правилам, установленным для эффективного управления, создавая тем самым «отставание» в выполнении задач, которые выполняются неправильно (или вообще не выполняются), так как некоторые сотрудники предпочитают дружбу должностным обязанностям. Данная ситуация приводит к снижению морального духа, дезорганизации среди персонала, в конечном счете, к неудовлетворительным с точки зрения эффективности служебной деятельности результатам, независимо от усилий, приложенных другими сотрудниками, которые действительно ответственно относятся к работе (службе)¹.

Неисполнение планов. Разрыв между реализацией идей также возникает, когда есть значительные расхождения между тем, что было предложено на этапе планирования, и тем, что фактически реализуется в конечном результате. Причины этих расхождений могут заключаться в следующем: планирование было фундаментально ошибочным, либо в основу планов был положен ошибочный (тенденциозный) анализ ресурсов организации (финансовый, кадровый и др.), либо изменения внешней среды существенно повлияли на возможности реализации текущих планов. Поэтому в организациях системы МВД России важно использовать современные инструменты управления, например, организационное проектирование, для того, чтобы стратегическое прогнозирование, планирование и программирование могли эффективно реализовываться через систему текущего планирования. Также необходимо анализировать (оценивать) и неудачи в решении служебных задач, вновь включая в перспективные планы, может быть, уже в модифицированном виде неэффективно выполненные задачи.

Термин «клика» (от фр. *clique* – шайка, банда; ввел в научный оборот немецкий социолог Никлас Луман²) описывает ситуацию, когда сотрудники становятся «кликушами»³ – ведут себя как клика, то есть формируют обособленную группу, цель которой исключительно поиск выгоды для себя (прежде всего, карьерные выгоды) и намеренное исключение других «из своего круга», невзирая на принципы справедливости и меритократии (принцип управления, основанный на признании таких организационных условий, при которых руководящие должности должны занимать достойные (способные) сотрудники, независимо от их социального происхож-

¹ Психология управления : учеб. / под ред. В. В. Вахниной. М., 2020.

² Назарчук А. В. Учение Никласа Лумана о коммуникации. М., 2012.

³ Прыжов И. Г. История нищенства, кабачества и кликушества на Руси. М., 1997.

дения). Данная ситуация создает конфликтную обстановку в коллективе, деморализует сотрудников, вследствие чего эффективность служебной деятельности снижается (так как «аутсайдеры» не хотят участвовать в чем-то несправедливом и не готовы прикладывать дополнительные усилия, работая за «того парня»)¹.

«Двойное лидерство», еще одна из рассмотренных нами организационных патологий, включает в себя организационную ситуацию, когда два лидера (руководитель по должности и неформальный лидер коллектива) пытаются оказывать влияние на сотрудников, контролировать их без согласования друг с другом, постоянно конфликтуя и тем самым создавая организационную и психологическую нестабильность среди подчиненных. Нарушается коммуникативная цепь прохождения руководящих воздействий и получения обратной связи: подчиненные часто точно не знают, кому необходимо докладывать и от кого ожидать управленческих воздействий в ходе выполнения любой конкретной задачи².

Все вышеприведенные виды патологий потенциально могут сильно помешать прогрессу функционирования организации: обычно контрпродуктивные результаты противоположны поставленным задачам, поэтому необходимо определить наличие тех или иных организационных патологий, устранить их (по аналогии с принципами лечения болезней (патологий) в медицине), а также принять превентивные меры для обеспечения функционального состояния организации в целях достижения максимальной эффективности деятельности. Эффективность может поддерживаться на высоком уровне только при условии существования управленческого порядка³.

Сегодня во всем мире организации различного юридического статуса, разных целевых направлений сталкиваются с подобными проблемами, поэтому в различных дисциплинарных направлениях научных исследований (Теория организации, Теория управления, Психология, Социология, Социальная психология, Антропология, экономические науки, юридические науки, Информатика) изучаются различные аспекты функционирования организации. Современ-

¹ Пырьев Е. А. Психология малых групп: практико-ориентированный курс : учеб. пособие. Оренбург, 2016.

² Русаков А. В. Организационные патологии и их анализ через призму теории жизненных циклов организации // Оригинальные исследования. 2019. Т. 9. Вып. 11. URL: <https://ores.su/ru/journals/oris-jrn/2019-oris-11-2019/a229828> (дата обращения: 07.05.2024).

³ Волкова В. Н. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: справочник : учеб. пособие. М., 2006.

ные руководители должны быть осведомлены о современных достижениях в науках об управлении для того, чтобы их деятельность не носила случайный характер в достижении поставленных целей, обосновании выбора задач, необходимых для принятия управленческих решений. Тенденции развития управления организациями движутся в направлении оптимизации всех ее функциональных процессов, то есть научно-исследовательский фокус внимания к проблемам существования организаций смещается с макроуровня на микроуровень и в первую очередь на решение проблемы вовлечения человеческого капитала в повышение уровня эффективности функционирования организации.

Понятия «мультикультурная среда» и «организационные патологии» взаимосвязаны таким образом, что учет того содержания, которое описывают эти понятия, оказывает значительное влияние и на само существование организации, а также и на ее эффективное действие в обществе и государстве: по мере того, как организации становятся все более разнообразными, они должны осознавать, какое влияние современное культурное разнообразие может оказывать на возникновение, течение и разрешение организационных патологий. Таким образом, рассмотрели, как влияние мультикультурной внутренней среды организации может привести к различным негативным дисфункциям, таким как бюрократия, автаркия, конфликты, неуправляемость, преобладание личных отношений над служебными, клика и двойное лидерство.

Бюрократия в мультикультурной внутренней среде организации является распространенной формой организационной патологии, она возникает при чрезмерном внимании к правилам и нормам, когда цель существования организации подменяется служением средствам ее достижения, следовательно, наличие бюрократии тормозит позитивные организационные изменения в мультикультурной среде. Этот тип патологии создает такой тип организационной культуры, при котором люди боятся принимать решения вне установленных правил, что, в свою очередь, может приводить не только к «окостенению» внутренних коммуникаций, но, что более серьезнее, и к конфликтному взаимодействию с различными слоями и группами общества, смежными государственными структурами.

Как было уже отмечено выше, такое явление, как автократия, оказывает негативное влияние на социальные процессы в мультикультурной среде организации – подразделения или отдельные сотрудники обособливаются и начинают действовать исключительно в собственных или групповых интересах в ущерб достижению общей цели и выполнению совместных задач. Такая изоляция

может привести к недостатку деловой коммуникации между представителями разных культур (когда организационной обособленности сопутствует еще и фактор культурного противопоставления по отношению к другим сотрудникам, или подразделениям), что может вызывать ненужную напряженность между отделами и, как следствие, снижение эффективности показателей служебной деятельности. Руководителям важно способствовать сотрудничеству между различными отделами, чтобы все чувствовали культурную и организационную взаимосвязь и мотивацию для достижения общих целей. В мультикультурной среде часто возникают конфликты из-за недопониманий, связанных с культурными различиями, которые могут быть не так очевидны для сотрудников разного происхождения, работающих вместе. Эти конфликты должны быстро решаться руководством для поддержания здоровой рабочей атмосферы и предотвращения дальнейшей эскалации в более серьезные проблемы, такие как дисциплинарные проступки, или даже правонарушения и преступления среди сотрудников разных культур, работающих вместе в организации. Неуправляемость – еще одна проблема, связанная с мультикультурным фактором в организации, где социальные роли становятся размытыми из-за одновременного присутствия нескольких культур без четких границ, определяющих, кто «имеет право» на выполнение тех или иных задач в тот или иной момент времени (сотрудник жалуется, что ему не дают возможности карьерного роста, а ему обязаны предоставлять преференции, ведь он – «представитель титульной нации, а не какой-то...»). Это приводит к конфликтности взаимоотношений среди членов коллектива, что, очевидно, сказывается на служебной деятельности. И эффективный руководитель должен решать эту проблему достаточно быстро именно потому, что он понимает роль каждого человека в организации (в соответствии с его служебно-правовым статусом) достаточно четко, чтобы распределять задачи в соответствии с их навыками или знаниями относительно конкретных проектов (задач), выполняемых в любой момент времени различными сотрудниками организации из разных культур, собравшимися под одной крышей для достижения общих целей от имени их коллективного работодателя (организации) в целом. Преобладание личных отношений над служебными в условиях мультикультурной внутренней среды организации – еще одна распространенная проблема, которая может развиваться, когда представители разных культур работают вместе в рамках одной организации: эта проблема может проявиться на практике, например, в виде отношений землячества. В законодательстве (в том числе в федеральных законах «Об общественных

объединениях»¹ и «О некоммерческих организациях»²) отсутствует определение землячества. Однако сам термин «землячество» все же используется в ряде документов: в «Основах законодательства Российской Федерации о культуре», где под «землячеством» понимается форма организации этнической общности, имеющая право на создание национально-культурной автономии, и организации наших соотечественников за рубежом; а также в «Кодексе этики и служебного поведения федеральных государственных служащих Следственного комитета Российской Федерации» (п. 19л гл. II) прямо указывается на недопущение «покровительства, карьерного выдвижения, предоставления преимуществ по признакам родства, землячества, личной преданности, а также с целью получения корыстной выгоды»³. В данном Кодексе (гл. III) представлены дополнительные этические требования к служебному поведению сотрудников, замещающих должности руководителей (начальников), однако в п. 9.3. «Объективно оценивать результаты служебной деятельности подчиненных, не допускать протекционизма и избирательности при принятии решений по вопросам прохождения службы» применяется термин «протекционизм» (от лат. *protectio* – покровительство, защита), который употребляется в широком смысле как действия руководителя по оказанию опосредованного покровительства различным категориям лиц по незаконному использованию служебного положения как для себя, так и для участников протекционистских процессов⁴. Данные действия можно рассмотреть как управленческие ошибки или коррупционные риски, хотя в законе закреплены запреты лишь на частичные аспекты таких явлений, как протекционизм, землячество, фаворитизм, nepotизм (кумовство).

¹ Об общественных объединениях : Федер. закон № 82-ФЗ : в ред. от 25 дек. 2023 г. : принят Гос. Думой 14 апр. 1995 г. Текст : электронный // СПС КонсультантПлюс : сайт. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 08.05.2024). Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

² О некоммерческих организациях : Федер. закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ : в ред. от 26 февр. 2024 г. : принят Гос. Думой 8 дек. 1995 г. Текст : электронный // СПС КонсультантПлюс : сайт. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 08.05.2024). Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

³ Кодекс этики и служебного поведения федеральных государственных служащих Следственного комитета Российской Федерации : утв. Следственным комитетом РФ 11 апр. 2011 г. Текст : электронный // СПС КонсультантПлюс : сайт. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 08.05.2024). Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

⁴ Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации: приказ МВД России от 26 июня 2020 г. № 460.

Формирование клики также может происходить в мультикультурной среде, если определенные группы становятся изолированными либо из-за языкового барьера, препятствующего эффективной коммуникации между представителями разных культур, либо просто потому что определенные группы сотрудников естественным образом тяготеют друг к другу на основе общих интересов, социально-культурного опыта, не связанных напрямую с их этническим происхождением (молодые сотрудники лучше общаются со сверстниками, чем с сотрудниками старше себя по возрасту). Эти клики должны тщательно контролироваться руководством, чтобы все члены коллектива чувствовали себя включенными в общегрупповую динамику, а не брошенными, к примеру, на общественных мероприятиях, организованных коллегами в связи с их индивидуальной культурной принадлежностью в нерабочее время. И последнее, но не менее важное, организационное патологическое явление – двойное лидерство – может возникнуть в мультикультурной внутренней среде организации, если в разных культурных группах, представленных в организации под одной крышей, появляются разные лидеры, принадлежащие к разным культурным сообществам и создающие атмосферу напряженности, противопоставляя себя по отношению друг к другу на основании различного культурного происхождения. Разрешение этой ситуации зависит от того, как руководители, не обязательно превышая полномочия свои и друг друга и соответствующие роли, организуют деятельность служебного коллектива на основе актуализации общих целей деятельности и постановки задач, нивелирующих негативные последствия такого противостояния.

Социально-психологический климат организации – это совокупность установок, чувств и поведения, которые в совокупности определяют культуру организации. Он является отражением отношений между сотрудниками и их рабочей средой, их отношений с коллегами, руководителями и другими членами организации. Социально-психологический климат влияет на уровень мотивации, удовлетворенность работой, производительность труда и эффективность работы. Факторы, определяющие социально-психологический климат, включают стили общения, групповую динамику, ценности и цели организации, стиль руководства и индивидуальные характеристики, такие как тип личности. Эти факторы можно разделить на два основных компонента: внешние факторы (экономические условия) и внутренние факторы (лидерство). Поэтому необходимо понимать, что сплоченность коллектива в условиях мультикультурной внутренней среды организации, в которой могут

присутствовать различия в ценностях или убеждениях между членами организации из разных культур, может быть труднодостижимой из-за множественности факторов, влияющих на уровень и интенсивность феномена единства (сплоченности) коллектива. Для создания единства в мультикультурной внутренней среде организации требуется понимание различных точек зрения на такие вопросы, как стили общения или методы решения проблем, которые формируются под влиянием культуры. Для укрепления сплоченности коллектива важно создать атмосферу, в которой уважают разнообразие, ценя при этом сходство между членами группы, например, общий профессиональный опыт или общие социокультурные ценности. Организационное взаимодействие в условиях мультикультурной внутренней среды предполагает понимание того, как люди из разных культур взаимодействуют друг с другом в рамках структуры организации: как принимаются решения на всех уровнях, включая высшее руководство; как распределяются ресурсы; как поступает информация; как регулируются конфликты; какие существуют системы поощрения и т. д.¹ Руководителям важно признавать культурные различия для создания эффективных коммуникационных стратегий, которые обеспечат позитивное взаимодействие между различными группами внутри организации. Особенности формирования лидерства в условиях мультикультурной внутренней среды требуют понимания как индивидуальных потребностей, так и культурных норм при формировании коллектива или принятии решений о том, кто должен возглавлять различные проекты или инициативы в организации. Одним из способов достижения этой цели является подбор людей, обладающих не только управленческими навыками, но и знаниями о различных культурах, которые помогут им эффективно справляться с потенциальными конфликтами между членами коллектива из разных слоев общества.

§ 3. Принципы управленческой деятельности в органах внутренних дел в условиях мультикультурной среды

Принципы управления – это фундаментальные правила, которые направляют и обосновывают управленческие решения и действия всех типов организаций, на всех ее структурных уровнях. Эти принципы необходимы для создания успешной внутренней среды

¹ Хофстеде Г. Организационная культура: управление человеческими ресурсами : энциклопедия. СПб., 2002. 1198 с.

с эффективными процессами принятия решений, эффективной коммуникацией и продуктивной деятельностью сотрудников.

Базовый принцип управления – это *принцип ответственности руководителей*, на основании которого все руководители должны брать на себя ответственность за свои решения и действия и следить за тем, чтобы они соответствовали общим целям организации: осведомленность руководителя о состоянии внешней среды существования организации, ее актуального и перспективного состояния; принятие обоснованных решений на основе имеющихся данных и соблюдение этических норм в отношениях с сотрудниками и гражданами¹.

Принцип демократического управления также актуален в любой организации и требует, чтобы руководители были подотчетны тем, кому они служат: значимость реализации этого принципа состоит в том, что таким образом создается возможность вовлечения всех участников организации в процесс принятия решений. Это способствует тому, чтобы люди чувствовали свою значимость для организации и интенсифицировали свои возможности в рамках исполнения своих функций, помогая создать благоприятную рабочую среду, где мнение каждого выслушивается и уважается.

Принцип равенства в управлении основан на признании конституционных прав всех участников организации, что означает равное отношение ко всем сотрудникам, независимо от их национальности или пола, социального статуса и финансового положения. Также реализация этого принципа касается и объекта труда, когда речь идет о взаимодействии с гражданским обществом, об обеспечении всем гражданам доступа к государственным услугам или ресурсам, предоставляемым органами государственной власти, таким, в частности, как общественный совет при территориальном органе МВД² или общественные наблюдательные комиссии³. Это означает, что в организации не должны допускаться любого рода дискриминационные практики – все сотрудники должны иметь равный доступ к возможностям карьерного роста независимо от личных характе-

¹ Дорофеева Л. И. Основы теории управления : учеб. и практ. для академ. бакалавр. 3-е изд., испр. и доп. Саратов, 2018.

² Об общественных советах при Министерстве внутренних дел Российской Федерации и его территориальных органах : Указ Президента Рос. Федерации от 23 мая 2011 г. № 668 : в ред. от 25 авг. 2021 г. Текст : электронный // СПС КонсультантПлюс : сайт. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 08.05.2024). Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

³ О Порядке посещения мест принудительного содержания территориальных органов Министерства внутренних дел Российской Федерации членами общественных наблюдательных комиссий : приказ МВД России от 10 фев. 2020 г. № 47.

ристик, таких как пол или этническая принадлежность (конечно, с учетом тех нормативно-правовых ограничений, которые устанавливает закон¹).

Принцип защиты подразумевает, что права и свободы сотрудников должны соблюдаться при осуществлении ими служебных полномочий в любом должностном статусе², а также, в частности, он включает в себя обеспечение права сотрудников на частную жизнь, свободу от дискриминации по любым признакам, включая национальность или религию, справедливые судебные процедуры в случае обвинения по уголовному делу, защиту от ареста или задержания без надлежащей правовой процедуры. Наконец, принцип социальной ориентации требует, чтобы при принятии решений о распределении ресурсов или реализации организационной политики, всегда определяемой текущими факторами оперативной обстановки служебной деятельности, руководители в своей деятельности учитывали социальные, а не только экономические соображения, что будет означать принятие во внимание таких факторов, как потребности в здравоохранении, повышении уровня образования, обеспечении жильем и т. д. Эта группа принципов представляет собой нормативную основу для организации эффективного управления и одновременно учитывает факторы, связанные с защитой прав сотрудников, что может помочь создавать эмерджентно развивающиеся коллективы в организации.

Не менее важным для органов внутренних дел является *принцип деидеологизации управления*, на основании которого должностные лица не должны использовать свои должностные полномочия для продвижения какой-либо определенной идеологии или личных интересов и предпочтений в политической, религиозной сферах: «при осуществлении служебной деятельности, а также во внеслужебное время сотрудник органов внутренних дел должен соблюдать нейтральность, не оказывать предпочтение каким-либо политическим партиям, другим общественным объединениям, религи-

¹ О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федер. закон № 342-ФЗ : в ред. от 5 дек. 2022 г. : принят Гос. Думой 17 нояб. 2011 г. : одобрен Советом Федерации 25 нояб. 2011 г. Текст : электронный // СПС КонсультантПлюс : сайт. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 08.05.2024). Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

² Об организации защиты чести, достоинства и деловой репутации сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации, федеральных государственных гражданских служащих и работников системы МВД России в связи с осуществлением ими служебной деятельности, деловой репутации подразделений системы МВД России : приказ МВД России от 19 дек. 2018 г. № 850.

озным и иным организациям, профессиональным или социальным группам, гражданам»¹. Это обеспечивает справедливость и беспристрастность в процессе принятия решений, а также предотвращает коррупционное или неправомерное влияние со стороны тех, кто может быть заинтересован в определенных результатах.

Принцип *участия в общественных объединениях* является еще одним современным направлением, регулирующим управленческую деятельность органов внутренних дел, согласно которому сотрудник имеет право на создание и участие в деятельности общественных объединений, не преследующих политических целей, в свободное от выполнения служебных обязанностей время, если это не влечет за собой возникновение конфликта интересов. К объединениям, действующим в системе органов внутренних дел, относятся профессиональные союзы (ассоциации) сотрудников органов внутренних дел, советы ветеранов органов внутренних дел, общественные формирования, участвующие в охране общественного порядка и обеспечении общественной безопасности. Сотрудники органов внутренних дел в целях защиты своих профессиональных, социально-экономических и иных прав и интересов могут объединяться или вступать на добровольной основе и в соответствии с действующим законодательством в профессиональные союзы (ассоциации), объединяющие сотрудников органов внутренних дел².

Обеспечение органами внутренних дел правового режима законности в качестве основного принципа во внутренней среде управления утверждает важнейший *принцип законности*, на основании которого критерием оценки деятельности сотрудников органов внутренних дел является неукоснительное соблюдение законности и уважения прав человека. Принцип законности в управлении предполагает такую организацию деятельности, которая создает условия для предотвращения злоупотреблений, коррупции, фаворитизма, дискриминации и т. д.³

Принцип гуманизма в деятельности органов государственной власти является важным фактором для создания среды, в которой сотрудники чувствуют себя уважаемыми и внутри служебной орга-

¹ О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федер. закон № 342-ФЗ.

² О полиции : Федер. закон № 3-ФЗ : в ред. от 29 дек. 2022 г. : принят Гос. Думой 28 янв. 2011 г. : одобрен Советом Федерации 2 февр. 2011 г. Текст : электронный // СПС КонсультантПлюс : сайт. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 08.05.2024). Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

³ Обеспечение законности, соблюдение прав и свобод человека и гражданина в деятельности органов внутренних дел : учеб. пособие / В. В. Барбин [и др.]. М., 2019.

низации, и в обществе. Система духовно-нравственного воспитания сотрудников органов внутренних дел в качестве важнейшего условия своего функционирования опирается именно на этот принцип, так как сам термин подразумевает утверждение ценности человека как личности. Гуманизм отдает приоритет этическим соображениям над материальными при принятии решений о том, как следует обращаться с людьми; он также принимает во внимание индивидуальные различия, такие как пол, возраст, национальность, религиозная принадлежность и т. д. Деятельность органов внутренних дел по охране общественного порядка и обеспечению общественной безопасности основана на взаимодействии с гражданами и именно в этом взаимодействии становятся значимыми личные качества самих сотрудников, а следовательно, будут ли эти качества позитивными или будут проявляться негативные зависит, в том числе, от правильно организованного воспитательного процесса внутри организационной среды органов внутренних дел. Воплощение принципа гуманизма в управлении является прививкой нравственного иммунитета для всех сотрудников¹.

Принцип публичности в управленческой деятельности государственных органов является существенным в обеспечении прозрачности (транспарентности) подотчетности в органах внутренних дел путем открытых коммуникаций, регулярной отчетности: граждане могут получить доступ к информации о принимаемых решениях, расходовании средств, что в конечном итоге создает доверие между гражданами и учреждениями, способствуя развитию социального партнерства. «Полиция в соответствии с законодательством Российской Федерации предоставляет сведения о своей деятельности средствами массовой информации по официальным запросам их редакций, а также путем проведения пресс-конференций, рассылки справочных и статистических материалов и в иных формах»².

Все вышеуказанные принципы играют ключевую роль в поддержании эффективного функционирования органов внутренних дел, обеспечивая ориентиры поведения, помогая предотвращать нарушения служебной дисциплины и способствуя отношениям прозрачности и доверия в обществе. Реализация принципов эффективного управления органами внутренних дел в мультикультурной внешней среде заключается в том, что все уровни организации должны быть пронизаны такой организационной культурой, кото-

¹ Нравственно-этические основы службы в органах внутренних дел России : учеб. пособие / А. Л. Анисин [и др.]. Тюмень, 2018.

² О полиции : Федер. закон № 3-ФЗ.

рая основывается на общечеловеческих ценностях: в процессах принятия решений должны принимать участие все заинтересованные стороны, например, граждане, представители органов государственной власти, сотрудники полиции, а также важно, чтобы всем сотрудникам предоставлялись равные возможности для карьерного роста и профессионального развития и все это независимо от их социально-культурного происхождения или этнической принадлежности. Поскольку органы внутренних дел отвечают за поддержание правопорядка в стране, то очень важно, чтобы их руководство принимало во внимание различные культурные особенности и убеждения тех, кто находится в их подчинении, то есть, прежде всего, во внутренней среде организации должны быть воплощены те принципы, о которых сказано выше. Управление должно осуществляться таким образом, чтобы учитывать различные социальные потребности и ожидания своих сотрудников, а также людей разных культур, которые могут вступать в контакт с организацией. Это включает в себя предоставление равных возможностей всем сотрудникам независимо от их культурного происхождения или религиозной принадлежности и предоставление им возможности выражать свое мнение в пределах служебных компетенций без дискриминации, а также требует от руководства создания атмосферы, в которой каждый чувствует, что его уважают без осуждения и предрассудков. Управленческие решения должны быть основаны на беспристрастности, а не на каких-либо ангажированных взглядах. Более того, этот принцип также требует, чтобы руководство обеспечивало объективность всех решений, принимая во внимание все соответствующие факторы, связанные с вопросом, прежде чем выносить окончательное суждение. Руководители всех уровней управления органами внутренних дел должны обеспечивать соблюдение процедурной справедливости во всех процессах управления. Организация управления поликультурной внутренней средой органа внутренних дел должна обеспечивать формирование и функционирование такого морально-психологического климата, в котором человеческое достоинство каждого сотрудника сохранялось на любом месте, в любом служебном статусе и на любом этапе жизненного цикла организации и карьерного пути сотрудника: «Достоинство личности охраняется государством. Ничто не может быть основанием для его умаления»¹.

¹ Конституция Российской Федерации : принята всенар. голосованием 12 дек. 1993 г. : с изм., одобренными в ходе общерос. голосования 1 июля 2020 г. Текст : элек-

Наконец, принципы управления поликультурной внутренней средой органа внутренних дел требуют такого типа организационного поведения¹, который базируется на прозрачности внутренней среды организации: руководители обязаны открыто сообщать о процессе принятия решений (не разглашая секретной и конфиденциальной информации), связанных с вопросами, касающимися «деликатных» тем: «Государство гарантирует равенство прав и свобод человека и гражданина независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также других обстоятельств. Запрещаются любые формы ограничения прав граждан по признакам социальной, расовой, национальной, языковой или религиозной принадлежности»². Все вышеперечисленное поможет выстраивать доверие среди сотрудников, позволит правильно понять, почему и по каким основаниям были предприняты те или иные действия в отношении к ним; приведет к большому чувству коллективной ответственности среди членов коллектива. Кроме того, публичность может помочь организациям поддерживать надлежащие стандарты взаимодействия с гражданским обществом, поскольку общественное мнение будет складываться на основании фактов, а не мнений о том, что происходит в организации, на что выделяются ресурсы, как профилактируется нецелевое использование средств, нерациональное использование полномочий руководящих должностей и т. п.

Следование принципам научной организации управления в поликультурной внутренней среде имеет стратегическое значение для поддержания эффективной и действенной системы управления. Выше были рассмотрены различные принципы управления мультикультурной средой организации, которых следует придерживаться при осуществлении основных функций управления. При этом необходимо формировать имидж организаций системы органов внутренних дел во внешней среде, во взаимодействии с другими государственными органами, органами местного самоуправления, общественными объединениями и гражданами на основе социального

тронный // СПС КонсультантПлюс : сайт. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 08.05.2024). Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

¹ Организационное поведение: учеб. и практ. для вузов / С. А. Барков [и др.]. М., 2023. Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : сайт. URL: <https://urait.ru/bcode/511105> (дата обращения: 10.05.2024).

² Конституция Российской Федерации.

партнерства¹. Необходимо понимать и кросс-культурные различия между этими структурами, чтобы соблюдался и соответствующий этикет и была налажена эффективная коммуникация. В целях обеспечения эффективности управления внутренней средой организации важно найти баланс между коллегиальностью и единоначалием: должен существовать такой процесс, при котором сотрудники могут вносить свой вклад в процесс принятия управленческих решений, а окончательные решения от имени руководства органа внутренних дел на руководящем уровне может принимать один человек (или небольшая группа). При этом каждое подразделение в составе централизованной системы МВД России² должно обладать собственной автономией в отношении процессов принятия решений в своей области без вмешательства внешних структур или более высоких уровней в организации, если только это не является абсолютно необходимым для целей сотрудничества или по причинам соблюдения правовых норм. Данные условия обеспечивают каждому подразделению достаточную независимость при реализации служебных целей и задач, но не дают им свободу действий в отношении всех процессов принятия решений, позволяя осуществлять сдержки и противовесы в рамках любой системы или процедуры, внедряемой в департаментах, отделах, подразделениях и т. д.

В заключение следует отметить, что указанные принципы должны соблюдаться, если целью является достижение эффективного управления в органах внутренних дел, осуществляющих свою деятельность в условиях поликультурной внутренней и внешней среды. Все должностные лица должны иметь актуализированные компетенции в этой сфере и понимать принципы, которые включают уважительное взаимодействие с другими заинтересованными сторонами, принятие ответственности за свои действия при соблюдении этических норм, нахождение баланса между коллегиальностью среди сотрудников и сохранением единоначалия на высшем уровне, а также предоставление автономии в процессах принятия решений в департаментах, отделах, подразделениях и т. д.

¹ *Осейчук В. И.* Теория государственного управления : учеб. и практ. для вузов. М., 2022. Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : сайт. URL: <https://urait.ru/bcode/490757> (дата обращения: 10.05.2024).

² Об утверждении Положения о Министерстве внутренних дел Российской Федерации и Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации по субъекту Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 21 дек. 2016 г. № 699 : в ред. от 5 февр. 2024 г. Текст : электронный // СПС КонсультантПлюс : сайт. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.05.2024). Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

Следование указанным принципам поможет обеспечить эффективность и результативность во всех областях служебной деятельности, связанных с управлением внутренними делами в поликультурной среде любой этиологии.

§ 4. Реализация основных функций управления в многонациональных коллективах органов внутренних дел

Органы внутренних дел являются важной частью системы безопасности страны, поэтому повышение эффективности деятельности правоохранительных органов связано с «повышением доверия граждан к правоохранительной и судебной системам Российской Федерации, совершенствованием системы общественного контроля, механизмов участия граждан и организаций в обеспечении государственной и общественной безопасности; развитием институтов гражданского общества, поддержкой общественно значимых инициатив, развитием взаимодействия институтов гражданского общества и населения с органами публичной власти в решении вопросов, которые могут вызвать рост социальной напряженности»¹. Эффективность служебной деятельности органов внутренних дел во многом зависит от качества управления.

Управление в органах внутренних дел включает в себя деятельность, направленную на достижение определенных целей путем рациональной организации и координации деятельности персонала в соответствии с наделяемыми полномочиями и ресурсами. Основными задачами управления в органах внутренних дел как субъекте государственного (публичного) управления являются обеспечение эффективной оперативно-служебной деятельности, стимулирование инициативы сотрудников и мотивация их к более качественному выполнению своих обязанностей (то есть задачи управления можно разделить на связанные с влиянием на внешнюю и внутреннюю среду организации)². Комплекс выполняемых управленческих задач составляет функцию управления; совокупность функций управления (функции управления – это управляющие воздействия субъекта управления на управляемый объект) обеспечивает опре-

¹ О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации : Указ Президента Рос. Федерации от 2 июля 2021 г. № 400. Текст : электронный // СПС КонсультантПлюс : сайт. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.05.2024). Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

² О неоднозначном понимании терминов «функции управления», «управленческие функции», «функции администрирования» см.: Основы управления в органах внутренних дел : учеб. для вузов / Ю. Е. Аврутин [и др.]. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2023.

деленный уровень развития организации, ее эффективность (или неэффективность) во внешней и внутренней среде.

В науках об управлении с появлением трудов А. Файоля и Г. Эмерсона сформировались различные научные школы, которые в зависимости от определенной методологии по-разному формируют списки управленческих функций, так как изменения внешней среды функционирования организаций существенным образом влияют и на изменения «традиционных», и на появление новых функций управления. Поэтому принято **множество управленческих функций делить на первичные, субстанциальные и вторичные, акцидентальные**. Перечень функций зависит, прежде всего, от целевых условий деятельности¹. Итак, к **первичным функциям управления** относятся *организация, планирование, контроль и мотивация*, к **вторичным** – *анализ и учет деятельности, координация, стимулирование, прогнозирование*. Выполнение указанных и других, новых функций управления (предоставление органами внутренних дел государственных услуг), обеспечивает стратегические цели государственного управления.

Реализация функций управления в поликультурной среде имеет важные особенности, учет которых имеет значение для достижения поставленных задач управления органами внутренних дел: мультикультурная среда требует от руководителей осознания принадлежности сотрудников к различным культурам, а значит, имеющих отличные в своей специфике друг от друга ценности.

Организация служебной деятельности в поликультурной среде является фундаментальным условием обеспечения ее эффективности в силу многофакторного характера кросс-культурных коллективов. Основные усилия руководителей распределяются по таким направлениям, как *формирование организационных структур* (кадровая политика по укомплектованию в соответствии с квалификационными требованиями); *формирование нормативной системы* – правовой (локальные нормативные правовые акты, документация по номенклатуре дел подразделения и т. п.) и организационной (соблюдение этических норм, участие в служебных ритуалах, оформление средств наглядной агитации и т. д.); *формирование коммуникационных каналов* – формальных (совещания, «планерки», рабочие встречи, корпоративные издания – газеты, аналитические обзоры, информационные бюллетени и т. п.) и неформальных (личное общение руководителей с подчиненными и сотрудников между

¹ Фролов Ю. В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации : учеб. пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М., 2023.

собой). Руководители должны уметь делегировать задачи сотрудникам с учетом сильных и слабых личностных и профессиональных сторон каждого из них, обеспечивая при этом всем равные возможности для роста в организации. Кроме того, руководителям важно распознавать любые актуальные или потенциальные коммуникационные барьеры между членами коллектива из-за культурных различий и их последствий (непонимания, неприязни, остракизма, буллинга), чтобы при необходимости вмешиваться в процесс решения проблем или других рабочих мероприятий¹.

Планирование в поликультурной среде важно тем, что в этот процесс включены все члены организации и как инициаторы предложений и мероприятий в план деятельности, и как конкретные его разработчики и исполнители, работающие на достижение одних целей и выполняющих совместные задачи. Для того чтобы это сделать эффективно, руководители, учитывая различия в культурном происхождении членов коллектива, в целях организации коллективных усилий при выполнении общих задач используют методы управленческого воздействия таким образом, чтобы, обеспечивая формирование профессиональной команды, учитывать личностные и профессионально-важные качества членов коллектива. Кроме того, нужно учитывать современные процессы социального развития (как фактор влияния внешней среды на организацию), например, инклюзивность (от англ. *inclusion* – включение). Данный термин отражает актуальные социальные процессы, проявляющиеся в признании не только культурного разнообразия между людьми, но и в стремлении восполнить его обеспечением возможностями доступа к различным социокультурным ресурсам – образованию, медицине, творческой и профессиональной реализации. Руководители органов внутренних дел, способствуя морально-психологическому обеспечению служебной деятельности персонала организации, могут создавать инклюзивные рабочие места, где каждый член коллектива получает обратную связь о своей включенности в процесс, может быть услышан и ценится не только по формально-должностному статусу, но и по неформальному – на основе уважительности, благодарности, доверия, справедливого распределения нагрузки².

¹ Маркушин А. Г. Основы управления в органах внутренних дел : учеб. для среднего профес. образ. 4-е изд., перераб. и доп. М., 2023.

² Основы инклюзивной культуры : учеб. пособие / Н. А. Борисова [и др.]. Череповец, 2021.

Функция контроля в деятельности органов внутренних дел играет ключевую роль, регулируя соответствие текущей деятельности планируемым мероприятиям и прогнозируемым результатам. Реализация данной функции тесно связана с функцией координации, так как осуществление контроля в поликультурной среде можно рассматривать и как возможность стимулирования адаптационных процессов в группе, и как координирующие психолого-педагогические воздействия непосредственно в текущем рабочем процессе (когда, например, отсутствует в тех или иных подразделениях возможность взаимодействия с ведомственными психологами, но руководитель всегда может компенсировать этот недостаток при осуществлении своих управленческих функций).

Стимулирование активности, инициативности и *мотивация* персонала в мультикультурной среде имеют решающее значение для достижения сотрудниками положительных результатов. Руководители должны создавать среду, в которой все члены коллектива осознают свое единство через приобщение к ценностям и традициям организации, основанным на уважении людей разных культур. Из множества научных позиций и определений мотивации можно сделать вывод, что от реализации этой функции зависит психологическое состояние и поведение сотрудников в обеспечении субъективных оснований служебной деятельности (пол, возраст, образование, семейное положение и т. д.), а объективно «профессиональная мотивация сотрудников органов внутренних дел преследует цель улучшение качества их работы и более эффективное выполнение ими должностных обязанностей»¹. При этом теория мотивации в качестве основных потребностей указывает на ожидания в признании, уважении, самореализации, удовлетворенности деятельностью, взаимопомощи, то есть мотивация проходит не только по оси субъективных показателей, но и групповых, коллективных. Руководители должны не только стимулировать индивидуально каждого сотрудника (в данном случае это управленческие воздействия, направленные на получение ожидаемого результата), но и использовать мотивационные возможности группы, как раньше говорили, «воздействовать коллективом».

В условиях постоянных социальных, политических, экономических изменений в нашей стране многонациональные коллекти-

¹ Родин В. Ф., Лысова В. А. Особенности профессиональной мотивации сотрудников органов внутренних дел // Вестник Московского университета МВД России. 2022. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-professionalnoy-motivatsii-sotrudnikov-organov-vnutrennih-del> (дата обращения: 17.05.2024).

вы в органах внутренних дел становятся той реальностью, которую нельзя игнорировать и нивелировать, а необходимо учитывать в управленческой деятельности. При рассмотрении фактора поликультурности в его влиянии на оперативно-служебную деятельность необходимо принимать во внимание то, что для эффективного управления оперативно-служебной деятельностью в отношении коллективов с различным составом по демографическим и социокультурным признакам необходимо повышать уровень культурной компетентности его членов: приобретать знания того, как различные культуры взаимодействуют друг с другом, а также навыки определения различных форм коммуникации, используемых в различных культурах. Данная задача решается с помощью системы дополнительного профессионального образования, например, через обучение сотрудников органов внутренних дел по программе профессиональной переподготовки «Культурология»¹. Кроме того, отделы воспитательной работы в любом территориальном органе МВД России как ведущие направления своей деятельности указывают и «культурно-просветительную работу», и «патриотическое воспитание», и «морально-психологическую подготовку», и «государственно-правовое информирование», следовательно, все необходимые средства и методы решения этой задачи имеются. Повышение уровня компетентности сотрудников в вопросах культурного многообразия населения необходимо не только для развития личности самого сотрудника, но и для решения им оперативно-служебных задач. Слажено функционирующий многонациональный коллектив любого территориального органа внутренних дел становится тем примером для общества, когда есть понимание того, что «функция государственного управления как целостного феномена – это не абстрактное «влияние на управляемое явление, отношение, состояние», а миссия, социальное предназначение всех образующих его систему структурных компонентов»².

Конфликтные ситуации в многонациональных коллективах органов внутренних дел. Конфликты являются неизбежной частью любого коллектива или организации, также это касается и многонациональных коллективов органов внутренних дел. В многонациональных коллективах социокультурные различия (по демографическим, этническим, религиозным, политическим и другим основаниям), культурно-языковые барьеры (между «городскими»

¹МВД России : сайт. URL: <http://www.mvd.ru/> (дата обращения: 10.04.2024).

²Основы управления в органах внутренних дел : учеб. для вузов / Ю. Е. Аврутин [и др.]. С. 23.

и «сельскими», «старыми» и «молодыми», «хорошо образованными» и «плохо образованными» и т. п.), а также различный жизненный и профессиональный опыт между ее членами могут способствовать возникновению конфликтов. При урегулировании конфликтов в многонациональном коллективе руководителю важно обеспечить такую внутреннюю организационную среду, в которой всем членам коллектива очевидно «видимое равенство», проявляющееся в выслушивании всех участников конфликтной ситуации без предвзятых мнений и оценок. Определение этапов развития конфликта – это компетентность любого руководителя современного типа: первый этап – определение причины конфликта, внимательно выслушав точку зрения каждой из конфликтующих сторон; второй этап – после выявления причины конфликта обеим (всем) сторонам необходимо ясно изложить цели и задачи служебной деятельности, выполнению которых мешают такие конфликтные ситуации (данный этап не является решением конфликта); третий этап – поиск решения конфликтной ситуации¹. При необходимости следует прибегнуть к посредничеству или переговорам, чтобы все стороны конфликта могли найти такой консенсус, который устроил бы всех его участников. Также важно, чтобы все стороны конфликта ясно осознали (признали) свои как сходства, так и различия, чтобы в будущем они могли работать вместе более эффективно.

В целях предотвращения возникновения конфликтов важно, чтобы члены коллектива всегда поддерживали друг с другом открытые коммуникации, что подразумевает уважительное отношение при несогласии друг с другом и активное слушание, когда кто-то высказывает точку зрения, отличную от других. Установление четких правил поведения, их воспроизведение в различных форматах (наглядная агитация, лекции, тренинги и т. п.) и формирование корреспондентных ожиданий в коллективе также поможет профилактировать потенциальные конфликты. Формирование благоприятного социально-психологического климата в многонациональных коллективах органов внутренних дел является важной задачей, требующей значительного внимания и усилий². В целях качественного функционирования органов внутренних дел, в которых трудятся многонациональные коллективы, необходимо обеспечить им всестороннюю информационную поддержку: предоставлять доступ к

¹ Основы конфликтологии в деятельности руководителей органов внутренних дел : учеб. пособие / В. В. Вахнина [и др.]. М., 2019.

² Вопросы организации морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел Российской Федерации : приказ МВД России от 25 дек. 2020 г. № 900.

актуальной информации и информационным ведомственным сервисам, обеспечивающим служебную деятельность, а также актуализировать любую необходимую информацию об изменениях в правовом и нормативном регулировании деятельности. Важно также регулярно проводить образовательные мероприятия для того, чтобы весь персонал развивал свои знания и навыки, связанные с эффективной совместной работой в мультикультурной среде: организовывать семинары, посвященные навыкам решения проблем межкультурной коммуникации или методам разрешения конфликтов, которые помогут персоналу быстро и эффективно разрешать любые потенциальные споры или недоразумения, не прибегая к открытым конфликтам или словесным оскорблениям. О важном значении служебных ритуалов и традиций написано немало¹, но необходимо заметить, что в многонациональных коллективах необходимо учитывать вышеприведенные особенности: просветительную работу, обучение, служебную и внеслужебную коммуникацию, которые должны быть организованы так, чтобы участие персонала многонациональных коллективов в такого рода мероприятиях было неформальным, вовлеченным, например, давней традицией является совместное празднование дней рождения сотрудников, общегосударственных праздников в неформальной обстановке и в нерабочее время.

Реализация управленческих функций в многонациональных коллективах органов внутренних дел – сложная и важная задача, требующая такой организации деятельности, в которую вовлекается персонал с различными навыками и опытом профессиональной деятельности, разным уровнем образования, жизненного и культурного опыта, и поэтому для обеспечения эффективного функционирования и результативности работы коллектива требуются компетентные руководители новой управленческой культуры.

¹ *Витольник Г. А., Душкин А. С.* Педагогические основы воспитательной работы в органах внутренних дел : учеб. пособие. СПб., 2014; *Пенюжжек Е. В.* Педагогические основы воспитательной работы в органах внутренних дел : учеб. пособие. М., 2016; *Аминов И. И.* Основы юридической педагогики : учеб. для аспирантов. М., 2017.

Глава II.

Психологические особенности организации управления в многонациональных коллективах органов внутренних дел Российской Федерации

§ 1. Психологические подходы к проблеме управления в кросс-культурной среде

Проблема управления в кросс-культурной среде в современных организациях и обществах имеет сложный характер и требует углубленного изучения. Интерес в этой связи вызывает управление в современных поликультурных и этнически смешанных сообществах и отдельных профессиональных коллективах, в том числе и в многонациональных коллективах органов внутренних дел Российской Федерации.

В рамках этнической психологии как науки эта проблема имеет глубокое теоретическое и методологическое осмысление, начиная с трудов немецких ученых М. Лацарус и Х. Штейнталь, далее известный немецкий ученый Вильгельм Вунд (1832–1920 гг.) развил и систематизировал идею об этнопсихологических особенностях различных народов, собрав в своем 10-томном труде «Психология народов» обширный эмпирический материал о психологических особенностях различных народов и этносов, а также о специфике их проявления в обычаях, нравах, привычках, традициях, мифах и пр. Следом за В. Вундом вышли в свет десятки работ по психологии, физиологии, философии, посвященных обозначенной научной проблематике.

Анализ современных исследований среди отечественных ученых по проблеме управления в многонациональных коллективах показал, что она является весьма актуальной в различных социальных областях и активно изучается¹.

К числу исследований в данной научной области относятся труды таких ученых, как К. Леви-Стросса, Ф. Боаса, А. Кардинера, Р. Бенедикта, Г. Тежфела и Дж. Тернера. В современной отечественной психологии изучением психологической специфики представителей различных народов и этнических общностей России занимались такие известные ученые, как Г. М. Андреева, С. А. Арутюнов,

¹ Возженикова О. С. Проблемы управления многонациональным коллективами в профессиональной среде // Педагогика и психология в деятельности сотрудников правоохранительных органов: интеграция теории и практики : матер. междунар. науч.-практ. конф. СПб., 2022. С. 71–75.

С. И. Королёв, Е. Н. Резников, Т. Г. Стефаненко, Л. Н. Антилогова. Отдельный интерес в исследованиях представляют вопросы межэтнических взаимоотношений в профессиональных сообществах. Специфике межэтнических отношений в органах внутренних дел посвятили свои труды П. Н. Левин, А. А. Синогейкин, С. А. Гаврилин, Е. В. Скворцова, Е. А. Тихонова и другие.

Л. В. Рожковой, Г. Н. Тугускиной, О. В. Сальниковой изучена специфика управления кросс-культурными коллективами в международном и национальном бизнесе, они рассматривают разные трактовки понятия «кросс-культура». В исследованиях это понятие определяется как взаимодействие, общение представителей различных культур, «пересечение культур разных национальностей», коммуникации и сотрудничество «на стыке культур», «на пересечении культур», «на столкновении культур» и пр.¹ Среди теорий, которые описывают сущность культурных различий и объясняют их влияние на организационное поведение, научным сообществом выделяются наиболее распространенные концепции культурных ориентаций (Ф. Клакхон, Ф. Стродтбек); культурного контекста (Е. Холл); культурных факторов (Г. Хофстеде). Г. Хофстеде эмпирически установил отличия культур по мировоззрению, выделив индивидуалистические (в основе управления находятся конкурентные отношения и ценности работников) и коллективистские (иерархически выстроенные модели управления, ценность интересов коллектива) культуры.

Кросс-культурный менеджмент в современном понимании представляет собой деятельность, осуществляемую на пересечении культур.

Н. П. Зенченко, рассматривая кросс-культурный менеджмент, выявляет его особенности в качестве процедур и методов, которые, во-первых, «приглушают» отрицательное влияние межкультурных различий на решение управленческих задач и, во-вторых, способствуют развитию межкультурной чувствительности, понимаемой как эмпатическая способность создавать «культурно целостные решения» проблем в международном менеджменте. Он имеет два уровня: микроуровень (управление на стыке возрастных, локально-территориальных, организационных, профессиональных и других культур) и макроуровень (на стыке национальных и региональных культур).

¹ Рожкова Л. В., Тугускина Г. Н., Сальникова О. В. Управление кросс-культурными коллективами в международном и национальном бизнесе // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2019. № 1–2 (29–30). С. 82–94.

В рамках системы управления персоналом исследователи выделяют два подхода к управлению кросс-культурными коллективами: «свобода от культуры» и «зависимость от культуры». В первом подходе ключевым является управление персоналом, которое имеет меньшую зависимость от культуры страны, нежели от размеров компаний, промышленного окружения и используемых производственных технологий. Во втором – акцентируется внимание на разных культурных условиях в разных обществах, которые формируют специфические относительно устойчивые модели мышления и поведения. Эти культурные обстоятельства влияют на использование структур и стилей руководства, соответствующих существующим культурным силам в обществе (рис. 1).

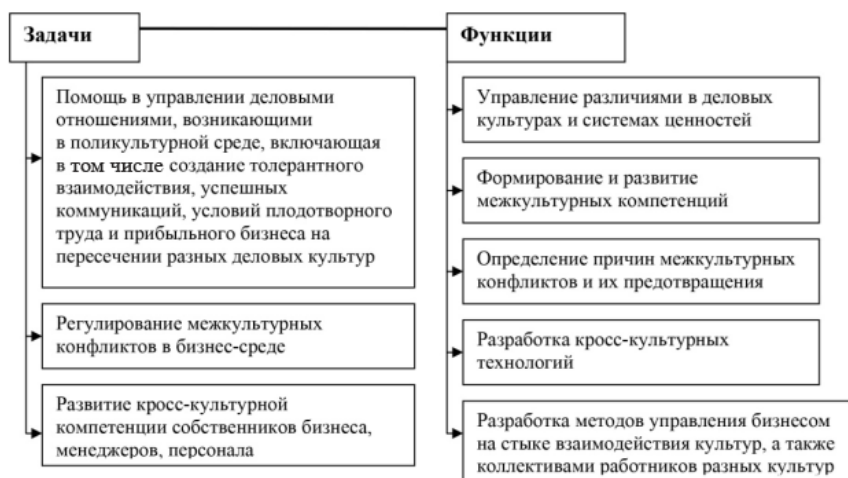


Рис. 1. Задачи и функции кросс-культурного менеджмента в системе управления персоналом

В классификации известного ученого Р. Льюиса все многообразие мировых культур разделяется на три категории: моноактивные, полиактивные и реактивные (рис. 2).

В результате пересечения различных культур в рамках профессионального взаимодействия возможны негативные (конфликты) и позитивные (взаимное культурное обогащение, новые открытия, интересные идеи, полезные знания) последствия. Влияние культурных отличий часто имеет скрытую форму. Поэтому их можно обнаружить при взаимодействии и сравнении. Кросс-культурный менеджмент призван не только управлять культурными различиями, но и формировать навыки управления культурным шоком

(трудности при вхождении в новую культуру при взаимодействии с представителями иных деловых культур; «ответ человека на новые культурные условия жизни, определенная психологическая дезориентация»). Кросс-культурные команды – группы, сформированные из представителей разных культур с целью выполнения общих задач.

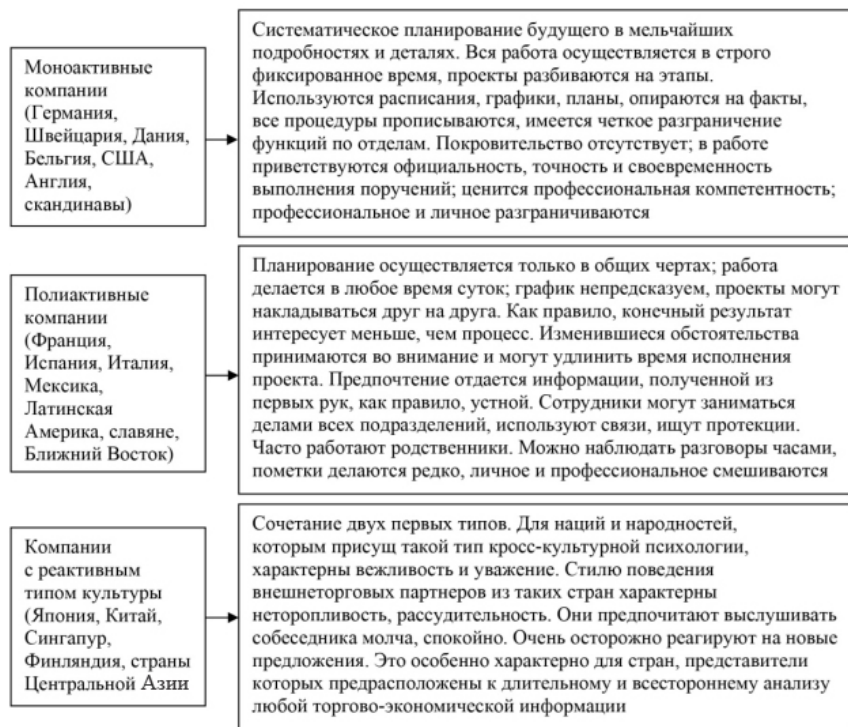


Рис. 2. Характеристика компаний с разными типами культур (Р. Льюис)

В кросс-культурных командах возможны два сценария развития отношений внутри группы: установление культурного единения и сплоченности, либо доминирование отдельных членов группы и эффект исключенности из внутригруппового взаимодействия. В ходе команда-формирования доминируют следующие четыре наиболее важных фактора для включения индивида в мультикультурную команду: профессиональные качества, способность к работе в команде, уважение, толерантность. Руководители кросс-культурных коллективов так же, как и их члены, могут по-разному разрешать эти проблемы на основе своей культурной

принадлежности, что определяет специфику их подходов и стратегии управления командой. Представители разных деловых культур в кросс-культурных коллективах имеют различные мотивы, стимулы, правила, нормы, традиции, коммуникационные стили, а также могут по-разному воспринимать рабочие ситуации. Исследования в сфере управления кросс-культурными коллективами доказывают, что «сложности возникают в общении представителей различных культур из-за национальных особенностей их коммуникативного поведения, которое определяется как поведение вербальное и невербальное, народа, личности, группы лиц в процессе общения, регулируемое нормами и традициями общения данного социума». Представляется, что в тематике кросс-культурных исследований особое звучание приобретает проблема социальной и культурной дистанции (мера сходства и отличия социальных позиций, элементов культуры в конкретных условиях). Чем ближе ценности, базовые установки культур, тем меньше культурная дистанция и, соответственно, легче построение отношений в кросс-культурном коллективе. Основными факторами эффективности кросс-культурной команды выступают толерантность, эмпатия, знание других культур, иностранных языков. Осуществление кросс-культурных коммуникаций занимает особое место в развитии и успешном функционировании организации. Кросс-культурные коммуникации рассматриваются как взаимодействие представителей разных культур, непосредственные (контакты между людьми и их общностями) и опосредованные формы коммуникаций.

Эффективность коммуникаций – ключевой показатель в кросс-культурном менеджменте, поскольку именно от нее зависит продуктивное сотрудничество международных компаний, а также она прямо связана с пониманием культурных, национальных особенностей представителей разных народов.

Эффективным коммуникациям в кросс-культурном поле присущи такие критерии, как объективность, доступность (прозрачность), достоверность, своевременность, наличие обратной связи, адресность.

Г. А. Солтицкая выделяет ряд проблем межкультурной коммуникации в организациях: во-первых, принадлежность членов коллектива к разным культурам, во-вторых, разная вербальная либо невербальная интерпретация, в-третьих, «вписывание» в разные контексты. У каждой культуры есть своя модель идеальной коммуникации, осознанно либо неосознанно реализуемая при общении. Она рассматривает кросс-культурные навыки как способности в смешанной или чужой культурной среде демонстрировать поведе-

ние, которое приводит к достижению поставленных целей (понимание природы разных культур и их влияния на трудовое поведение, организацию систем, структур, приоритетов; понимание и умение внедрять элементы одной культуры в другую).

Выделяют ряд базовых факторов, определяющих эффективность работы мультикультурной команды: стиль лидерства, архитектура команды и подбор ее участников, управление развитием кросс-культурной команды, кросс-культурные коммуникации, кросс-культурный коллективизм, кросс-культурное доверие, кросс-культурный менеджмент, уровень кросс-культурной неопределенности. Последние два фактора – кросс-культурный менеджмент и кросс-культурная неопределенность – являются в некоторой степени факторами, интегрирующими в себе остальные.

Л. В. Рожковой, Г. Н. Тугускиной, О. В. Сальниковой было эмпирически выявлено четыре базовых фактора, которые определяют эффективность работы мультинациональных групп:

- 1) высокий уровень коллективной мотивации;
- 2) вдохновляющий и ориентированный на сообщество стиль лидерства;
- 3) статус мультинациональной команды как «ядра»;
- 4) высокая взаимозависимость заданий членов команд.

Управление кросс-культурными коллективами рассматривается как часть кросс-культурного менеджмента и управления персоналом. Наибольшие проблемы вызывают межкультурные коммуникации членов команды и возникновение организационных конфликтов вследствие культурных отличий. Решение этих проблем связано с использованием стратегий управления кросс-культурными коллективами.

При формировании эффективной системы управления компанией с многонациональным коллективом необходимо акцентировать внимание на следующих моментах: учете типа многонациональной компании, влиянии корпоративной и национальных культур, доминантном положении одной национальной культуры в коллективе над другими, на необходимости аккультурации новых членов организации, подготовке менеджеров многонациональных компаний для работы в рамках иной национальной культуры, знании инокультурного коммуникативного кода (языка, норм и правил поведения, психологии и менталитета и т. д.)¹.

Т. А. Пляхотко в своей работе рассматривает многонациональные коллективы и утверждает, что с увеличением количества кор-

¹Рожкова Л. В., Тугускина Г. Н., Сальникова О. В. Указ. соч.

пораций все большее значение приобретает управление многообразием. Стремление уважать и укреплять культурное многообразие на предприятии мотивируется не только этическими, но и рациональными соображениями, прямым расчетом на успех и доказывает, что для использования преимуществ многонациональной культуры необходим новый климат, способствующий восприятию культурных различий. На этой основе следует адаптировать старый и конструировать новый инструментарий отбора кадров и распознавания кадрового потенциала¹.

С. М. Васин, Ю. Е. Прохорова в своих работах рассматривают особенности и проблемы управления многонациональным персоналом и его результативность, полагая, что результативность управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом значительно выше, чем в мононациональном коллективе, но при этом большое значение имеют механизмы поиска, отбора, адаптации, профессионального обучения и мотивации иностранных работников².

Специфику необходимой социопедагогической, социопсихологической переплетенности управленческой деятельности в многонациональном коллективе выделили Д. З. Атаева, З. М. Магомедова, З. С. Мустафаева, полагая, что она реализуется в основном в процессе живого, непосредственного и значительно усложненного межэтнического общения. Эта особенность позволяет видеть управленческую деятельность в многонациональном коллективе, прежде всего, как модель общения по схеме «субъект-субъектных» межэтнических отношений³. При этом создание оптимальной модели, алгоритма и технологии воспитательной деятельности в многонациональном коллективе обусловлено реальными потребностями практики, которые могут быть удовлетворены путем разрешения возможных межличностно-межнациональных противоречий поли-

¹ *Пляхотко Т. А., Пляхотко И. С.* Анализ управления многонациональными коллективами в организациях // Экономический рост России: проблемы и стратегические перспективы : матер. докладов XXV науч. конф. преподавателей, аспирантов и студентов НОВГУ. 2018. С. 70–75.

² *Васин С. М., Прохорова Ю. Е.* Эмпирическое исследование факторов результативности управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2021. Т. 16. № 2. С. 202–217.

³ *Атаева Д. З., Магомедова З. М., Мустафаева З. С.* Управление многонациональным профессионально-трудовым коллективом как психолого-педагогический процесс // Успехи современной науки и образования. 2017. Т. 6. № 3. С. 140–142.

тического, нравственного, психолого-педагогического, этнопсихологического, этнопедагогического, общекультурного характера¹.

Н. С. Дягилева на основании анализа деятельности международных компаний сформулировала некоторые конкретные, приводящие к успеху, принципы и условия управления многонациональными коллективами²:

– принцип взаимного уважения и желания понимать особенности менталитета представителя другой культуры;

– принцип учета национальных традиций и особенностей сотрудников другой национальности (для того, чтобы продемонстрировать уважение к данным сотрудникам, необходимо как в общении с ними, так и во всей кадровой политике руководствоваться им);

– принцип содействия в адаптации не только на рабочем месте, но и за пределами работы (необходимо учитывать, что сотрудники, приезжающие работать в другую страну, попадают в непривычные для себя языковые, бытовые и другие условия, им требуются силы и время для того, чтобы адаптироваться к этим условиям, а значит, чтобы сделать работу такого сотрудника эффективной, поэтому необходимо помочь сотруднику наладить его быт и быт его семьи, в рамках адаптационных программ нужно особое внимание уделить и изучению языка).

Также руководителям служб по персоналу необходимо внедрять кадровые механизмы по включению иностранных сотрудников в коллектив (различные программы по обмену опытом: лекции, беседы, публикации в корпоративных изданиях) и совместные с иностранными сотрудниками проекты, конкурсы и мероприятия. Эффективному управлению многонациональными командами способствует учет отношения к работе сотрудников разных национальностей; учет различного отношения работников к компании, преданности ей (данные качества у представителей разных культур существенно отличаются и это нужно учитывать для понимания лояльности и надежности сотрудника); знания и учет коммуникативных особенностей представителей той или иной национальности, что позволит сотрудникам адекватно реагировать друг на друга

¹ *Мустафаев М. Б., Мустафаева З. С., Раджабова Р. В.* О некоторых элементах педагогики и психологии воспитательно-управленческой деятельности руководителя в многонациональном профессионально-трудовом коллективе // *Экономические и гуманитарные исследования регионов.* 2016. № 3. С. 44–50.

² *Дягилева Н. С.* Восемь принципов управления многонациональными коллективами // *Теоретические проблемы этнической и кросскультурной психологии* : матер. Пятой Междунар. науч. конф. 2016. С. 160–164.

и избежать конфликтных ситуаций; учет разницы в невербальном общении коллег из разных стран, например, мимика довольно сильно регулируется культурными нормами, поэтому нельзя интерпретировать текст лица, не зная, какими правилами руководствуется собеседник.

А. Р. Муратова дает определение кросс-культурного менеджмента как системы эффективного управления трудовым коллективом, построенной на основе сравнительного анализа межкультурных взаимосвязей и принципах эффективного взаимодействия представителей различных культур в целях повышения эффективности и наращивания конкурентных преимуществ компании в условиях глобализации.

Профиль же эффективного менеджера мультикультурного коллектива должен сочетать в себе кросс-культурную, эмоциональную и конфликтологическую компетентность, что обеспечит эффективное управление культурными различиями индивидов через создание конструктивных связей в трудовом коллективе организации таким образом, чтобы минимизировать конфликтообразующие факторы и усилить конструктивные соприкосновения различных культур в процессе осуществления трудовых функций. Такой подход, считает автор, позволит сформировать эффективную систему управления человеческими ресурсами, которая, в свою очередь, обеспечит усиление конкурентных позиций всей бизнес-структуры в рыночном пространстве. В этой связи актуализируется уровень компетенции менеджеров, способность использовать силу эмоциональной мотивации, чтобы управлять своими эмоциями и настроением команды, предвидеть эмоциональную перегрузку внутри организации, перераспределить эмоциональный заряд и нейтрализовать предконфликтные ситуации. Данная способность часто является самым важным качеством современного менеджера и инструментом профилактики и предотвращения организационных конфликтов в многокультурных коллективах. К тому же кросс-культурный менеджмент и в теории, и в практической реализации вступает в новую стадию своего эволюционного развития, на которой все большее значение приобретают выработка, адаптация и развитие методологий и технологий управления в рамках кросс-культурного подхода, расширение управленческого инструментария, приемлемого для применения в практике управления многонациональными, поликультурными трудовыми коллективами. Большое значение при этом для реализации кросс-культурного менеджмента в системе

управления имеет маркетинг, в том числе и маркетинг персонала как его кадровое направление¹.

Д. А. Мухина отмечает несколько подходов к решению проблемы управления многонациональными коллективами: релятивизм (подчеркивание различий); универсализм, когнитивный подход (сглаживание различий)².

По мнению В. И. Пищик, важность кросс-культурного менеджмента для многонациональных корпораций заключается в нижеследующих положениях.

- Управленческие идеи, философия бизнеса, методы и структуры управления в материнской и дочерней компаниях могут существенно отличаться; в результате возникают проблемы, вызванные конфликтами культур. Под конфликтом культур понимается столкновение и взаимное неприятие убеждений, ценностей, взглядов и традиций представителями разных культур.

- Кросс-культурный менеджмент способствует распространению передовых принципов управления, процессов, практик и стратегий организации из одной страны или культурной среды в другую, а поскольку многонациональные корпорации имеют филиалы в разных странах и регионах, находящихся на разных этапах развития, не все инновационные управленческие идеи, концепции, системы и методы управления могут быть своевременно переданы. При правильном использовании кросс-культурного менеджмента эти методы могут хорошо сочетаться в разных странах и культурных контекстах.

- Цели развития, общее видение и ценности, сформированные многонациональными компаниями посредством кросс-культурного управления, определяют ценности и поведение всех сотрудников, влияя также и на общую организационную культуру компании. Такая культура оказывает ограничивающее и стереотипное влияние на психологию и действия сотрудников как в материнской, так и в дочерней компаниях. Кроме того, организационная культура многонациональных корпораций находится в постоянном развитии благодаря кросс-культурному менеджменту и является мощной объединяющей и мотивационной силой, связывающей как отдель-

¹ *Муратова А. Р.* Эволюционное развитие кросс-культурного менеджмента в условиях глобализации // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2016. № 1 (9). С. 67–72.

² *Мухина Д. А.* Кросс-культурный менеджмент как основа управления в многонациональных корпорациях // Современный менеджмент: теория и практика : матер. VII Всерос. (национальной) науч.-практ. конф. Магнитогорск, 2022. С. 213–217.

ных лиц, так и целые группы сотрудников со своими культурными традициями¹.

В кросс-культурном менеджменте также большое распространение получила теория культурных измерений, разработанная Гертом Хофстеде, которая основана на идее о том, что ценность может быть распределена по шести измерениям культуры: дистанция власти, индивидуализм или коллективизм, маскулинность или феминность, избегание неопределенности, долгосрочная или краткосрочная ориентация и сдержанность или поощрение. Данная теория является аналитическим инструментом кросс-культурного менеджмента для понимания межкультурных различий в многонациональных корпорациях, знание таких различий должно помогать компаниям выбирать эффективную стратегию управления человеческими ресурсами в полиэтнической среде и избегать конфликтов культур.

Н. Ю. Елецких, А. В. Сафоновой изучены проблемы управления межэтническими отношениями в современной Российской армии и формирование культуры межнационального общения военнослужащих, а также получены выводы о том, что педагогическая работа командиров, направленная на сплочение воинских многонациональных коллективов, является гарантом крепкой воинской дисциплины².

Из теоретических источников выявлено, что социальные представления хотя носят скрытый характер, но при этом отражаются на социальном поведении сотрудников органов внутренних дел. Подобное поведение может быть иррациональным или иметь в основе отрицательный социальный опыт, формируя этнический стереотип. В рамках проведенного исследования было выявлено, что у сотрудников также существуют предвзятые межэтнические представления в отношении представителей «иных» национальностей³.

Группой ученых (В. О. Зверев, А. С. Максимов, Е. А. Тихонова) исследованы вопросы этнопсихологии служебных отношений

¹ *Пищик В. И.* Кросс-культурные психологические особенности подбора и управления профессиональными многонациональными кадрами в строительной компании // *Фундаментальные исследования.* 2016. № 2. Ч. 2. С. 420–424.

² *Елецких Н. Ю., Сафонова А. В.* К вопросу о проблемах формирования культуры межнационального общения в многонациональных воинских коллективах // *European Social Science Journal.* 2015. № 7. С. 205–211.

³ *Васильева И. В., Возженикова О. С.* Роль межэтнических представлений в формировании обвинительного уклона у сотрудников правоохранительных органов // *Психопедагогика в правоохранительных органах.* 2018. № 4 (75). С. 47–52.

в многонациональных коллективах органов внутренних дел Российской Федерации. Эмпирически определено, что сотрудники, как правило, не ощущают повышенной напряженности в отношениях со своими коллегами иных национальностей¹, однако в правоохранительной и правоприменительной деятельности часть сотрудников соприкасается с конфликтами на почве межнациональной неприязни, но в ходе их разрешения служебные интересы доминируют над личными предпочтениями или этногрупповыми настроениями, также эффективность совместной служебной деятельности зависит от комплекса объективных и субъективных факторов, в том числе от качественного состава служебного коллектива. Наряду с уровнем профессионализма членов служебного коллектива, их психологической совместимостью, стрессоустойчивостью (прежде всего, умением работать в условиях временного дефицита и многозадачности), конфликтологической подготовкой, немаловажное значение имеет индивидуальная национальная принадлежность².

Авторы, доработав подход Н. М. Лебедевой по вопросу этнической и конфессиональной толерантности в многонациональной среде, считают, что существенное влияние на ее формирование оказывают следующие социально-психологические факторы:

- степень этнокультурной компетентности;
- психологическая готовность к межкультурному и межконфессиональному диалогу;
- опыт и навыки межкультурного взаимопонимания и взаимодействия;
- достижение этнопсихологического равновесия в многонациональном коллективе возможно лишь на сознательном уровне профессионального взаимодействия, основанного на принципе взаимного уважения и согласия.

В. О. Зверев, А. С. Максимов, Е. А. Тихонова считают, что руководители органов внутренних дел при формировании оптимальной системы управления в подразделениях должны учитывать следующие этнопсихологические факторы:

- 1) к преобладающим видам и формам межэтнического сотрудничества в коллективах органов внутренних дел относятся равноправное и профессионально ориентированное взаимовлияние этнических микрогрупп; взаимодействие (наиболее часто встре-

¹ Зверев В. О., Максимов А. С., Тихонова Е. А. Этнопсихология служебных отношений в коллективах органов внутренних дел // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2019. Т. 24. № 4 (79). С. 369–374.

² Зверев В. О., Максимов А. С., Тихонова Е. А. Указ. соч.

чающееся явление), когда разнонациональные профессиональные микрогруппы достигают единства в служебных делах на равноправных началах и условиях взаимного уважения сторон; противодействие, когда этнические профессиональные микрогруппы (или отдельные члены этих общностей), иницилирующие или провоцирующие нагнетание межнациональных разногласий внутри коллектива, не находят всеобщей поддержки либо встречают отпор своим дестабилизирующим настроениям, намерениям или действиям;

2) в условиях этнопсихологического дисбаланса, чувствуя себя ущемленным в правах, сотрудник полиции в поисках надежной защиты сознательно или бессознательно идентифицирует себя с определенными национальными силами;

3) при предупреждении и разрешении межэтнических конфликтов в профессии полицейского важно учитывать культурно-историческое своеобразие конкретных наций и народов, их ценности, традиции, ритуалы и нормы общежития, проявляющиеся в разных форматах социально-ролевого поведения;

4) эволюция межэтнической стабильности личного состава органов внутренних дел предполагает популяризацию неформального и единообразного подхода в восприятии и понимании необходимости этнопсихологического равновесия в профессиональной деятельности полиции;

5) для предупреждения внутрислужебных межэтнических противоречий необходимо учитывать микрогрупповые и индивидуально-психологические внутриколлективные отличия (языковые, возрастные, гендерные, семейно-бытовые, характерологические и пр.), выстраивать служебные взаимоотношения с опорой на лучшие качества и поступки друг друга¹.

К числу компетенций, необходимых для толерантного межэтнического взаимодействия, исследователь Е. В. Клименко относит следующие умения²:

– получать из разных источников информацию об этнических различиях, межэтнических отношениях и конфликтах, рационально оценивать степень релевантности этой информации, обрабатывать ее, отделяя факты от субъективных мнений;

¹ Зверев В. О., Максимов А. С., Тихонова Е. А. Указ. соч.

² Клименко Е. В. Этнические различия и толерантность: к проблеме разработки социально-культурных программ формирования межэтнической толерантности // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета культуры и искусств. 2012. № 3 (12). С. 46–50.

– формировать собственные независимые мнения и принимать самостоятельные и ответственные решения, а в случае необходимости отстаивать их в ходе конструктивного и цивилизованного диалога;

– контактировать с представителями других этнических групп, не активизируя собственных этнических стереотипов и избегая конфликтов;

– регулировать конфликты мирным путем и находить социально приемлемые формы снятия агрессии;

– выявлять случаи интолерантного поведения по отношению как к другим, так и к самому себе, противостоять негативным проявлениям в случае, если человек сам их жертва, и пресекать такое поведение в отношении других людей.

В качестве общих мер конфликтологической профилактики межэтнической напряженности в органах внутренних дел А. Р. Каспаров выделяет следующие¹:

1) организационную оптимизацию управления (активную мобилизацию сотрудников на выполнение служебных обязанностей и воспитательное значение принимаемых руководителем организационно-управленческих решений);

2) постоянную сконцентрированность сотрудников подразделений на добросовестном выполнении служебных обязанностей;

3) учет материально-технических условий несения службы (речь идет не только о материально-технических условиях, в которых проходит повседневная служба сотрудников, но и о разрешении их жилищно-бытовых проблем, организации досуга и отдыха);

4) постоянную воспитательную работу в коллективе (при этом необходимо учитывать не только настроения в подразделении, но и обычаи и традиции его членов как представителей конкретных этнических групп, общественное мнение);

5) направленность на совершенствование профессиональных навыков сотрудников.

Соционормативные механизмы профилактики конфликтов теснейшим образом связаны с социальной адаптацией и профессиональной социализацией молодых сотрудников полиции. В качестве мер для их эффективной социализации, по мнению А. Р. Каспарова², необходимо с самых первых дней работы в коллективе направить усилия на следующее:

¹ Каспаров А. Р. Конфликтологический потенциал в Российской полиции (соционормативное измерение) : автореф. дис. ... канд. социол. наук. Краснодар, 2016.

² Каспаров А. Р. Указ. соч.

- формирование правильного восприятия и понимания необходимости порядка, твердой дисциплины, деловой атмосферы;
- восприятие молодыми сотрудниками атмосферы требовательной доброжелательности, присущей коллективу;
- воспитание психологической устойчивости относительно антиобщественных лиц, правонарушителей (прежде всего на примерах из числа сотрудников коллектива);
- открытое обсуждение причин и форм профессиональных деформаций;
- предупреждение возможных психологических срывов в поведении молодых сотрудников, поддержание их профессионального рвения.

А. Р. Каспаров приходит к выводу о том, что снижение уровня конфликтологических рисков в полиции и регулирование конфликтов возможны через соответствующий социальный механизм, который может быть определен как устойчивая система превенции конфликтов в организационной структуре полиции, как система воздействия на личность и группу лиц в ситуации социальной, социально-психологической и иного вида напряженности в процессе службы.

Л. Н. Ооржак произвела анализ этнопсихологических особенностей сотрудников органов внутренних дел и результатов влияния межэтнических отношений на служебную деятельность, предоставив возможность опираться на его результаты при выстраивании эффективных межкультурных и межэтнических отношений в служебных коллективах и организациях органов внутренних дел Российской Федерации. На материалах теоретического анализа и эмпирических исследований указанным автором исследуются этнопсихологические феномены в контексте психологии управления, изучаются механизмы их функционирования. Изучение проблем этнической психологии, в частности, психологии управления, в настоящее время важно для достижения эффективности практической деятельности сотрудников. В свою очередь, изучение этнопсихологических особенностей сотрудников расширяет научное представление о личности, позволяет раскрыть характерные закономерности социальной детерминированности и исторической изменчивости психики людей. В условиях сложно изменяющегося современного общества проблема способности профессионально управлять многонациональным коллективом в органах внутренних дел встает с особенной остротой. Достижение высокого уровня результативности оперативно-служебной деятельности возможно

при эффективном управлении, осуществляемом руководителями всех уровней.

Учет этнопсихологических феноменов, которые проявляются как на уровне индивидуальных характеристик индивидов, так и на уровне групп, влияющих на групповую динамику служебных коллективов и на деятельность в целом, является актуальным в современных условиях деятельности органов внутренних дел Российской Федерации¹.

Исходя из сказанного выше, руководителям кадровых подразделений организации (образовательного учреждения) при работе с иностранными сотрудниками (обучающимися) настоятельно рекомендуется внедрять кадровые механизмы по адаптации иностранных граждан в новую социальную среду. При этом могут использоваться программы по обмену опытом, включающие в себя лекции, беседы, публикации в корпоративных изданиях, подготовку совместных проектов, конкурсы и другие мероприятия.

Эффективному управлению многонациональными командами способствует учет отношения к работе сотрудников разных национальностей; учет различного отношения работников к организации, преданности ей. Отношения к работе у представителей разных культур существенно отличаются и это нужно учитывать для понимания лояльности и надежности сотрудника. Необходимо учитывать разницу в невербальном общении коллег из разных стран, например, мимика человека довольно сильно регулируется культурными нормами, поэтому нельзя интерпретировать текст лица, не зная, какими правилами руководствуется собеседник. Знания и учет коммуникативных особенностей представителей той или иной культурной традиции также имеет большое значение для выстраивания эффективных коммуникаций и профилактики конфликтного взаимодействия в мультикультурной среде организации.

Проведенный анализ научных источников по проблемам управления в кросс-культурной среде и многонациональных профессиональных сообществах, а также профессиональный интерес к вопросам организации управления в многонациональных коллективах органов внутренних дел Российской Федерации позволяют заявлять о необходимости их дальнейшей более глубокой проработке, результаты которой повсеместно должны внедряться в систему управления органами внутренних дел Российской Федерации.

¹ Ооржак Л. Н. Профессионализм в межнациональных отношениях в органах внутренних дел // Прикладная психология и педагогика. 2021. Т. 6. № 4. С. 43–51.

§ 2. Этнопсихологические особенности принятия управленческих решений и их реализация

Современная Россия стремительно осваивает многоуровневое пространство международных отношений, в силу чего актуализируется потребность в знании этно-национальных особенностей поведения, в навыках эффективной межкультурной коммуникации Российского общества, экономическом, культурном, образовательном обмене с зарубежными странами.

Этнопсихология изучает влияние культурных и социальных факторов на мыслительные процессы и поведение человека. Эти знания имеют решающее значение в современном обществе, где предприятия и организации работают в различных средах с различными культурными практиками и нормами. Понимание этих культурных различий и того, как они влияют на поведение людей и процессы принятия решений, может помочь принимать более обоснованные решения и избегать недоразумений или конфликтов. Этнопсихологические знания также могут быть полезны для создания инклюзивной рабочей среды, которая ценит разнообразие и способствует межкультурному взаимопониманию.

Необходимо отметить, что любая человеческая деятельность состоит из многих этапов, механизмов и инструментов. Каждый человек непосредственно является элементом какого-то процесса, дела или работы. Однако в трудовой процесс могут быть вовлечены и целые группы людей, которые нацелены на достижение положительных результатов в своей работе¹. Такая команда соответственно становится коллективом, поскольку они привлечены к выполнению одних и тех же задач. Единственными отличиями в коллективе могут служить лишь разные функции и должности сотрудников, но все они занимаются одним делом. Изучая группу людей, следует обратить внимание на их различия в этносе, культуре, национальной принадлежности и менталитете.

В полиэтнических коллективах (производственных, профессиональных, учебных) тех или иных организаций проявляются национальные особенности, традиции, нормы поведения людей, которые через образующиеся межнациональные отношения влияют на результаты деятельности организации.

Многонациональный коллектив требует особого управления, особого внимания со стороны руководителей с точки зрения регу-

¹Кравченко А. И. История менеджмента : учеб. пособие для студентов вузов. М., 2002.

лирования существующих в нем взаимоотношений между представителями различных этнических общностей.

Многонациональные или полиэтнические коллективы отличаются от иных коллективов своей социальной организацией. Структурообразующей единицей в них выступает не непосредственно один человек определенной национальной принадлежности, а группа людей одной национальности, в которой формируется этногрупповое самосознание, начинают регулярно проявляться общие интересы и стремления.

Этническую микрогруппу необходимо рассматривать в качестве объекта управленческого воздействия как исходную единицу социальной структуры многонационального коллектива. Последняя представляет собой объединение людей одной национальности, характеризующееся единым языком, общими национально-психологическими особенностями, культурным единообразием и этногрупповым самосознанием, наличием внутригрупповых норм и принципов.

В многонациональном коллективе таких микрогрупп может быть несколько, где их представители на одни и те же управленческие решения реагируют по-разному. Так как для результативной деятельности всего коллектива необходимо единство социально-психологических процессов в сфере трудовой деятельности, то главной задачей руководителя многонационального коллектива должно быть целенаправленное вовлечение членов всех микрогрупп в общий процесс решения основных задач организации, усиления общеколлективных ценностей и определения четких общеколлективных целей и стратегии.

При изучении группы людей важно учитывать и понимать различия в этнической принадлежности, культуре, национальности, менталитете, где под менталитетом понимается совокупность базовых и достаточно стабильных психологических ориентиров, жизненных установок, моделей поведения, традиций, привычек и навыков, которые унаследованы от прошлых поколений и присущи данной социальной группе и определенной культурной традиции. В соответствии с другим определением термина «менталитет» – это определенный стереотип восприятия и оценки действительности, индивидуальная картина окружающего мира и поведенческий саморегулятор. Обращая внимание на эти различия, можно получить более полное представление о группе и избежать обобщений или стереотипов. Такой подход способствует более инклюзивному и точному представлению разнообразия группы.

Полиэтничный и многонациональный коллектив прежде всего является сложной структурной единицей, состоящей из множества взаимосвязанных элементов. Соответственно, когда сотрудники начинают между собой коммуницировать или воздействовать друг на друга, может появиться множество недопониманий и разногласий, вызванных национальным менталитетом или из-за различия установок и культурных ценностей.

Общение в многонациональном коллективе из-за разного происхождения, языков и культурных различий членов команды имеет несколько уникальных особенностей. Рассмотрим некоторые из них.

1. Разнообразие языков. Члены коллектива могут говорить на разных родных языках, что требует услуг письменного и устного перевода для четкого и эффективного общения, чтобы все понимали друг друга.

2. Культурные различия. Многонациональные коллективы часто состоят из людей разных культур, с разными стилями общения, нормами и ожиданиями. Важно проявлять уважение и быть открытым для разных точек зрения, чтобы избежать недопонимания.

3. Невербальное общение. Невербальные сигналы, такие как жесты и язык тела, могут различаться в разных культурах. Члены коллектива должны знать об этих различиях и при необходимости обращаться за разъяснениями, чтобы избежать неправильного толкования.

5. Технологии и инструменты. Многонациональные коллективы для общения в значительной степени полагаются на технологии и цифровые инструменты, такие как видеоконференции, обмен мгновенными сообщениями и онлайн переводчики. Знакомство с этими инструментами и их эффективное использование необходимо для беспрепятственного общения.

6. Активное слушание и сочувствие. Важно активно слушать и проявлять сочувствие к членам коллектива из разных культур. Это помогает укрепить доверие, понимание и эффективное сотрудничество.

7. Четкое и лаконичное общение. Из-за языкового барьера очень важно общаться четко и лаконично. Избегание жаргона, использование простого языка и предоставление контекста может способствовать лучшему пониманию и свести к минимуму недопонимание.

8. Обратная связь. Регулярное общение и сеансы обратной связи необходимы для того, чтобы все были на одном этапе и оперативно устраняли любые проблемы или недопонимания.

В целом эффективная коммуникация в многонациональных командах требует чуткости, адаптивности и готовности устранять пробелы, возникающие из-за языковых и культурных различий.

Главной отличительной чертой полиэтничного коллектива является то, что национальные установки, ценности, традиции и нормы поведения людей определенным образом могут повлиять на результаты деятельности организации в целом. В многонациональном коллективе, наоборот, нужен контроль, когда принимаются управленческие решения. Начальник или руководитель подразделения должен регулировать взаимоотношения между представителями различных этносов.

Рассмотрим подробнее понятие «управленческое решение», его структуру и факторы, влияющие на его формирование. Управленческие решения могут варьироваться от небольших повседневных оперативных решений до более крупных стратегических решений, которые могут повлиять на долгосрочный успех деятельности. Эффективное принятие управленческих решений требует сочетания критического мышления, навыков решения проблем и глубокого понимания особенностей деятельности подразделения и тенденций развития; включает в себя анализ информации, рассмотрение различных вариантов, оценку потенциальных результатов и определение наилучшего курса действий для достижения целей и задач подразделения.

Принятие решений, как и обмен информацией, является составной частью любой управленческой функции. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления.

В настоящее время существует достаточно большое количество подходов к принятию решений. Выделяют централизованный и децентрализованный, групповой и индивидуальный, демократический и совещательный подходы, систему участия и систему неучастия. При этом существуют различные национальные особенности принятия управленческих решений.

Структуру принятия управленческих решений руководителей характеризуют гуманитарные, теоретические, моральные компоненты: речевое мышление, умственная образованность, развитое чувство языка, умение грамотно выражать и оформлять содержание своих мыслей, однако можно выделить и негативные аспекты принятия управленческих решений: повышенная чувствительность

и реактивность, непостоянство мышления, удовлетворенность при близительными решениями¹.

Психология принятия управленческих решений относится к психологии, изучающей когнитивные, эмоциональные и социальные процессы, влияющие на то, как руководители принимают решения. Рассмотрим ключевые факторы, влияющие на принятие управленческих решений.

1. Предубеждения при принятии решений. На руководителей могут влиять когнитивные искажения. Когнитивное искажение относится к искаженным или иррациональным моделям мышления, которые могут негативно повлиять на наше восприятие себя, других и окружающего мира. Эти искажения часто связаны с неточными предположениями или интерпретациями событий или ситуаций. Некоторые распространенные типы когнитивных искажений включают в себя следующее:

- мышление по принципу «все или ничего» (видение вещей в черно-белых тонах, без оттенков серого или места для компромисса);
- чрезмерное обобщение (общие выводы на основе ограниченных или отдельных инцидентов);
- ментальная фильтрация (сосредоточение внимания только на негативных аспектах ситуации и игнорирование позитивных);
- поспешные выводы (делать предположения о мыслях, намерениях или мотивах других без достаточных доказательств);
- персонализация (принимать вещи на свой счет и брать на себя ответственность за события или ситуации, которые находятся вне нашего контроля);
- катастрофизация (преувеличение негативных последствий ситуации и предположение о наихудшем возможном исходе);
- эмоциональное мышление (убеждение, что наши чувства точно отражают реальность без учета доказательств или альтернативных объяснений);
- навешивание ярлыков (навешивание негативных ярлыков на себя или других на основании прошлого поведения или ошибок).

Когнитивные искажения могут способствовать усилению стресса, беспокойства и депрессии. Распознавание и преодоление этих искажений может способствовать развитию более сбалансированных и рациональных моделей мышления.

2. Процессы восприятия. Восприятие руководителями ситуации также может влиять на принятие ими решений. Например,

¹Гончаров В. В. Ключевые моменты управления и их практическое значение. М., 2004.

руководитель может воспринимать ситуацию как угрозу или возможность, что может привести к различным решениям.

3. Эмоции. Эмоциональные состояния, такие как стресс, тревога и возбуждение, также могут влиять на принятие решений. Например, руководитель, находящийся в состоянии сильного стресса, может принять необдуманное и поспешное решение.

4. Социальные процессы. Руководители часто принимают решения в социальном контексте, на который могут влиять такие факторы, как групповая динамика, динамика власти и социальные нормы.

Понимание психологии принятия управленческих решений может помочь управленцам принимать более эффективные решения, зная об этих факторах и предпринимая шаги для смягчения их последствий¹. Это может включать в себя сбор дополнительной информации, поиск различных точек зрения и использование инструментов принятия решений, помогающих противодействовать предубеждениям и эвристике².

Этапы принятия управленческих решений.

1. Выявление проблемы или возможности. На первом этапе необходимо распознать проблему, требующую решения, или определить потенциальную возможность, которой необходимо воспользоваться.

2. Сбор и анализ информации. На этом этапе руководители должны собрать всю соответствующую информацию, необходимую для принятия обоснованного решения: данные, факты, цифры, мнения и точки зрения соответствующих лиц.

3. Разработка альтернативных решений. Как только соответствующая информация будет собрана, руководитель должен составить список альтернативных решений проблемы или возможности.

4. Оценка альтернатив: на этом этапе руководитель должен оценить каждое альтернативное решение на основе установленных ранее критериев.

5. Выбор наилучшего решения. После оценки каждой альтернативы необходимо выбрать наилучшее решение, которое может эффективно решить проблему или помочь использовать открывающуюся возможность.

¹Белашова В. В. Менталитет как глубинная структура культуры // Инновационная наука. 2017. № 4–2. С. 196–198.

²Николаева А. А., Пашина Е. В. Управление как вид человеческой деятельности // Вектор экономики. 2019. № 6. С. 37–37.

6. Реализация решения: как только решение принято, его необходимо реализовать. Это включает в себя сообщение решения сотрудникам, распределение ресурсов и обязанностей.

7. Мониторинг и оценка результатов. Заключительным этапом является мониторинг и оценка результатов решения. Это помогает определить, было ли решение эффективным или нет и нужно ли вносить какие-либо коррективы.

При выборе управленческого решения можно учитывать несколько критериев. Приведем составляющие некоторых ключевых из них.

1. Согласование с целями подразделения. Решение должно соответствовать общим целям и задачам коллектива, способствовать достижению этих целей и продвижению вперед.

2. Осуществимость: решение должно быть реалистичным и осуществимым для реализации. Следует учитывать имеющиеся ресурсы, возможности и ограничения.

3. Воздействие на заинтересованные стороны: решение должно учитывать интересы и потребности всех соответствующих заинтересованных сторон. Оно должно быть направлено на создание ценности для этих заинтересованных сторон и минимизацию любого негативного воздействия.

4. Оценка риска: решение должно оцениваться на предмет потенциальных рисков и неопределенностей. Следует проанализировать потенциальные риски и разработать соответствующие стратегии снижения рисков.

5. Анализ затрат и результатов. Решение должно оцениваться на основе анализа затрат и результатов. Потенциальные затраты на реализацию решения следует сопоставить с ожидаемыми выгодами и результатами.

6. Этические соображения. Решение должно быть этическим, соответствовать ценностям и принципам деятельности подразделения, законодательным и нормативным требованиям и способствовать справедливости, прозрачности и честности.

7. Долгосрочная перспектива: решение должно учитывать долгосрочную перспективу деятельности, экологические, социальные и экономические факторы, а также стремиться оказывать положительное воздействие в долгосрочной перспективе.

8. Гибкость и приспособляемость. Решение должно быть гибким и адаптируемым к меняющимся обстоятельствам, позволять корректировку и пересмотр по мере необходимости для обеспечения эффективности и успеха. Принимая во внимание эти критерии, руководители могут принимать обоснованные решения, которые

являются стратегическими, этическими и согласуются с общими целями и задачами служебного коллектива.

Существует несколько методов принятия решений, которые могут помочь принимать более обоснованные и эффективные решения. Приведем несколько часто используемых техник.

1. Анализ плюсов и минусов: перечислите преимущества и недостатки каждого варианта, чтобы оценить их общие преимущества и недостатки.

2. Матрица решений. Обозначьте значимость или рейтинги различных критериев, а затем используйте матрицу для сравнения различных вариантов на основе этих критериев.

3. SWOT-анализ. Метод стратегического планирования для оценки внутренних и внешних факторов, которые влияют на развитие. Оценить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы каждого варианта, чтобы взвесить их потенциальные результаты.

4. Анализ Парето – инструмент принятия решений, используемый для определения основных причин, способствующих возникновению проблемы (необходимо сосредоточиться на наиболее значимых факторах для принятия решений)¹.

5. «Шесть шляп мышления». Система организации мышления, разработанная Эдвардом де Боно, которая описывает инструменты структурирования групповой дискуссии и индивидуальной умственной деятельности с использованием шести цветных шляп. Рассмотрите разные точки зрения, назначив каждой из них «мыслительную шляпу», например, белую шляпу для фактов и данных, красную шляпу для эмоций и интуиции и так далее. Краткосрочная память человека ограничена, поэтому мозг отсеивает 80 % поступающей информации, но его можно настроить на восприятие определенного вида данных.

6. Метод Дельфи: выработка рекомендаций для принятия решений, полученных в результате анонимного обмена мнениями между участниками группы экспертов. Анонимно и неоднократно собирайте информацию от группы экспертов, пока не будет достигнут консенсус.

7. «Адвокат дьявола»: бросьте вызов своим собственным предположениям и аргументам, заняв противоположную позицию, чтобы обеспечить тщательную оценку всех возможностей.

8. Интуиция: доверяйте своей интуиции или инстинкту при принятии решений, особенно в ситуациях, когда время ограничено или информация неполная.

¹Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2000. 704 с.

Разные методы могут быть более или менее подходящими для разных типов решений. Перед выбором техники важно учитывать конкретные обстоятельства и требования каждого решения.

Во многом успех команды напрямую зависит от руководителя, поскольку он управленец и обладает определенными навыками и умениями в управлении конкретным отделом или подразделением, а также это обосновано еще тем, что важной его задачей выступает целенаправленное привлечение всех членов коллектива для решения множества задач служебной деятельности¹.

Кроме того, руководитель должен постараться обозначить общеколлективные ценности и поставить четкие ориентиры для достижения положительных результатов. Но в то же время далеко не у каждого руководителя имеется одинаковый управленческий менталитет.

Изучая глубже данный вопрос, можно прийти к такому мнению, что управленческий менталитет являет собой «...совокупность стереотипов мировосприятия, мышления, деятельности, поведения российских управленцев, основывающихся на системе специфических ценностей, традиций и приоритетов...». Он включает в себя отношения, убеждения и поведение, которые определяют принятие решений и влияют на взаимодействие с членами команды и другими заинтересованными сторонами.

Вдобавок, менталитет управленца определяют как сочетание культурно-поведенческих процессов для построения философии и определенной идеологии управления персоналом. Коллектив определенным образом выступает структурным элементом, без которого не удастся прийти к желаемому результату. Безусловно, руководитель должен находить те нити, за которые он будет тянуть каждого сотрудника, чтобы обеспечить продуктивную работу.

Вполне очевидно, что одними административными мерами это будет сделать крайне сложно. Как описано выше, когда руководитель принимает какое-то решение, он в основном исходит только из своего менталитета, но и у остальных членов коллектива тоже есть свой менталитет. И с этим нельзя не согласиться. Без всяких сомнений, руководитель является неотъемлемой ячейкой коллектива, впрочем, когда дело доходит до принятия определенного решения, помимо него участие принимают и другие сотрудники, которые преследуют те же цели, что и он.

Немаловажный труд руководитель выполняет в рамках воспитательной работы: изучает специфику поведения представите-

¹Пляхотко Т. А., Пляхотко И. С. Указ. соч.

лей из разных этнических групп, создает безопасное и уважительное пространство, где члены команды могут выражать свое мнение, делиться своими уникальными взглядами и чувствовать, что их ценят¹. Руководитель следует привить своей организации многонациональную организационную культуру для позитивного отношения к плюрализму мнений. Руководитель исследует для себя привычки, нравы, повадки, жесты, мимику и другие характерные особенности этносов, которые работают у него в организации, поощряет культурную осведомленность и чуткость, поощряет членов коллектива узнавать о культурах, обычаях и традициях друг друга, чтобы развить чувство сопереживания и понимания.

Необходимо помнить о потенциальных языковых барьерах и адаптировать стиль общения, чтобы все члены коллектива понимали и были поняты друг другом. Открытое и четкое общение между членами команды будет способствовать сплочению коллектива.

Еще одним элементом в воспитательной работе руководителя выступает понимание характера взаимоотношений в полиэтничном и многонациональном коллективе. Соблюдение национальных культур, ценностей, традиций и ритуалов в какой-то степени должно способствовать к созданию нормальной сбалансированной корпоративной культуры. Проведение мероприятий, которые расширяют представления членов коллектива о культурных ценностях друг друга, а также кросс-культурные тренинги могут улучшить понимание и осведомленность о различных культурных нормах и правилах поведения и этикета. Все это может помочь свести к минимуму недопонимание и способствовать развитию эмпатии среди членов команды.

Предвзятые представления, стереотипы и предубеждения в отношении определенных этнических или национальных групп могут привести к предубеждениям и дискриминации внутри команды, вызывая напряженность и конфликты. Дисбаланс власти, основанный на национальности и этнической принадлежности, может привести к чувству изоляции, неравному обращению и напряженности в команде. Поэтому при принятии решений руководителю необходимо соблюдать этнический нейтралитет.

Этнический нейтралитет относится к концепции беспристрастного и справедливого отношения ко всем членам коллектива или группам независимо от их этнического происхождения. Он способ-

¹ *Меньшиков М. С.* Особенности национального менталитета в принятии управленческого решения полиэтничным и многонациональным коллективом // Бюллетень науки и практики. 2020. № 5. С. 426–433.

стует равному обращению и равным возможностям для всех независимо от их этнической принадлежности. Этнический нейтралитет направлен на устранение дискриминации и предубеждений по признаку этнической принадлежности, гарантируя, что люди не будут находиться в неблагоприятном или предпочтительном положении на основе их этнической принадлежности. Он способствует уважению разнообразия, признавая ценность различных этнических групп и культур в обществе.

Руководителю необходимо обеспечить равные возможности всем членам коллектива, доступ к одинаковым возможностям для роста, развития и продвижения. Следует избегать фаворитизма и предвзятости, основанных на этнической принадлежности, и, наоборот, сосредоточиться на признании и поощрении индивидуальных результатов и достижений.

Известно, что в органах внутренних дел существует принцип единоначалия и зачастую руководители выбирают авторитарный стиль управления, что может проявляться в официально-деловом стиле общения, манерах поведения, десантировании от коллектива, малой контактируемости с подчиненными.

Однако в многонациональном коллективе можно изменить политику в отношении подчиненных, где необходимо сделать акцент на взаимопонимании с подчиненными, ориентируясь на особенности менталитета и поведенческие характеристики подчиненных, что будет способствовать их социализации. Нарушение процесса социализации может привести к снижению эффективности работы подразделения¹.

В профессиональной деятельности трудности в социализации выражаются в отсутствии прочных навыков свободного этикетного поведения, наличии излишней скованности и заторможенности в официальных ситуациях и, наоборот, – некой расторможенности в ситуациях неофициального общения и ведут к репрессивному подавлению инициативы и оптимистической уверенности в успехе, в том числе, вследствие преобладания запретительных инструкций и отрицательных санкций.

Трудности в социализации могут быть вызваны различными факторами. Одним из них является социальная тревога. Некоторые люди могут испытывать сильную тревогу в социальных ситуациях, связанных с новым коллективом, сменой места работы. Прохождение службы в поликультурном коллективе также может вызвать

¹Меньшиков М. С. Указ. соч.

повышенную тревожность, что затрудняет взаимодействие с другими людьми и установление связей.

Следующим фактором может выступать недостаток социальных навыков. Социальные навыки – это приобретенное поведение, которое способствует эффективному общению, пониманию социальных сигналов и построению отношений. Эти навыки играют решающую роль в построении и поддержании отношений с окружающими людьми, правильной интерпретации невербальных сигналов и управлении различными социальными ситуациями.

Застенчивость может препятствовать социализации, поскольку люди могут чувствовать себя некомфортно или неуверенно в социальных условиях, что будет заставлять их замыкаться или избегать социальных взаимодействий.

Еще одним фактором, препятствующим социализации, является травма или прошлый негативный опыт. Предыдущий негативный опыт, такой как запугивание или отвержение, может создавать барьеры для социализации, приводя к беспокойству или страху, связанным с формированием новых отношений¹.

Также на процесс социализации влияют культурные или социальные ожидания. Они могут отражаться на моделях и нормах социализации. Люди из разных слоев общества могут столкнуться с трудностями при адаптации к новой социальной среде или могут испытывать давление, чтобы соответствовать определенным социальным ожиданиям. Важно помнить, что опыт социализации у каждого может быть уникальным, и поддержка, и понимание со стороны других могут очень помочь в преодолении этих трудностей.

На современном этапе развития органов внутренних дел большое значение приобретает повышение эффективности и качества принятия управленческих решений. Принятие решений составляет важную часть процесса управления и личной функции руководителей различных организаций – государственного учреждения, владельца частной фирмы, банка или другой коммерческой или некоммерческой структуры.

В настоящее время нет необходимости доказывать, что эффективность деятельности подразделений напрямую зависят от качества управленческих решений. Знание теории, практики отечественного и зарубежного опыта разработки и принятия управленческих решений становится осознанной необходимостью и одним из основных аспектов совершенствования профессионализма руководителей всех рангов и уровней управления.

¹ Семенова И. И. История менеджмента : учеб. пособие для вузов. М., 2000. 222 с.

Заключение

В ходе рассмотрения специфики управления в многонациональных коллективах органов внутренних дел Российской Федерации разработаны теоретические и методологические основания организации управления многонациональными коллективами органов внутренних дел Российской Федерации. Были изучены проблемы взаимодействия сотрудников различных организаций в мультикультурной среде; проведено обобщение теоретического, методологического и методического материалов на междисциплинарном уровне по проблеме управления в многонациональных коллективах, рассматриваемых различными научными дисциплинами (социологией, теорией управления, теорией организации, психологией, этнопсихологией, культурологией, педагогикой, конфликтологией); изучены нормативные правовые акты, регулирующие вопросы правового статуса национальных культур, этнических общностей, межэтнического взаимодействия; проведены анализ и обобщение данных эмпирических исследований, исследований культурных артефактов, государственной и ведомственной статистики; исследована практика межкультурной коммуникации в служебных коллективах; рассмотрены технологии принятия управленческих решений в органах внутренних дел.

Выявлены теоретико-методологические основы управления многонациональными коллективами органов внутренних дел: обобщены факторы мультикультурности во внешней и внутренней среде организации; определены принципы управленческой деятельности в органах внутренних дел в условиях мультикультурной среды; рассмотрена специфика реализации основных функций управления в многонациональных коллективах органов внутренних дел.

Проведен контент-анализ исследований зарубежных и отечественных ученых по проблеме управления в кросс-культурной среде, рассмотрены психологические подходы к проблеме управления в многонациональных коллективах. Изучена специфика кросс-культурного менеджмента в поликультурной среде различных организаций, в том числе и закрытого типа, таких как воинские коллективы и органы внутренних дел.

Изучены вопросы этнопсихологии служебных отношений в коллективах органов внутренних дел Российской Федерации и подходы по их оптимизации; изучены этнопсихологические особенности принятия управленческих решений и их реализация.

Руководителю органа внутренних дел для толерантного межэтнического взаимодействия, по мнению Е. В. Клименко, необходимо выполнить следующее:

- получать информацию об этнических различиях, межэтнических отношениях и конфликтах из разных источников, рационально оценивать степень релевантности этой информации, обрабатывать ее, отделяя факты от субъективных мнений;

- формировать собственные независимые мнения и принимать самостоятельные и ответственные решения, в случае необходимости отстаивать их в ходе конструктивного и цивилизованного диалога;

- контактировать с представителями других этнических групп, не активизируя собственных этнических стереотипов и избегая конфликтов;

- урегулировать конфликты мирным путем и находить социально приемлемые формы снятия агрессии;

- выявлять случаи интолерантного поведения по отношению как к другим, так и к самому себе, противостоять негативным проявлениям в случае, если человек сам их жертва, и пресекать такое поведение в отношении других людей и пр.

Материалы подготовленного пособия «Организация управления в многонациональных коллективах органов внутренних дел Российской Федерации (социально-психологический аспект)» планируются к использованию в образовательном процессе Академии управления МВД России при подготовке научных и научно-педагогических кадров по учебной дисциплине «Педагогика и психология высшей школы»; при подготовке управленческих кадров по образовательным программам магистратуры по таким учебным дисциплинам, как «Педагогика и психология управления», «Психология управления», «Формирование кадровой политики организации», а также по дополнительным профессиональным программам «Сотрудники, включенные в федеральный кадровый резерв МВД России», «Профессиональная переподготовка кадрового резерва руководящего состава номенклатуры Министерства внутренних дел Российской Федерации», «Сотрудники, включенные в кадровый резерв Академии управления МВД России» и др.

Список рекомендованной литературы

Нормативные правовые акты:

О полиции : Федер. закон № 3-ФЗ : в ред. от 29 декабря 2022 г. : принят Гос. Думой 28 января 2011 г. : одобрен Советом Федерации 2 февраля 2011 г.

О службе в органах внутренних дел Российской Федерации : Федер. закон № 342-ФЗ : в ред. от 5 декабря 2022 г. : принят Гос. Думой 17 ноября 2011 г. : одобрен Советом Федерации 25 ноября 2011 г.

О социальных гарантиях сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федер. закон № 247-ФЗ : принят Гос. Думой 7 июля 2011 г. : одобрен Советом Федерации 13 июля 2011 г.

Вопросы организации морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел Российской Федерации : приказ МВД России от 25 декабря 2020 г. № 900.

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

Об утверждении Порядка организации подготовки кадров для замещения должностей в органах внутренних дел Российской Федерации : приказ МВД России от 5 мая 2018 г. № 275.

Об утверждении Порядка организации прохождения службы в органах внутренних дел Российской Федерации : приказ МВД России от 1 февраля 2018 г. № 50.

Научная и учебная литература:

Андреева, Г. М. Социальная психология : учеб. М., 2001. 384 с.

Антилогова, Л. Н., Караваев, А. Ф. Этническая психология : учеб. пособие. Омск, 2014. 167 с.

Антонова, В. К. Мультикультураризм. М., 2012.

Арутюнов, С. А. Народы и культуры. Развитие и взаимодействие : моногр. М., 1989. 247 с.

Атаева, Д. З. Управление многонациональным профессионально-трудовым коллективом как психолого-педагогический процесс / Д. З. Атаева, З. М. Магомедова, З. С. Мустафаева // Успехи современной науки и образования. 2017. Т. 6. № 3.

Бабич, И. Л. Теория и практика мультикультурализма / И. Л. Бабич, О. В. Родионова / Исследования по прикладной и неотложной этнологии. М., 2009. Вып. 215. 49 с.

Белашова, В. В. Менталитет как глубинная структура культуры // Инновационная наука. 2017. № 4–2.

Бенедикт, Р. Хризантема и меч: модели японской культуры. М., 2004. 256 с.

Боас, Ф. Методы этнологии // Антология исследований культуры. СПб., 1997. Т. 1.

Василенко, Н. Г. Развитие кросс-культурного менеджмента // Альманах современной науки и образования. 2013. № 2 (69).

Васин, С. М. Эмпирическое исследование факторов результативности управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом / С. М. Васин, Ю. Е. Прохорова // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2021. Т. 16. № 2.

Вебер, М. Избранные произведения. М., 1990.

Вершинин, М. И. Изучение опыта международных IT-компаний в области управления человеческими ресурсами / М. И. Вершинин, О. Н. Гегечкори // Вестник молодежной науки. 2016. № 2 (4).

Воробьев, В. П. Социология бюрократии: классические теории : учеб. пособие. Пенза, 2017.

Вундт, В. Проблемы психологии народов // Преступная толпа. М., 1998.

Гаврилин, С. А. Формирование межэтнической толерантности как фактор предупреждения распространения экстремистских настроений в среде сотрудников ГИБДД // Среднерусский вестник общественных наук. 2014. № 4.

Гасанова, Н. К. Мультикультуризм в культурной политике. М., 2014.

Гибадулин, Р. Х. Кросс-культурный подход к развитию межнационального, межрегионального и международного бизнеса // Проблемы современной экономики. 2006. № 1/2 (17/18).

Гончаров, В. В. Ключевые моменты управления и их практическое значение. М., 2004.

Грошева, Л. И. Концептуальные подходы к управлению многонациональными коллективами в организациях закрытого типа // Вестник Тюменского государственного института культуры. 2018. № 1 (9).

Дягилева, Н. С. Восемь принципов управления многонациональными коллективами // Теоретические проблемы этнической и кросскультурной психологии : матер. Пятой Междунар. науч. конф. 2016.

Елецких, Н. Ю. К вопросу о проблемах формирования культуры межнационального общения в многонациональных воинских

коллективах / Н. Ю. Елецких, А. В. Сафонова // *European Social Science Journal*. 2015. № 7.

Емелина, И. А. Особенности и проблемы управления многонациональным персоналом / И. А. Емелина, Г. П. Синькевич // *Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления: региональный аспект* : матер. I Всерос. науч.-практ. конф. 2017.

Живага, А. Ю. Управление конфликтами и стрессами в организации : учеб. пособие. Южно-Сахалинск, 2019.

Завьялова, Т. И. Теоретические подходы к формированию кросс-культурного менеджмента / Т. И. Завьялова, О. М. Федорова // *Вектор экономики*. 2017. № 2.

Задорожная, И. И. Формирование компетенций в области кросс-культурного менеджмента // *Казанская наука*. 2016. № 11.

Зверев, В. О. Этнопсихология служебных отношений в коллективах органов внутренних дел / В. О. Зверев, А. С. Максимов, Е. А. Тихонова // *Психопедагогика в правоохранительных органах*. 2019. Т. 24. № 4 (79).

Зенченко, Н. П. Управление кросс-культурными коллективами в организациях : дис. ... канд. экон. наук. М., 2017. 154 с.

Калгин, А. С., Клименко, А. В. Теоретические взгляды на государство и бюрократию: препринт WP8/2021/01. М., 2021.

Камерон, К., Куинн, Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб., 2001.

Каспаров, А. Р. Влияние этнической идентичности на конфликты в профессиональных группах / А. Р. Каспаров, Р. Ю. Сетов // *Этносоциальные процессы: в поисках инновационной методологии* : матер. Междунар. науч.-практ. конф. (г. Майкоп, 28–29 ноября 2016 г.) Майкоп, 2016.

Каспаров, А. Р. Конфликтологический потенциал в российской полиции: соционормативное измерение : автореф. дис. ... канд. социол. наук. Краснодар, 2016. 22 с.

Клименко, Е. В. Формирование межэтнической толерантности личности в процессе социально-культурной деятельности // *Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена*. 2008. № 80.

Коваль, П. Р. Формирование этнической толерантности в многонациональных воинских коллективах : автореф. дис. ... канд. социол. наук. М., 2014.

Королев, С. И. Вопросы этнопсихологии в работах зарубежных авторов. М., 1970. 212 с.

Кравченко, А. И. История менеджмента : учеб. пособие для студентов вузов. М., 2002.

Кравченко, Е. В. Управление персоналом организаций с точки зрения разных этнических культур // Кавказский диалог : матер. X Междунар. науч.-практ. конф. 2019.

Куропятник, А. И. Мультикультурализм: проблемы социальной стабильности полиэтнических обществ : моногр. СПб., 2000.

Лебедева, Н. М. Этническая толерантность в России и способы ее укрепления // Центр миграционных исследований в Живом Журнале : сайт [Электронный ресурс]. URL: http://migrocenter.ru/conferenceskavkaz-m_kavkaz034 (дата обращения: 12.04.2024).

Левин, П. Н. Актуальные вопросы по обеспечению межнационального согласия, предупреждения возникновения и урегулирования потенциально конфликтных ситуаций, связанных с межнациональными (межэтническими) отношениями (в Алтайском крае) / П. Н. Левин, А. А. Синогейкин // Актуальные проблемы борьбы с преступлениями и иными правонарушениями. 2013. № 11.

Леви-Стросс, Клод. Структурная антропология. М., 2001. 512 с.

Лихолетов, В. В. Управление предприятием (организацией) : учебн. пособие. Челябинск, 2021.

Льюис, Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От становления к взаимопониманию. М., 1999. 440 с.

Макаренко, В. П. Групповые интересы и властно-управленческий аппарат: к методологии исследования // Социологические исследования. 1996. № 11.

Макарчук, Н. Ю. Организационная культура в многонациональных коллективах // Современные проблемы экономического развития : матер. Всерос. науч. студен. конф. 2017.

Макарчук, Н. Ю. Особенности управления многонациональными коллективами закрытого типа // Актуальные проблемы современной науки: взгляд молодых : сб. труд. V Всерос. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых. 2016.

Масаков, Е. М. Межкультурная коммуникация в управлении компанией с многонациональным коллективом / Е. М. Масаков, Н. Д. Лычагина, Э. Р. Латыпова // Евразийский юридический журнал. 2022. № 1 (164).

Масловский, М. В. Теория бюрократии Макса Вебера и современная политическая социология : моногр. Н. Новгород, 1997.

Меньшиков, М. С. Особенности национального менталитета в принятии управленческого решения полиэтничным и многонациональным коллективом // Бюллетень науки и практики. 2020. № 5.

Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М., 2000. 704 с.

Мультикультурализм и трансформация постсоветских обществ / под ред. В. С. Малахова, В. А. Тишкова. М., 2002.

Мультикультурализм и этнокультурные процессы в меняющемся мире: Исследоват. подходы и интерпретации / под ред. Г. И. Зверевой. М., 2003.

Муратова, А. Р. Построение эффективной системы управления персоналом на основе методологии кросс-культурного менеджмента // Региональные проблемы преобразования экономики: интеграционные процессы и механизмы формирования и социально-экономическая политика региона : матер. IX Междунар. науч.-практ. конф. 2018.

Муратова, А. Р. Эволюционное развитие кросс-культурного менеджмента в условиях глобализации // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2016. № 1 (9).

Мустафаев, М. Б. О некоторых элементах педагогики и психологии воспитательно-управленческой деятельности руководителя в многонациональном профессионально-трудовом коллективе / М. Б. Мустафаев, З. С. Мустафаева, Р. В. Раджабова // Экономические и гуманитарные исследования регионов. 2016. № 3.

Мухина, Д. А. Кросс-культурный менеджмент как основа управления в многонациональных корпорациях // Современный менеджмент: теория и практика : матер. VII Всерос. (национальной) науч.-практ. конф. Магнитогорск, 2022.

Назаров, В. Л. Теория и практика мультикультурализма в странах Запада : учеб. пособие. Екатеринбург, 2015.

Николаева, А. А. Управление как вид человеческой деятельности / А. А. Николаева, Е. В. Пашина // Вектор экономики. 2019. № 6.

Ооржак, Л. Н. Профессионализм в межнациональных отношениях в органах внутренних дел // Прикладная психология и педагогика. 2021. Т. 6. № 4.

Ооржак, Л. Н. Этнопсихологические особенности сотрудников и их учет в работе с личным составом органов внутренних дел (на материалах МВД Республики Тыва) : дис. ... канд. психол. наук. М., 2005. 214 с.

Пищик, В. И. Кросс-культурные психологические особенности подбора и управления профессиональными многонациональными кадрами в строительной компании // Фундаментальные исследования. 2016. № 2–2.

Платонов, Ю. П. Этнический фактор: Геополитика и психология. СПб., 2002. 519 с.

Пляхотко, Т.А. Анализ управления многонациональными коллективами в организациях / Т. А. Пляхотко, И. С. Пляхотко // Экономический рост России: проблемы и стратегические перспективы : матер. докладов XXV науч. конф. преподавателей, аспирантов и студентов НОВГУ. 2018.

Пригожин, А. И. Современная социология организаций. М., 2015.

Психология управления : учеб. / под ред. В. В. Вахниной. М., 2020.

Резников, Е. Н. Этническая психология // Современная психология. М., 1999.

Рожкова, Л. В. Управление кросс-культурными коллективами в международном и национальном бизнесе / Л. В. Рожкова, Г. Н. Тугускина, О. В. Сальникова // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2019. № 1–2 (29–30).

Семенова, И. И. История менеджмента : учебн. пособие для вузов. М., 2000. 222 с.

Скворцова, Е. В. Этнокультурная компетентность сотрудников полиции // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2016. № 3.

Согомонян, А. С. Культура межнационального общения в воинских коллективах вузов на современном этапе строительства ВС РФ : дис. ... канд. социол. наук. Краснодар, 2015.

Стефаненко, Т. Г. Этнопсихология. М., 1999. 314 с.

Тангалычева, Р. К. Теории и кейсы межкультурной коммуникации в условиях глобализации : моногр. СПб., 2012.

Толмазов, А. Д. Основные трудности реализации кросс-культурного менеджмента в инновационных компаниях // Экономика и управление: проблемы, решения. 2017. Т. 1. № 3.

Штейнталь, Х., М. Мысли о народной психологии / Х. Штейнталь, М. Лацарус. СПб., 1859. 178 с.

Kardiner, A. The psychological frontiers of society. New York, 1945. 457 p.

Tajfel, H. The social identity theory of intergroup behavior. Psychology of intergroup Relations / H. Tajfel, J. Turner. Chicago, 1986.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Учебное издание

Возженикова Ольга Сергеевна,
Анисина Светлана Сергеевна,
Терегулова Оксана Азатовна

**ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ
В МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫХ КОЛЛЕКТИВАХ
ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ)**

Редактор: *В. В. Позёмнова*
Верстка *С. Н. Портнова*

Подписано в печать _06.2024. Формат 60×84 $\frac{1}{16}$.
Усл. печ. л. 4,65. Уч.-изд. л. 4,22. Тираж 85 экз. Заказ №_

Отделение полиграфической и оперативной печати РИО
Академии управления МВД России
125993, Москва, ул. Зои и Александра Космодемьянских, д. 8

ISBN 978-5-907721-34-0



9 785907 721340 >