

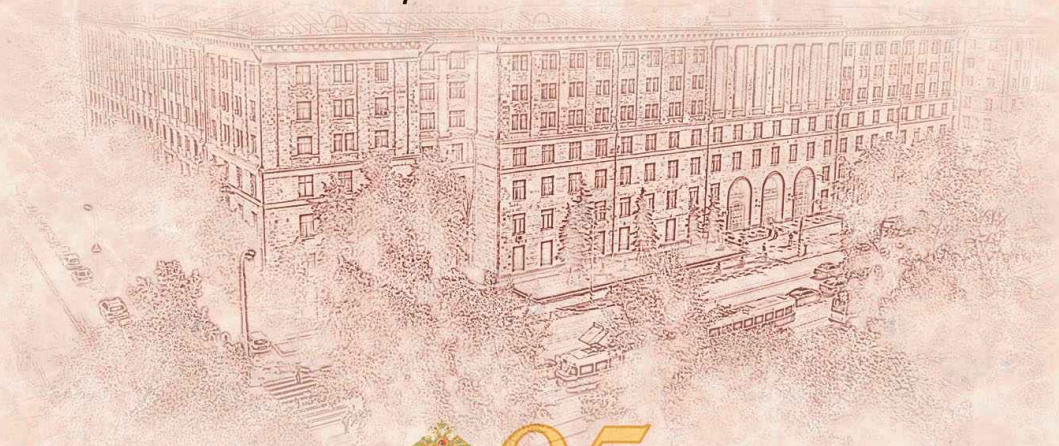
**МИНИСТЕРСТВО ВНУТРЕННИХ ДЕЛ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ**



**М. С. Лащёнов**

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИНАМИКА  
И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ  
В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ**

*Учебно-практическое пособие*



**Москва  
2024**

Академия управления МВД России

М. С. Лащёнов

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИНАМИКА  
И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ  
В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ**

Учебно-практическое пособие

**Москва  
2024**

УДК 316.45  
ББК 60.55  
Л32

*Одобрено редакционно-издательским советом  
Академии управления МВД России*

**Рецензенты:** *Тырышкин В. В.*, кандидат юридических наук, доцент (Барнаульский юридический институт МВД России); *Новоселов С. А.*, кандидат юридических наук (Договорно-правовой департамент МВД России).

Л32

**Лащёнов, Михаил Сергеевич.**

Организационная динамика и организационное поведение в деятельности органов внутренних дел : учебно-практическое пособие. – Москва : Академия управления МВД России, 2024. – 56 с.

ISBN 978-5-907721-26-5

Учебно-практическое пособие направлено на усвоение знаний о закономерностях развития и функционирования социальных организаций, управления организацией и организационным поведением, развитие практических навыков решения задач социологического и организационного характера в процессе освоения дисциплины «Социология организаций и организационное поведение». Пособие предназначено для преподавательского состава, слушателей и магистрантов Академии управления МВД России.

УДК 316.45  
ББК 60.55

ISBN 978-5-907721-26-5

© Лащёнов М. С., 2024  
© Академия управления МВД России, 2024

## Содержание

<b>Введение.....</b>	<b>4</b>
<b>Содержание дисциплины .....</b>	<b>12</b>
<b>Тематика семинарских и практических занятий .....</b>	<b>20</b>
Раздел 1. Социология организаций .....	20
Раздел 2. Организационное поведение.....	27
Раздел 3. Организационные коммуникации .....	30
<b>Практические задачи .....</b>	<b>35</b>
<b>Список рекомендуемой литературы .....</b>	<b>45</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>48</b>

## Введение

Настоящее учебно-практическое пособие адресовано прежде всего слушателям, магистрантам и преподавателям Академии управления МВД России. Оно будет являться хорошим подспорьем в освоении дисциплины «Социология организаций и организационное поведение». Пособие составлено в соответствии с рабочей программой дисциплины «Социология организаций и организационное поведение» и своим содержанием охватывает теоретические знания в области создания, развития и функционирования социальных организаций, теоретико-методологические вопросы управления организацией и организационным поведением, являющиеся основой совершенствования практики управленческой деятельности. Практикум позволит самостоятельно усваивать и закреплять учебный материал, получить практические навыки решения задач социологического и организационного характера.

Основной целью издания является приращение знаний о закономерностях развития и функционирования социальных организаций, а также помощь в уяснении роли социологического мышления при организации практической правоохранительной деятельности. На основе системного, исторического, структурного, функционального и деятельностного подходов предлагается активизировать способности обучающихся к самостоятельной критической оценке актуальных научно-практических проблем управления организацией и проектирования организационного поведения ее сотрудников.

Важнейшей характеристикой современности является высокий динамизм социальных процессов. Он выступает объективным фактором развития организаций лишь в случае наличия способностей и умения ее руководителей понимать ситуацию, моделировать ее развитие, достигать результатов профессиональной деятельности. Современный руководитель не может быть успешным без обладания социологическими знаниями, без развитых компетенций, позволяющих ему обобщать социальные практики, интерпретировать социологическую информацию, делать правильные выводы, объективно способные выступать основой принятия управленческих решений. От развитых компетенций руководителей во многом зависит успех и конкурентоспособность возглавляемой ими организации.

Представленное учебно-практическое пособие предполагает формирование следующих ключевых компетенций:

### **1) знаний:**

- социологических теорий организационного поведения;
- принципов формирования поведенческих концепций в рамках разрешения организационных проблем управления;

- концептуальных основ совершенствования функциональности организации;
- принципов моделирования организационного поведения;
- основ мотивации и стимулирования персонала, в том числе посредством выстраивания сильной организационной культуры;
- технологий диагностирования организаций и организационного поведения, способов обобщения и оценивания результатов исследований в области управления персоналом в организациях (в том числе в условиях сложной (кросс-культурной) и динамичной среды);
- современных практик управления, моделирования организационного поведения, формирования лидерских и коммуникативных навыков;

## **2) умений:**

- формулировать цели и миссию организации в рамках реализуемых функций, производить оценку эффективности достигнутых результатов;
- осуществлять организационное проектирование в пределах обозначенной проблемы организации;
- руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков;
- обобщать и критически оценивать результаты социологических исследований организационного поведения в организации, а также конкретных управленческих решений в нестандартных ситуациях;

## **3) владения навыками:**

- конструктивного преодоления возникающих конфликтов и противоречий в организации;
- анализа социологической информации в области управления персоналом организации;
- диагностирования организаций, проектирования организационных изменений и преодоления сопротивлений по внедрению инноваций (изменений) со стороны персонала;
- применения технологий мотивации и стимулирования организационного поведения;
- развития инновационных направлений деятельности в организации.

Полученные знания, умения и практические навыки позволят обучающимся самостоятельно и на достаточно высоком уровне понимать компетенции руководителя через призму анализа современной теории организаций и организационного поведения, организационной культуры, командообразования, ситуационно-

го лидерства и т. д., основное направление которого заключается в переносе акцента с технических компонентов теории управления на рассмотрение человеческих факторов и признании человека главным источником конкурентных преимуществ и возможностей в управленческой деятельности. Тем самым предполагается освоение более прогрессивной модели организационного поведения руководителя и, соответственно, прогрессивных механизмов организационной коммуникации.

### **Рекомендации по работе с практикумом**

Содержание дисциплины состоит из трех разделов: социология организаций, организационное поведение и организационные коммуникации. Разделы содержат список тем, по каждой из которых дается перечень вопросов, позволяющих сориентировать обучающегося в процессе освоения дисциплины. Вопросы носят обобщенный характер, и это определенным образом способствует активному включению в работу обучающихся: чем более простой и обобщенный вопрос или задание, тем больше вариативность мышления – способность предложить максимальное количество решений, что, в свою очередь, показывает, насколько обучающийся готов воспринимать задачу и мыслить нестандартно. Таким образом, подчеркивается приоритетность индивидуально-ориентирующей (наставнической, а не инструктивной) модели обучения. Такой подход способен придать динамику процессу освоения знаний, сформировать и реализовать практико-ориентированную систему обучения.

### **Методические рекомендации по подготовке и проведению семинаров**

Семинары имеют целью углубленное изучение дисциплины, привитие обучающимся навыков самостоятельного поиска и анализа учебной информации, формирование и развитие у них научного мышления, умения активно участвовать в творческой дискуссии, делать выводы, аргументировано излагать и отстаивать свое мнение. Подготовка к семинарам осуществляется на основе задания (плана семинара), которое разрабатывается на кафедре (предметно-методической секции) и доводится до обучающихся до проведения первых занятий по теме семинара.

Достижение целей семинара может осуществляться различными методами. Наряду с традиционным вопросно-ответным методом могут применяться дискуссии, игровые ситуации с разделением учебной группы на оппонирующие коллективы.

На семинаре, проводимом методом дискуссии, слушателям представляется возможность свободно излагать свое мнение по рассматриваемым вопросам, обосновывать и отстаивать его, критически оценивать выступления товарищей и вступать с ними в полемику, ставить перед преподавателем вопросы и требовать ответа на них. Такие занятия служат своеобразной формой осуществления связи теории с практикой. Они позволяют детализировать теоретические знания, полученные в процессе прослушивания лекций и обсуждения наиболее проблемных тем дисциплины в ходе групповой дискуссии в часы самостоятельной работы, и применять эти знания на практике, что способствует выработке навыков профессиональной деятельности. Для этого необходимы знания о результатах исследований актуальных проблем социологии организации и организационного поведения, полученных отечественными и зарубежными учеными, умения их критически оценивать и владение навыками их обобщения и критического анализа.

Семинарские занятия проводятся в форме дискуссии – анализа проблем, вынесенных на обсуждение. В связи с этим важную роль в проведении такого занятия играет умение группового решения поставленной проблемы. Данная форма совместного решения задач помогает более эффективно достигать целей занятия, вырабатывает у обучающихся навыки свободного, конструктивного обсуждения, формирует навыки владения научной речью в устной и письменной формах для решения задач профессиональной деятельности при представлении результатов проведенного исследования в виде презентации или доклада. Групповое решение задач позволяет слушателям эффективно использовать не только свой интеллектуальный потенциал, но и коллег по группе (подгруппе).

Обучающиеся совместно с преподавателем, ведущим занятие, выбирают актуальную тему из предложенных вариантов. Подбирая варианты, преподаватель должен обосновать, почему он предлагает именно этот вариант, а не другой; что из решения этой задачи должен извлечь слушатель; что дает ее решение обучающемуся для овладения темой в частности и дисциплиной в целом.

Одним из методов подготовки к семинарским занятиям является создание структурно-логических схем (далее – СЛС). Они помогают создать объемную, визуально более воспринимаемую картину изучаемой темы. СЛС позволяют достичь наибольших результатов восприятия материала, сделать его упорядоченным, организованным, целенаправленным и одновременно более творческим и оригинальным.

СЛС создаются, как правило, с помощью программ подготовки презентаций (например, Microsoft Office PowerPoint) и отображаются через мультимедийный проектор на экран (экран компьютера, телевизора).

Одной из форм руководства работой обучающихся и оказания им помощи в самостоятельном освоении учебного материала являются консультации. Если обучающийся получил неудовлетворительную оценку на занятиях, пропустил занятия или слабо усваивает программный материал, он обязан явиться к преподавателю на консультацию-собеседование.

Самостоятельная подготовка (самоподготовка) обучающихся как неотъемлемая составная часть образовательного процесса проводится в целях подготовки к предстоящим практическим занятиям, зачетам и экзаменам, углубления и закрепления знаний, полученных в ходе аудиторных занятий, выработки навыков самостоятельного творческого решения поставленных задач, активного поиска и приобретения новых дополнительных знаний. Методическое руководство самостоятельной подготовкой возлагается на педагогических работников кафедры. Организация проведения самоподготовки и контроль возлагаются на руководство факультетов и курсов.

Формы индивидуального контроля также включают выполнение на практических занятиях, предусмотренных тематическим планом дисциплины, индивидуальных заданий (эссе, рефератов)<sup>1</sup>. Формальная структура эссе внешне напоминает любую письменную работу: в нем должны быть выделены введение, основная часть и заключение. Отличие может быть в объеме (не более 4–5 страниц) и содержании, которое должно быть посвящено конкретной теме. Оно в минимальной степени основывается на каких-либо источниках (нормативные правовые акты, учебные или научные тексты), а должно отражать личные представления и соображения обучающегося по выбранному вопросу (мировоззрение, мысли и чувства). Естественно, эссе не должно претендовать на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Так как эссе отражает личную точку зрения автора, то следующее отличие – это форма подачи материала. Обычно рекомендуют использовать не более трех тезисов: меньшее количество не позволит раскрыть проблему, боль-

---

<sup>1</sup>Эссе (от фр. *essai* – попытка, проба, очерк; от лат. *exagium* – взвешивание) – очерк, трактующий философские, социальные и другие проблемы не в систематическом научном виде, а в свободной форме.

шее – размоет основную суть вопроса. Центральным тезисом может быть какая-то актуальная проблема или неразрешенный вопрос.

Одной из форм контроля усвоения знаний выступает решение практических задач. В рекомендациях по работе с задачами практикума указаны способы (варианты) их решения. В случаях, если к задачам даются варианты ответов, нужно выбрать те, которые обучаемый считает правильными. Вариантов правильных ответов может быть несколько.

Если задача не содержит вариантов ответа, то указано на необходимость представить свой вариант решения задачи.

### **Практическая часть**

Важнейшей характеристикой современности, как уже отмечалось, является высокий динамизм социальных процессов. Он выступает объективным фактором развития организаций лишь в случае наличия способностей и умения ее руководителей понимать ситуацию, моделировать ее развитие. Зрелость, конкурентоспособность, перспективность организации также не мыслимы без развития межличностных отношений в коллективе, без командообразования, выстраивания внутренних и внешних коммуникационных связей, успешной адаптации к внешним условиям функционирования. Особенно актуальным это становится для государственных организаций, в том числе правоохранительной направленности. Организационная культура органов внутренних дел (далее – ОВД), имидж полиции и общественное мнение о результативности ее деятельности выступают сегодня значимыми аспектами эффективного функционирования системы МВД России в целом. В свою очередь, эффективное государственное управление, и об этом явно свидетельствует исторический опыт, выступает одной из фундаментальных основ национальной безопасности Российской Федерации.

Таким образом, учебно-практическое пособие нацелено на дискуссионное обсуждение вопросов, поставленных управленческой практикой органов внутренних дел. Их критический анализ предполагает возможность реализации комплексного подхода к исследованию сущности и предназначению органов внутренних дел, одновременно ориентируя на глубокий анализ эмпирически регистрируемых реалий в области социальных процессов и явлений, на решение конкретных социальных проблем, повышение эффективности управления процессами и отношениями в правоохранительной сфере общества. Предложенные в учебно-практическом пособии методики позволяют освоить слушателям наиболее значимые способы анализа организационной динамики, возможные при-

емы для ее изменения и коррекции, регулирования организационного поведения в различных управленческих ситуациях.

В настоящее время теория организаций значительно обновлена новыми взглядами и идеями на роль организаций в жизни общества, специфику функционирования и коммуницирования, которые еще не получили должного признания и обширного практического внедрения в деятельность ОВД. Практику социального управления по-прежнему сдерживают консервативные подходы и методы управления, не позволяющие ощутить должный эффект от модернизации. Только широкое и повсеместное апробирование новых форм организационного поведения позволит раскрыть ожидаемый эффект и ускорить формирование новых методов организационной работы, основанных на принципах доверия, справедливости и приоритета социальных целей. Данное обстоятельство обуславливает необходимость проведения практико-ориентированных экспериментов в фокус-группах, формируемых среди слушателей учебных групп, поскольку предлагаемые в пособии знания (суждения, оценки, методики) нуждаются в верификации качественными методами исследования. Обсуждение предложенной практиком тематики позволит выявить многообразие мнений, процесс унификации которых способен скорректировать методику подготовки обучающихся.

Также следует отметить, что для государственных организаций в России характерна приверженность традициям сильного государства (авторитарного, централизованного управления), что, безусловно, находит отражение в превалировании контрольных функций. Однако процесс становления гражданской активности в российском обществе, проявляемый через заботу об окружающих, развитие волонтерства и социальной ответственности бизнеса, предопределяет возможность смены традиций (их коррекции) в направлении учета человеческих ресурсов и формирования на этой основе социального капитала организации, способного сократить транзакционные издержки и облегчить достижение эффективных результатов. Это возможно лишь в случае продвижения новых форм и моделей управления за счет создания социального лифта для самых активных и талантливых сотрудников. Поэтому немаловажной проблемой, решаемой в рамках предлагаемого учебно-практического пособия, является учет и повышенная требовательность к государственной службе, усиление контроля за государственными служащими и соответствующими требованиями к стимулированию труда за счет приоритетности достижения социальных целей организации.

Внедрение механизмов партисипативного управления организацией является одной из основных задач пособия, поскольку

предложенные модели управления создают условия действенной борьбы с такими очевидными и негативными проявлениями, как низкая социальная ответственность, бюрократизм и коррупция. Также в числе задач следует указать внедрение новых форм и методов оценки эффективности управления, создание объективно измеримого, прозрачного и понятного для общества результата работы управляющей системы. Предложенный в пособии критический анализ современной теории организации и организационного поведения позволяет с практической точки зрения взглянуть на современные формы и методы управления организацией, побуждая руководителя ОВД апробировать полученные теоретические знания о жизненных циклах развития организации, существующих организационных патологиях, новых методиках диагностирования и внедрения изменений. Кроме того, настоящее пособие предлагает к изучению широкий набор инструментов, способных оптимизировать компетенции руководителя в вопросах эффективного управления коллективом организации.

## Содержание дисциплины

### Содержание дисциплины, структурирование по темам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Для очной формы обучения по направлениям подготовки  
38.04.03 Управление персоналом, 38.04.02 Менеджмент:

№ темы	Наименование раздела, темы дисциплины, видов самостоятельной работы	Лекции	Семинары	Практические занятия	Всего аудиторных часов	Самостоятельная работа слушателей	Контроль	Всего
<b>Раздел 1. Социология организаций</b>								
1.	Социология организаций как научная дисциплина. Сущность социальной организации	2	4		6	4		10
2.	Строение организаций	2	4	2	8	2		10
3.	Организационные патологии и их профилактика	2	2	4	8	2		10
4.	Изменения в организациях		2	2	4	2		6
<b>Раздел 2. Организационное поведение</b>								
5.	Поведение человека в организации	2	4		6	2		8
6.	Власть, авторитет и лидерство в организации	2	4	2	8	2		10
7.	Организационная культура и ее диагностика	2	2	4	8	2		10
<b>Раздел 3. Организационные коммуникации</b>								
8.	Принципы внутренних коммуникаций в организациях		2	2	4	2		6

9.	Общественное мнение как фактор внутренней и внешней среды организации	2	2	2	6	4		10
10.	Связи с общественностью в системе организационных коммуникаций	2	4	2	8	3		11
11.	Имидж организации и возможности его формирования		4		4	4		8
Зачет							9	9
Итого		16	34	20	70	29	9	108
Итого зачетных единиц								3

Для заочной формы обучения по направлениям подготовки 38.04.03 Управление персоналом, 38.04.02 Менеджмент:

№ темы	Наименование раздела, темы дисциплины, видов самостоятельной работы	Лекции	Семинары	Практические занятия	Всего аудиторных часов	Самостоятельная работа слушателей	Контроль	Всего
<b>Раздел 1. Социология организаций</b>								
1.	Социология организаций как научная дисциплина. Сущность социальной организации	2			2	8		10
2.	Строение организаций					9		10
3.	Организационные патологии и их профилактика					8		10
4.	Изменения в организациях					9		6
<b>Раздел 2. Организационное поведение</b>								
5.	Поведение человека в организации		2		2	8		8
6.	Власть, авторитет и лидерство в организации					9		10

7.	Организационная культура и ее диагностика					9		10
<b>Раздел 3. Организационные коммуникации</b>								
8.	Принципы внутренних коммуникаций в организациях			2	2	9		6
9.	Общественное мнение как фактор внутренней и внешней среды организации					9		10
10.	Связи с общественностью в системе организационных коммуникаций					9		11
11.	Имидж организации и возможности его формирования					9		8
	Зачет						6	6
	Итого	2	2	2	6	96	6	108
	Итого зачетных единиц							3

Общая трудоемкость дисциплины составляет 108 часов (3 зачетные единицы). Из общего объема учебных часов 70 (для очной формы) и 6 (для заочной формы) академических часов отводятся на контактную работу обучающихся с преподавателем; 29 академических часов (для очной формы), 96 (для заочной формы) – на самостоятельную работу; 9 часов (для очной формы) и 6 (для заочной формы) – на контроль. Форма итогового контроля – зачет.

### **Тема № 1. Социология организаций как научная дисциплина. Сущность социальной организации**

Объект, предмет и задачи, практическое значение учебной дисциплины «Социология организаций и организационное поведение». Организация как объект. Организация как субъект. Организация как посредник. Организация и среда. Признаки организации. Свойства организаций.

Основные концепции в социологии организаций. Рациональные модели организационных теорий. Идеальная модель бюрократии М. Вебера. Классические теории управления. Системный подход к анализу организаций. Этапы и особенности развития отечественной социологии организаций.

Понятие социальной организации. Организационный эффект. Цели организации. Истоки целеобразования. Управление между целями. Иерархии в организациях. Управление организациями. Целевое управленческое воздействие. Организационный порядок. Самоорганизация. Типология организаций.

## **Тема № 2. Строение организаций**

Формальная организация. Элементы формальной организации. Структура формальной организации. Основные элементы структуры организации (организационной структуры): должности, структурные блоки, включающие в себя совокупность должностей определенной квалификации (бюро, отделы) и связи между ними. Организационные структуры управления как субординационные связи между должностями.

Механические типы организационных структур управления, уподобляемые механизмам, которые, будучи кем-то и когда-то созданные, в дальнейшем почти не меняют своей конфигурации при изменениях окружающей среды: линейные, функциональные, линейно-функциональные, шахтные, дивизионные и др. Их графические модели, достоинства и недостатки.

Органические типы организационных структур управления, способные быстро адаптироваться к изменениям внешней среды: матричные, кросс-функциональные, многомерные и др. Их графические модели, достоинства и недостатки.

Неформальная организация. Неформальность психологическая и социологическая. Внеформальная организация. Соотношение формальной и внеформальной организации. Социально-психологическая организация.

Групповая структура организации. Групповая динамика. Административные группы. Социально-психологические группы.

## **Тема № 3. Организационные патологии и их профилактика**

Организационные патологии как отклонения от нормы. Организационные патологии как дисфункции. Организационная дисфункция как целенедостижение – результат серьезных сбоев по очень важным и трудноискоренимым причинам.

Классификация организационных патологий и способы их профилактики.

Патологии принятия и реализации управленческих решений: структурные решения; «маятниковые» решения и др. Способы их профилактики.

## **Тема № 4. Изменения в организациях**

Понятие изменений в организации как ее способности к развитию, иерархическому росту, адаптации (приспособлению).

Уровни адаптации к внешним условиям. Виды изменений. Механизмы организационных изменений по К. Левину. Внешние и внутренние факторы и источники изменений.

Понятие инновации. Сущность и содержание инноваций. Типы инноваций. Особенности управленческих организационных инноваций. Типология организаций на основе критерия реализации инновационной функции. Стадии инновационного процесса.

Сопротивление изменениям. Причины сопротивления.

Управление поведением в условиях изменений и инноваций.

Организационный климат в условиях изменений и инноваций. Его составляющие: управленческие ценности; экономические условия; организационная структура; характеристики членов организации; размер организации; содержание работы; стиль управления.

### **Тема № 5. Поведение человека в организации**

Организационное поведение. Модели организационного поведения. Вхождение человека в организацию, адаптация к организационному поведению. Понятие личности и ее структура. Процесс формирования и развития личности. Современные теории личности. Типология личностей. Характеристика индивидуальности человека. Критериальная основа поведения: установки, ценности, верования, принципы работников организации.

Управление поведением индивидов в организации. Научение поведению. Типы научения: классическое (рефлексное), оперантное и социальное. Принципы научения: подкрепление и наказание. Типы, формы и частота компенсации. Компетенция персонала.

Мотивация. Основные теории трудовой мотивации личности. Мотивация индивидуального труда. Мотивация групповой деятельности.

Социализация индивида в организации. Типы поведения сотрудников. Модели поведения персонала. Управление поведением. Девиантное поведение в организации.

### **Тема № 6. Власть, авторитет и лидерство в организации**

Понятие лидерства. Лидерство и руководство. Теории личностных качеств лидера. Поведенческие теории лидерства. Теории лидерства, основанные на ситуационном подходе. Теории харизматических качеств лидеров. Проблемы лидерства, его природа и сущность. Личностный, поведенческий, процессный и ситуационный подходы к лидерству. Исследования К. Левина.

## **Тема № 7. Организационная культура и ее диагностика**

Культура организации (организационная культура) как сложная композиция элементов различной природы, доминирующую роль среди которых играют духовные ценности (нормы, традиции, обычаи и т. д.), благодаря которым члены организации действуют как внутри организации, так и вовне в соответствии с этими ценностями.

Функции организационной культуры. Типологии организационных культур. Способность к кооперации в рамках междисциплинарных проектов на работу в смежных областях как элемент организационной культуры.

## **Тема № 8. Принципы внутренних коммуникаций в организациях**

Понятие коммуникации в организации. Коммуникации взаимодействия. Взаимодействие снизу вверх. Боковое взаимодействие. Внешнее взаимодействие. Коммуникации с точки зрения группы. Коммуникации с индивидуальной точки зрения.

Двусторонний коммуникационный процесс в организационном поведении как способ, посредством которого общение отправителя достигает получателя, его этапы. Потенциальные проблемы осуществления двусторонних коммуникаций.

Понятие и особенности коммуникационных сетей. Статические особенности коммуникационных сетей. Динамические особенности коммуникационных сетей.

Преимущества и недостатки односторонней связи.

Вербальные и невербальные способы передачи информации. Коммуникативные барьеры, препятствующие осуществлению коммуникативного процесса. Препятствия для эффективного взаимодействия. «Лекарство» от плохого взаимодействия.

Эффективные модели и методы коммуникации.

## **Тема № 9. Общественное мнение как фактор внутренней и внешней среды организации**

Понятие внутренней и внешней среды организации. Особенности взаимодействия и взаимовлияния внутренней и внешней среды организации.

Макросреда (внешняя среда) функционирования организации в системе взаимодействия с большими и малыми социальными группами, ее разновидности. Микросреда (внутренняя среда) организации, ее разновидности.

Физическая среда организации. Социальная среда функционирования организации. Общественно-психологическая среда функционирования организации как совокупность настроений, чувств, переживаний, мнений и др. Внутренняя (на микроуровне) общественно-психологическая среда как психологический микроклимат коллектива, его положительный или отрицательный, благоприятный или неблагоприятный, минорный или мажорный, оптимистический или пессимистический настрой. Внешняя (на макроуровне) общественно-психологическая среда функционирования организации: господствующие в обществе настроения, чувства, переживания, мнения больших и малых социальных групп или всего народа. Общественность как внутренняя и внешняя среда организации.

Общественное мнение как социальный институт: механизмы нормативного регулирования, ролевые взаимодействия, функциональные особенности. Место в общей структуре социальных институтов.

Проблема идентификации агентов общественного мнения. Многообразие подходов. Лидеры мнений и носители мнений. Структура общественного мнения и массовое сознание.

Возможности формирования общественного мнения: факторы и механизмы. Механизмы формального и неформального контроля. Каналы циркуляции общественного мнения. Роль СМИ в процессах циркуляции общественного мнения. Роль слухов в процессе формирования, распространения и функционирования общественного мнения.

Опросы общественного мнения. Организация изучения общественного мнения. Общественное мнение и управленческая деятельность. Общественное мнение о деятельности органов внутренних дел Российской Федерации: практика исследования.

### **Тема № 10. Связи с общественностью в системе организационных коммуникаций**

Коммуникативное пространство как сфера PR-деятельности. Прикладные модели коммуникаций и их роль в организации связей с общественностью.

Понятие связей с общественностью. История развития сферы связей с общественностью. Объективные предпосылки появления и становления связей с общественностью в России. Основные структуры связей с общественностью, их функции и формы работы. Цели и направления связей с общественностью. Современные тенденции развития связей с общественностью в России. Соотношение понятий «связи с общественностью», «пропаганда», «реклама».

Субъекты и содержание общественных связей. Связи как действия, направленные на гармонизацию взаимоотношений. Средства массовой информации как инструменты реализации связей.

Социальные, экономические и политические причины возникновения научного направления в сфере общественных связей. Наука о связях с общественностью (пиарлогия) как молодая и междисциплинарная наука: объект-предметная область, методология, категориальный аппарат. Проблематика науки о связях с общественностью. Концептуальные подходы, технологические модели. Исследования в сфере связей с общественностью. Современные тенденции развития науки о связях с общественностью.

### **Тема № 11. Имидж организации и возможности его формирования**

Имидж: понятие, свойства, функции и виды. Основные компоненты и особенности формирования имиджа организации. Алгоритм целенаправленного формирования имиджа, принципы эффективного имиджмейкинга. Формирование личностного (персонального, индивидуального) имидж-комплекса.

Характеристики медийности личности руководителя. Диагностика организационных и личностных качеств руководителя. Выбор технологии формирования имиджа. Культура общения и ее влияние на имидж руководителя. Основные слагаемые культуры речи. Речевой этикет. Коммуникативная компетентность.

Имидж сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации и возможности его формирования. Общественное доверие и поддержка граждан деятельности полиции. Социальные ожидания, виды доверия. Исследование социальных ожиданий населения. Факторы, определяющие имидж органов внутренних дел Российской Федерации.

Имиджевая политика органов внутренних дел. Технология формирования имиджа сотрудников органов внутренних дел. Принципы эффективного имиджмейкинга: системность, плановость, комплексность, согласованность и непрерывность. Взаимодействие с целевыми аудиториями: пиар-акции, имидживые мероприятия, спецпроекты. Создание благоприятного образа как основное направление деятельности отделений информации и общественных связей. Проблемы повышения престижа и авторитета полицейской службы в СМИ. Формы пропаганды профессионализма и мужества сотрудников ОВД. Роль средств массовой информации в деле формирования положительного образа сотрудников ОВД.

# Тематика семинарских и практических занятий

## Раздел 1. Социология организаций

### Тема № 1. Социология организаций как научная дисциплина. Сущность социальной организации

#### Занятие № 1: семинарское

##### **Вопросы, рассматриваемые на семинарском занятии:**

1. Методологические предпосылки и основные этапы развития социологии организации.
2. Место дисциплины «Социология организаций и организационного поведения» в системе научных знаний.
3. Объект, предмет и специфика понятийно-категориального аппарата социологии организации. Понятия организационной динамики и организационного поведения.
4. Задачи и функции социологии организаций. Значение социологии организаций для управленцев.
5. Проблемное поле организационного поведения.

##### **Доклады:**

1. Краткий обзор зарубежных концепций социологии организаций.
2. Особенности становления социологии организации в СССР и России.
3. Современные организационные теории и концепции.
4. Феноменологический подход.
5. Структурно-функциональный подход.

#### Занятие № 2: семинарское

##### **Вопросы, рассматриваемые на семинарском занятии:**

1. Понятие современной организации.
2. Социальные свойства организации.
3. Организация как система и элементы организации.
4. Классификация организаций.
5. Социальные законы организаций.

### **Доклады:**

1. Социальные законы организаций, их взаимовлияние (законы синергии, самосохранения, формации, развития (онтогенеза), закон наименьших (закон слабого звена) и т. п.).

2. Теория ограничений Э. Голдратта (Theory of Constraints (ТОС)).

3. Основные парадигмы в социологии организаций (на выбор: рациональная модель анализа организации; модель анализа организации как социальной системы; структурно-функциональный подход к изучению организации; антисистемный подход в теории организации).

4. Понятие активной социологии организаций (задачи, формы, стадии консультационного процесса; консультант-клиентские отношения).

## **Тема № 2. Строение организаций**

### **Занятие № 1: семинарское**

#### **Вопросы, рассматриваемые на семинарском занятии:**

1. Организационная структура и ее основные элементы.

2. Классификация организационных структур. Формальная структура организации.

3. Механические и органические типы организационных структур.

4. Подходы к построению формальной структуры (один на выбор: бюрократическая теория организаций, структурно-функциональный подход, ситуационный подход, школа принятия решений).

5. Проектирование организационных структур.

#### **Доклады:**

1. О соотношении понятий организационной структуры и управленческой структуры (структура организации, структура управления, уровни управления, организационная структура управления).

2. Достоинства и недостатки организационных структур механического типа.

3. Система ценностей как критерий классификации организаций.

4. О соотношении понятий «система», «структура» и «организационная схема».

## **Занятие № 2: семинарское**

### **Вопросы, рассматриваемые на семинарском занятии:**

1. Неформальная организация.
2. Групповая структура организации.
3. Групповая динамика, ее формы и содержание.

### **Доклады:**

1. Группы в организациях и их типы.
2. Условия формирования групп.
3. Факторы сплоченности групп.
4. Групповое принятие решений.

### **Задания:**

1. Дискуссия на тему «Что первично: структура или стратегия?». Разрешите спор А. Чандлера (стратегия определяет структуру) и И. Адизеса (структура определяет стратегию).
2. Ознакомьтесь со статьей Л. Кроля «Как устроена борьба за власть в команде, и что с этим делать?». 1) Ваш комментарий на предложение автора формальному лидеру; 2) ознакомьтесь с комментариями участников онлайн-дискуссии. Чья позиция Вам близка и почему?

## **Занятие № 3: практическое**

### **Дополнительные вопросы:**

1. Формальная структура организации.
2. Неформальная структура организации.

### **Задания:**

1. Графически изобразите структуру Академии управления МВД России. Определите ее тип, достоинства и недостатки.
2. Графически изобразите структуру территориального органа внутренних дел, в котором Вы проходили службу. Определите ее тип, достоинства и недостатки.
3. Ознакомьтесь со статьей А. П. Анисимова «Оптимизация организационно-структурного обеспечения штабной функции в территориальных органах МВД России на региональном уровне», например на сайте научной электронной библиотеки «КиберЛенинка» (<https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-organizatsionno-strukturnogo-obespecheniya-shtabnoy-funktsii-v-territorialnyh->

organah-mvd-rossii-na-regionalnom-urovne). Представьте свой комментарий относительно изложенных автором предложений.

4. Осуществите проектирование типовой структуры территориального органа внутренних дел с учетом ее оптимизации.

### **Тема № 3. Организационные патологии и их профилактика**

#### **Занятие № 1: семинарское**

##### **Вопросы, рассматриваемые на семинарском занятии:**

1. Понятие организационных патологий. Методологические подходы к пониманию их сущности (медикалистский подход (отклонение от нормы, болезнь роста, организационная «болезнь»), рационалистический подход (дисфункциональность), холистический подход (дезорганизация, целенедостижение), психо-холистический подход (параноидная, драматическая, принудительная, депрессивная, шизоидная).

2. Источники патологических изменений и классификация организационных патологий (типологии А. И. Пригожина, Е. И. Комарова, С. И. Кордона, У. Э. Деминга, И. Адизеса и др.).

3. Типы организационных патологий.

##### **Доклады:**

1. Патологии в управленческих решениях руководителей территориальных органов внутренних дел Российской Федерации.

2. Бюрократия как болезнь организации.

3. Психопатологическая классификация болезней организации.

4. Социальные технологии преодоления организационных патологий.

#### **Занятие № 2: практическое**

##### **Дополнительные вопросы:**

1. Патологии в строении организаций.

2. Патологии в управленческих решениях.

3. Патологии в организационных отношениях.

4. Патология командообразования.

5. Патологии на этапах развития организации.

##### **Задание:**

Заполните таблицу, содержащую следующую информацию:

а) виды организационной патологии (три группы);

- б) характеристика всех видов организационных патологий;
- в) пример из Вашей практической деятельности в ОВД, соответствующий каждому виду организационной патологии.

### **Занятие № 3: практическое**

#### **Дополнительные вопросы:**

1. Организационные патологии и их профилактика.
2. Диагностика и идентификация организационных патологий.

#### **Задание 1:**

Заполните таблицу, содержащую следующую информацию:

- практический пример, который Вам приходилось видеть в служебной деятельности, диагностируемый Вами как «организационная патология» по признаку дисфункциональности, отклонения от нормы, устойчивого недостижения целей организации;
- определите вид организационной патологии. Укажите признаки, на основании которых Вы соотнесли приведенный Вами пример с определенным видом организационной патологии;
- опишите способы профилактики данного вида организационной патологии применительно к практической ситуации;
- опишите возможные способы преодоления данного вида организационной патологии применительно к практической ситуации.

#### **Задание 2:**

Ознакомьтесь со статьей М. В. Воропаева «Организационные патологии и пределы идентичности школы как культурно-исторической формы» (научный электронный журнал «Непрерывное образование. XXI век». 2014. Вып. 1 (5)). Ваше впечатление о прочитанной статье? Какие идеи автора, по Вашему мнению, возможно реализовать в системе ОВД? Проанализируйте описанную им организационную патологию «организация – облако». Имеют ли место подобные признаки в практике Вашей организации?

## **Тема № 4. Изменения в организациях**

### **Занятие № 1: семинарское**

#### **Вопросы, рассматриваемые на семинарском занятии:**

1. Изменения в организации (организационные изменения). Их виды и механизмы.

2. Виды и источники организационных изменений. Внешние и внутренние факторы изменений в организациях.

3. Инновации. Понятие, сущность, классификация.

#### **Доклады:**

1. Управление инновациями (процесс оперативного управления изменениями в организации (план проведения организационных изменений: анализ текущей ситуации, оценка текущего состояния организации, структура организации, организационная культура и ценности, выявление основных проблем и возможностей для их решения, определение основных факторов успеха для реализации изменений), институт фиксеров в IBM).

2. Сопротивление организационным изменениям.

3. Организационный климат в условиях изменений и инноваций.

### **Занятие № 2: практическое**

#### **Дополнительные вопросы:**

1. Изменения в организации. Их виды и механизмы.

2. Внешние и внутренние факторы и источники изменений.

3. Инновации.

#### **Доклады:**

1. Гибридный офис и удаленная работа в организации.

2. Элементы организационной диагностики в целях подготовки к внедрению планируемых изменений (на основе подразделения по прежнему месту службы).

3. Экспериментальное моделирование этапа планирования коллективных действий.

4. Интервьюирование лиц, имеющих опыт сопротивления изменениям в организации.

5. Возможные мотивы сопротивления изменениям в самостоятельно смоделированной ситуации.

6. Технология управления проектами и ее применимость в стратегиях организационного развития.

#### **Задание 1:**

Заполните таблицу, содержащую следующую информацию:

– вид организационных изменений;

– содержание данного вида;

– пример из служебной деятельности в ОВД;

- определите внешние и внутренние факторы и источники изменений в ОВД;
- оказывают ли влияние организационные изменения на социально-психологический климат в организации?

### **Задание 2:**

Заполните таблицу:

- наименование метода преодоления сопротивления организационным изменениям (представление информации, участие и вовлечение, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляция и кооптация, явное и неявное принуждение);
- содержание данного метода;
- пример сопротивлений организационным изменениям, при которых возможно использование данного метода.

### **Задание 3:**

Найдите и проанализируйте структуру двух-трех сайтов, специализирующихся на вопросах организационного развития и управления изменениями.

### **Задание 4:**

Найдите и проанализируйте структуру двух-трех сайтов, организующих форумы по повышению эффективности компаний (например, Auditorium Conference Group).

### **Темы для обсуждения:**

1. Создание и упразднение подразделений РУБОП в системе МВД России: объективная необходимость, дублирование функций или «маятниковые решения»?
2. Проблема обеспечения равномерной нагрузки между следователями ТО МВД России на районном уровне и линейными подразделениями органов внутренних дел на транспорте.
3. Создание отделов по раскрытию резонансных преступлений при ТО МВД России на региональном уровне. Оправдано ли их создание и почему?
4. Оптимизация численности следственных подразделений на региональном уровне: пути решения.

## Раздел 2. Организационное поведение

### Тема № 5. Поведение человека в организации

#### Занятие № 1: семинарское

##### **Вопросы, рассматриваемые на семинарском занятии:**

1. Понятие личности и ее структура. Процесс формирования и развития личности.
2. Организационное поведение. Модели организационного поведения.
3. Управление поведением индивидов в организации.

##### **Доклады:**

1. Основные теории и концепции для моделирования организационного поведения.
2. Индивидуальные особенности личности и их проявление в организационном поведении.
3. Социализация индивида в организации.
4. Девиантное поведение в организации.

#### Занятие № 2: семинарское

##### **Вопросы, рассматриваемые на семинарском занятии:**

1. Цели и система стимулирования в организации.
2. Мотивация и основные теории мотивации.
3. Оценка результатов труда и вознаграждение.

##### **Доклады:**

1. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
2. Теории мотивации А. Маслоу, В. Врума, Д. Макклеланда – Д. Аткинсона, составляющие модели.
3. Теория справедливости Дж. Адамса и двухфакторная теория Ф. Герцберга.
4. Комплексная модель Л. Портера – Э. Лоулера.
5. Конфликты в организации. Управление конфликтами.

##### **Тема для обсуждения:**

Искусство самопрезентации, или как правильно представить себя на собеседовании.

### **Задание:**

1. Проанализируйте сайты карьерных консультантов (Skildrive и др.).
2. Предложите свой план подготовки к собеседованию (изучите вакансию, подготовьте рассказ о себе, сформулируйте свою мотивацию и т. д.).
3. Определите перечень возможных вопросов на собеседовании.
4. Опишите возможные подходы руководителей к собеседованию.
5. Приведите примеры неудачного и позитивного опыта презентующего.

## **Тема № 6. Власть, авторитет и лидерство в организации**

### **Занятие № 1: семинарское**

#### **Вопросы, рассматриваемые на семинарском занятии:**

1. Власть: понятие, инструменты и источники. Формы власти в организации.
2. Понятие авторитета. Источники авторитета.
3. Понятие лидерства. Соотношение понятий «власть», «лидерство» и «руководство».

#### **Доклады:**

1. Влияние и власть.
2. Формальная и реальная власть.
3. Формы власти и авторитета.
4. Убеждение и участие.

### **Занятие № 2: семинарское**

#### **Вопросы, рассматриваемые на семинарском занятии:**

1. Теория лидерства. Подходы к определению эффективного лидерства.
2. Природа лидерства. Качества и черты личности лидера. Типы лидерства (стили лидерства и управленческие роли).
3. Технологии влияния лидера: коммуникативные навыки лидера.

#### **Доклады:**

1. Проблемы лидерства, его природа и сущность.
2. Многомерные стили руководства.
3. Исследования К. Левина.

## **Занятие № 3: практическое**

### **Задание:**

1. Подготовьте презентацию на тему «Великие бизнес-лидеры истории».
2. Ознакомьтесь с противоположными точками зрения Р. Гандапаса и И. Хакамады. Подготовьте эссе на тему «Лидерами рождаются или становятся?».
3. Напишите десять ключевых качеств, требуемых для эффективного лидерства в современной организации. На круговой диаграмме изобразите портрет эффективного лидера, разместив предложенные Вами качества в процентном соотношении.
4. Проведите анализ профессионально важных качеств современного управленца. Проранжируйте их. Определите, какие из этих качеств присущи Вам и каких Вам не достает.

## **Тема № 7. Организационная культура и ее диагностика**

### **Занятие № 1: семинарское**

#### **Вопросы, рассматриваемые на семинарском занятии:**

1. Понятие организационной культуры.
2. Функции организационной культуры.
3. Типологии организационных культур.

#### **Доклады:**

1. О соотношении категорий «организационная культура», «корпоративная культура» и «управленческая культура».
2. О соотношении понятий «управленческая культура» и «культура управления».
3. Культура организации (организационная культура) как сложная композиция элементов различной природы, доминирующую роль среди которых играют духовные ценности.
4. Особенности формирования организационной культуры в ОВД.

### **Занятие № 2: практическое**

#### **Задание:**

Решите задачу на диагностику и оценку культуры Академии управления МВД России с использованием методики Р. Куинна –

К. Камерона. Чем полезно диагностирование служебного коллектива для руководителя? Какие задачи можно решать с его помощью?

### **Занятие № 3: практическое**

#### **Задание:**

Напишите эссе на тему «Возможно ли управлять организационной культурой?».

Приведите примеры миссий и девизов десяти компаний. Что дает компании сформулированная миссия и девиз?

Проанализируйте кодексы корпоративного поведения трех компаний разного типа.

Проанализируйте Кодекс этики и служебного поведения сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации. Какую роль играет кодекс в формировании организационной культуры?

## **Раздел 3. Организационные коммуникации**

### **Тема № 8. Принципы внутренних коммуникаций в организациях**

#### **Занятие № 1: семинарское**

##### **Вопросы, рассматриваемые на семинарском занятии:**

1. Понятие коммуникации в организации.
2. Виды коммуникаций в организации.
3. Барьеры коммуникации.
4. Эффективные модели коммуникации.

##### **Доклады:**

1. Вербальные и невербальные способы передачи информации.
2. Организация переговорного процесса.
3. Методы эффективных коммуникаций.

#### **Занятие № 2: практическое**

##### **Задание 1:**

1. Определите коммуникативные барьеры в организации, в которой Вы проходили службу. Обоснуйте особенности данных типов барьеров коммуникации. Определите способы преодоления этих барьеров.

2. Определите тип, достоинства и недостатки коммуникационной сети территориального органа внутренних дел, в котором Вы

проходили службу. Изобразите его графически. Предложите механизмы оптимизации данной коммуникационной сети.

3. Разработайте план переговоров по конкретной проблеме.

### **Задание 2:**

Отработайте практические навыки коммуникации в служебном коллективе, а также решение командных задач с помощью игры «ZOOM».

## **Тема № 9. Общественное мнение как фактор внутренней и внешней среды организации**

### **Занятие № 1: семинарское**

#### **Вопросы, рассматриваемые на семинарском занятии:**

1. Понятие внутренней и внешней среды организации. Общественность как внутренняя и внешняя среда организации.
2. Общественное мнение как социальный институт.

#### **Доклады:**

1. Место общественного мнения в общей структуре социальных институтов.
2. Структура общественного мнения и массовое сознание.
3. Роль СМИ в процессах циркуляции общественного мнения.

### **Занятие № 2: практическое**

#### **Задание:**

1. Проанализируйте возможности формирования общественного мнения о деятельности полиции (выделите основные факторы и механизмы).
2. Какую роль играют опросы общественного мнения в управленческой деятельности руководителей органов внутренних дел Российской Федерации?
3. На основе анализа ведомственных нормативных актов определите основные этапы организации изучения общественного мнения о деятельности полиции.

## **Тема № 10. Связи с общественностью в системе организационных коммуникаций**

### **Занятие № 1: семинарское**

#### **Вопросы:**

1. Коммуникативное пространство как сфера PR-деятельности.
2. Понятие связей с общественностью. Основные структуры связей с общественностью, их функции и формы работы.
3. История развития сферы связей с общественностью.

#### **Доклады:**

1. Объективные предпосылки появления и становления связей с общественностью в России. Особенности формирования организационной культуры в ОВД.
2. Современные тенденции развития связей с общественностью в России.
3. Прикладные модели коммуникаций и их роль в организации связей с общественностью.

### **Занятие № 2: семинарское**

#### **Вопросы, рассматриваемые на семинарском занятии:**

1. Субъекты и содержание общественных связей.
2. Наука о связях с общественностью (пиарлогия) как молодая и междисциплинарная наука.

#### **Доклады:**

1. Средства массовой информации как инструменты реализации связей.
2. Социальные, экономические и политические причины возникновения научного направления в сфере общественных связей.
3. Современные тенденции развития науки о связях с общественностью.

### **Занятие № 3: практическое**

#### **Задание 1:**

Условие: за последние два месяца в федеральных и региональных СМИ резко увеличилось число критических публикаций о росте уровня преступности в регионе и непрофессиональных действиях сотрудников полиции. Часть опубликованных данных имеют реальную основу и ока-

зались в распоряжении СМИ без ведома руководства территориального органа МВД России. В сложившейся кризисной ситуации необходимо:

- провести ситуационный (SWOT) анализ: определить сильные и слабые стороны ОВД, возможности и угрозы кризиса и их носителей (целевые аудитории);
- выработать рекомендации по использованию имеющихся и приращению дополнительных ресурсов, необходимых для выхода из кризисной ситуации, а также по эффективному применению сильных сторон и возможностей.

### **Задание 2:**

Условия: при проведении социологического исследования на территории Энской области выявлено, что доверие граждан к сотрудникам полиции делится по уровню на различные службы. Самый низкий уровень доверия имеют участковые уполномоченные полиции. Граждане поясняют, что они неопрятно одеты и грубо обращаются с гражданами. В роли начальника ОИ и ОС УМВД России по Энской области подготовьте предложения по изменению имиджа сотрудников данного подразделения и примите меры по увеличению уровня доверия граждан.

## **Тема № 11. Имидж организации и возможности его формирования**

### **Занятие № 1: семинарское**

#### **Вопросы, рассматриваемые на семинарском занятии:**

1. Имидж: понятие, свойства, функции и виды.
2. Основные компоненты и особенности формирования имиджа организации.
3. Характеристики медийности личности руководителя.

#### **Доклады:**

1. Алгоритм целенаправленного формирования имиджа, принципы эффективного имиджмейкинга.
2. Формирование личностного (персонального, индивидуального) имидж-комплекса.
3. Культура общения и ее влияние на имидж руководителя.

## **Занятие № 2: семинарское**

### **Вопросы, рассматриваемые на семинарском занятии:**

1. Имидж сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации и возможности его формирования.
2. Имиджевая политика органов внутренних дел. Технология формирования имиджа сотрудников органов внутренних дел.
3. Создание благоприятного образа как основное направление деятельности подразделений информации и общественных связей.

### **Доклады:**

1. Принципы эффективного имиджмейкинга.
2. Общественное доверие и поддержка граждан деятельности полиции. Социальные ожидания, виды доверия.
3. Роль средств массовой информации в деле формирования положительного образа сотрудников ОВД.
4. Массмедиа в системе отношений общества и власти. Тенденции развития средств массовой информации и средств массовой коммуникации.

## Практические задачи

**Задача № 1.** Как в практике социального управления может быть использован управленческий закон *необходимого разнообразия*, который формулируется следующим образом: разнообразие сложной системы требует управления, которое само обладает достаточным разнообразием.

**Решение.** Усложнение структуры организации, ее функций, целей и т. п. – это закономерный процесс, при котором сохранение качества управляемой системы априори не способно обеспечить эффективность деятельности организации. Поэтому в соответствии с вышеупомянутым законом усложнение управляемой системы должно восполняться ростом разнообразия управляемой системы за счет качественных характеристик субъекта управления (а не за счет увеличения численности аппарата управления), в противном случае неминуемо снижение эффективности.

В практике социального управления подобная проблема представлена излишней централизацией управляющей системы, когда фактически все управленческие решения принимаются исключительно управляющим органом. В этом случае одним из возможных решений в силу положений отмеченного закона является децентрализация, то есть передача принятия части решений на нижние уровни. Децентрализованная система управления способна обеспечить достаточное число управляющих воздействий, что, в свою очередь, обеспечит адаптивность (гибкость) организации по отношению к внешней среде функционирования.

Упрощенный пример: управление многонациональным коллективом сотрудников требует от руководителя знаний норм поведения, определяемых культурным своеобразием, особенностей культур, представители которых находятся в числе его подчиненных. В результате такая качественная характеристика, как межкультурная ориентация руководителя, формирующая коммуникационные компетенции, способна обеспечить эффективную работу организации без привлечения дополнительных людских ресурсов.

Для России как многонационального государства отмеченная проблема достаточно актуальна и на практике решается назначением на должности руководителя и его заместителя лиц с отличительным культурным своеобразием.

**Задача № 2.** Как в практике управления может быть применен закон *слабого звена*, который формулируется следующим образом: надежность системы определяется надежностью слабого звена.

**Решение.** Применительно к деятельности территориальных органов МВД России подобный закон возможно сформулировать так: пропускная способность системы территориального органа МВД Рос-

сии определяется пропускной способностью ее самого узкого звена. Иными словами, когда территориальный орган МВД России работает с максимальной нагрузкой, то лишь ограниченное число элементов (подразделений) (чаще всего один) работает на максимуме.

Пример: в суточное дежурство совершенно число преступлений, значительно превышающее среднее статистическое, и, как правило, с максимальной нагрузкой работают дежурная часть и следственно-оперативная группа. Эти подразделения не способны эффективно обработать более четырех преступлений за сутки («пропускная способность»). Соответственно, эффективность этих подразделений априори снижается. При этом остальные подразделения могут вообще не ощутить осложнения оперативной обстановки и работать в штатном режиме. Либо выполнение перспективы окончания уголовных дел ложится тяжким бременем на сотрудников следственного подразделения в последнюю декаду месяца. Таким образом, выполнение перспективы окончания уголовных дел территориального органа МВД России зависит от «пропускной способности» лишь одного подразделения – следственного.

В то же время создание идеально сбалансированной системы невозможно в принципе, поскольку «оперативная обстановка» и «пропускная способность» – категории разного уровня (оперативная обстановка изменчива, непостоянна, имеет низкую дискретность, в то время как пропускная способность – величина относительно постоянная, имеющая высокую дискретность).

Поэтому первым логическим следствием вышеназванного закона выступает необходимость переключиться с непрерывного «тушения пожаров» на работу по поиску направлений устойчивого и долгосрочного развития. Соответственно, в рамках разработанной *теории ограничений* предлагается уравнивать не пропускную способность (мощности) элементов организации, а балансировать поток (оперативную обстановку, отдельным элементом которой выступает внутренняя среда функционирования, а фактором – кадровый потенциал организации).

Второе важное следствие закона состоит в том, что внимание управленца должно быть сосредоточено на работе «слабого звена».

### **Задача № 3.**

Условия: в качестве практической ситуации оценивается деятельность дежурной смены (или следственно-оперативной группы) территориального органа МВД России на районном уровне по обработке поступивших заявлений о преступлениях. В наличии оптимально сбалансированная по мощности система, то есть каждый

элемент обладает одинаковой мощностью. Надежность каждого звена – 90 % (соответственно, вероятность сбоя – 10 %).

Вопрос: какая надежность системы в целом?

Предполагается, что надежность системы составляет 90 %. Но так ли это?

Сколько единиц продукции может выпустить эта система в единицу времени? Пропускная способность системы позволяет эффективно обрабатывать 6 заявлений в смену:



Сбой возможен с равной вероятностью в каждом звене цепи. Произведение надежности всех звеньев –  $0,95 = 0,59049$ , или 60 %, отсюда следует, что одно звено гарантировано может выпустить  $6 * 0,6 = 3,6$  единицы продукции, а система в целом  $6 * 3,6 = 21,6$ .

Вводные условия: специально разбалансируем поток (внесем разницу мощности), сохранив уровень надежности каждого звена на уровне 90 %. В результате каждый элемент обладает разной мощностью. Надежность каждого звена – 90 % (соответственно, вероятность сбоя – 10 %).

Вопрос: какая надежность системы в целом?

Сколько единиц продукции может выпустить эта система в единицу времени?



Надежность системы стала 90 % за счет избыточной мощности. Надежность системы равна надежности самого слабого звена. Пропускная способность гарантированно выросла на  $6 * 0,9 + 5,4$  единиц продукции.

Разбалансируем поток, создали избыточную мощность, а в результате подняли результативность системы на  $2/3$ , а надежность в 1,5 раза. В этом заключается эффект перехода от локальной оптимизации к глобальной, от балансировки мощности к балансировке потока.

Современная ситуация такова, что 99 % ресурсов любой организации является не ограничением, а обладает избыточной мощностью.

Где должны быть приложены усилия управленца по увеличению мощности? Ответ: *в ограничении*. Именно на работе ограничения должно быть сосредоточено внимание управленца.

**Задача № 4.** Проведите диагностирование организационной культуры научного сообщества Академии управления МВД России на примере учебной группы по методу К. Камерона и Р. Куинна.

**Решение.** Для решения задачи используйте следующие таблицу и график:

### Исследование типа организационной культуры учебной группы Академии управления МВД России

КОД	1		2		3		4		5		6		Итого	
A	т/с	п/с	т/с	п/с	т/с	п/с	т/с	п/с	т/с	п/с	т/с	п/с	т/с	п/с
<b>B</b>														
<b>C</b>														
<b>D</b>														
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

где **A, B, C, D** – код (тип) параметра, **1, 2, 3, 4, 5, 6** – номера анкет (опросник) (приложение 1); **т/с** – текущее состояние; **п/с** – предпочтительное (желаемое) состояние.



где сплошной линией отразите текущее состояние (реальное), пунктирной линией – предполагаемое состояние (желаемое).

**Задача № 5.** Проведите диагностирование организационной культуры научного сообщества Академии управления МВД России на примере учебной группы по методу Д. Денисона.

**Решение.** Для решения задачи используйте следующие таблицу и диаграмму (приложение 2):

Характеристика организационной культуры	Индикаторы характеристик культуры и их оценка			Индекс
	Создание изменений	Ориентация на клиента	Ориентационное обучение	
Адаптивность	Стратегическое направление	Постановка целей	Видение	
Стратегическое управление	Координация и интеграция	Согласие	Ключевые ценности	
Согласованность действий	Ответственность и полномочия	Развитие способностей	Командная ориентация	
Развитие человеческого капитала				
Организационная культура в целом				

**Задача № 6.** ОМВД по г. Энску по итогам полугодия отмечается возрастающая активность сторонников общественного движения «Стопхам» (некоммерческая организация, выступающая против хамства и нарушений водителями транспортных средств правил дорожного движения).

В роли начальника ОМВД по г. Энску (в условиях отсутствия методических рекомендаций по организации взаимодействия):

- укажите и обоснуйте возможные причины возросшей активности общественного движения;

- примите управленческое решение, отражающее отношение к деятельности общественного объединения (содействовать, допускать, поощрять, запрещать, игнорировать), и соответствующие ему формы исполнения со стороны подчиненного личного состава;

- выделите характерные для описанной ситуации барьеры и особенности их проявления в отношении указанного общественного движения (коммуникативные, организационно-управленческие, аксиологические (ценностные), когнитивные (познавательные)). Предложите основные пути их преодоления.

**Решение.** Одним из аналитических выводов в ответе слушателя должно быть отражение того факта, что наличие и/или возрастающая активность социальных движений – это результат возмож-

ной недостаточной эффективности правоохранительных органов по анализируемому направлению деятельности ОМВД. С позиции формирования социального партнерства в правоохранительной сфере описанная ситуация должна рассматриваться исключительно в контексте расширения диапазона субъектов профилактического взаимодействия (увеличения числа активных (неспециализированных) участников правоохранительного процесса).

Управленческое решение руководителя ОМВД по г. Энску:

– не должно способствовать запрету деятельности общественного объединения, поскольку, исходя из социальных целей и мотивов деятельности органов внутренних дел, реализация разрушительной (запретительной) стратегии, имеющей агрессивный асоциальный характер и направленной против происходящих социальных изменений (подавление гражданской активности, выстраивание административных барьеров для гражданского участия в принятии управленческих решений, их содействия в деятельности по обеспечению общественной безопасности), является с точки зрения реализации партнерской формы взаимодействия недопустимой;

– не должно игнорироваться, поскольку пренебрежение этими процессами лишь усугубляет диссонанс во взаимоотношениях с гражданским обществом, может спровоцировать неконтролируемый рост недовольства и социальной напряженности в обществе;

– не должно организовываться формально, то есть преследуя лишь цель уйти от возникших трудностей путем имитации деятельности. Имитация становится возможной при отсутствии четко выработанной стратегии руководителя; когда у руководителя нет желания и способности взять на себя ответственность за проводимые преобразования; когда нет обратной связи с сотрудниками и коллективу предлагается руководствоваться решениями административного аппарата.

Слушатель в ходе ответа должен выделить наличие барьеров в организации социального партнерства ОВД с институтами гражданского общества, характерных для описанной ситуации, и предложить социальные технологии их преодоления.

**Задача № 7.** Вспомните сюжет фильма «Берегись автомобиля»: скромный и застенчивый страховой агент, в прошлом шофер, а ныне еще и актер самодеятельного театра Юрий Деточкин оказывается непримиримым борцом за справедливость. Бывая по долгу службы в домах довольно состоятельных людей и видя, что его клиенты живут явно не по средствам, Деточкин пытается восстановить справедливость так, как он ее понимает: он ведет досье на взяточни-

ков, спекулянтов и расхитителей (коррупционеров), угоняет у них автомобили, перепродает их, а вырученные деньги (за удержанием накладных расходов) переводит детским домам.

Следователь Подберезовиков изобличает вину Деточкина и узнает, что Деточкин угонял автомобили из благородных побуждений, и отпускает его. В ожидании ареста Деточкин угоняет очередную машину, которая принадлежит взяточнику (согласно собранной им картотеке), но на этот раз подгоняет машину к отделению милиции, где работает Подберезовиков.

Укажите основные факторы, детерминирующие поведение/деятельность Юрия Деточкина в художественном фильме, и поясните, какие социальные механизмы и активизируемые ими формы взаимодействия, реализуемые в настоящее время органами внутренних дел Российской Федерации, нацелены на учет и изменение подобных ситуаций?

**Решение.** Основными факторами, детерминирующими поведение Ю. Деточкина, являются:

- наличие фактов коррупции, спекуляции, расхищений государственной собственности, остающихся, по мнению главного героя, вне поля зрения правоохранительных органов;
- желание восстановить справедливость;
- осознанная необходимость осуществлять благотворительную деятельность по отношению к нуждающимся.

Идеи выстраивания доверительных отношений милиции (полиции) с гражданским обществом существовали всегда, формы их реализации были самыми разными. Однако в силу возрастающей активности современного гражданского общества выработка эффективных форм взаимодействия стала особенно актуальной.

Вступление в силу Федерального закона от 7 февраля 2011 г. «О полиции» положило начало формированию новых подходов к деятельности по охране правопорядка и определило суть партнерской модели отношений полиции и общества. Один из реализуемых принципов социального партнерства – публичность – выражается в способности вести диалог с обществом и средствами массовой информации, взаимодействовать с ними на основе взаимного уважения и социального партнерства. Закономерным следствием развития социального партнерства явилось создание Общественных советов при территориальных органах МВД России, принятие Федерального закона от 2 апреля 2014 г. № 44-ФЗ «Об участии граждан в охране общественного порядка» и т. д.

Реализуемая сегодня политика государства нацелена на развитие партнерских отношений в правоохранительной сфере. Парт-

нерские отношения обладают существенным социально-управленческим потенциалом. Этот потенциал недооценен руководителями органов внутренних дел и слабо используется в управленческой практике. Между тем процесс формирования социального партнерства в правоохранительной сфере неизбежен и скорейшее внедрение его организационной формы позволит избежать нарастающих проблем в указанной сфере.

**Задача № 8.** В сети Интернет опубликовано видео с вечеринки, на которой следователь Р. отмечал получение звания майора юстиции. На кадрах силовик позирует вместе с полицейским на камеру предпринимателя Д. Последний в это время произносит фразы «АУЕ» и «Жизнь вора». Сотрудника полиции Р. уволили за нарушение присяги. По данным СМИ, за участие в банкете поплавились и другие участники застолья. Семь сотрудников Следственного комитета получили строгие выговоры. Присутствовавшего на праздновании начальника одного из отделов региональной полиции А. понизили в занимаемой должности, а сотрудник П. написал заявление на увольнение по собственному желанию.

В роли начальника УМВД России на региональном уровне прокомментируйте принятые кадровые решения представителям СМИ. Объясните, как принятые кадровые решения соотносятся с организационной культурой ОВД и ее функциями.

**Решение.** Организационная культура выполняет в организации определенные функции, причем большинство этих функций представляют вполне реальную ценность как для самой организации, так и для большинства ее членов.

Основными функциями организационной культуры в данном случае являются:

– охранная функция. Суть ее заключается в том, что организационная культура создает специфическую систему ценностей, норм и правил, которая служит барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей из окружающей среды, в частности субкультуры лиц, ранее осужденных за совершение преступлений;

– регулирующая функция, которая формирует и контролирует поведение членов организации. С помощью норм, стандартов, правил, как писаных, так и неписаных, организационная культура определяет поведение людей внутри организации, а нередко и за ее пределами. Регулирующая функция задает в организации однозначность и упорядоченность во всех процессах осуществляемой деятельности.

**Задача № 9.** Группа активных граждан, состоящих в боксерском клубе «Нокаут», неудовлетворенных состоянием общественного порядка на территории муниципального образования, в вечернее время начала патрулировать улицы. Задерживая хулиганов и нетрезвых граждан, они вручали им метлы и заставляли подметать улицы. Таковую форму воспитательной работы они объяснили тем, что это их гражданская позиция и они помогают государству в охране общественного порядка. Оцените действия граждан с позиции законодательства.

**Решение.** Действия участников боксерского клуба являются правонарушением, возможна квалификация по статье «Самоуправство». Необходимо пресечь незаконные действия, провести с участниками общества разъяснительную работу, по возможности рассмотреть вопрос об активном включении участников в число неспециализированных субъектов правоохранительной направленности в соответствии с Федеральным законом «Об участии граждан в охране общественного порядка».

**Задача № 10.** С началом учебного года на дорогах города «Н» возрастает количество ДТП с наездами на детей 7–13 лет. За последние пять лет в среднем ежегодное число жертв учетных ДТП – 12 детей. Имеется тенденция роста детского дорожного травматизма. На проведенном в мэрии города совещании принято решение об оптимальном соответствии программно-целевого подхода к решению обозначенной проблемы. Цель принятой программы – сократить количество ДТП до 50 %. Срок реализации программы – 1 год.

В качестве участников программы названы:

- мэрия;
- ТО МВД по городу «Н» и непосредственно службы ГИБДД, ПДН, ОИ и ОС;
- управление муниципального образования;
- все школы города;
- организация по строительству и содержанию улиц;
- рекламная компания;
- страховая компания;
- средства массовой информации;
- модельное агентство;
- транспортная компания – перевозчик (автобусная компания) и т. д.

Обоснуйте необходимость их включения в перечень участников программы и предложите мероприятия для активной реализации программы и достижения поставленной цели.

**Решение.** Возможные мероприятия в рамках реализуемой программы:

- мэрия и ТО МВД России по городу «Н»: организация и проведение круглого стола перед началом реализации программы для обсуждения целей, задач, мероприятий, сроков, а также по окончании для подведения итогов;

- управление муниципального образования: уроки, направленные на освоение правил дорожного движения, с моделированием дорожных ситуаций на специальных открытых площадках (предусмотреть призы: шлемы, велосипеды, майки с соответствующей символикой и т. п.);

- школы города: проведение соревнований между велосипедными командами на знание ПДД, различных квестов;

- организация по строительству и содержанию улиц: установка новых светильников в местах пешеходных переходов, светофоров, ограничителей, сдерживающих скорость движения транспортных средств на опасных участках вблизи школ и детских учреждений (островки безопасности, ограждения, приподнятые переходы), обновление дорожной разметки, улучшение условий видимости;

- рекламная компания: рекламные ролики и наружная реклама с демонстрацией правильного поведения на дороге водителей и пешеходов;

- страховая компания: предложение скидки при оплате страхового полиса на следующий год для водителей, не допустивших нарушений ПДД в течение текущего года (при условии информационного обмена о нарушителях ПДД между полицией и страховой компанией);

- средства массовой информации: информационное сопровождение реализации программы, разъяснение ее целей и задач;

- модельное агентство: разработка яркой детской одежды со светоотражающими элементами, модный показ с разъяснением эффективности светоотражающих элементов;

- транспортная компания – перевозчик (автобусная компания): размещение на бортах социальной рекламы, призывающей к соблюдению ПДД.

## Список рекомендуемой литературы

1. Creswell J. W., Plano Clark V. L. Designing and conducting mixed methods research. 2<sup>nd</sup> ed. Los Angeles, 2011.
2. Goffee R., Jones G. The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business. New York: HarperCollins Publishers, 1998. – 256 p.
3. Handy C. The Gods of Management. New York: Penguin Books, 1978.
4. Maximini D. Organizational Culture Models. // The Scrum Culture. Management for Professionals. Cham: Springer, 2015.
5. Reisman G. D. 30+ Years of Organizational Culture // Neuro–Organizational Culture. Cham: Springer, 2016. – 521 p.
6. Robbins S. Organisational behaviour: Concepts, controversies, applications. 8<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice–Hall, 1998.
7. Seeck H. Johtamisopit Suomessa, taylorismista innovaatiotekoihin. 3<sup>rd</sup> ed. Tallinn: Gaudeamus Oy, 2012.
8. Terpstra V., David K. The cultural environment of international business. 3<sup>rd</sup> ed. USA: South-Western Publishing Co, 1991.
9. Wokurka G., Banschbach Y., Houlder D., Jolly R. Digital Culture: Why Strategy and Culture Should Eat Breakfast Together // Shaping the Digital Enterprise. Cham: Springer, 2017. – 182 p.
10. Адизес И. К. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует / пер. с англ. Т. Гутман. Москва: ООО «Альпина Паблишер», 2020 – 262 с.
11. Андреев Н. А., Коробов В. Б. Стратегическое мышление в управлении правоохранительной сферой: учебное пособие. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 295 с.
12. Ансофф И. Стратегическое управление: монография / пер. с англ. Е. Л. Леонтьева, Е. Н. Строганов, Е. В. Вышинская [и др.]. Москва: Экономика, 1989. – 520 с.
13. Балашов А. П. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие. Москва: Вузовский учебник, 2021. – 299 с.
14. Борисова Ю. В., Шапиро С. А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности труда работников промышленных предприятий: монография. Москва: РХТУ имени Д. И. Менделеева, 2012. – 104 с.
15. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. Москва: Экономистъ, 2008. – 670 с.
16. Глумаков В. Н. Организационное поведение: учебное пособие для вузов. 2-е изд. Москва: Вузовский учебник, 2009, 2012. – 352 с.
17. Грошев И. В. Менеджмент организационной культуры: учебник. Москва: МПИСИ; Воронеж: НПО «МОДЭК», 2010. – 347 с.

18. Грошев И. В., Емельянов П. В., Юрьев В. М. Организационная культура: учебное пособие. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 361 с.
19. Джонсон Б. Управление полярностями. Как решать нерешаемые проблемы / пер. с англ. Н. Брагиной. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 252 с.
20. Дрыга С. В., Дудченко А. В. Выбор метода диагностики организационной культуры российских компаний // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сборник статей по материалам LVIII Международной научно-практической конференции. Новосибирск: СибАК, 2016. С. 50–56.
21. Ершова Н. А., Сергеева Н. В. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие. Москва: РГУП, 2020. – 72 с.
22. Захаров Н. Л. Организационное поведение государственных служащих: учебное пособие. Москва: ИНФРА–М, 2021. – 237 с.
23. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. И. В. Андреевой. Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 320 с.
24. Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Организационное поведение: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент». 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА–М, 2012. – 383 с.
25. Лапыгин Ю. Н. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие. 2-е изд., испр. и доп. Москва: ИНФРА–М, 2022. – 360 с.
26. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 2009. – 492 с.
27. Питерс, Т., Уотерман, Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. Москва: Альпина Паблишер, 2011. – 528 с.
28. Резник С. Д. Организационное поведение: учебник для студентов вузов. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА–М, 2012. – 459 с.
29. Рюттингер Р. Культура предпринимательства / пер. с нем.; под ред. Д. М. Терещенко. Москва: ЭКОМ, 1992. – 315 с.
30. Смирнова Н. К., Фомина А. В. Реализация стратегий компаний: от простого к сложному. Москва: Бератор–Паблишинг, 2008. – 224 с.
31. Спивак В. А. Корпоративная культура: учебник. Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 352 с.
32. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учебное пособие. Москва: ИНФРА–М, 2012. – 150 с.

33. Фей К. Ф., Денисон Д. Д. Организационная культура и эффективность: пример изучения иностранных компаний в России // Персонал–Микс. 2001. № 2. С. 87–91.
34. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 4-е изд. / пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2013. – 330 с.
35. Щербина С. В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции // Социс. 1996. № 7. С. 21–28.
36. Яськов Е. Ф. Теория организации: учебное пособие для студентов вузов. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 273 с.

## Приложения

### Приложение 1

#### Анкета для определения текущего и предпочтительного состояния организационной культуры по методу К. Камерона и Р. Куинна

	1. Важнейшие характеристики	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего	$\Sigma = 100$	$\Sigma = 100$
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
	2. Общий стиль лидерства в организации	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить	$\Sigma = 100$	$\Sigma = 100$
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности		
	3. Управление наемными работниками	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений	$\Sigma = 100$	$\Sigma = 100$
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самостоятельности		
C	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений		
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях		
	4. Связующая сущность организации	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне	$\Sigma = 100$	$\Sigma = 100$
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		

	5. Стратегические цели	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие	$\Sigma = 100$	$\Sigma = 100$
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций		

	6. Критерии успеха	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях	$\Sigma = 100$	$\Sigma = 100$
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор		
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке		
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		

## Скорректированная анкета по методу Д. Денисона

№	Утверждение				
<b>ПРИСПОСОБЛЯЕМОСТЬ</b>					
<b>«Индекс создания изменений»</b>					
1	Эта организация очень гибкая и легко изменяется под воздействием внешних факторов.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да	4 – В основном да	5 – Да, всегда
2	Эта организация в курсе того, что происходит у конкурентов, и старается соответствовать изменениям в окружающей внешней деловой среде.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да	4 – В основном да	5 – Да, всегда
3	Эта организация постоянно использует новые, улучшенные способы выполнения работы.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да	4 – В основном да	5 – Да, всегда
4	Различные отделы в этой организации часто сотрудничают, чтобы провести необходимое изменение.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
<b>«Индекс ориентированности на клиента»</b>					
5	Замечания и рекомендации клиента часто приводят к изменениям в этой организации.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
6	Мнение клиента непосредственно влияет на наши решения.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
7	Все члены этой организации глубоко понимают желания и потребности клиента.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
8	Интересы конечного потребителя никогда не игнорируются в наших решениях.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
<b>«Индекс организационного обучения»</b>					
9	Эта организация поощряет и вознаграждает инновации и принятие риска.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
10	Мы рассматриваем неудачи как возможность для обучения и совершенствования.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
11	В работе организации нет больших упущений.				
	1 – Абсолютно неверно	2 – В основном нет	3 – Редко	4 – В основном верно	5 – Абсолютно верно
12	Обучение — важная цель ежедневной работы				
	1 – Абсолютно неверно	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
<b>МИССИЯ</b>					
<b>«Индекс стратегического направления»</b>					
13	Эта организация имеет ясную миссию, которая придает значение и направление нашей работе.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
14	Эта организация имеет долгосрочную цель и направление деятельности.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда

15	Мне ясно стратегическое направление этой организации.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
16	Эта организация имеет ясную стратегию на будущее.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
<b>«Индекс целей»</b>					
17	Существует полное согласие по поводу целей этой организации между сотрудниками и руководителями.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
18	Лидеры этой организации ставят далеко идущие, но реалистичные цели.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
19	Лидеры организации официально, гласно и открыто говорят о целях, которые мы стараемся достигнуть.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
20	Люди в этой организации понимают, что должно быть сделано, чтобы преуспеть в долгосрочном аспекте.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
<b>«Индекс видения»</b>					
21	У нас в организации есть разделяемое всеми видение будущего организации.				
	1 – Абсолютно неверно	2 – В основном нет	3 – Редко	4 – В основном верно	5 – Абсолютно верно
22	Краткосрочные цели редко противоречат долгосрочной ориентации организации.				
	1 – Абсолютно неверно	2 – В основном нет	3 – Редко	4 – В основном верно	5 – Абсолютно верно
23	Наше видение будущего побуждает и мотивирует наших служащих.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
24	Мы способны решать краткосрочные задачи, не ставя под угрозу наши долгосрочные перспективы.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
<b>СОГЛАСОВАННОСТЬ</b>					
<b>«Индекс координации и интеграции»</b>					
25	Наш подход к ведению бизнеса очень последователен и предсказуем.				
	1 – Абсолютно неверно	2 – В основном нет	3 – Редко	4 – В основном верно	5 – Абсолютно верно
26	Существует четкое выстраивание целей по уровням организации.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
27	Люди из различных организационных подразделений разделяют общие взгляды на перспективу.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
28	Легко координировать проекты в разных функциональных подразделениях организации.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
<b>«Индекс согласия»</b>					
29	Когда происходит разногласия, мы упорно трудимся, чтобы достигнуть взаимовыгодного решения для всех участников конфликта.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
30	Существует ясное соглашение о правильных и неправильных подходах к выполнению работы в этой организации.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда

31	Нам легко достигнуть согласия даже по трудным вопросам.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
32	Мы редко имеем проблемы с достижением согласия по ключевым вопросам.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
<b>«Индекс ключевых ценностей»</b>					
33	Эта компания имеет характерный стиль управления и четкий набор методов управления.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
34	Руководители и управляющие показывают пример связи слова с делом.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
35	Существует этический кодекс организации, который определяет наше поведение и учит отличать правильное от неправильного.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
36	Игнорирование ключевых ценностей этой организации может принести неприятности.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
<b>ПРИЧАСТНОСТЬ</b>					
<b>«Индекс полномочия»</b>					
37	Большинство служащих в этой организации активно вовлечены в свою работу.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
38	Решения в этой организации обычно принимаются на том уровне, где доступна лучшая информация.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
39	Информация широко распространяется в этой организации, каждый может иметь доступ к необходимым ему данным.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
40	Каждый сотрудник верит, что он может оказать положительный эффект на работу всей организации.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
<b>«Индекс развития способностей»</b>					
41	Эта организация делегирует власть, чтобы люди могли действовать самостоятельно.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
42	Способности людей в этой организации рассматриваются как важный источник конкурентного преимущества.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
43	Эта организация непрерывно вкладывает капитал в повышение квалификации своих служащих.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
44	Проблемы редко возникают в моей организации, потому что мы имеем необходимые для работы навыки.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
<b>«Индекс командной ориентации»</b>					
45	Кооперация и сотрудничество работников с разными функциональными ролями в этой организации активно поощряются.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда

46	Работать в этой организации — значит быть частью команды.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
47	Работа организована в этой компании так, чтобы каждый человек мог видеть связь между своей деятельностью и целями организации.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда
48	В этой организации скорее полагаются на горизонтальный контроль и координацию, чем на позицию в иерархии.				
	1 – Нет, никогда	2 – В основном нет	3 – Иногда да, редко	4 – В основном да	5 – Да, всегда

**ДЛЯ ЗАМЕТОК**

**ДЛЯ ЗАМЕТОК**

*Учебное издание*

**Лашёнов Михаил Сергеевич**

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИНАМИКА  
И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ  
В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ**

Редактор: *Я. В. Артемьева*  
Верстка *С. Н. Портновой*

Подписано в печать \_\_. \_\_. 2024. Формат 60×84  $\frac{1}{16}$ .  
Усл. печ. л. 3,26. Уч.-изд. л. 1,94. Тираж 43 экз. Заказ № 34у

Отделение полиграфической и оперативной печати РИО  
Академии управления МВД России  
125171, Москва, ул. Зои и Александра Космодемьянских, д. 8

ISBN 978-5-907721-26-5



9 785907 721265 >