

Теоретический материал по теме 2: Развитие и активизация профессионального потенциала подчиненных как цель управления

Вопросы

1. Сущность профессионального потенциала сотрудника органов внутренних дел и служебного коллектива.
2. Развитие и активизации профессионального потенциала сотрудников органов внутренних дел.

Литература

Основная:

1. Урбанович, А.А. Психология управления: Учебное пособие / А. А. Урбанович; учреждение образования «Акад. М-ва внутр. дел Респ. Беларусь». - Минск : Академия МВД, 2018. - 165 с.
2. Столяренко, Л.Д. Психология управления: учебное пособие / Л.Д. Столяренко. - Изд. 2-е. - Ростов н/Д : Феникс, 2005. - 507 с.

Дополнительная:

1. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. - М.: Дело, 1991. - 320 с.
2. Гулиев, М.А. Социология и психология управления: Учебное пособие для студентов вузов / М.А. Гулиев, С.Н. Епифанцев, С.И. Самыгин. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. - 408, [2] с.
3. Леонов, А.П. Управление органами внутренних дел: курс лекций / А.П. Леонов; Министерство внутренних дел Республики Беларусь, Академия МВД Т.2. - 2-е изд., переработанное и дополненное. - Минск: Академия МВД Республики Беларусь, 2009. - 238, [1] с.
4. Прикладная юридическая психология: Учебное пособие для вузов / И.И. Аминов [и др.]; под ред. А.М.Столяренко. - М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2001. - 639 с.
5. Психология управления персоналом: учебник для академического бакалавриата / под общ. ред. Е. И. Рогова. - М.: Издательство Юрайт, 2015. - 350 с.
6. Смирнов, В.Н. Психология управления спецподразделениями органов внутренних дел в экстремальных условиях: учебное пособие / В. Н. Смирнов; МВД России, Федеральное государственное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Всероссийский институт повышения квалификации сотрудников МВД России», Кафедра тактико-специальной подготовки и оперативного планирования Ч. 1. - Домодедово: ВИПК МВД России, 2009.

- 219 с.

7. Урбанович, А.А. Теория и практика управленческой деятельности / А.А.Урбанович. - Минск: Современная школа, 2008. - 608 с.

Вопрос 1. Сущность профессионального потенциала сотрудника органов внутренних дел и служебного коллектива

Одна из основных идей эффективного управления заключается в том, что оно обеспечивается в результате развития и оптимального использования профессионального потенциала сотрудников подчиненных структур. Профессиональный потенциал выражает внутреннюю необходимость и возможность работать эффективно. Внутренняя необходимость - это стремление, сочетающееся с мобилизацией воли по преодолению трудностей, а возможность - это способности, опыт, наличие сил.

Профессиональный потенциал сотрудника включает ряд составляющих:

Высокая мотивация служебной деятельности (желание работать старательно);

Преданность принципам законности и требованиям служебной дисциплины;

Профессиональная подготовленность, опыт, способности;

Позитивно-деловой эмоциональный настрой и эмоционально-волевая устойчивость;

Наличие достаточных физических и нервно-психических ресурсов.

2. Мотивация служебной деятельности

Первостепенное значение имеет мотивация служебной деятельности (стремление, желание). Проблема поддержания высокой мотивации работников представлена во всех концепциях эффективного управления.

Мотивация - это побуждение к деятельности. Она может быть внешне- и внутренне обусловленной. Внешняя обусловленность зависит от стимулов и воздействий, которые связаны с потребностями и личными ценностями: от контроля, опасения наказаний и потери работы, вознаграждений, от воздействий руководителя и коллектива. Внутренними источниками мотивов являются потребности, притязания, личные интересы: потребность в безопасности, социальной значимости, в самоуважении, материальном благополучии, психологическом и физическом комфорте, благополучии близких людей и другие. Внутренняя обусловленность высокой мотивации - зависит от субъективной ценности профессии, интереса к работе, ощущения самореализации в ней, чувства ответственности, собственного достоинства. Задача управления и воспитания заключается в усилении внутренней мотивации, при которой

наблюдаются такие явления как инициатива, энтузиазм, стремление совершенствовать деятельность. Ее усиление достигается формированием:

- личностной значимости профессии - чувства гордости за нее;
- интереса к деятельности как процессу, в котором реализуется личное мастерство, происходит соревнование, обеспечивается самовыражение и самоутверждение, поддерживается ощущение успеха и личной значимости.

Мотивация имеет смысловое и эмоциональное проявление. Смысловое выражается в осознании, что хорошего приносит добросовестный труд. Смысловая мотивация деятельности в общем виде описывается формулой: Мотивация = Цр х Од (х Св). Эмоциональное проявление - интерес в работе, удовлетворенность процессом, результатом, отношением к себе, взаимоотношениями с коллегами. Есть также и мотивация привычки, в виде потребности каждодневного труда в определенной сфере.

Мотивация деятельности сотрудника многогранна по своему содержанию, в ней могут сочетаться побуждения «за» и «против», т.е. усиливающие активность и ослабляющие ее. Побуждения снижающие активность порождают стремление к минимизации усилий, избегании трудностей и негативных переживаний. Задача управления заключается в усилении позитивных побуждений и минимизации негативных.

Мотивация может иметь различную направленность, проявляясь в доминировании различных стремлений:

- добросовестно выполнять работу;
- достичь признаваемого результата и связанного с ним стимулов;
- избегать неудач и санкций;
- минимизировать нагрузку;
- показать себя перед руководством для карьерного благополучия;
- обеспечить свои корыстные или иные личные интересы.

Различается мотивация состоять на службе и мотивация добросовестно трудиться. Даже при большом желании состоять на службе возможна невысокая мотивация добросовестно выполнять обязанности.

Формирование мотивации обеспечивается рядом факторов.

1. Стимулирующим влиянием руководителей в виде позитивного или негативного подкрепления. Оно выражается в положительной или отрицательной оценке деятельности и проявляемых личных качеств, в проявлении положительного или отрицательного отношения к сотруднику, доверия или недоверия, а также в поддержке, уважении его мнения при принятии решений, в благодарности, отклике на личные просьбы и т.д. Позитивное подкрепление формирует мотивацию инициативы, негативное - опасение и избегание неудачи. Позитивное мотивирование обеспечивает моменты ощущения успеха, формируя положительное отношение к

профессии и руководителю, негативное - наоборот, хотя вынуждает работать из-под страха.

2. Влиянием коллектива - традицией в коллективе, одобрением или неодобрением действий сотрудника сослуживцами, примером и мнением авторитетных сотрудников. Мотивирующее влияние коллектива может быть спонтанным и специально организованным. Например, положительная оценка работы сотрудника, которая вызывает одобрение коллег.

3. Воспитательными влияниями, в которых акцентируется внимание на достоинство профессии и принадлежности к служебному коллективу, возвышается добросовестность в труде, соблюдение законности и дисциплины, возвышается образ добросовестного сотрудника и в то же время формируется отрицательное отношение к негативным проявлениям в деятельности и поведении.

4. Влиянием близких людей, у которых необходимо формировать уважение к профессии сотрудника, к его профессиональным качествам, достижениям, уважительному положению в коллективе.

5. Средствами информации: наглядной, печатной, электронной.

Наряду с мотивацией стремления к добросовестному труду необходимо формирование мотивации недопущения отрицательных проявлений в деятельности и поведении. Такая мотивация может основываться на внешних и внутренних источниках: 1) на угрозе формальных отрицательных последствий (критики, наказания, увольнения, привлечения к ответственности); 2) на осуждении членами коллектива, которые в ряде случаев обладают большей информацией, чем руководитель; 3) на личной неприемлемости таких действий. Наибольшую значимость и сложность представляет актуализация 2-го и 3-го источников мотивации недопущения.

Осуждение членами коллектива может быть неформальным и формализованным в виде суда чести, управляемых высказываний на совещании. Неформальное осуждение наиболее влиятельно, но оно возможно при нетерпимости в коллективе к таким проявлениям и отсутствию барьеров для такого осуждения. Если оно носит официальный характер, то может не иметь высокого влияния, а при превышении разумного уровня критики и унижения - вызвать противоположный эффект - сочувствие. Его использование должно быть построено психологически правильно, когда сотрудники побуждаются к оценочным высказываниям о последствиях для самого сотрудника и коллектива его отрицательных действий, о проявленной им мотивации (почему он так поступил), а также к высказыванию рекомендаций на будущее.

Формирование личной неприемлемости основывается на информационно-воспитательных влияниях и организованных

взаимовлияниях, акцентирующих внимание на отрицательные личные последствия (потери), негативных проявлений, высокой вероятности выявления таких фактов, на проявляемых при этом отрицательных качествах при возвышении добросовестного труда и дисциплинированности с приведением примеров. Важным методом формирования неприемлемости является включение сотрудников в обсуждение этих вопросов, которое возможно в форме обмена мнениями с участием каждого.

3. Приверженность требованиям законности, служебной дисциплины и профессиональной этики (нравственно-правовая надежность)

Соблюдение законности сотрудниками ОВД выражается в недопущении: коррупционных проявлений, нарушений процессуальных норм, применения незаконных воздействий в процессе изобличения преступников (трактуемых в международном праве как пытка), незаконного применения физической силы и специальных средств, превышений полномочий, в нарушении правил дорожного движения и др. Приверженность требованиям законности и служебной дисциплины может обозначаться как морально-правовая устойчивость или надежность сотрудника.

Первостепенное значение имеет антикоррупционная устойчивость личности. Она выражает собой субъективную недопустимость совершения коррупционных деяний и готовность противостоять влияниям других лиц, побуждающим к их совершению.

Ее ядром выступает отрицательное отношение к коррупционным преступлениям и лицам их совершающим. Такое отношение основывается на отрицательной субъективной представленности коррупционного преступления, на придании ему отрицательного значения и личностного смысла. Человек видит в нем в большей мере плохое или исключительно только плохое. Этот способ получения материальных благ или удовлетворения иных личных интересов представляется, как недостойный, постыдный, опасный наказанием, чреватый высоким риском жизненных потерь. Важнейшим свойством, выражающим субъективную недопустимость совершения коррупционного деяния, выступает личностный принцип-запрет - «так поступать нельзя».

Еще одной составляющей ядра антикоррупционной устойчивости выступает отрицательная субъективная представленность (образ) человека, совершающего коррупционное преступление. Субъективная представленность человека, использующего служебное положение для незаконного получения материальных благ, весьма четко выявляется при применении проективных вопросов, ориентирующих на его характеристику (Как вы представляете себе такого человека? Какой это

человек по своим качествам? Как он живет? Почему он так действует?).

Отмеченная отрицательная субъективная представленность коррупционного поведения и субъекта такого поведения во внутреннем мире личности, обладающей высоким уровнем антикоррупционной устойчивости, сочетается с положительной субъективной представленностью правомерного должностного поведения и его субъекта. Такая положительная их представленность обнаруживается в ценностно-смысловом, эмоционально-образном и чувственном проявлениях. Личность с антикоррупционной позицией ассоциирует правомерное должностное поведение не только с его социальной полезностью, но и личностным смыслом, который в большей мере проявляется как моральная порядочность и ощущение себя свободным человеком, не испытывающим опасение за возможные жизненные потери в связи изобличением и наказанием. Кроме того проявляется однозначно уважительное отношение к человеку, не допускающему коррупционное поведение, которое выступает показателем положительной самооценки и гордости в связи с лично проявляемой антикоррупционной позицией. Такое положительное отношение к правомерному должностному поведению и его субъекту может сочетаться с сожалением о том, что законопослушный работник живет материально скромно по сравнению с лицами, совершающими коррупционные деяния.

К свойствам, имеющим существенное значение для антикоррупционной устойчивости личности, необходимо отнести адекватные материальные притязания, которые вполне могут быть обеспечены законным путем. Их адекватность можно определить как проявление материальной самодостаточности. Важным признаком материально самодостаточности выступает отсутствие у лица устойчивой озабоченности достижением значительно большего объема дохода или приобретением материальных ценностей и благ, значительно превышающих реальные законные возможности.

Антикоррупционную устойчивость также выражают социально-правовые ожидания, которые заключаются в предубеждениях о том, что совершение коррупционных преступлений несет высокую опасность наказания и связанных с ним жизненных потерь. Эти ожидания не аналогичны представлениям о раскрываемости коррупционных преступлений. Так, человек с антикоррупционной позицией осознает, что раскрываемость коррупционных преступлений низкая, но при этом он считает опасность жизненных потерь в связи с совершением такого преступления высокой. У него предвосхищение изобличения коррупционного преступления «сильнее», чем криминальной удачи. Такое явление можно назвать «акцентом сознания на негативных последствиях противоправного поведения». Сознание же лица, склонного к

коррупционному поведению, захватывает ожидание успеха при совершении незаконного деяния.

К составляющим антикоррупционной устойчивости личности также необходимо отнести правовую предусмотрительность (осторожность) и независимость в юридически значимом поведении. Независимость выражается в способности к самоопределению в отношениях с лицами, от которых индивид зависит по службе, в неприятии криминогенного влияния с их стороны и в наличии умений достойно выходить из ситуаций, в которых проявляется такого рода влияние.

Изложенные структурные составляющие антикоррупционной устойчивости личности выступают ориентирами ее формирования.

Формирование антикоррупционной устойчивости, основывается на формировании ее составляющих. Для этого должны использоваться информационно-педагогические воспитательные формы влияния.

Преодоление деформации ценностей, целей деятельности и способов их достижения.

Любая профессиональная деятельность, ее условия и организация откладывает свой отпечаток на личностных качествах человека, формирует профессиональные стереотипы, которые проявляются в других сферах поведения. Правоприменительная деятельность направлена на выявление правонарушений, изобличение преступников, применение санкций и предание наказанию. Она может формировать определенные стереотипы восприятия (акцент внимание на плохое, подозрительность), а также приоритеты в контактах и воздействиях: доминирование, принуждение, негативная оценка, устрашение, наказание. Они усваиваются разными людьми по-разному, в зависимости от базовых черт, полученных в результате семейного воспитания. Развитость таких черт как доброжелательность, альтруизм, сочувствие блокируют усвоение устрашающих стереотипов, а черствость, враждебность конфликтность - способствуют их усвоению. Эти стереотипы переносят на управленческую деятельность и при их проявлении руководителями способствуют проявлению у подчиненных. Реальные субъективные цели деятельности сотрудников во многом определяются требованиями руководства, показателями, мерами ответственности. Сотрудники принимают те цели и средства, которые обеспечивают их благополучие. В этой связи для выполнения показателей или избегания ответственности могут использоваться незаконные способы.

4. Профессиональная подготовленность, опыт, способности.

Для эффективной деятельности сотрудников необходима их профессиональная подготовленность, которая во многом формируется в процессе деятельности. Развитие профессионального опыта и способностей призвана обеспечивать служебная подготовка и обучение в

процессе выполнения служебных функций и решения конкретных задач, которое выражается в таких формах как:

- инструктирование руководителем перед их выполнением,
- обучающие беседы;
- анализ с подчиненным выполнения им функций и поручений, успешности и упущений;
- обсуждение информации по результатам проверок;
- обсуждение на совещании порядка решения определенных служебных задач;
- обмен опытом среди сотрудников;
- изучение положительного опыта других подразделений.

Для развития профессионального опыта сотрудников необходимо формировать мотивацию профессионального саморазвития, личную ценность профессионального мастерства. Это обеспечивается:

- возвышением профессионального мастерства как престижного качества сотрудника в официальном и личном общении руководителя с подчиненными;
- использование терминов «профессиональное мастерство», «профессиональный уровень», «профессиональный интеллект», «профессионально грамотные действия» и т.п. при анализе и оценке деятельности сотрудников, постановке задач, похвале, что формирует значимость таких качеств;
- включение в общение с сотрудниками фрагментов убеждения в значимости овладения профессиональным мастерством;
- включение сотрудников в анализ обстановки и выработку рациональных вариантов решения определенных задач с положительной оценкой предложений;
- проведение мероприятий по обмену опытом, фрагментов мозговой атаки по выработке эффективных моделей решения определенных задач и осуществления служебных функций;
- фиксация фактов профессионально грамотных действий сотрудников и их оглашение в коллективе с уважительным отношением;
- оценка профессионализма сотрудника (его роста) при подведении итогов деятельности за определенный период;
- принятие зачетов по знаниям вопросов служебной деятельности.
- проведение конкурса профессионального мастерства между сотрудниками одной службы разных ОВД, который должен предусматривать в первую очередь оценку мастерства в выполнении профессиональных функций, а не второстепенных (стрельба, самбо).
- совершенствования стимулирующего влияния профессиональной классности.

5. Позитивно-деловой эмоциональный настрой и эмоционально-

волевая устойчивость.

Эмоциональный настрой сотрудника влияет на его мотивацию и нервно-психические ресурсы. Он должен сочетать: оптимизм, уверенность в своих способностях, ощущение значимости и достоинства, удовлетворенность отношениями, мобилизованность.

На эмоциональный настрой влияют различные факторы, включая характер деятельности, объем нагрузки и возможность ее выполнения, обстановка в семье, психологический климат в коллективе. Наиболее существенное влияние оказывает влияние руководителя и стиль его деятельности, в котором проявляется отношение к сотруднику и доминирующая модальность оценок. Руководитель, организуя деятельность, может создавать как позитивно-деловой настрой, так и нервозность и негативное эмоциональное состояние сотрудников. Он может при мотивировании апеллировать преимущественно как к позитивным либо к негативным оценочным суждениям, что соответственно влияет на настроение. Формирование позитивно-делового настроения сотрудников обеспечивается уважительным отношением руководителя, преобладанием позитивной оценки, выражением уверенности в способностях, поддержки, наряду с требовательностью, недопущением унижительного обращения при критике и контактах и высокомерия. Доминирование негативного эмоционального настроения усиливает психологическое выгорание, активизирует психологические защиты, снижает ценность профессии, ухудшает отношение к выполнению обязанностей, переводя в формат выполнения для избегания наказаний и стремления к минимизации нагрузки.

6. Наличие достаточных физических и нервно-психических ресурсов. Физические и нервно-психические ресурсы сотрудника определяют его умственную и физическую работоспособность. Их расходование существенно зависит от внутренних и внешних факторов: от силы и уравновешенности нервной системы и от объема, напряженности, конфликтности и стрессогенности деятельности, от ее плановости или овральности и от эмоциональной атмосферы, создаваемой руководством. Истощению способствует отсутствие должного психологического вознаграждения за выполненную работу, что заставляет человека думать, что его работа не имеет ценности. Нервно-психические ресурсы нуждаются в постоянном восстановлении, которое возможно при правильной организации режима работы и отдыха. Высокий уровень работоспособности обеспечивается при достаточно напряженной, но не предельной нагрузке в течение восьми часов при позитивном настрое.

При нервно-психическом истощении проявляются такие явления как психологическое выгорание и невротизация. Психологическое выгорание (понятие, введено американским психиатром Г. Фрейденбергером в 1974

году) проявляется в нарастании психологического истощения, в безразличии к своим обязанностям и происходящему на работе, в дегуманизации в форме негативизма по отношению как к гражданам, так и к сотрудникам, руководителям, в ощущении собственной профессиональной несостоятельности, в неудовлетворенности работой. При длительном истощении могут развиваться невротические расстройства и психосоматические заболевания. Такое состояние развивается чаще у людей с высокой эмоциональной чувствительностью и ответственным отношением к работе. Синдром эмоционального выгорания может представлять собой механизм психологической защиты в форме частичного, либо полного исключения эмоций в ответ на травмирующие воздействия. Сказывается также фактор злоупотребления алкоголем.

Психологическое выгорание, переживания стрессогенных событий приводят к невротизации - обратимому расстройству нервнопсихической деятельности, которое характеризуется снижением умственной и физической работоспособности, астеническими, навязчивыми и/или истерическими проявлениями. Такое расстройство возникает в результате внешних и внутренних конфликтов, психотравмирующих обстоятельств либо длительного эмоционального или интеллектуального перенапряжения. Проявления невротизации могут быть нескольких типов. Один из типов характеризуется повышенной раздражительностью, проявлением агрессии в отношении людей, чрезмерной реакцией на психотравмирующие факторы. При этом возможны беспричинная тревожность, болезненное осознание собственной малозначимости, мрачность настроения, пессимистически-скептическое отношение к работе, будущему и окружающим. Второй тип (психастения) отличается проявлением нерешительности, боязливости, «тревожного ожидания чего-то», склонности к навязчивым идеям, обидчивости, застенчивости. Имеют место и невротические расстройства депрессивного характера, когда человек испытывает внутренний дискомфорт, унылое настроение, проявляет недовольство всем, склонен видеть осложнения и неудачи. При невротическом расстройстве могут быть присущи противоречивость ценностей, желаний и предпочтений, резкая изменчивость настроения, повышенная утомляемость, снижение памяти, внимания, мыслительных способностей, расстройства сна. Невротические расстройства проходят при нормализации условий жизнедеятельности и отдыха, но могут приобрести хронический характер.

На поддержания нервно-психических ресурсов сотрудников руководителю необходимо стремиться:

- к плановости в работе и минимизации ее овраальности;
- обеспечивать возможность отдыха для восстановления сил;

- лично выражать позитивно-деловой настрой, энергичность, уверенность, не создавать нервозность и бессмысленное напряжение;
- ставить напряженные, но реально выполнимые задачи.

Вопрос 2. Развитие и активизации профессионального потенциала сотрудников органов внутренних дел

Деятельность руководителя органа внутренних дел по созданию и последующему управлению оптимальными условиями (факторами) деятельности сотрудников представляет собой процесс обеспечения соответствующей служебной обстановки и активизации возможностей самих сотрудников. В своей совокупности это должно дать возможность каждому сотруднику эффективно выполнять профессиональные обязанности.

К основным из этих условий (факторов) следует отнести следующие:

- оптимальная обстановка рабочего места (эргономичный фактор);
- эффективная организация бюджета рабочего времени (временной фактор);
- оптимальный режим труда (психологический фактор);
- оптимальные межличностные отношения внутри подразделения ОВД (социально-психологический фактор).

Управление развитием и оптимизацией профессионального потенциала сотрудников предусматривает управление развитием прежде всего указанных четырех условий (факторов).

Рассмотрим эти условия (факторы) подробнее.

Эргономичный фактор включает в себе в первую очередь ряд требований к рабочему кабинету сотрудника. Основную часть работы большинство сотрудников выполняют в своем кабинете. Поэтому к его оборудованию предъявляется ряд требований:

- в силу государственного статуса сотрудника его кабинет должен быть достаточно официальным и представительным. Важно создать должное впечатление и осуществлять воздействие на посетителей;
- обстановка кабинета сотрудника должна позволять эффективно изучать правовые документы (уголовные дела, жалобы, приказы и пр.), а также нормативно-правовые акты;
- сотрудник должен иметь возможность эффективно осуществлять в кабинете ряд профессиональных действий, принимать различных граждан, вести телефонные переговоры и др.;
- кабинет сотрудника должен иметь строгую и удобную мебель, быть достаточно просторным, правильно окрашенным и освещенным;
- в кабинете должна поддерживаться оптимальная температура. Для человека в обычной легкой одежде зона комфорта (или зона оптимальной

температуры) находится в пределах 18-20°C;

- при оборудовании кабинета важно учитывать необходимость сохранения служебной тайны;

- рабочее место необходимо оснастить средствами современной оргтехники: персональным компьютером, принтером, сканером и др.

- в служебном кабинете сотрудника должны быть необходимые справочные материалы: кодексы, желательно комментированные, иные правовые акты, включая действующие приказы и инструкции, телефонные и иные справочники, календари и др.

- в служебном кабинете сотрудника должны быть необходимые справочные материалы:

кодексы, желательно комментированные,

иные правовые акты, включая действующие приказы и инструкции, телефонные справочники. Кроме общей книги по городу, у сотрудника должен быть специальный телефонный справочник с наиболее часто требующимися сведениями о телефонных номерах,

справочные сведения (адреса и номера телефонов экспертных учреждений, больниц, предприятий, расписания движения самолетов и поездов и др.),

словари и справочники по русскому (белорусскому) языку,

не только календарь на текущий год, но также многолетний календарь или календари за несколько прошлых лет.

В научной организации труда сотрудника важную роль играет временной фактор. Анализируя каждодневно повторяющуюся работу и постигая характер каждой операции, сотрудник может найти множество путей для экономии времени. Систематическая и целенаправленная работа в соответствии с расписанием, четкое определение и проведение собраний, совещаний и заседаний с детальной подготовкой обсуждаемых и решаемых вопросов, их регламентированность позволяют значительно уменьшить затраты времени. Общая рационализация бюджета времени сотрудника ОВД предусматривает следование ряду рекомендаций.

1. Проведите аудит распределения вашего служебного времени, т.е. детальное описание того, на что в течение рабочего дня и рабочей недели вы тратите свое время. Заведите журнал, в который записывайте все свои действия (хотя бы в рабочие дни) и время, потраченное на них, а затем проанализируйте записи. Для удобства разделите все действия по категориям, например, «совещания у вышестоящего руководства», «общение с гражданами», «выполнение самостоятельных заданий», «деловые встречи», «написание отчетов», «инструктаж подчиненных» и др. Не пугайтесь огромного количества категорий - позже их можно будет объединить. Ищите ответ на главный вопрос: есть ли связь между важностью проделанного вами действия и затраченным на него временем?

2. Определите целесообразность предстоящей деятельности. Перед началом любой работы следует уяснить, нужна ли она, какие цели преследует и должен ли ее выполнять сам сотрудник, не целесообразно ли ее поручить другим исполнителям.

3. Осуществите тщательную подготовку предстоящей работы. Не следует жалеть усилий на подготовку того или иного мероприятия (определить средства и методы, последовательность выполнения трудовых операций, необходимых помощников, уяснить цели предстоящей работы и т. д.). Такая подготовка полностью окупает затраченное на нее время и вселяет уверенность в успехе дела.

4. Используйте наиболее рациональные приемы пользования телефоном:

- расположите телефонный аппарат так, чтобы к нему не надо было подходить;
- имейте достаточно полный телефонно-справочный материал (телефонную книгу, записные книжки);
- сообщайте номер своего служебного телефона только в случаях, когда это действительно необходимо;
- прекращайте разговор немедленно после решения вопроса, явившегося поводом для телефонного звонка;
- выключайте телефон при выполнении наиболее важной работы, например, на время оперативных мероприятий.

5. При решении стандартных мыслительных задач пользуйтесь соответствующими формализованными документами (памятками, схемами, бланками и др.).

6. Активно используйте технические средства, в совершенстве овладев ими (диктофон, копировальный аппарат, персональный компьютер, цифровой фотоаппарат и др.).

Результативность организации профессиональной деятельности в значительной мере зависит от *оптимального режима труда сотрудника (психологического фактора)*. Необходимость учета этого фактора вызвана следующим. Во-первых, большинство профессиональных ситуаций в деятельности сотрудника ОВД предусматривают необходимость выполнения *большого объема работы*. Как правило, сотрудник одновременно решает несколько разноуровневых задач. Поэтому он зачастую работает с перегрузками, в том числе во вне-урочное время. Сказанное убеждает в необходимости наиболее рационального использования времени, оптимального распределения его между различными действиями сотрудника.

Во-вторых, любая работа рано или поздно утомляет. Особенно нежелательно переутомление, за которым следуют раздражительность, повышенная возбудимость, вялость, головные боли, порой бессонница

и, в конечном счете, снижение работоспособности.

Как избежать этих проблем? Сотруднику органов внутренних дел следует придерживаться ряда рекомендаций по рациональной организации труда.

Во-первых, учитывать *доминирующие функциональные состояния* человека и возможности их активизации. В психологической литературе рассматриваются разнообразные виды состояний человека, оказывающие благоприятное или отрицательное влияние на протекание трудовой деятельности. Такие состояния обозначаются понятием функционального состояния человека. Само название данного термина подчеркивает связь состояния организма человека с функциями, которые субъект выполняет в процессе трудовой деятельности. Понятие функционального состояния вводится для характеристики *эффективной* стороны деятельности или поведения человека.

Особое место при изучении функциональных состояний занимает проблема факторов, определяющих их уровень и особенности. Можно выделить шесть групп явлений, регулирующих функциональные состояния:

мотивацию - то, ради чего выполняется конкретная деятельность. Увлеченность работой, стремление к успеху, престижное достижение, заинтересованность в вознаграждении, чувство долга, обязательство, помощь - наличие всех этих мотивов может привести к чрезвычайной заинтересованности в выполнении задания, и наоборот, их отсутствие порождает формальное отношение к делу. Чем интенсивнее, значимее мотивы, тем выше уровень функционального состояния. Следовательно, от направленности и интенсивности мотивов зависят качественное своеобразие и уровень функционального состояния, на котором будет реализовываться конкретная деятельность;

содержание труда. В самом трудовом задании заложены определенные требования к специфике и уровню функционального состояния. Определенная трудовая деятельность требует определенного темпа выполнения заданий, автоматизации действий, ответственности за результат, применения физической силы или интеллекта и т.д. Наконец, то, как задание выполняется субъектом, также имеет значение для регулирования функционального состояния;

величину сенсорной нагрузки, которая может меняться от сенсорного перенасыщения, перегрузки до сенсорной депривации с крайним недостатком сенсорных воздействий. Под сенсорной нагрузкой понимаются как воздействия сенсорного окружения, опосредуемые его значимостью, так и те воздействия, которые прямо связаны с выполняемой деятельностью;

исходный фоновый уровень, сохраняющий след от предшествующей деятельности субъекта;

индивидуальные особенности субъекта. Например, монотонная работа по-разному влияет на лиц с сильной и слабой нервной системой. Индивиды, принадлежащие к сильному типу, обнаруживают меньшую устойчивость к монотонии и раньше слабых показывают снижение уровня активации нервной системы;

группу регуляторов функционального состояния, которые не относятся к естественным: это фармакологические, электрические и другие воздействия на организм.

Таким образом, реальный уровень функционального состояния является результатом сложного взаимодействия многих факторов, вклад которых определяется конкретными условиями существования индивида.

Во-вторых, учитывать динамику работоспособности человека. В течение рабочего дня работоспособность может изменяться несколько раз в сторону снижения или увеличения. Параллельно с показателями работоспособности во многих случаях изменяются и показатели производительности труда.

В целом в динамике работоспособности обычно выделяют три фазы. Первая - «вработывание», т.е. перенастройка физиологических функций в процессе перехода предшествующих видов активности к производственной деятельности. За нею следует вторая - «устойчивое рабочее состояние», при котором трудовая деятельность человека отличается наивысшей продуктивностью и устойчивостью (надежностью). Третья - «развивающееся утомление» - характеризуется снижением работоспособности. Нарастание утомления сопровождается увеличением специфических «ошибок невнимательности», снижением точности и скорости действий, симптоматикой истощения резервов организма. Если вслед за этим наступает обеденный перерыв, после него указанные фазы повторяются, с той лишь разницей, что и «вработывание», и «устойчивое рабочее состояние», как правило, длятся несколько меньше, чем до обеда.

В-третьих, на самочувствие сотрудника ОВД положительное влияние оказывают перерывы в работе и микропаузы. Перерывы различаются по своему значению и продолжительности. В середине рабочего дня обычно назначается обеденный перерыв, продолжительность которого должна составлять 1 ч. или 50 мин. (в отдельных случаях возможны перерывы меньшей продолжительности, что должно компенсироваться другими мерами облегчения и оздоровления труда). В первую (дообеденную) половину рабочего дня и во вторую (послеобеденную) в счет рабочего времени назначаются дополнительные перерывы для отдыха продолжительностью - в зависимости от особенностей данного вида труда - от 5 до 15 мин (редко больше 15 мин). Расположение дополнительных перерывов на протяжении рабочего дня, их количество и содержание (пассивный или активный отдых) определяются на основании изучения динамики работоспособности. В промежутках между рабочими операциями (а также между рабочими

элементами и движениями) делаются короткие микропаузы продолжительностью до 2 - 3 мин.

Изменяя соответствующим образом число, продолжительность, расположение в течение рабочего дня и содержание дополнительных перерывов, руководитель может создать на конкретном участке подразделения такой режим труда и отдыха, который обеспечит достижение высокого и устойчивого уровня работоспособности, производительности труда и оптимальное приспособление физиологических и психических функций к текущей служебной деятельности.

Важное значение в научной организации труда сотрудника играют оптимальные межличностные отношения внутри подразделения ОВД (социально-психологический фактор). Научными исследованиями установлена прямая связь между обстановкой, в которой работает человек, и эффективностью его труда. Коллектив, в котором рабочая атмосфера характеризуется не только разумной, справедливой требовательностью, строгим, постоянным контролем за исполнением заданий, но также дружбой, доверием, взаимопомощью, вниманием и повседневной заботой о каждом сотруднике, вне зависимости от его служебного положения, добивается наилучших показателей в труде.

Сам факт совместной работы во имя общего дела, порой в одном помещении, сближает людей, способствует установлению дружеских отношений. При этом формируются общие ценности и неписанные нормы, образующие своеобразную культуру коллектива. Весьма ценится помощь, оказываемая коллеге, особенно в критических ситуациях.

В каждом служебном коллективе существуют формальные и неформальные отношения между сотрудниками. Первые регулируются законом, иными нормативными актами, в том числе правилами служебного распорядка. Неформальные отношения сотрудников обусловлены общностью взглядов, привычек, личными симпатиями и антипатиями, особенностями проведения свободного времени.

Важное значение для формирования правильных взаимоотношений между членами служебного коллектива имеет служебная этика, соблюдение которой является одним из необходимых предпосылок высокой работоспособности коллектива. Этому в значительной мере способствует неукоснительное соблюдение правил вежливости.

Официальный характер соответствующего учреждения требует, чтобы его сотрудники по крайней мере в присутствии посторонних были предельно корректны в обращении друг с другом:

называть коллег следует по имени, отчеству, обращаясь к ним «на вы»;

заметив оплошность товарища по работе, надо сделать ему подсказку, по возможности не привлекая к этому внимания присутствующих;

недопустимо знакомиться со служебными материалами того или иного сотрудника, без его разрешения.

Рекомендуется уделять пристальное внимание факторам, сплачивающим служебный коллектив. Своеобразным индикатором психологического климата в коллективе является возможность получения нужных советов. Правоохранительная практика настолько сложна, что подчас даже самый опытный сотрудник не в состоянии самостоятельно принять правильное решение. В таких случаях необходимы коллективные обсуждения. Их результативность зависит от состава участников и системы организации обсуждений. Оптимальная численность дискуссионных групп - примерно пять-семь человек. Обсуждение может осуществляться в форме «мозговой атаки» «освободить мысли от оков». Созданию благоприятного психологического климата не препятствуют споры между членами коллектива. Более того, они часто идут на пользу дела, дают полезную разрядку спорящим. Как утверждают медики, долго сдерживаемое напряжение вредно. Оно может стать причиной болезненных расстройств. Однако спорить нужно по разумным правилам, иначе споры превращаются в конфликты.

Выводы:

1. Профессиональный потенциал - совокупность возможностей человека, позволяющих успешно заниматься профессиональной деятельностью.

2. Структурно профессиональный потенциал включает следующие элементы: соответствующая профессиограмма сотрудника ОВД, подготовленность как результат определенного обучения и подготовки; ценностно-целевая ориентация и мотивация, эмоционально-волевая устойчивость, правовая культура, психологическая культура и др.

3. К основным из условий (факторов) развития и оптимизации профессионального потенциала сотрудников ОВД следует отнести оптимальную обстановку рабочего места (эргономичный фактор), эффективную организацию бюджета рабочего времени (временной фактор), оптимальный режим труда (психологический фактор), оптимальные межличностные отношения внутри подразделения ОВД (социальнопсихологический фактор).