

Учреждение образования
«Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь»

УДК 005.32(075.8)
ББК 88.4
У69

А.А. Урбанович

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Рекомендовано
Министерством внутренних дел Республики Беларусь
в качестве учебного пособия
для обучающихся учреждений высшего образования
Министерства внутренних дел Республики Беларусь
по специальностям 1-93 81 02 «Управление кадрами
и идеологической работой в органах внутренних дел»,
1-93 81 03 «Государственное управление органами внутренних дел»

Минск
Академия МВД
2018

Рецензенты:
кафедра социальной работы и реабилитации
УО «Государственный институт управления
и социальных технологий БГУ»;
штаб Министерства внутренних дел Республики Беларусь;
кандидат психологических наук, доцент *В.П. Прилепин*

ISBN 978-985-576-106-9 © УО «Академия Министерства внутренних дел
Республики Беларусь», 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
Глава 1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ	6
1.1. Психологическая сущность управления	6
1.2. Психология управления в системе органов внутренних дел	23
Глава 2. РАЗВИТИЕ И ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ	27
2.1. Сущность профессионального потенциала сотрудника органов внутренних дел	27
2.2. Пути активизации профессионального потенциала сотрудников органов внутренних дел	31
Глава 3. ПСИХОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ	39
3.1. Профессионально важные качества личности руководителя. Психология требовательности руководителя	39
3.2. Характеристика основных управленческих функций руководителя	51
3.3. Психология принятия управленческих решений и текущей организаторской работы	65
3.4. Психологический потенциал личности руководителя органа внутренних дел	79
Глава 4. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЛИЧНЫМ СОСТАВОМ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ	95
4.1. Личность в системе управления органами внутренних дел	95
4.2. Управление мотивацией и поведением сотрудника органа внутренних дел	98
Глава 5. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНАМИ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ В ЭКСТРЕМАЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ	127
5.1. Понятие экстремальных условий и экстремальных ситуаций в деятельности органов внутренних дел	127
5.2. Психология управления органами внутренних дел в экстремальных условиях	134
ПРИЛОЖЕНИЯ	139
Приложение 1. Афоризмы о психологии руководства и сотрудничества	139
Приложение 2. Правила установления оптимальных отношений с подчиненными	143
Приложение 3. Основные правила наказания подчиненных	144
Приложение 4. Признаки сильного и слабого руководителя	145
Приложение 5. Семь грехов руководителя и варианты избавления от них	148
Приложение 6. Девять типов сотрудников и стиль обращения с ними	150
Приложение 7. Как быстро ввести нового сотрудника в курс дела	153
Приложение 8. Тестовая методика Ш. Ричи и П. Мартина «Мотивационный профиль сотрудника»	156
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	162

ПРЕДИСЛОВИЕ

Важнейшей предпосылкой эффективной деятельности любой организации является способность квалифицированно управлять ее психологическими ресурсами – формировать, развивать и грамотно их использовать. В современных условиях нужны не просто квалифицированные руководители, а психологически мыслящие, мудрые в управлении профессионалы. Сейчас, как никогда прежде, руководителям необходимы знание психологических основ управления, владение высокой управленческой культурой. Потребности динамично изменяющейся практики заставляют обратить пристальное внимание и на подготовку руководителей, и на психологические аспекты руководства коллективами. Знание психологических особенностей людей, всесторонний учет психологического содержания управленческой деятельности, стимулирование сотрудников в процессе совместной деятельности, создание в организации здорового социально-психологического климата – эти и другие проблемы находятся в центре внимания психологии управления. Ответом на насущную потребность практики стало введение во многих вузах преподавания новой учебной дисциплины «Психология управления».

Человек в контексте управленческих отношений – основной лейтмотив данного учебного пособия, в котором нами предпринята попытка совместить основы теоретических положений психологии управления с практикой управленческой деятельности руководителей органов внутренних дел.

В пособии представлен анализ психологических аспектов повседневной управленческой деятельности руководителей разного уровня Министерства внутренних дел Республики Беларусь. В качестве основы были взяты требования руководства Министерства внутренних дел Республики Беларусь к организации учебного процесса в учреждениях высшего образования данного ведомства, организационно-методические материалы по организации обучения слушателей магистратуры Академии МВД Республики Беларусь, научно-теоретическая и практическая литература по психолого-управленческой проблематике, материалы, ранее опубликованные автором, и другие источники.

Учебная дисциплина «Психология управления» основывается на базовых знаниях основных положений дисциплин социально-гуманитарного и общенаучного циклов высшего образования первой ступени. В ходе ее изучения углубляются теоретико-методологические знания, приобретенные слушателями магистратуры по таким учебным дисциплинам, как «Управление кадрами органов внутренних дел», «Организа-

ция идеологической работы в органах внутренних дел», «Технологии эффективных коммуникаций».

Курс нацелен также на овладение и совершенствование практических умений и навыков, необходимых для выработки оптимальных подходов к управленческой деятельности.

Основные задачи изучения учебной дисциплины «Психология управления» – формирование знаний и иных компетенций, позволяющих:

определять содержательно-психологические задачи управленческой деятельности;

психологически обеспечивать управленческие процессы и технологии;

применять психологические технологии, средства и методы решения задач управления ОВД;

принимать психологически обоснованные организационно-управленческие решения в повседневной деятельности и нестандартных ситуациях.

Учебная дисциплина «Психология управления» формирует следующие компетенции:

применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач;

проводить самостоятельный системный и сравнительный анализ;

быть способным генерировать новые идеи (обладать креативностью);

владеть междисциплинарным подходом при решении проблем;

уметь учиться, постоянно повышать свою квалификацию;

соблюдать правила профессиональной этики;

взаимодействовать со специалистами смежных профилей;

вести переговоры с другими заинтересованными участниками.

Учебное пособие адресовано слушателям магистратуры и всем интересующимся проблематикой психологии управления. Оно завершается приложениями, в которых содержится концентрированный опыт эффективных управленцев.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

1.1. Психологическая сущность управления

Психология управления как прикладная междисциплинарная отрасль знаний. До начала XX в. управление не было предметом отдельного научного исследования. Впервые о механизмах, закономерностях, принципах управления заговорили в связи с появлением в 1911 г. книги Ф. Тейлора «Принципы научного менеджмента», где он выделил основные принципы управленческого труда.

В 1920-х гг. А. Файоль описал последовательную систему принципов менеджмента и управление стали рассматривать как специфическую самостоятельную деятельность. Именно Файоль связал повышение эффективности управленческой деятельности с ее психологизацией. К этому времени психология уже сформировалась как наука в ее теоретическом и прикладном аспектах. Благодаря слиянию теории управления и психологии началось формирование прикладной междисциплинарной науки – психологии управления. Основными ее задачами были изучение и решение проблем управленческой деятельности с помощью психологических знаний и умений. Таким образом, психология управления есть отрасль психологической науки, исследующая своими средствами (методами) процессы управления в различных сферах социальной практики [54, с. 24]. Располагаясь на стыке двух самостоятельных наук – психологии и управленческой науки, она тем не менее не соединяет механически часть психологии и часть управления. Психология управления выступает прикладной междисциплинарной отраслью знаний.

Базовый аргумент психологии управления прост: в любом варианте управления есть человеческий фактор, поэтому управление может быть эффективным только при учете закономерностей существования (функционирования) этого фактора.

В СССР термин «психология управления» впервые начал использоваться в 20-х гг. XX в. На II Всесоюзной конференции по научной организации труда (НОТ) (март 1924 г.) один из докладов полностью был посвящен психологии управления и связанным с ней проблемам. Психология управления была призвана решить две задачи: «Подбор сотрудников к функциям и друг к другу соответственно их индивидуаль-

ным особенностям; воздействие на психику работников через стимулирование...» [8, с. 19].

В многочисленных работах по научной организации труда (А.К. Гастев, В.В. Добрынин, П.М. Керженцев, С.С. Чахотин и др.), вышедших в 20–30-х гг., было немало интересных подходов к разрешению психологических проблем управления. Однако недостаточный уровень их разработанности не позволил психологии управления выделиться в самостоятельную область знаний. Психологические знания стали более активно прилагаться к теории и практике управления в середине 60-х гг.

Одними из первых исследователей, поставившими вопрос о необходимости разработки психологии управления как науки, были Е.Е. Вендров и Л.И. Уманский. Среди основных аспектов психологии управления производством они называли социально-психологические проблемы производственных групп и коллективов, психологию личности и деятельности руководителя, вопросы подготовки и подбора руководящих кадров и др. Иная точка зрения высказывалась А.Г. Ковалевым, который включил в сферу психологии управления только социально-психологическую проблематику. Постепенно в разделах о трудовой деятельности выделился самостоятельный вопрос о психологии управленческой деятельности.

Полностью психология управления оформилась как новая отрасль психологической науки ко второй половине 1970-х гг. С одной стороны, это был результат, по мнению Б.Ф. Ломова, продолжавшейся дифференциации психологии по видам изучаемой человеческой деятельности – предметом ее изучения стала управленческая деятельность. С другой стороны, это результат интеграции разных областей и направлений психологической науки [22, с. 365].

Возникновение и развитие психологии управления обусловлено теоретически и практически, при этом *практический аспект* превалирует. Во-первых, любой процесс управления, реализуемый в системе «человек – человек», осуществляется через взаимодействие людей друг с другом. При управлении различными процессами субъект управления либо не может, либо может ограниченно, индивидуально влиять на управляемые процессы. Его воздействия фактически опосредованы воздействием на других людей. Во-вторых, практика управления испытывает большую потребность в психологических данных о человеке как субъекте и объекте управления [22, с. 365].

Однако по мере решения научно-практических задач, разработки конструктивной психологической теории управления все более актуальным становился вопрос о теоретических источниках психологии управления. Для того чтобы изучать психолого-управленческие проблемы и давать обоснованные научные рекомендации, психология

управления должна использовать достижения общей, социальной, педагогической, инженерной психологии, психологии труда, социологии (особенно социологии организаций). Общеизвестно, что рассмотрение психологических проблем управления невозможно без соответствующего экономического контекста, т. е. без использования знаний экономической теории, эргономики, менеджмента, этики, культуры и психологии делового общения и др.

В самом общем виде предмет психологии управления представляет собой психологические аспекты управленческих отношений и управленческого взаимодействия [31; 57 и др.]. Конкретное проявление предмета психологии управления может быть представлено в следующих уровнях *психолого-управленческой проблематики*.

1. *Психологические аспекты деятельности руководителя:*

психологические особенности управленческого труда вообще, его специфика в различных сферах деятельности;

психологический анализ личности руководителя, психологические требования к личностным качествам руководителя;

психологические аспекты принятия управленческого решения;

индивидуальный стиль управления руководителя и проблемы его коррекции и др.

2. *Психологические аспекты деятельности организации как субъекта и объекта управления:*

возможности использования психологических факторов для решения управленческих задач;

закономерности формирования благоприятного социально-психологического климата в организации;

закономерности формирования оптимальных межличностных взаимоотношений в организации, проблема психологической совместимости;

формальная и неформальная структуры организации;

мотивация труда членов организации;

ценностные ориентации в организации, управление процессом их формирования и др.

3. *Психологические аспекты взаимодействия руководителя с членами организации:*

проблемы создания и функционирования системы коммуникации в процессе взаимодействия;

проблемы управленческого общения;

оптимизация взаимоотношений в звене «руководитель – подчиненный»;

информированность как фактор повышения эффективного управления и др.

Таким образом, *психология управления* – это отрасль психологической науки, основанная на достижениях различных наук, изучающих психологические аспекты процесса управления, и направленная на оптимизацию и повышение эффективности этого процесса.

Базовые понятия психологии управления. Рассмотрим некоторые базовые понятия – такие, как «управление», «лидерство», «власть», «субъект управления», «объект управления», «управленческое взаимодействие», «управленческое воздействие», «управленческие отношения», «управленческие функции», «управленческие задачи», «управленческие потребности», и попытаемся раскрыть их психологическую сущность.

Философы отмечают, что *управление* – функция организованных систем различной природы (биологических, технических, социальных), обеспечивающих сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программ, цели деятельности. Психологическая сущность организации особенно полно себя заявляет в социальной организации, где основными действующими лицами выступают люди, занимающие позиции соподчинения или (и) координации [74, с. 704].

М.В. Петрович, конкретизируя приводимое выше определение, считает, что управление есть целенаправленное воздействие субъекта управления (управляющей системы) на объект управления (управляемую систему) для сохранения существующего между ними взаимодействия или перевода объекта управления в желаемое состояние. Понятие «управление» первоначально означало умение управлять лошадьми. Этимология английского слова «manage» (управлять) восходит к латинскому слову «manus» (рука) [67, с. 8].

В общем виде под лидерством понимается процесс а) влияния какого-либо индивида на поведение других людей и б) организации их деятельности в соответствии со стоящими перед группой задачами. Лидер не только должен хотеть вести людей за собой, но и обладать для этого необходимыми качествами. Применительно к управлению под *лидерством* понимается воздействие на людей с помощью социально-психологических методов и механизмов, с опорой на личный авторитет субъекта воздействия и систему межличностных и межгрупповых психологических отношений в микросреде (малой группе). Принципиально иной формой воздействия на исполнителей является администрирование, т. е. воздействие на людей с помощью власти, официально данной субъекту воздействия (руководителю, начальнику, заведующему, управляющему и т. п.). К основным официальным и реализующим власть методам воздействия относят административно-правовые, формально-организационные, экономические и т. п. [22, с. 373].

По мнению Ф.М. Бурлацкого, *власть* – это в общем смысле способность и возможность осуществлять свою волю, оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью какого-либо средства – авторитета, права, насилия и др. [74, с. 85]. Власть как психологический феномен характеризуется возможностью лидера, руководителя побудить человека сделать нечто, что он иначе не стал бы делать, т. е. потребовать от человека выполнить какое-то действие или не выполнять его при достижении общих целей деятельности, организации (группы). Власть руководителя есть средство реализации им целей управленческой деятельности. К. Френч и С. Рейвен выделяют пять основных форм власти в организациях [41, с. 402].

1. *Власть, основанная на принуждении.* Под принуждением понимается возможность субъекта власти наказывать исполнителя так, чтобы помешать удовлетворению каких-либо его насущных потребностей. Основной акцент делается на угрозе применения насилия по отношению к управляемым лицам с опорой на самые низменные потребности людей (страх смерти, наказания, лишение чего-нибудь и т. д.).

Некоторые руководители часто прибегают к использованию этой формы власти, так как на подчиненного действует намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий или понижение в должности. Указанные исследователи выявляют слабые стороны метода влияния через страх: чтобы использовать его, необходимо иметь эффективную систему контроля, но ее создавать нелегко, она весьма дорого стоит. Когда основу власти составляет принуждение, почти невозможно поддерживать эффективный контроль за деятельностью подчиненных при умеренных затратах, так как усиливается стремление людей сознательно или бессознательно обманывать организацию.

Отдельные авторы предлагают рассматривать три элемента принуждения [52, с. 274].

1. Потенциал принуждения – максимальный объем наказаний, который может использовать субъект власти в отношении ее объекта в случае необходимости. На основании имеющегося в его распоряжении потенциала принуждения руководитель выбирает и использует в конкретной ситуации требуемый уровень наказания.

2. Угроза – выражение намерения субъекта власти применить санкции к объекту власти; это промежуточное положение между актуальным и потенциальным наказанием. Она преследует цель предупредить возможный объект наказания о том, какие санкции могут быть к нему применены в случае отказа выполнять распоряжения субъекта власти.

3. Актуальное наказание – исполнение угрозы; оно используется лишь в том случае, когда условия, заключающиеся в угрозе, не принимаются объектом власти.

2. *Власть, основанная на вознаграждении.* Вознаграждение как основа власти представляет собой возможность субъекта власти удовлетворять какие-либо потребности подчиненного. При этой форме власти менеджеры делают упор на мотивацию сотрудников, удовлетворение их физиологических и социальных потребностей, поиск более адекватных ситуаций путей вознаграждения.

Обещание вознаграждения – один из самых давних и часто самых эффективных способов влияния на других людей через положительное подкрепление с целью добиться от них желаемого поведения. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, так как представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, способного удовлетворить ту или иную его потребность.

Для эффективного влияния на поведение подчиненного вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Одним из вариантов использования власти, основанной на вознаграждении, является усиление влияния руководителя путем создания у подчиненных чувства обязанности при оказании им личных одолжений. Власть, основанная на вознаграждении, более положительно воспринимается подчиненными, чем влияние через принуждение и страх, но управленец и в этом случае сталкивается с различными трудностями. Такая форма власти будет действительна при условии, когда руководитель сможет правильно определить то, что в глазах исполнителя является вознаграждением. Однако на практике у руководителя существует масса ограничений в использовании вознаграждения в силу ограниченности ресурсов, политики организации и т. д.

3. *Власть, основанная на силе традиций,* состоит в сохранении существующего порядка вещей, обеспечении безопасности, какой-то (чаще всего этнической или конфессиональной) группы лиц. Управление в таких коллективах происходит путем удовлетворения важных социальных потребностей человека (защищенности, чувства принадлежности к группе).

Законная власть основана на реализации культурных норм, закрепляющих необходимость подчинения руководителю. Успешное функционирование организации прямо зависит от готовности подчиненных по традиции признавать авторитет – законную власть руководства. Традиция продолжает оставаться общепринятой официальной формой влияния руководителя, поскольку она предлагает позитивное вознаграждение – удовлетворение потребности подчиненных в принадлежности к социальной группе. В системе, где традиции очень сильны, исполнитель может переложить ответственность за нежелательные действия и решения с себя на руководителя этой системы. Традицион-

ная власть может противоречить ценностям современного человека, реализации таких его потребностей, как причастность к организации, участие в различных ее мероприятиях и др. Поэтому те организации, которые опираются на традицию как механизм реализации власти, могут в конечном счете оказаться перед острой проблемой выживания.

4. *Власть харизматическая,* основанная на силе личных качеств управленца. Впервые термин «харизма» был введен в научный оборот известным ученым XIX – начала XX в. М. Вебером. Люди как бы добровольно соглашались подчиняться определенной яркой личности, рассматривают ее как идеал, к которому нужно всячески стремиться, наделяют этого человека сверхчеловеческими возможностями. Эта форма власти основана не на логике, а на силе личных качеств или способностей руководителя. Харизматическое влияние определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему, потребностью в принадлежности и уважении. Исполнитель может вообразить, что у него много общего с подобным лидером, подсознательно ожидая, что подчинение сделает его похожим на руководителя.

5. *Экспертная власть* основана на профессиональных знаниях и умениях (например, предписания врача пациенту о методах лечения болезни, советы профессора студентам о подготовке к экзаменам и т. д.): исполнитель верит, что руководитель обладает компетентным знанием решаемой проблемы. Влияние считается разумным, потому что решение исполнителя подчиниться сознательно и логично. Человек может использовать экспертную власть в организации, когда он имеет информацию или идеи, которые, с точки зрения других, помогут достичь целей организации.

Экспертная форма власти в организации также имеет свои ограничения: разумная вера гораздо менее устойчива, нежели слепая вера, посредством которой влияют на других харизматические личности; формирование разумной веры требует длительного времени.

Результаты эмпирического исследования факторов предпочтения руководителем различных форм власти в организации, проведенного Л.Ю. Левкович, позволяют сделать ряд выводов [52, с. 274–284].

Среди руководителей существуют индивидуальные различия в предпочтении ими различных форм власти. Например, руководители с повышенным уровнем тревожности склонны к использованию власти, основанной на санкциях и традиционной власти. Руководители, считающие свои успехи исключительно результатом собственных достоинств, профессионализма и высокого уровня знаний, предпочитают власть, основанную на вознаграждении, в то время как руководители, низко оценивающие роль собственных действий в значимых жизнен-

ных событиях, склонны к использованию власти, основанной на санкциях. Экспертная и харизматическая формы власти воспринимаются руководителями, гибкими в общении и легко вступающими в новые социальные контакты.

Предпочтения тех или иных форм власти складываются у руководителя под влиянием его интернальности-экстернальности в области достижений, производственных и межличностных отношений, уровня личностной тревожности, гибкости в общении и легкости в установлении новых социальных контактов.

Существует связь между особенностями управленческих ситуаций и избранных руководителем различных форм власти. Так, в ситуациях, в которых работа руководителя осложняется действием определенных объективных причин (дефицита информации, необходимой ему для формирования целостной картины ситуации; лимита времени, препятствующего качественному выполнению работы; высокой степени его личной ответственности за выполнение порученной ему и его подразделению работы и др.), он предпочитает использовать формы власти, основанные на вознаграждении, санкциях, а также экспертную власть. Для повышения работоспособности возглавляемого подразделения руководитель предпочитает использовать харизматическую власть и власть, основанную на вознаграждении.

Под *субъектом управления* (от лат. subjectum – подлежащее) понимается носитель предметно-практической деятельности, источник управленческой активности, направленной на определенный объект управления. Субъектом управления может выступать как отдельное лицо, так и группа.

Характеризуя суть управления человеком и человека как объекта управления, В.Г. Афанасьев выделил пять ключевых положений [2]. Во-первых, управлять человеком – это определить место каждого человека в общественной системе, его функции, права и обязанности, социальную роль; во-вторых, подготовить человека, научить его выполнению социальной роли, своих функций, обязанностей, обучить профессии, навыкам общественной деятельности; в-третьих, создать каждому человеку самые благоприятные условия (на работе и в быту) для наилучшего выполнения социальной роли, воздействовать на него, с тем чтобы его дела отвечали интересам общества и коллектива; в-четвертых, помочь ему выбрать роль и эффективно ее выполнять, контролировать, как выполняется эта роль, при необходимости поправлять его, по достоинству оценивать результаты работы; в-пятых, воздействовать на человека таким образом, чтобы его поведение, дела и поступки отвечали требованиям общества, коллектива, чтобы они были полезны и обществу, и человеку, способствовали прогрессу и общества, и личности.

Субъект управления в ОВД отличается «рассредоточенностью» [54, с. 23]: в этом качестве выступает не только первый руководитель и руководство в целом, но и вся совокупность должностных лиц, реально участвующих в выработке стратегии управления, принятии и реализации управленческих решений.

Объектом управления может быть часть объективной действительности, на которую направлено управленческое воздействие. Объектами управления могут выступать как отдельное лицо, так и группа. Фрагмент реальности становится объектом управления по мере того, как субъект управления взаимодействует с ним.

Управленческое взаимодействие – это система совместных действий субъекта и объекта управления, в которой действия субъекта управления (одного лица или группы лиц) обуславливают определенные действия объекта управления (одного лица или группы лиц), а действия последнего вызывают определенные действия субъекта управления.

Управление всей повседневной деятельностью субъекта управления, руководителя, ОВД возможно лишь при активном воздействии на него и его персонал с привлечением к этой работе других руководителей и сотрудников. Управленческие воздействия – это особые «рабочие орудия», «инструмент» в руках субъекта управления [49, с. 218].

В самом общем виде под воздействием в психологии понимается целенаправленный перенос движения, информации или других (в том числе материальных агентов) от одного участника взаимодействия к другому [35, с. 48]. В свою очередь *управленческое воздействие* представляет собой процесс передачи побудительной информации от субъекта управления к объекту управления. Передаваемая информация представляет собой комплекс сигналов, несущих сообщение о чем-либо и ориентирующих объект управления о смысле и значении этих сигналов.

Осуществляя управление, руководитель и другие лица, участвующие в управлении, должны постоянно совершенствовать систему управленческих воздействий, используя для этого все, что оказывает влияние на персонал, и создавая максимально благоприятные предпосылки для добросовестной и успешной работы. В этом главный смысл всей организации управления и главная ответственность руководителя [49, с. 219].

Под *управленческими отношениями* понимается система взаимных зависимостей, взаимных обязанностей отдельных людей или их общностей, в которые они вступают в процессе осуществления управленческих функций [22, с. 368].

Как признают представители разных наук, управленческие отношения обладают такими психологически значимыми характеристиками,

которые делают их отличными от других форм общественных отношений (экономических, политических, правовых и др.) [22, с. 368]. В.Г. Афанасьев выделил следующие психологически значимые признаки управленческих отношений [1]:

1) в результате реализации управленческих отношений создаются ценности, непосредственно не воспринимаемые человеком (например, организация совместной деятельности). У исполнителей возникает иллюзия того, что руководитель фактически «ничего не производит». В процессе организации совместного труда руководитель может находиться в психологически невыгодной позиции по отношению к другим участникам трудового процесса. Эта особенность легко может становиться фактором, вызывающим трудности в управленческом взаимодействии руководителя с исполнителями;

2) управленческие отношения в психологическом смысле настолько же сложные, как и всякие другие общественные отношения, так как реализуются также через межличностные, межгрупповые и иные виды отношений, выступающие объектами исследований в психологии управления;

3) управленческие отношения подвержены воздействию различных субъективных факторов в значительно большей степени по сравнению с другими видами общественных отношений; реализация управленческих отношений в форме управленческого взаимодействия характеризуется высокой степенью психологической опосредованности, что в конечном счете делает управленческие отношения психологически насыщенными и зависимыми от психологических факторов.

Управленческие отношения как необходимый компонент механизма управления имеют свою структуру, в которой присутствуют отношения централизма, самостоятельности, субординации, координации, ответственности, соревнования и др. [64, с. 21–23].

Отношения централизма вытекают из наличия иерархии субъектов управления. Это формы связи между высшими и низшими субъектами в процессе реализации управленческих функций, когда высшие органы управления имеют право и обязанности определять содержание и направленность деятельности низших структур для достижения основной общей цели в пределах единой системы управления.

Отношения самостоятельности предполагают наличие у субъектов управленческих отношений прав и обязанностей, которые дают им возможность определять содержание и направленность деятельности в соответствии со своими интересами, не игнорируя при этом общие интересы.

Отношения субординации выражают подчиненность одного субъекта другому в процессе управления единым объектом. Отношения

субординации необходимы для достижения совместных интересов и целей, взаимосвязанных с особыми конкретными интересами с помощью определенной их взаимоподчиненности.

Для установления субординационных отношений субъект управленческой деятельности имеет функции распоряжения, осуществление которых основано на применении административных методов управленческого воздействия, суть которых в том, что на основе приказов и распоряжений определяются конкретные функциональные цели и задачи деятельности подчиненных структур. Эти методы необходимы для налаживания совместной работы, взаимодействия сотрудников в системе управления, устранения стихийности в деятельности участников управленческого процесса.

Отношения координации возникают между субъектами управления, которые не подчинены друг другу; имеются в виду согласование деятельности, объединение усилий во время осуществления конкретных заданий и общих целей. Эти отношения являются выражением самостоятельности субъектов управления.

Отношения ответственности обеспечивают взаимную ответственность между субъектами управления в процессе использования прав и выполнения обязанностей для достижения цели управления. Ответственность формируется как результат признания тех требований, которые предъявляют друг другу субъекты управленческих отношений – отдельные сотрудники, группы, отделения, службы – в отношении выполнения совместных обязанностей. Эти связи, которые создают объективную основу отношений ответственности, устанавливаются путем закрепления соответствующих экономических, правовых и моральных норм, плановых заданий, системы материального и морального стимулирования, санкций, которые действуют на субъектов ответственности с целью признания необходимого направления их действий.

Отношения соревнования представляют собой связи между самостоятельными субъектами управленческих отношений при выборе наиболее эффективных способов достижения общественно необходимых целей. Отношения соревнования устанавливают такой характер взаимосвязи между двумя и более сотрудниками, отделами, службами в процессе профессионального разделения труда, при котором достижение наилучших результатов позволяет наиболее полно реализовать те или иные задачи.

Применительно к ОВД важной разновидностью управленческих отношений являются *организационные отношения* – психологические отношения сотрудников ОВД, находящие конкретное отражение в их профессионально-должностных позициях и реальных взаимоотноше-

ниях по поводу совместного выполнения должностных обязанностей [49, с. 211]. Организационные отношения характеризуют особый пласт сознания сотрудника – организационное сознание, от которого зависит его организационное поведение. Реализуясь в виде субъективных отношений личности работника, эти отношения ведут к формированию соответствующей позиции (профессионально-должностной позиции), которая обеспечивает включение и ориентацию сотрудника в систему управления ОВД и его организационное самоопределение. Организационные отношения, выступая как взаимоотношения, определяют сущность и психологическое содержание контактов, ориентированных на согласование действий и поступков сотрудников ОВД [49, с. 211].

В целом основное содержание управленческой деятельности включает реализацию руководителем определенных *управленческих функций*, выступающих специализированными видами основных управленческих работ¹. *Управленческие задачи* – это различного рода результаты, которые должны быть получены социальной системой в данных конкретных условиях для удовлетворения определенных объективно существующих потребностей этой социальной системы или каких-то других систем, включая удовлетворение управленческих потребностей социальной системы. Под *управленческими потребностями* социальной системы понимается объективно существующая необходимость, характерная для социальных систем, занятых совместной трудовой деятельностью, в частности совместным трудом, требующим обязательного согласования отдельных действий, деятельности, поступков, поведенческих актов и включенных в него индивидуальных или групповых участников [22, с. 373–374].

Вся понятийная система психологии управления не ограничивается рассмотренными терминами, однако рассмотренные понятия являются основными.

Принципиальная схема социального управления включает следующие основные элементы – субъект и объект управления, между которыми устанавливаются управленческие отношения, имеющие обратную связь. Кроме указанных базовых элементов, можно выделить и некоторые другие: цель, предмет, средства, рабочий материал, «продукция», условия управления и др. [54, 67, 68 и др.].

Цель управления – достижение идеального состояния системы; обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности сотрудников организации по решению стоящих перед ними задач.

¹ Управленческие функции будут подробно рассмотрены в разд. 3.2.

О *предмете управления* существует ряд мнений. Так, Т.С. Кабаченко считает предметом управления информацию: «Продуктом деятельности руководителя является не количество продукции как таковой, а оптимизация [при помощи информации] функционирования системы, производящей данную продукцию или реализующей иные задачи» [26]. С точки зрения А.И. Китова, предметом управления выступает «конечный продукт труда всей организации, в которой органически взаимосвязаны результаты труда как руководителей, так и исполнителей» [29, с. 30]. Такого же мнения придерживаются авторы коллективного учебника «Психология управления», утверждающие, что конечная и главная реальность, которой надлежит управлять руководителю, – это результаты деятельности его подчиненных и сама эта деятельность. Информация же только способствует достижению этой цели деятельности, не превращаясь в самоцель» [54, с. 29].

Средства управления – это управленческие решения и практические действия, необходимые для функционирования организации в требуемом режиме.

Рабочий материал управления – информация о состоянии объекта, деятельности подчиненных структурных подразделений и создаваемых целевых групп, необходимых изменениях в функционировании и развитии этих подразделений. Вот почему в основе любого управления – получение, обработка и передача информации.

«Продукция» управления – эффективность деятельности всего руководимого коллектива (качество и количество продукции, экономичность, себестоимость, новшество продукции и др.).

Помимо указанных критериев, эффективность деятельности руководителя оценивается через *психологические критерии* [64, с. 18–19]:

удовлетворенность (неудовлетворенность, например, членов коллектива отношениями с коллегами, руководителем, условиями труда, заработной платой и т. д.), что проявляется в благоприятном (либо неблагоприятном) психологическом климате коллектива, степени стабильности (или текучести) кадров;

мотивацию членов коллектива (желание людей трудиться и сохранять членство в коллективе);

авторитет руководителя в коллективе;

самооценку коллективом своей сплоченности и успешности.

Психологическая проблематика управления в ОВД порождается рядом факторов [54, с. 23]:

1) *фактор «первый руководитель»* – его позицией по отношению к центру власти (единоличная концентрация или ее распределение), особенностями стиля управления, индивидуальными и социально-психологическими особенностями;

2) *фактор «команда»* – совместимостью (сработанностью) руководителя и его заместителей, наличием команды, концептуальным, целевым, мотивационным единством;

3) *фактор «отношения»* – всем их многообразием и противоречивостью по вертикали и горизонтали;

4) *фактор «управленческая гибкость»* – качеством рефлексивно-управленческих процессов, определяющих адекватность реагирования системы управления на динамично изменяющиеся условия функционирования.

Условия, в которых осуществляется повседневное управление в ОВД, являются психологически насыщенными в силу социально-психологических особенностей реально складывающейся оперативной обстановки: «...это целые пласты психологической реальности – обычаи, традиции, культура региона, особенности правосознания населения, авторитет и имидж сотрудников ОВД, уровень криминально-психологической зараженности, наличие конфликтующих этносов, религиозных сект и т. п.» [54, с. 24].

Ведущие тенденции развития управленческой мысли. На рубеже XX–XXI вв. выявились следующие тенденции развития управленческой мысли [13, 19, 20, 41, 70, 71, 71].

Интернационализация науки управления: посредством издания огромного количества работ по управлению, распространения программ обучения менеджменту, обобщения управленческого опыта разных стран через исследования, широких международных контактов ученых управленческое наследие становится достоянием всех, кто в нем нуждается.

Практическая направленность современного развития науки управления: управленческая мысль все больше обращается к здравому смыслу, простым истинам, хорошо усваиваемым рецептам, которые доступны для понимания и использования теми, кто несет нелегкое бремя управления, или теми, кто встает на этот путь.

Ориентация на количественное увеличение, многослойность управленческого аппарата, усиление дифференциации управленческого труда: современные условия общественного развития требуют не меньше, а даже больше управленцев, чем прежде.

Усиление технической оснащенности и технологическое усложнение управленческого труда: современный управленческий труд в результате широкого использования научных достижений (компьютеры, различная оргтехника, всевозможные средства обработки, передачи и накопления информации, позволяющие быстро устанавливать связь даже с самой удаленной точкой мира и др.) стал принципиально иным, даже по сравнению с прошедшим десятилетием.

Характер этой тенденции противоречив. С одной стороны, управленческий труд в результате технологизации упростился и стал оперативнее, а с другой – это привело к усложнению деятельности управленца. Развитие научно-технического прогресса заставляет принимать решения в гораздо более короткие сроки, чем раньше. Технологизация управленческого труда требует строже подходить к принимаемым управленческим решениям, потому что в условиях повышенной взаимосвязанности всех звеньев системы управления возникают новые риски и негативные последствия неверных решений.

Ориентация на человека как на наивысшую ценность всего процесса управления. В центре современных концепций управления находится человек, который рассматривается как наивысшая ценность для организации. Исходя из этого, все системы управления нацелены на пробуждение разнообразных способностей сотрудников, с тем чтобы они были в максимальной степени использованы в процессе совместной деятельности, а человек стремился бы к процветанию организации, в которой он работает и служит.

Таким образом, современная наука управления последовательно разворачивается в сторону *психологизации*. Поиск путей активизации человеческого фактора внутри организации и учет социально-психологических особенностей персонала признаны решающими условиями повышения эффективности совместной деятельности любой организации.

Психологические особенности управленческой деятельности. Управление всегда осуществляется в рамках определенной профессиональной деятельности. Управленческое воздействие на все сферы деятельности организации осуществляется через членов организации посредством управленческой деятельности, принципиально отличающейся от других видов деятельности труда по выполнению функций управления в организации.

Понятие деятельности является базовым и принципиально значимым для отечественной психологической мысли. Вне категории деятельности невозможно объяснить возникновение и развитие психики и личности. Деятельность существует только в психологическом единстве с сознанием и личностью, в соотношениях с потребностями, мотивами, целями и задачами [44, с. 589]. Соответственно, и анализ особой разновидности профессиональной деятельности – управленческой – невозможен вне обращения к деятельности как особой психологической реальности.

Управленческая деятельность – это тип профессиональной деятельности, специфика которой определяется ее основной и наиболее общей задачей: необходимостью организации деятельности других людей в

направлении достижения общих целей, а также опорой при этом на принцип иерархии [28, с. 563].

Управленческая деятельность отличается рядом особенностей. Во-первых, она является целесообразной, трудовой, то есть создающей и производящей предварительно запланированный результат, продукт духовного плана. В этом проявляется осознанное, целенаправленное преобразование мира повседневной управленческой деятельности. Во-вторых, она является преимущественно внутренней (психической, умственной), то есть протекающей в идеальном плане психического отражения и осуществляемая с образами (воспроизведенными, созданными, «вторичными» предметами, являющимися продуктом отражения). Однако управленческая деятельность не завершается во внутреннем плане. Видоизменяясь с разной степенью плавности, она перетекает во внешнюю деятельность при помощи экстерииоризации. Психические образы и действия при этом материализуются, становятся доступными для внешнего наблюдения и изучения.

Важное значение приобретает динамичность современной управленческой ситуации. Управленческое понимание (или управленческое познание) становится предметом пристального внимания в условиях нарастания нестабильности, неопределенности, роста потребности в постоянных изменениях. Следовательно, необходимо выявить, каковы механизмы и инструменты, посредством которых современные субъекты управленческого труда формируют управленческие замыслы и определяют способы их реализации [36, с. 8].

Основные психологические особенности управленческой деятельности можно свести, считает В.Ф. Рубахин, к следующим [5, с. 198]:

- информационный характер, предполагающий значительные интеллектуальные усилия;

- неалгоритмический, творческий характер;

- большое разнообразие видов деятельности на разных уровнях управленческой иерархии;

- чаще всего осуществляется при недостатке информации и в условиях часто меняющейся, нередко противоречивой обстановки;

- прогностический характер управленческих задач;

- доминирование коммуникативной функции, общение на разных уровнях;

- высокая нервно-психическая напряженность, обусловленная большой ответственностью за принимаемые решения, ненормированным рабочим днем и постоянным общением с людьми.

Основные современные управленческие культуры. Особенности управленческой деятельности того или иного руководителя во многом зависят от его приверженности определенной управленческой культу-

ре. **Управленческая культура** – совокупность определенных средств, приемов, методов и технологий управленческой деятельности, сформированных в определенной социокультурной среде. В целом можно выделить четыре основные управленческие культуры.

Американская управленческая культура. Основной тезис – управление есть специализированный вид деятельности, которому не только можно, но и нужно учиться.

Основные черты:

- обязательное получение управленцем управленческого образования;

- позиционирование профессии менеджера как одной из наиболее важных в обществе;

- рационализм;

- индивидуализм;

- конкурентный прагматизм.

Японская управленческая культура. Основной тезис – управление есть вид деятельности, которому можно обучиться на основе приобретения опыта (главным образом, своего).

Основные черты:

- обязательное получение управленцем соответствующего опыта (главным образом, опыта установления человеческих отношений в руководимом коллективе);

- ориентация на групповые способы решения проблем («место работы – вторая семья»);

- основа управления – поддержание и укрепление вертикали;

- создание соответствующей среды, позволяющей сотруднику полностью сосредоточиться на выполнении функциональных обязанностей;

- обязательность и точность в выполнении поручений и обязательств;

- доминирование лояльности сотрудника над его профессионализмом;

- безукоризненность управленческих решений.

Европейская управленческая культура. Основной тезис – управление есть вид деятельности, на эффективность которого влияют соответствующие образование и опыт (т. е. эта управленческая культура занимает промежуточное положение между вышеуказанными видами), но приоритет отдается американской системе – без присущей ей прямолинейности и жесткости (особенно это касается обязательного управленческого образования).

Основные черты:

- позиционирование профессии менеджера как равной среди равных (отсутствует американское преклонение перед профессией «менеджер»: например, в Великобритании эта профессия не входит даже в десятку наиболее престижных и значимых);

разделение функций управления и функций специалиста (профессионала);

рационализм гармонично сочетается с человеческим фактором;

ориентация на командные способы решения проблем.

Советская и постсоветская управленческая культура. Основной тезис – управление есть деятельность, эффективность которой определяется полученным общим образованием и профессиональным опытом.

Основные черты:

подбор кадров осуществляется главным образом на основе их опыта (особенно ценится опыт деятельности, приобретенный в экстремальных ситуациях);

объединение функций управленца и функций специалиста (профессионала);

основа управления – поддержание и укрепление вертикали;

значимость личностного фактора;

высокая эффективность деятельности в экстремальных условиях;

поведенческая гибкость, свобода от давления шаблонов и жестких правил;

способность к нестандартным решениям.

Однако и здесь есть ряд нерешенных проблем: в некоторых случаях деятельность носит авральный характер и протекает в экстремальных условиях, причем иногда экстремальность возникает вследствие неумения руководителя организовать деятельность подчиненных.

1.2. Психология управления в системе органов внутренних дел

Психология управления в системе ОВД во многом определяется следующими особенностями деятельности ОВД:

жесткие формы подчинения и внутреннего распорядка (типа воинского);

специфика объекта правоохранительной деятельности (как правило, это люди, преступившие законность и порядок в государстве);

специфические условия труда сотрудников (например, ненормированность рабочего времени, возможности перемещения по службе, жилищно-бытовые условия и др.);

преимущественно экстремальный характер правоохранительной деятельности (дефицит времени, недостаток информации, повышенная ответственность за результаты деятельности, опасность для здоровья и жизни и др.).

Руководитель в системе ОВД организует управление процессами и явлениями в организации, опираясь на один из важнейших видов ре-

сурсов – человеческий. Это обстоятельство требует от него быть не только (и не столько) администратором, сколько психологом. Отметим основные психолого-управленческие особенности его деятельности:

высокая ответственность за принимаемые решения (управленческие решения – наиболее серьезные решения, в целом определяющие эффективность деятельности любой организации, в большинстве своем носят долгосрочный и системный характер);

прогностический характер деятельности (руководитель ОВД должен уметь видеть сотрудника не только в ближайшей, но и в дальнейшей перспективе, оценить возможности и потенциал (в том числе и карьерный) каждого человека);

контактность и коммуникабельность (руководитель ОВД должен уметь найти подход к любому человеку и «разговорить» его, вести диалог с разными собеседниками в одно и то же время по различным проблемам);

поведенческая гибкость и готовность к компромиссам (руководитель ОВД должен уметь подняться над ситуацией и за деталями увидеть ситуацию в целом – это предполагает развитие качеств третейского судьи, умение управлять конфликтами и при этом сохранять высокую работоспособность, стрессоустойчивость);

доминирование системы взаимоотношений «человек – человек» ((а не системы «человек – документ») руководитель в системе ОВД должен разбираться в людях, видеть в них то, что другим не дано увидеть, – это возможно при умелом сочетании работы с документами и работы с людьми; его должны отличать высокая нравственность, этичность, чувство справедливости);

Управленческая деятельность в ОВД содержит ряд особенностей, вытекающих из содержания, процесса и результатов ее осуществления. По мнению А.М. Столяренко, правоохранительные органы – это особые «производственные организации», «изготавливающие» продукт духовного, человеческого потребления, находящий отклик и воплощение в правовой психологии людей, их социально-правовой удовлетворенности, вере в справедливость, чувстве защищенности и гармонии своих интересов и интересов общества. Поэтому роль психологических факторов в управлении юридическими органами на порядок выше, чем во многих других государственных структурах [49, с. 184].

Особенности управленческой деятельности руководителя органа внутренних дел определяются действием ряда специфических факторов. Его деятельность принципиально изменилась за последние десятилетия, поэтому прежние подходы не во всех ситуациях будут ре-

зультативны. Изменения коснулись преимущественно управленческой деятельности, сфер руководства подчиненными и взаимодействия с общественностью.

Усилились психологизация всего процесса управления, доминирование психологической составляющей управленческой деятельности над технологической. Деятельность стала носить предельно динамичный характер. Современному руководителю ОВД приходится одновременно решать несколько разноуровневых задач, эффективно действовать в условиях постоянного дефицита информации, необходимой для принятия управленческих решений. Управленческая деятельность современного руководителя ОВД в гораздо большей степени, нежели раньше, носит неалгоритмический, творческий характер; ее отличает экстремальный характер, связанный прежде всего с повышенной ответственностью за результаты деятельности. Изменились роль и значение связей с общественностью и гражданами. Эти связи требуют от руководителя не только значительных затрат сил, времени, но и известной креативности в качественном осуществлении правоохранительной деятельности.

В ходе одного из анкетных опросов, в котором участвовали руководители ОВД, нами была предпринята попытка изучить имеющиеся у них представления о содержании их управленческой деятельности. Анализ основных направлений управленческой деятельности, указанных респондентами («основных управленческих работ»), позволил выделить в качестве базовых следующие:

- работа с документами;
- постановка задач и инструктаж;
- совещания и прием отчетов;
- принятие текущих управленческих решений;
- контроль реализации управленческих решений и распоряжений;
- индивидуальная работа с подчиненными;
- общение с вышестоящим руководством и др.

Приоритетность тех или иных направлений зависит от таких факторов, как уровень управленческой иерархии, на которой находится руководитель; наличие определенного управленческого и жизненного опыта; специфика основной деятельности руководимого подразделения; особенности конкретных служебных коллективов и др.

Основные выводы по гл. 1

1. Управление есть функция организованных систем различной природы (биологических, технических, социальных), обеспечивающих

сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программ, цели деятельности.

2. Современная наука управления последовательно разворачивается в сторону психологизации. Поиск путей активизации человеческого фактора внутри организации и учет социально-психологических особенностей персонала признаны решающими условиями повышения эффективности деятельности любой организации.

3. Для деятельности руководителя в системе ОВД характерны следующие психолого-управленческие особенности: высокая ответственность за принимаемые решения, прогностический характер деятельности, контактность и коммуникабельность, поведенческая гибкость и готовность к компромиссам, доминирование системы взаимоотношений «человек – человек» (а не системы «человек – документ»).

РАЗВИТИЕ И ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

2.1. Сущность профессионального потенциала сотрудника органов внутренних дел

Потенциал (от лат. *potentia* – сила, возможность) – совокупность всех имеющихся возможностей, средств в какой-либо области, сфере, необходимых для ведения, поддержания, сохранения чего-нибудь. В свою очередь **профессиональный потенциал** представляет собой совокупность возможностей человека, позволяющих успешно заниматься профессиональной деятельностью.

Структурно профессиональный потенциал может включать следующие элементы:

- соответствующую профессиограмму сотрудника ОВД;
- подготовленность как результат определенного обучения и подготовки;
- ценностно-целевую ориентацию и мотивацию;
- эмоционально-волевую устойчивость;
- правовую культуру;
- психологическую культуру и др.

1. *Профессиограмма сотрудника ОВД* – это совокупность научно обоснованных норм, требований к профессии и качествам личности сотрудника ОВД.

При изучении системы видов деятельности сотрудника ОВД необходимо выделить следующие:

поисковую, где востребованы такие качества, как наблюдательность, любознательность, большой объем, выраженная концентрация и устойчивость внимания и др.;

коммуникативную – общительность, эмоциональная устойчивость, умение слушать и говорить и др.;

удостоверительную – аккуратность, пунктуальность, развитая письменная речь и др.;

организационную – организованность, воля, собранность, настойчивость, организаторские способности и др.;

реконструктивную – развитые память, воображение, мышление, общий и специальный интеллект, интуиция и др.;

социальную – патриотизм, гуманность, честность, принципиальность, стремление к истине и торжеству справедливости, профессиональная гордость и др.

В деятельности различных специалистов ОВД указанные виды деятельности представлены по-разному.

2. *Подготовленность сотрудника ОВД* призвана сформировать специалиста, способного эффективно решать профессиональные задачи в сложных условиях обстановки. Подготовленность формируется в процессе обучения в учебных заведениях МВД Республики Беларусь; в ходе практической деятельности (путем накопления соответствующего жизненного и профессионального опыта); в рамках служебной подготовки, повышения квалификации, переподготовки и самообразования.

Важнейшее место в профессиональной подготовленности занимает *профессиональная компетентность*, т. е. степень сформированности системы знаний, умений, способностей, инициатив личности, необходимых для эффективного выполнения конкретной деятельности [4]. В целом можно выделить следующие виды профессиональной компетентности сотрудника ОВД:

специальную, т. е. владение собственно профессиональной деятельностью на высоком уровне, способность проектировать свое дальнейшее профессиональное развитие. Сформированность профессиональной деятельности сотрудника ОВД определяется совокупностью профессиональных знаний, умений и навыков, которыми он должен владеть;

социальную, т. е. владение совместной (групповой, кооперативной) профессиональной деятельностью и приемами профессионального общения, принятыми в данной профессии. Социальная компетентность сотрудника ОВД предполагает принятие им социальной ответственности за результаты своего профессионального труда;

личностную, т. е. владение приемами личностного самовыражения, саморазвития и самопрезентации, а также средствами противостояния профессиональной деформации личности;

индивидуальную, т. е. владение приемами развития индивидуальности в рамках профессии, готовность к профессиональному росту. Индивидуальная компетентность сотрудника ОВД предполагает индивидуальное самосохранение, умение организовывать свой труд рационально, без перегрузок времени и сил и без излишней утомляемости.

В целом подготовленность сотрудника проявляется в его способности выполнять профессиональные задачи, защищать правопорядок и конституционный строй («Я могу защищать правопорядок...»).

3. *Ценностно-целевая ориентация и мотивация* призвана сформировать четкие представления у сотрудника о целях и ценностных основах профессиональной деятельности и соответствующую мотивацию. Ценностно-целевая ориентация и мотивация сотрудника проявляются в

осознании им важности своего профессионального долга, желании защищать правопорядок и конституционный строй («Я хочу защищать правопорядок...»).

4. *Эмоционально-волевая устойчивость (ЭВУ)* представляет собой способность сотрудника сохранять в сложных условиях профессиональной деятельности оптимальное психическое состояние. ЭВУ проявляется:

в отсутствии у сотрудника, находящегося в экстремальных условиях, психических реакций, снижающих эффективность профессиональных действий (неточностей, промахов, ошибок);

готовности безукоризненно действовать в психологически сложных условиях;

умении сохранять профессиональную бдительность, настороженность и внимание к риску, опасности, неожиданностям;

умении владеть собой в психологически напряженных, конфликтных и провоцирующих ситуациях и др.

5. *Психофизические ресурсы* – это имеющиеся у сотрудника возможности физического развития, степень развития психофизических качеств, позволяющие ему эффективно решать профессиональные задачи.

Психофизические качества (или двигательные способности) – одна из важнейших сторон физического развития и включает выносливость, силу, гибкость и ловкость. Ни одно из них не может быть реализовано без участия нервной системы человека. Они являются результатом проявления тех или иных двигательных функций организма, деятельность которых контролируется его центральной нервной системой [73].

Психофизические качества не могут быть результатом воспитания, поскольку не являются личностными. Они, скорее, характеризуют способность организма сотрудника к функциональному единству психомоторики и его ресурсных физиологических возможностей, являясь результатом развития организма. Кроме того, психофизические качества имеют определенную физиологическую, а некоторые (например, гибкость) даже генетическую обусловленность и зависят не столько от воздействия семьи, среды и системы образования, сколько от морфофункционального состояния определенных физиологических систем, генетического кода и конституциональных особенностей организма конкретного человека, а потому не могут воспитываться, а только развиваются.

6. *Правовая культура* – это высокая степень совершенства, достигнутая сотрудниками ОВД в их профессиональной деятельности на основе глубокого знания и точного исполнения закона и норм нравственности.

Фактическое объединение категорий «мораль» и «право» в понятии «правовая культура» преследует цель подчеркнуть ту особую роль,

которую морально-нравственные аспекты играют в деятельности руководителей и сотрудников правоохранительных органов. Анализ научной литературы по данной проблематике показал, что соотношение между этими категориями – вопрос по-прежнему дискуссионный.

В целом любой закон есть высшее проявление морали, нравственности. Соотношение между правом и моралью весьма непростое, поэтому в литературе оно анализируется через единство, взаимодействие, различие и противоречие, т. е. право и мораль, правовая культура и нравственность не разделены «китайской стеной». Так, по мнению А.Ф. Вишневого, Н.А. Горбатка и В.А. Кучинского, «в процессе регулирования общественных отношений мораль и право тесно взаимодействуют. Происходит *взаимопроникновение и взаимовлияние* (курсив наш. – А.У.) этих крупных социальных регулятивных систем ...Нормы морали и нормы права находятся в тесном взаимодействии, взаимопроникают, *дополняют и поддерживают друг друга* (курсив наш. – А.У.) в процессе регулирования общественных отношений. <...> В нормах права таким образом закрепляются моральные принципы, и ввиду этого оно выступает средством развития и внедрения в жизнь требований морали, и прежде всего справедливости» [10, с. 229, 231].

Рассматривая элементы правовой культуры в рамках правовой психологии личности, авторы учебного пособия «Прикладная юридическая психология» отмечают, что «...правовые взгляды – это мировоззренческие взгляды, правовые отношения – это моральные отношения в жизни и деятельности, правовые привычки – это привычки цивилизованного поведения, правовая позиция – это жизненная позиция...» [49, с. 64].

По мнению других специалистов, «право, возникающее на определенном этапе исторического развития как регулятор человеческого поведения как бы „вырастает“ из норм нравственности. Более того, на разных этапах своего развития правовые регуляторы почти сливались с моральными» [80, с. 81]. И далее: «...право в целом полностью подлечит моральным оценкам (позитивным либо негативным, одобряющим либо осуждающим). <...> В системе права, по крайней мере в правоохранительной деятельности, по сути, нет морально нейтральных элементов. Поэтому в принципе любая проблема реализации правовых норм и требований есть одновременно и неизбежно моральная проблема» [80, с. 84]. На основе приведенных аргументов делается вывод о том, что «*мораль и право являются единым целым* (курсив наш. – А.У.). Юридические решения, основанные только на формальном применении «буквы закона» и принятые в отрыве от морально-психологического климата в обществе, не могут быть верными и справедливыми. <...> Деятельность правоохранительных органов по предотвращению

правонарушений основана прежде всего на нравственном воспитании и убеждении, пропаганде нравственных принципов, требований, идеалов» [80, с. 87–88].

Большинство специалистов считает, что правовая культура выполняет ряд взаимосвязанных функций. Одна из них – познавательно-преобразовательная, которая «связана с созданием правовых и нравственных гарантий таких общечеловеческих ценностей, как честность и порядочность, доброта и милосердие, моральный самоконтроль и совесть, человеческое достоинство и свобода выбора» [65]. Вот поэтому весьма популярно мнение о неразрывности права и морали, требований нравственности и правовой культуры в целом.

7. *Психологическая культура* – это комплекс психологических знаний, включающий психологию личности и деятельности, психологию труда и психологические характеристики сотрудника ОВД, навыки и приемы использования этих знаний в профессиональных ситуациях в процессе общения.

Итогом успешного взаимодействия указанных факторов, слагаемых потенциала, является формирование профессионально подготовленного сотрудника ОВД. Развитие и активизация профессионального потенциала сотрудников ОВД выступают одной из основных задач управления руководителем ОВД.

2.2. Пути активизации профессионального потенциала сотрудников органов внутренних дел

Деятельность руководителя ОВД по созданию и последующему управлению оптимальными условиями деятельности сотрудников представляет собой процесс обеспечения соответствующей служебной обстановки и активизации возможностей самих сотрудников. В своей совокупности оно должно дать возможность каждому сотруднику эффективно выполнять профессиональные обязанности. К основным из этих условий 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 (социально-психологический фактор).

Управление развитием и оптимизацией профессионального потенциала сотрудников предусматривает управление развитием прежде всего указанных четырех условий. Рассмотрим эти условия (факторы) подробнее.

Эргономичный фактор предполагает ряд требований к рабочему кабинету сотрудника, так как основную часть работы большинство сотрудников выполняют в своем кабинете. Укажем эти требования:

кабинет сотрудника должен быть достаточно официальным и представительным, чтобы создавать должное впечатление и осуществлять воздействие на посетителей в силу государственного статуса;

обстановка кабинета должна позволять эффективно изучать правовые документы (уголовные дела, приказы и пр.) и нормативно-правовые акты;

сотрудник должен иметь возможность результативно 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 (18–20 °С тепла);

при оборудовании кабинета важно учитывать необходимость сохранения служебной тайны;

рабочее место следует по возможности оснастить средствами современной оргтехники: персональным компьютером, принтером, сканером и др.;

в служебном кабинете сотрудника должны быть необходимые справочные материалы.

В научной организации труда сотрудника ОВД важную роль играет **временной фактор**. Анализируя ежедневную работу и постигая характер каждой операции, сотрудник может найти множество путей для экономии времени. Систематическая и целенаправленная работа в соответствии с расписанием, четкая регламентированность времени для проведения собраний, совещаний и заседаний с детальной подготовкой обсуждаемых и решаемых вопросов позволяют значительно рационализировать бюджет времени. Для сотрудников ОВД предусматриваются следующие рекомендации.

1. Проведите аудит распределения вашего служебного времени: 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.). Постарайтесь объединить эти категории. Ищите ответ на главный вопрос: есть ли связь между важностью сделанного вами действия и затраченным на него временем?

2. Определите целесообразность предстоящей деятельности. Перед началом любой работы следует уяснить, какие цели она преследует, при каких условиях эти цели можно достичь, какое место эта работа занимает в общей структуре рабочего дня и рабочей недели, и др.

3. Тщательно подготовьтесь к предстоящей работе, определив средства и методы, последовательность выполнения трудовых операций, необходимых помощников, уяснив цели предстоящей работы, и т. д. Такой подход к решению поставленных задач полностью окупает затраченное 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 полный телефонно-справочный материал (телефонный справочник, записные книжки и др.);

сообщайте номер своего служебного телефона только тогда, 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 как психологического фактора**. Необходимость учета этого фактора вызвана следующим. Во-первых, большинство профессиональных ситуаций в деятельности сотрудника ОВД предусматривает необходимость выполнения большого объема работы. Как правило, сотрудник одновременно решает несколько разноуровневых задач, отсюда перегрузки и работа во внеурочное время. Значит, целесообразно оптимально распределять время для выполнения различных действий. Во-вторых, любая работа рано или поздно утомляет. Особенно нежелательна переутомленность, за которым следуют раздражительность, повышенная возбудимость, вялость, головные боли, порой бессонница, и в конечном счете снижение работоспособности. Как избежать этих проблем? Сотруднику ОВД важно придерживаться ряда рекомендаций по рациональной организации труда.

1. Следует учитывать *доминирующие функциональные состояния* (разнообразные виды состояний человека, оказывающие благоприятное или отрицательное влияние на протекание трудовой деятельности) и возможности их активизации. Название приведенного термина подчеркивает связь состояния организма человека с функциями, которые он выполняет в процессе трудовой деятельности. Понятие функционального состояния вводится для характеристики эффективности стороны деятельности или поведения человека.

При изучении функциональных состояний стоит обратить внимание на явления, регулирующие функциональные состояния [14, с. 121–122]:

мотивацию – то, ради чего выполняется конкретная деятельность. Увлеченность работой, стремление к успеху, заинтересованность в вознаграждении, чувство долга, обязательство, помощь – наличие всех этих мотивов может привести к чрезвычайной заинтересованности в выполнении задания, а 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 задании заложены определенные требования к специфике и уровню функционального состояния: определенный темп выполнения заданий, автоматизация действий, ответственность за результат, применение 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, т. е. фармакологические и другие воздействия на организм.

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

2. Сотруднику следует учитывать *динамику работоспособности человека*, которая может то снижаться, то увеличиваться. Параллельно с показателями работоспособности часто изменяются и показатели производительности труда.

В целом в динамике работоспособности обычно выделяют три фазы: 1) «*вработывание*», т. е. перенастройка физиологических функций в процессе перехода предшествующих видов активности к производственной деятельности; 2) «*устойчивое рабочее состояние*», при котором трудовая деятельность человека отличается наивысшей продуктивностью и устойчивостью (надежностью); 3) «*развивающееся утомление*» (снижение работоспособности), которое сопровождается усилением невнимательности, потерями в точности и скорости действий, симптоматикой истощения резервов организма. Если вслед за этим наступает обеденный перерыв, то после него указанные фазы повторяются, с той лишь разницей, что и «вработывание», и «устойчивое рабочее состояние», как правило, длятся несколько меньше, чем до обеда.

3. *Перерывы в работе и микропаузы* оказывают положительное влияние на самочувствие сотрудника. 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). В дообеденную половину рабочего дня и в 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, рабочими элементами и движениями делаются короткие микропаузы продолжительностью до 2–3 мин.

Изменяя в течение рабочего дня соответствующим образом число, продолжительность, расположение и содержание дополнительных перерывов, руководитель может создать в конкретном подразделении такой режим труда и отдыха, который обеспечит достижение высокого и устойчивого уровня работоспособности, производительности труда и оптимальное приспособление физиологических и психических функций сотрудников 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 и дружбой, доверием, взаимопомощью, вниманием и повседневной заботой о каждом сотруднике, вне зависимости от его служебного положения, добивается наилучших показателей в профессиональной деятельности.

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 служебного 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. Важно при этом создать систему межличностных, внутригрупповых и межгрупповых психологических отношений, способствующих наиболее полному удовлетворению потребностей и интересов сотрудников, а также раскрытию их положительных качеств. Признаками такой системы отношений выступают [21, с. 420]:

благоприятный психологический климат, характеризующийся высокой степенью деловой и эмоциональной включенности сотрудников в жизнедеятельность служебного коллектива;

взаимопомощь сотрудников разных социальных категорий;

знание и принятие сотрудниками основных целей, задач, ценностей и в целом культуры организации;

соблюдение основных организационных правил и норм;

доверие и близкая психологическая дистанция между отдельными категориями сотрудников, а также между сотрудниками и организацией в целом;

свободный обмен информацией и мнениями по деловым вопросам;

принятие каждым сотрудником ответственности за состояние дел в организации;

удовлетворенность различными сторонами жизнедеятельности организации;

высокая организационная лояльность и др.

Важную роль для формирования правильных взаимоотношений между членами служебного коллектива играет *служебная этика*, соблюдение которой является одной из необходимых предпосылок высокой работоспособности коллектива. Этому в значительной мере способствует неукоснительное соблюдение правил вежливости. Официальный характер деятельности ОВД требует, чтобы его сотрудники были предельно корректны в обращении друг с другом: называть коллег следует по имени, отчеству, обращаясь к ним «на вы»; заметив оплошность товарища, 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.

Созданию благоприятного психологического климата не препятствуют споры между членами коллектива. Более того, они часто полезны, так как дают полезную разрядку спорящим (медики утверждают, что долго сдерживаемое напряжение вредно, оно может стать причиной тех или иных расстройств). Однако спорить нужно по разумным правилам, иначе конфликт неизбежен.

В целом в здоровом коллективе сотрудники получают возможность удовлетворить свои наиболее значимые материальные и социальные потребности: в уважении со стороны окружающих и самоуважении, самореализации, самоутверждении, поддержке, профессиональном росте и личностном развитии [21, с. 415].

Основные выводы по гл. 2

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

2. Структурно профессиональный потенциал включает в себя соответствующую профессиограмму сотрудника ОВД; подготовленность

как результат определенного обучения и подготовки; ценностно-целевую ориентацию и мотивацию, эмоционально-волевую устойчивость, правовую культуру, психологическую культуру и др.

3. К основным из условий (факторов) развития и оптимизации профессионального потенциала сотрудников ОВД относятся: 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).

ПСИХОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

3.1. Профессионально важные качества личности руководителя. Психология требовательности руководителя

Характеристика стилей управления и условий их эффективного использования. Уже в первых работах по психологии управления в качестве одного из ее существенных направлений была выделена психология личности руководителя. Эмпирическое исследование этой проблемы началось с 1920-х гг. и до сих пор ведется достаточно интенсивно. Проблема лидерства и руководства является одной из кардинальных проблем психологии управления, поэтому отдельного рассмотрения требует проблема соотношения понятий «управление» и «руководство». Управление – более широкое понятие, означающее направленное воздействие на систему или отдельные процессы, происходящие в ней, с целью изменения ее состояния или придания ей новых свойств и качеств. Понятие «управление» относится как к техническим («машина – машина»), социотехническим («человек – машина»), так и к социальным («человек – человек») системам. Руководство же – частный случай управления. Его основные отличия в том, что руководство ограничивается воздействием на людей и их группы; предполагает взаимодействие руководителя с подчиненными; призвано вызывать чью-то деятельность соответственно намерениям руководителя. Следовательно, руководство – это произвольное (целенаправленное) воздействие на подчиненных и их общности, которое приводит к их осознанному и активному поведению и деятельности, соответствующей намерениям руководителя. Поэтому руководство можно назвать управлением, но далеко не всякое управление есть руководство.

Ключевым фактором управленческой деятельности выступает стиль управления руководителя. Под *стилем управления* понимается относительно устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя на подчиненных в соответствии с целями совместной деятельности. Обычно выделяют три классических стиля управления: авторитарный, демократический и либеральный (попустительский).

Авторитарный стиль. Решение принимает руководитель единолично; действует по отношению к подчиненным властно, жестко закрепляя роли участников, осуществляя детальный контроль, сосредоточивая в своих руках все основные функции управления. Этот стиль

наиболее эффективен в хорошо структурированных ситуациях, когда деятельность подчиненных носит алгоритмизируемый характер (по заданной системе правил). Ориентирован на решение алгоритмизируемых задач.

Многие ученые считают, что в сложных, нестандартных ситуациях более эффективен авторитарный стиль руководства. А при руководстве группами, работающими в условиях изоляции, выявлена большая продуктивность коллегиального стиля в решении проблем различного характера (производственных, социальных, бытовых и др.) [61, с. 47].

Демократический стиль. Решения принимаются руководителем совместно с подчиненными; лидер стремится предоставлять им свободу действий, организуя обсуждение своих решений, поддерживая инициативу снизу. Этот стиль наиболее эффективен в слабо структурированных ситуациях и ориентирован на межличностные отношения, решение творческих задач. При всех очевидных преимуществах гуманизации управленческих отношений следует отметить целый ряд противоречий, сложностей и ограничений данной тенденции [21, с. 416]. Так, например, чрезмерная демократизация организационно-управленческих отношений (ее важнейшим компонентом является гуманизация), как показывают результаты исследований, может приводить к неподчинению приказам руководителя; диффузии (размыванию) ответственности в организации; возникновению противостоящих группировок в служебном коллективе; превалированию личных интересов над интересами коллектива и организации; преобладанию ориентации на отношения, а не на достижение конечного результата; появлению организационных конфликтов и др.

Либеральный стиль. Руководитель практически устраняется от активного управления группой, ведет себя как «играющий тренер», предоставляя участникам группы полную свободу. Участники группы ведут себя в соответствии со своими желаниями, их активность носит спонтанный характер. Этот стиль эффективен в ситуациях свободного поиска наиболее продуктивных направлений групповой деятельности или в ситуациях, предполагающих абсолютное доминирование творческого потенциала сотрудников.

Каждому конкретному руководителю не может быть присущ какой-либо один стиль. В зависимости от конкретной ситуации чаще всего наблюдается сочетание черт различных стилей с доминированием какого-либо одного. Таким образом, среди вышеперечисленных стилей управления нет универсального, плохого или хорошего, так как все стили обладают определенными преимуществами и порождают известные проблемы. Эффективность руководства зависит от гибкого

использования положительных сторон того или иного стиля и умения нейтрализовать его слабые стороны.

Так, в экстремальных условиях востребован авторитарный стиль руководства. В повседневной жизнедеятельности дружного и высококвалифицированного коллектива удачен демократический стиль руководства. Условия творческого поиска диктуют целесообразность использования элементов либерального стиля.

Выбор того или иного стиля руководства определяется рядом объективных и субъективных факторов.

Объективные факторы:

- тип организации (и тип подразделения в конкретной организации);
- специфика основной деятельности организации и подразделения;
- специфика решаемых задач (простые или сложные; новые или привычные; очередные или срочные; стандартные или нестандартные; текущие или внезапные и др.);

- условия выполнения задач (благоприятные, неблагоприятные, экстремальные и др.);

- преимущественные способы и средства деятельности организации (индивидуальные, групповые и др.);

- уровень развития организации и подразделения;

- стиль руководства, формы и методы работы вышестоящего руководителя;

- ступень управленческой иерархии, на которой находится руководитель (в ходе карьерного роста у ряда руководителей авторитарные тенденции могут усиливаться);

- совпадение стиля управления руководителя с ожиданиями подчиненных (в группах с высоким уровнем компетентности преобладают ожидания демократичных действий со стороны руководителя. И наоборот, в группах с низким уровнем развития, а также в экстремальных ситуациях доминируют ожидания жестких и конкретных действий руководителя).

Субъективные факторы:

- индивидуально-психические особенности личности руководителя (характера, темперамента, способностей, волевых качеств и др.);

- наличие у руководителя авторитета. Авторитет – социально-психологическое явление, выраженное в добровольном внутреннем признании другими достоинств личности руководителя. Власти подчиняются по принуждению, авторитету – добровольно. Подчиняться неавторитетному человеку психологически невыносимо. Руководитель, обладающий властью и авторитетом, удваивает свое влияние на положение дел в организации и подразделении. Авторитет не дается с должно-

стью, а завоевывается [49, с. 231]. Авторитетный руководитель, как правило, более демократичен, потому что авторитет воздействует на подчиненных без прямого управленческого воздействия. А отсутствие авторитета руководитель пытается компенсировать жесткими, директивными действиями;

- уровень общей и управленческой культуры, образования (в частности, знание основ теории управления);

- общий и специальный управленческий опыт.

Важное значение имеет совершенствование стиля и методов работы руководителя ОВД. Наблюдения показывают, что стиль руководства и успешность индивидуальных воздействий на подчиненных зависят от выраженных мотивов и заинтересованности руководителя в повседневной работе с подчиненными и наличия следующих умений:

- дозированного применения властных полномочий в зависимости от конкретных управленческих ситуаций и особенностей подчиненных;

- экономии дисциплинарных санкций при одновременной опоре на мнение и воспитательные возможности служебного коллектива;

- психологически целесообразного применения властных полномочий;

- дифференцировании управленческих воздействий в зависимости от особенностей конкретных сотрудников и профессиональных групп;

- обеспечения со стороны всех руководителей преемственности в применении властных полномочий по отношению к подчиненным и профессиональным группам;

- опоре на элементы самоорганизации и инициативы сотрудников;

- обеспечения психологической защищенности подчиненных [49, с. 206].

В работе руководителя важна его установка на нравственность, этику и правовые нормы, самовоспитание, требовательность к себе, скромность, самокритичность, деловитость, организованность, ответственность и др.

Соотношение понятий «руководство» и «лидерство». Проблема руководства и лидерства является одной из ключевых проблем управления. По мнению Г.М. Андреевой [3, с. 217–222], лидер некогда определялся как член группы, который выдвигается в результате взаимодействия членов группы при решении конкретной задачи, демонстрируя более высокий, чем у других членов группы, уровень активности, участия, влияния в решении той или иной задачи. Другими словами, лидер появляется в конкретной ситуации, принимая на себя определенные функции. Остальные члены группы принимают лидерство, принимая роль ведомых.

Процесс лидерства может быть довольно противоречивым: мера притязаний лидера и мера готовности других членов группы принять

его руководящую роль могут не совпадать. Выяснить действительные возможности лидера – значит в том числе выяснить, как воспринимают лидера другие члены группы. Мера влияния лидера на группу также не является величиной постоянной: при определенных обстоятельствах лидерские возможности могут возрастать, а при других – снижаться. В зарубежной психологии понятия «лидер» и «руководитель» часто отождествляются. В российской науке руководство и лидерство понимаются как два различных явления, присущих организованным общностям. Так, Б.Д. Парыгин указал на основные различия между лидерством и руководством на нескольких уровнях [47, с. 241–243]. На уровне содержания понятий руководству предписывается организация всей деятельности группы, а лидерство характеризуется через психологические отношения, возникающие в группе по вертикали, т. е. с точки зрения отношений доминирования и подчинения. На уровне возникновения указанных явлений руководство есть закономерный и необходимый атрибут процесса возникновения официальной организации, в то время как лидерство возникает спонтанно, как следствие взаимодействия людей; руководитель обычно либо назначается официально, либо избирается, а лидер выдвигается стихийно. В аспекте функционирования руководство – это процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов организации, а лидерство – внутренней социально-психологической организации и управления общением и деятельностью.

Социальная роль руководителя предполагает, что он является посредником социального контроля и власти; а лидер – субъект групповых норм и ожиданий, которые спонтанно формируются в межличностных отношениях.

Регламентация деятельности руководителя обеспечивается соответствующими правовыми документами, а лидер действует в соответствии с морально-психологическими нормами совместной деятельности.

На уровне режима внешних связей руководитель представляет группу во внешней организации и решает вопросы, связанные с ее официальными отношениями; активность лидера ограничена внутригрупповыми отношениями.

Руководство – явление более стабильное, оно менее подвержено перепадам во мнениях членов организации.

Итак, *руководство* – это процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, данной ему государством или группой (если руководитель избирается). Руководство в большей степени есть социальная характеристика отношений в группе, прежде всего с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. Ру-

ководство основано на принципах правовых отношений, социального контроля и применения дисциплинарной практики.

Лидерство – процесс психологического влияния одного человека на других в их совместной жизнедеятельности на основе восприятия, подражания, внушения, понимания. Лидерство – это чисто психологическая характеристика поведения определенных членов группы; оно основано на принципах свободного общения, взаимопонимания и добровольности подчинения. Реальное влияние руководителя на деятельность коллектива основывается не только на его официальных полномочиях формального руководителя, но и на личном авторитете как неформального лидера. Оптимальным является тип руководителя с высоким официальным, профессиональным и личным статусом. Лидером никогда нельзя стать, если члены группы не воспримут конкретное лицо как лидера. Руководителя же нередко назначают на должность, независимо от того, воспринимают его подчиненные таковым или нет.

И руководство, и лидерство являются способами организации и управления деятельностью людей, однако в одном случае – это управление в области официальных должностных отношений, а в другом – неофициальных межличностных отношений. Для обоих способов характерна определенная субординация отношений, только в первом случае она выступает очень четко и закреплена должностными инструкциями, а в другом – ее присутствие менее заметно и проявляется в форме традиций, привычек [5, с. 199].

Важным свойством руководителя-лидера является умение быть управляющим, не афишируя этого. Если руководитель завоевывает авторитет и становится лидером группы, то его приказания выполняются не в силу страха перед наказанием, а вследствие веры в его компетентность. Он воспринимается членами группы как «один из нас», как «лучший из нас». Руководитель как администратор на основе данных ему полномочий распределяет обязанности, осуществляет контроль, учет, поощрения, наказания. Руководитель как лидер влияет на членов группы путем личного авторитета, морально-психологического воздействия, инициативности, энергичности, ярких личных положительных качеств. Если хороший руководитель воспринимается как мозг группы, то лидер – как ее сердце. Руководитель-лидер должен объединять в себе эти качества, будучи одновременно мозгом и сердцем группы [5, с. 200]. Таким образом, управленческую деятельность в широком смысле слова может осуществлять не только руководитель, но и лидер. Социально приемлемым и эффективным является руководство людьми, осуществляемое в форме лидерства. В идеале эти две роли выполняет один и тот же человек, но так, к сожалению, бывает не всегда. В традициях американского

менеджмента, например, лидер и руководитель, как правило, одно и то же лицо. При назначении сотрудника руководителем на какой-либо уровень управления желательно, чтобы он в течение определенного срока (как правило, нескольких месяцев) заявил о себе как лидер ключевых процессов жизнедеятельности организации. Если этого не происходит, то по неписанным правилам вновь назначенному следует освободить занимаемое место для того, кто может стать лидером. Преимущества лидера заключаются в том, что организация признает за ним моральное право принятия решения в значимых для нее ситуациях. Это человек, который занимает на иерархической лестнице вершину статуса и престижа членов организации.

Чем же отличается руководитель-лидер от руководителя-администратора? Лидер не командует, не приказывает ради достижения каких-либо целей, порой далеких от понимания коллективом, а ведет людей за собой на решение общих задач.

С точки зрения П. Друкера [16], управление как деятельность всегда и везде содержит вопрос: «В каком качестве сотрудник показывает лучшие результаты – как ответственный за принятие решения или как консультант?» Есть сотрудники, которые в силу личностных особенностей принесут наибольшую пользу организации в должности консультанта, специалиста. Другие же, благодаря присущей им воле, готовности идти на риск и принимать на себя ответственность, смогут проявить себя эффективными руководителями. Мы знаем немало примеров, когда в той или иной организации, желая обеспечить хорошему специалисту своевременное продвижение по служебной лестнице, назначают его на высшую руководящую должность – в результате организация получает посредственного руководителя и теряет специалиста. Очень многие специалисты прекрасно работают в роли консультанта, но боятся брать на себя ответственность за исполнение решений, которые принимают по их рекомендациям. Их противоположность – сотрудники, которым требуется консультант, советчик, дающий им новые мысли; затем они легко принимают решение и исполняют его быстро, уверенно и точно.

Именно этими различиями объясняется, в частности, ситуация, при которой «человек номер два» часто терпит полный крах, когда его выводят из тени и назначают на ответственную должность. Работа на первых ролях предполагает ответственность за принятие решений. Тому, кто готов взять ее на себя, обычно нужен «человек номер два» – консультант, помощник, к которому есть доверие. Этот консультант, если такое положение соответствует его стремлениям и склонностям, показывает на своей должности блестящие результаты. Он знает, каким должно быть решение, но боится взять на себя ответственность.

Основные подходы к определению профессионально важных качеств руководителя. В целом под профессионально важными качествами следует понимать индивидуальные качества субъекта деятельности, влияющие на эффективность деятельности и успешность ее освоения [5, с. 79]. В свою очередь под профессионально важными качествами личности руководителя понимаются личностные, наиболее устойчивые, характеристики, обеспечивающие максимальную эффективность и успешность руководителя в сфере управленческой деятельности.

Основоположником научно-психологического подхода к проблеме профессионального становления и профессионально важных качеств человека является Ф. Парсонс. Он был убежден, что каждой профессии соответствует набор психологических и физических качеств индивида, а эффективность профессиональной деятельности и удовлетворенность профессией взаимосвязаны и прямо зависят от степени соответствия индивидуальных качеств и требований профессии. Трехфакторная модель Ф. Парсонса предусматривает изучение требований профессии к человеку, исследование качеств человека с помощью тестов, сопоставление требований с качествами человека и выдача рекомендации о пригодности или непригодности к данной профессии. При этом качества человека и требования профессии рассматриваются как относительно стабильные, что и служит основой для объективного выбора.

В ряде психологических исследований (обобщение их результатов осуществлено Ч. Хэнди) экспериментально установлено, что в управленческой деятельности руководителей разных рангов есть несколько совпадающих характеристик, позволяющих смоделировать основные качества руководителя [59, с. 111–112]:

интеллект (он должен быть выше среднего, но не на уровне гениальности; существенна способность к решению сложных и абстрактных задач);

инициатива (самостоятельность и находчивость, способность осознавать потребность к действию и наличие соответствующего мотива);

уверенность в себе, связанная с высокой самооценкой компетентности и уровня притязаний;

«фактор вертолета», или способность подниматься над частностями ситуации и воспринимать ее в связи со всей окружающей обстановкой.

Ученые Ч. Магерисон (Австралия) и Э. Какабадзе (Великобритания) опросили более 700 руководителей компаний из различных сфер деятельности с целью выявления ключевых качеств, определивших развитие их карьеры. Назовем первые восемь [60, с. 12–16]:

личное желание занять высокий пост (человек, который не ставит перед собой высоких целей, естественно, не предпринимает особых

усилий к самосовершенствованию, повышению своей квалификации, продвижению по служебной лестнице);

умение работать с людьми и делегировать своим подчиненным ряд своих полномочий (что признано основным качеством, позволяющим серьезно повысить эффективность управленческой деятельности; чем раньше руководитель распределит зоны ответственности между отдельными исполнителями, тем эффективнее будет работать организация);

готовность рисковать и брать ответственность за это на себя (без риска эффективной управленческой деятельности не существует, риск есть обязательный компонент управленческой деятельности);

способность генерировать большее количество идей по сравнению с коллегами (современного руководителя неспособны успокоить ни вполне успешные показатели, ни в целом неплохие взаимоотношения в коллективе; он знает, что можно добиться гораздо большего, и твердо убежден, что ему нужно больше других);

жизненная и управленческая активность (руководитель должен уйти от порочной практики, когда ему приходится быть на работе сверхактивным);

приобретение основательного управленческого опыта до 35 лет (становление управляющего высшего ранга происходит, как правило, за 6–7 лет, к 35–37 годам, в силу интенсивного накопления опыта);

умение при необходимости легко менять стиль управления (правильный стиль – это стиль в максимальной степени соответствующий условиям, т. е., изменение обстановки, условий деятельности организации с неизбежностью требует изменения стиля управления);

семейная поддержка (успехи в профессиональной деятельности руководителя были бы невозможны без всемерной поддержки и понимания особенностей его труда со стороны жены (мужа), детей, родителей, родственников).

Особенности личности руководителя ОВД. Руководители различных органов и подразделений правоохранительной системы характеризуются как общими, так и специфическими управленческими качествами, отражающими условия выполнения профессиональных обязанностей в систематическом режиме.

Руководителям правоохранительных органов присущи определенные профессионально важные качества, способствующие эффективной управленческой деятельности в условиях, связанных с дефицитом времени, экстремальностью, отсутствием возможности предварительной апробации вариантов действий, повышенным уровнем ответственности за действия сотрудников вверенных им подразделений и безопасность граждан и др.

Реализация управленческих функций ежедневно требует от руководителя проведения множества конкретных мероприятий и действий (совещаний, работы с документами, приема посетителей и т. д.). Часто эти действия называют эмпирическими единицами деятельности руководителя. Установлено, что все они включают в себя три взаимосвязанные теоретические единицы деятельности [49, с. 198]: познавательную деятельность, деятельность по принятию решений и деятельность по организации их использования.

Эти теоретические единицы деятельности отличаются друг от друга по предмету, целям, мотивам, действиям и результатам. Независимо от уровня управления, у руководителей правоохранительных органов в силу специфики выполняемых задач отмечается доминантность морально-волевых качеств.

На основе данной классификации была разработана психологическая модель руководителя правоохранительных органов [55]. В соответствии с ней руководитель правоохранительных органов:

имеет сильную волю, способен преодолевать затруднения в деятельности;

настойчив, терпелив, может выполнять скучную работу;

умеет разумно рисковать;

инициативен, независим, предпочитает работать без мелочной опеки;

психологически устойчив, не дает увлечь себя нереальными идеями;

хорошо приспосабливается к новым условиям, требованиям;

самокритичен, трезво оценивает свои успехи и неудачи;

требователен к себе и другим, умеет спросить за порученную работу,

критичен, умеет видеть слабые места в заманчивых предложениях подчиненных;

надежен, держит слово, на него можно положиться;

вынослив, может работать в условиях функциональных перегрузок;

восприимчив к новому, умеет решать нетрадиционные задачи оригинальными методами;

стрессоустойчив, не теряет самообладания, работоспособен в условиях психического напряжения;

оптимистичен, относится к трудностям как к неизбежным, но преодолимым помехам;

решителен, способен самостоятельно и своевременно принимать решения в критической ситуации, брать ответственность на себя;

способен менять стиль поведения в зависимости от условий.

Показательно, что практика выявляет ряд противоречий в процессе развития личностно-профессиональных качеств руководителей правоохранительных органов [55]:

между современным уровнем развития личностно-профессиональных качеств руководителей правоохранительных органов и требованиями со стороны государства и общества к эффективности их деятельности;

необходимостью актуализации потребности руководителей правоохранительных органов в развитии личностно-профессиональных качеств и инертностью традиционной системы их подготовки и переподготовки;

необходимостью оптимизации процесса развития личностно-профессиональных качеств руководителей правоохранительных органов и неразработанностью целостной концепции их развития.

Опросы большого числа руководителей и рядовых сотрудников МВД России выявили следующий рейтинг профессионально важных качеств руководителя правоохранительного органа (исследования А.М. Столяренко) [49, с. 198–199]:

- компетентность;
- требовательность и справедливость;
- умение руководить;
- умение работать с людьми;
- принципиальность;
- порядочность, честность, этичность;
- знание подчиненных;
- умение видеть перспективу;
- самокритичность;
- обязательность.

Как видим, здесь представлены три группы качеств – функционально-ролевые, коммуникативно-деловые и нравственно-этические.

К основным противопоказаниям к занятию руководящей должности в ОВД опрошенные отнесли такие качества, как отсутствие управленческой подготовленности и профессиональную некомпетентность, высокомерие, грубость и хамство, эгоизм, беспринципность в работе, нерешительность, подбострастие перед вышестоящими начальниками, незнание подчиненных, злоупотребление властными полномочиями и правами, мелочную требовательность и придиристичность.

Психология требовательности руководителя. Любому руководителю предоставляются серьезные властные полномочия для того чтобы, действуя от имени государства, он мог эффективно отстаивать государственные и общественные интересы. В этой связи его требовательность выступает не только как обязанность, но и как средство эффективной управленческой деятельности и решения разнообразных управленческих проблем. Это одно из важнейших профессионально-

психологических качеств, определяющих пригодность человека к управленческой деятельности и входящих в комплекс способностей к этой деятельности. Требовательность опосредована всей психологией личности, ее ценностно-целевой сферой, морально-психологическими качествами и предполагает конкретное волеизъявление руководителя. Это составная часть индивидуализированной управленческой концепции руководителя [49, с. 230–231]. Соответственно, действенность требовательности к сотрудникам есть вопрос психологический, так как она влияет на их мотивы, желания, чувства, волю и др. Требовательность руководителя лишь тогда положительно воспринимается подчиненными, когда она в полной мере соответствует принципу справедливости, правовым нормам, предоставленным руководителю властными полномочиями, когда сочетается с внимательностью и чуткостью по отношению к подчиненным, с заботой о них.

Психологически эффективная требовательность руководителя выполняет ряд функций [49, с. 230]:

конструктивную, созидательную – получение максимального эффекта от нее. Нельзя смотреть на требовательность только как на волеизъявление, вызывающее подчинение. Требовательность эффективна, если за ней руководитель видит общее и перспективное положение дел, а не только сиюминутные психолого-педагогические последствия;

направляющую, ориентирующую – повышение целеустремленности в работе подчиненных, усилением их ориентации на конечные результаты работы;

организующую, дисциплинирующую – обеспечение точного и полного выполнения каждым сотрудником своих обязанностей и прав;

активизирующую, мобилизующую – повышение активности, трудолюбия, настойчивости, добросовестности каждого сотрудника;

развивающую, воспитывающую – упрочение и совершенствование личностных особенностей сотрудников и психологии служебного коллектива;

профилактическую – предупреждение возможных недостатков и нарушений.

Руководителю ОВД следует соблюдать следующие психологические условия эффективной требовательности [49, с. 231–235]:

психологически обосновывать использование предписаний и распоряжений, учитывая, как они будут воздействовать на сознание сотрудников, какой вид предписаний подходит лучше, как он соотносится в данном случае с общей стратегией требовательности. Количество отдаваемых распоряжений должно быть адекватно складывающейся конкретной обстановке в ОВД. При недостатке предписаний у подчи-

ненных могут появиться растерянность, неуверенность, при избытке – безынициативность, равнодушие;

психологически грамотно осуществлять контроль – не для проявления своей власти, изболтывания уловок подчиненного, а для своевременного принятия мер по улучшению качества работы всего коллектива;

справедливо оценивать действия сотрудников, добиваясь соответствия оценки реальным действиям и поведению подчиненных, опираясь на достоверную информацию, побуждая к самооценке и т. п.;

добиваться понимания сотрудниками обнаруженных у них недостатков так, чтобы они и внутренне принимали подобные замечания как справедливые. Важно не переоценивать роль критики: замечания улучшают работу лишь в 11 % случаев, в то время как похвала, одобрение – в 80 % [49, с. 234]. Главное при обнаружении упущений не перечисление недостатков и обвал упреков, а конкретные советы по улучшению работы;

соблюдать чувство меры в выборе способов реализации требований. Критерий истинности – конечные цели и результаты, а чувство меры при этом – всесторонне взвешенная и эффективная требовательность.

3.2. Характеристика основных управленческих функций руководителя

В трудах А. Файоля и его последователей, в американской школе менеджмента были сформулированы основы функционального анализа управленческой деятельности. Данный подход фиксирует главное в управленческой деятельности – наличие в ней некоторой постоянной системы функций.

Управленческая деятельность требует осуществления руководителями множества разнообразных управленческих работ. Специализированные виды этих работ именуются *управленческими функциями*, под которыми понимается совокупность однородных повторяющихся управленческих задач (или действий). Их необходимо регулярно решать для обеспечения нормальной жизнедеятельности социальной системы или для перевода этой системы из одного состояния в другое, более полно отвечающее предъявляемым извне или изнутри требованиям к ней, включая требования ее развития [22, с. 373]. Все содержание процесса управления расчленяется на специализированные функции, для того чтобы закрепить отдельные виды работ за определенными исполнителями, и этим самым придать процессу управления упорядоченность, обеспечить высокий профессионализм выполнения управленческих работ.

Остановимся подробнее на классификации основных управленческих функций (по А.В. Карпову) [28]. Управленческая деятельность может анализироваться на основании ряда критериев. Наиболее распространенным из них является *базовое измерение управленческого труда*, связанное с организацией и регуляцией деятельности управления (*административное, деятельностное измерение*). Это измерение связано также с воздействием на персонал (*кадровое измерение*) и с направленностью управленческой деятельности на организацию самого технологического процесса (*производственно-технологическое измерение*).

Эти три измерения – деятельностное, кадровое и производственно-технологическое (направленные соответственно на администрирование, людей и дело) – образуют три основных вектора управленческой деятельности, задают ее общее пространство, являясь основаниями для выделения трех главных категорий управленческих функций. Кроме того, учет взаимосвязи управленческих функций и их комплексного проявления в деятельности требует выделения не только основных («первичных»), но производных («вторичных») функций, являющимися формой интеграции функций всех трех указанных категорий.

Соответственно, все управленческие функции классифицируются по четырем основным категориям, группам: 1) деятельностно-административные функции (целеполагание, планирование, организация, координирование (или регулирование), стимулирование (или мотивирование), контроль); 2) кадровые функции (управление персоналом, дисциплинарная, воспитательная, арбитражная, психотерапевтическая); 3) производственно-технологические функции (оперативное управление, материально-техническое обеспечение, инновационная, маркетинговая); 4) производные (синтетические) функции (интеграционная, стратегическая, представительская, экспертно-консультативная, стабилизационная).

Любая из указанных функций в силу своей сложности включает индивидуальную деятельность руководителя по их осуществлению и общеорганизационную (т. е. деятельность, распределенную по организации): в силу своей сложности любая из функций может быть не только обеспечена деятельностью руководителя, но и требует подключения ресурсов организации. Например, функция планирования, оставаясь в конечном итоге прерогативой руководителя, столь сложна, что к разработке планов привлекается множество других лиц, включенных в организацию. Общеорганизационный план создает контекст, поле для индивидуальной управленческой деятельности руководителя, поэтому ее невозможно раскрыть вне общеорганизационного аспекта.

Обратимся к психологическим закономерностям реализации отдельных функций.

Функция целеполагания заключается в выработке основных, текущих и перспективных целей деятельности. В ходе этого процесса происходит окончательное складывание системы представлений руководителя о конечных целях, которые он должен достичь в результате своей управленческой деятельности. Целеполагание определяется как формулировка (выбор) цели функционирования организации, ее конкретизация на подцели и их согласование. Целеполагание в управлении стоит вне и выше всех иных управленческих функций [28, с. 84].

Цель представляет собой идеальный образ предстоящей деятельности руководителя («образ будущего»), это «нечто увязанное со временем и измеримое в смысле состояния» [13, с. 85]. Цели определяются на основе принятых руководителем ценностей. Постановка целей мотивирует и дисциплинирует руководителя, позволяет организовать в систему всю практическую деятельность. Как подчеркивают М. Вудкок и Д. Фрэнсис, постановка целей предопределяет критерии, позволяющие судить, насколько важно то, что делает руководитель [13, с. 88]. В целом способность руководителя к постановке перспективных целей организации считается одним из важнейших управленческих качеств.

Целеориентирующие представления проявляются в профессиональной деятельности руководителя, выражая собой в сжатом виде мнение субъекта о том, к чему надо стремиться в управлении, какие управленческие задачи необходимо решать в первую очередь, какие способы решения этих задач являются наиболее рациональными, эффективными и др. С целеполаганием связаны, с одной стороны, цели, задачи, интересы конкретной организации; с другой – такие ключевые характеристики личности руководителя, как мотивы и интересы, установки, ценности, субъективные смыслы и др. Результирующим итогом сложного взаимодействия этих явлений и выступает разная степень осознания руководителем целей своей деятельности.

Четкое осознание руководителем цели своей управленческой деятельности способно положительно влиять на состояние системы «руководитель – подчиненные»: сотрудники ожидают от руководителя соответствия между тем, к чему он призывает, и тем, что они реально делают и к чему стремятся. Согласно проведенным исследованиям цель начинает выступать источником воодушевления, когда становится ясной, убедительной и привлекательной, когда окружающие понимают и разделяют ее [33, с. 82].

В ходе проведенного нами опроса руководителей ОВД была получена информация об особенностях процесса их целеполагания. В исследовании приняли участие 219 руководителей органов и подразделений внутренних дел. Средний возраст опрошенных составил 37 лет, средняя продолжительность службы в ОВД – 17 лет, средняя продол-

жительность работы в качестве руководителя в системе ОВД – 5 лет. Участникам опроса было предложено ответить на вопросы специально подготовленной анкеты, раскрывающей представления об эффективном руководителе в системе ОВД. Ответ на один из вопросов анкеты (какова, по-вашему, главная цель вашей управленческой деятельности?) выявил представления опрошенных по рассматриваемой проблеме. Часть участников опроса, отвечая на этот вопрос, указывала несколько позиций – в этом случае нами выбиралась первая из них. После опроса часть опрошенных интервьюировалась с целью уточнения ряда ответов, получения по ним развернутых интерпретаций. Ответы руководителей позволили обобщить их опыт и представить процесс целеполагания управленческой деятельности как систему. Этот процесс может включать несколько этапов:

изучение управленческой ситуации (какова исходная управленческая ситуация?);

систематизация управленческих проблем (какие управленческие проблемы существуют?);

формулирование целей в самом общем виде (каковы приоритетные цели моей управленческой деятельности?);

анализ реальности их достижения (прояснение имеющихся возможностей);

определение механизма оценки результативности достижения цели (чем и как я могу измерить результат достижения цели, каковы критерии?);

Основными являются первых три этапа. На первом этапе происходят анализ и осмысление тех задач, над которыми работает конкретный ОВД. Целеполагание осуществляется на основании сложившейся управленческой ситуации, тенденций ее развития и задач, стоящих перед организацией. При этом важен учет целей и задач, над которыми работают вышестоящие органы, вплоть до Министерства внутренних дел. Значительного внимания требует изучение кадровой ситуации и сложившейся практики по направлениям деятельности ОВД. Как отмечают специалисты, полезно устанавливать цели в ситуациях, которые не удовлетворяют руководителя или могут такими стать [13, с. 91].

Своеобразие первого этапа определяется специфическими условиями, в которых действует руководитель: высокий уровень личной ответственности; сложный и часто конфликтно-генный характер деятельности; ее информационная насыщенность, с одной стороны, и дефицит информации (в контексте реализации некоторых правоохранительных функций), с другой; дефицит времени; скоротечность событий; множественное подчинение; необходимость совмещения личностного и должностного влияния при реализации управленческих воздействий и др. [33, с. 67].

В рамках второго этапа изучаются назревшие проблемы как внутри ОВД, так и в системах «ОВД – граждане», «ОВД – другие организации» и др. Анализ условий и назревших проблем позволяет выстроить своеобразную иерархию важности проблем, определить очередность их решения. Главное содержание деятельности руководителя на втором этапе – определение приоритетов в управленческой деятельности.

Ключевым является третий этап. Первоначально цель управленческой деятельности может иметь весьма общий характер и не затрагивать всех деталей. Цель – идеальное представление о результатах управленческой деятельности. Однако она определяется на основе реальных предпосылок, поэтому важно соблюдать ряд требований: цели должны учитывать интересы всех взаимодействующих субъектов, но приоритетными являются интересы дела; цели должны быть адекватными и достаточно напряженными; цели должны быть конкретными (по возможности следует продумать конкретные пути реализации), выводиться не только из реальной ситуации, но и из индивидуальности конкретного руководителя.

Все люди отличаются друг от друга. Каждый действует в уникальной среде, поэтому работа по прояснению целей предстоящей деятельности должна иметь личный характер [13, с. 83]. Другими словами, на третьем этапе процесс целеполагания *индивидуализируется*.

Проведенный опрос позволил выявить ряд целевых ориентаций руководителей, обозначенных нами следующими ключевыми понятиями: «Результат», «Процесс», «Коллектив», «Обучение и воспитание» и «Я-образ». Большинство опрошенных придерживается целевой ориентации «Результат», выраженной следующими речевыми конструкциями: «выполнение поставленных задач», «достижение высокого результата», «изменение системы в лучшую сторону», «стремление к результатам, которых от тебя ждут» и др. Данной ориентации придерживаются 39,7 % опрошенных.

Сейчас актуально ценностное измерение целей руководителя. Этот аспект современной управленческой деятельности применительно к системе правоохранительных органов находит свое воплощение в социальной ответственности не только за состояние правопорядка, но и за поведение каждого сотрудника ОВД [54, с. 76]. Почти треть опрошенных (31,9 %) придерживается целевой ориентации «Процесс», выраженной следующими речевыми конструкциями: «организация эффективной работы подчиненных», «создание благоприятных условий для работы подчиненных», «обеспечение слаженной работы всех сотрудников», «организация контроля деятельности подчиненных» и др. При этом определенная часть опрошенных акцентировалась на мотивации своих подчиненных как важном основании целеполагания (на это указывают

следующие речевые конструкции: «установление человеческих отношений в служебном коллективе», «побуждение подчиненных к эффективной работе», «индивидуальный подход к каждому» и др.).

Весьма актуальной является проблема гармонизации нормативно заданных целей управленческой деятельности и целями реальной управленческой деятельности конкретного руководителя. Важно, чтобы официально декларируемые цели были поняты и приняты персоналом правоохранительных органов [79, с. 354] – только при этом условии формальные цели превращаются в реально действующие регуляторы поведения и деятельности сотрудников. Каждый пятый опрошенный придерживается целевой ориентации «Коллектив», выраженной такими речевыми конструкциями, как «создание служебного коллектива», «сплочение подчиненных в коллектив», «создание команды единомышленников» и др. Данной ориентации придерживаются 20,5 % опрошенных.

Часть опрошенных указала на педагогические основания своей деятельности. Об этом свидетельствует целевая ориентация «Обучение и воспитание» («научить своих подчиненных», «умело обучать и воспитывать», «воспитать у подчиненных чувство ответственности», «качественная профессиональная подготовка подчиненных» и др.). 5,1 % опрошенных отдают предпочтение вышеуказанной ориентации.

Незначительное число опрошенных придерживается целевой ориентации «Я-образ» («развитие себя как руководителя», «не подвести [вышестоящего] руководителя», «добиться карьерного роста» и др.) – 2,7 % опрошенных.

Опрос выявил некоторые проблемы процесса целеполагания: одни из декларируемых целей носят слишком общий, неконкретный характер («достижение положительных результатов», «сделать лучше, чем было» и др.). Ряд целей носит неопределенный по времени характер («высокий результат»). Встречается и формальное декларирование неких абстрактных целей («решение поставленных задач»). На эту тенденцию указывают и другие авторы. Отмечают, что многие руководители правоохранительных органов не добиваются никаких целей, не ставят их перед собой, «просто работают, делают то, что положено». Развитию подобного отношения к делу служат и общие фразы, формулировки типа «усилить», «активизировать», «повысить внимание» [49, с. 209].

Некоторые цели являются скорее условиями достижения целей («создание и поддержание здорового микроклимата в служебном коллективе») и др. В результате возникает ситуация, неоднократно описанная в различных источниках: руководитель настолько сильно втягивается в процесс выполнения текущих задач, что утрачивает представление о смысле своей управленческой деятельности, он попросту

«вязнет» в повседневности. Как известно, над руководителем, у которого нет четких целей своей деятельности, обычно господствует требование момента [13, с. 85, 88].

Наше исследование подводит к следующим выводам: необходимо учитывать особенности целеобразования и целеполагания конкретных руководителей ОВД и систематически обучать их организации этого процесса. Во-первых, следует использовать разнообразные формы учебной деятельности, возможности системы повышения квалификации, обобщение и распространение опыта передовых руководителей ОВД и другие. Во-вторых, при назначении на вышестоящую должность следует изучать степень осознания каждым кандидатом конкретных целей предстоящей управленческой деятельности.

Отметим основные пути совершенствования ценностно-целевой подструктуры управления [49, 208–211]:

- уяснение общей цели, социальных и профессиональных ценностей, частных целей и задач всеми руководителями и их подчиненными;

- повышение конструктивности управленческих целей и ценностей;

- оптимальное сочетание управленческих и профессиональных целей и ценностей;

- совершенствование системно-управленческих факторов, влияющих на целеобразование и формирование ценностей у руководителей и их подчиненных;

- совершенствование личностных и групповых факторов.

Функция планирования заключается в выработке направлений, путей, средств и мероприятий по реализации целей деятельности организации, постановке соответствующих управленческих задач. Важность этой функции подтверждает поговорка «хорошо спланировано – наполовину сделано». Таким образом, планирование – это начало и основа управленческой деятельности. Готовые планы показывают, что, как, когда и кем будет выполнено. Планирование предполагает рассмотрение прошлого развития, анализ сегодняшней ситуации и постановку реальных задач на будущее. Стратегическое планирование – управленческий процесс создания и поддержания соответствия между целями организации, ее потенциальными возможностями.

Любой план должен быть экономически обоснованным и рациональным (достичь конечной цели с наименьшими затратами времени, финансов и ресурсов); реальным, т. е. опираться на реальные возможности организации (группы или отдельного индивида); достаточно гибким, дающим возможность вносить изменения в план в процессе его реализации без ущерба для достижения поставленной цели.

Основные цели и задачи органов внутренних дел определены Законом Республики Беларусь «Об органах внутренних дел» и иными пра-

вовыми актами. Так, в вышеназванном законе в ст. 1 указывается, что органы внутренних дел – государственные правоохранительные органы, осуществляющие борьбу с преступностью, охрану общественного порядка и обеспечивающие общественную безопасность в соответствии с задачами, возложенными на них настоящим законом и иными законодательными актами Республики Беларусь [43]. Ст. 2 определяет основные задачи органов внутренних дел, к которым отнесены:

- защита жизни, здоровья, чести, достоинства, прав, свобод и законных интересов граждан, обеспечение их личной и имущественной безопасности, защита прав и законных интересов организаций от преступных и иных противоправных посягательств в соответствии с компетенцией органов внутренних дел;

- защита интересов общества и государства от преступных и иных противоправных посягательств, охрана общественного порядка и обеспечение общественной безопасности;

- защита собственности от преступных и иных противоправных посягательств;

- профилактика, выявление, пресечение преступлений и административных правонарушений, производство дознания по уголовным делам, ведение административного процесса в соответствии с их компетенцией;

- розыск обвиняемых, местонахождение которых неизвестно, лиц, скрывающихся от органов, ведущих уголовный процесс, лиц, уклоняющихся от отбывания наказания или иных мер уголовной ответственности, без вести пропавших и других лиц в случаях, предусмотренных законодательными актами Республики Беларусь, установление лиц, совершивших преступления, лиц, подлежащих привлечению к административной ответственности, в соответствии с компетенцией органов внутренних дел;

- организация исполнения и отбывания наказания и иных мер уголовной ответственности, административных взысканий в соответствии с компетенцией органов внутренних дел;

- участие в реализации государственной политики в области гражданства, миграции и регистра населения;

- оказание в пределах компетенции органов внутренних дел на условиях и в порядке, предусмотренных законодательством Республики Беларусь, помощи гражданам, государственным органам, общественным объединениям и иным организациям в реализации их прав и возложенных на них обязанностей.

Указанные задачи конкретизируются в частных целях и задачах конкретным службам, подразделениям, должностным лицам. Однако реальные, проявляющиеся на деле, цели и задачи всегда сочетают объективное и субъективное, нормативное и психологическое. Они не

действуют сами по себе, пока не будут поняты людьми, приняты ими внутренне, переведены на язык практики и воплощены в деятельности. Так возникают неформальные цели, ценности, ориентации, социальные и профессиональные установки, которые чаще всего близки к нормативным, но не идентичны им. Указанное обстоятельство свидетельствует о наличии определенной психологической проблемы: руководитель обязан обеспечить *целеустремленность всех и каждого к достижению результатов, отвечающих общим целям и задачам, и полному решению своих собственных задач* [49, с. 207, 208].

Предпосылкой планирования как специализированного вида управленческой деятельности является прогнозирование, т. е. предвидение субъектом конечного результата работы системы в будущем, построение образа цели и способов, необходимых для ее достижения. Высокие способности к прогнозированию являются важнейшим качеством руководителя, которое обеспечивает оптимальную стратегию действий – выбор целей и способов их достижения, распознавание возможных негативных последствий тех или иных тенденций в развитии руководимой системы или в окружающей действительности.

Функция организации. Понятие «организация» обычно используется в двух значениях: 1) процесс, деятельность, направленные на упорядочение взаимодействия людей, идей, процессов; 2) форма проявления совместной деятельности. Когда мы говорим о функции организации, то, по нашему мнению, она заключается, прежде всего, в объединении элементов или частей (людей, идей, процессов и др.) в системное целое, в результате чего образуется жизнеспособная, эффективная и устойчивая система. Иными словами, это процесс целенаправленного взаимодействия частей целого как системы для достижения поставленных целей в конкретных условиях и в определенные сроки.

Организация взаимодействия членов организации должна быть гибкой, оперативной, надежной, экономичной и самокорректирующейся. Последовательность реализации функции организации обычно следующая:

- определение целей, задач и особенностей совместной деятельности членов организации;
- выявление потребности в ресурсах для осуществления целей и обеспечение бесперебойного снабжения этими ресурсами;
- установление последовательности действий исполнителей, продолжительность и сроков их выполнения;
- выбор способов осуществления необходимых действий и взаимодействия людей для достижения целей;
- установление между членами организации необходимых организационных отношений (соподчиненности, координации и др.);

создание соответствующей мотивации у членов организации в достижении стоящих целей.

Среди конкретных форм организации деятельности можно выделить: делегирование полномочий;

создание организационной структуры организации – структуры подчинения и ответственности;

регламентирование прав, обязанностей, профессиональных функций сотрудников (юридическое оформление прав и обязанностей в должностных инструкциях);

нормирование трудозатрат и сроков выполнения определенных работ (установление научно обоснованных нормативов выполнения работ);

инструктаж сотрудников;

принятие управленческих решений, выдача распоряжений.

Ключевым моментом реализации этой функции является процесс организации взаимодействия между подчиненными. При этом необходимо определить, кто за что отвечает в процессе осуществления плана и кто с кем должен сотрудничать на разных этапах его выполнения, – это самые важные задачи организации управления. Хороший организатор не тот, кто хорошо работает только сам, а тот, у кого хорошо работают подчиненные.

После осуществления функции организации могут возникнуть некоторые несоответствия между всеми элементами системы или механизма достижения целей. В этих случаях появляется необходимость, во-первых, уточнить характер действий исполнителей, сделать их более согласованными, гармоничными и эффективными и, во-вторых, устранить отклонения от заданного организацией режима функционирования системы. Такая настройка системы получила название *функции регулирования* совместной деятельности. Посредством этой функции регулирования достигается поддержание управляемых процессов в рамках, задаваемых программой, регламентом, планом [26, с. 102].

К числу принципов, реализация которых обеспечивает лучший путь регулирования обычно относятся:

1. *Минимизация воздействия.* По мнению Дж. Марча, «...эффективность руководства часто зависит от способности удачно выбрать время для небольших вмешательств так, чтобы сила естественных организационных процессов усиливала воздействие вмешательства, а не подавляла их» [26, с. 103]. Избыточность воздействия порождает как организационные, так и психологические проблемы. С другой стороны, ориентация на чрезмерную минимизацию воздействия может породить попустительство и низкую активность. Таким образом, определение необходимого минимума или максимума воздействия возможно лишь при анализе конкретной ситуации.

2. *Комплексность воздействия.* Эффективность воздействия будет тем большей, чем полнее воздействие ориентировано на весь комплекс мотивов, побуждающих и регулирующих соответствующую деятельность.

3. *Системность воздействия.* Максимальный эффект воздействия может быть достигнут только при ориентации на взаимозависимый комплекс процессов в целом.

4. *Внутренняя непротиворечивость воздействия.* Комплексно используемые стимулы не должны вызывать взаимоисключающих эффектов.

Функция стимулирования включает в себя разработку и использование стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности и их результативной деятельности. При этом руководитель при осуществлении функции стимулирования должен руководствоваться рядом принципов:

зависимость величины стимула от конкретного вклада сотрудника в общее дело;

связь стимулов с целями деятельности организации;

единство интересов подчиненного, организации и общества в целом;

разумное сочетание моральных и материальных стимулов;

сочетание стимулирования с мерами наказания и принуждения.

Выделяют следующие методы стимулирования результативности труда [64, с. 18]:

экономические методы (денежное поощрение либо наказание в виде лишения премий);

целевой метод (постановка перед сотрудниками конкретных и новых трудовых целей повышает его эффективность);

метод расширения и обогащения работ («расширить работу – это значит дать сотруднику больше работы того же типа, тогда как для обогащения труда ему поручают „более сложную“ или „более высокого порядка“ работу, более разнообразную, значимую, самостоятельную»);

метод соучастия или привлечения сотрудников к управлению (партиципативный стиль), когда сотрудники участвуют в совместном принятии решений, что повышает их активность и удовлетворенность работой.

Отметим три общих экономических правила [28, с. 153]:

размер премий как одного из наиболее распространенных средств мотивирования не должен быть менее 30 % заработной платы (по некоторым данным – не менее 15). В противном случае она становится неразличимой и утрачивает свою стимулирующую роль;

эффективность экономических методов резко возрастает при их сочетании с иными, прежде всего социально-психологическими метода-

ми мотивирования. Например, та же премия, просто начисленная дополнительно к заработной плате и выдаваемая индивидуально, будет несопоставимо менее эффективной по сравнению с публичной процедурой ее вручения, скажем, в торжественной обстановке – в присутствии всех членов коллектива;

следует избегать ошибки слишком далеких материальных выгод. Гораздо эффективнее следовать принципу «здесь и сейчас».

Функция мотивации направлена на обеспечение добросовестного выполнения сотрудниками своих обязанностей, пробуждение их инициативы, желание трудиться самостоятельно, получая при этом удовольствие от работы. Мотивация – решающий фактор успеха в управлении предприятием. Руководитель должен постоянно помнить, что самый четкий план, научная организация труда, достаточное материально-техническое обеспечение не имеют смысла, если исполнители, которым поручено дело, не выполняют его или выполняют некачественно. С этой целью в системе должны быть созданы условия для моральной и материальной заинтересованности работников при выполнении обязанностей.

Мотивация – более широкое понятие, чем мотив. Ее содержание охватывает не только первоначальные побудительные силы человеческой активности, психологическую мобилизованность и готовность личности к совершению определенных действий, но и те факторы, которые направляют, регулируют и поддерживают эти действия либо изменяют их исходную направленность, оказывая существенное влияние на поведение во всех его звеньях. Включая всю совокупность разнообразных побуждений, мотивация как бы пронизывает все основные структурные образования личности и проявляется в конечном итоге в социально значимых поступках и действиях. В этом смысле правомерно говорить о мотивации как о реализующейся через духовный мир личности субъективной детерминации поведения человека [81, с. 25].

Богатство мотивационной сферы проявляется в разнообразии и взаимодополняемости мотивов. Взаимодействуя между собой, они усиливают или ослабляют друг друга. Поведение человека в основном направляется не одним, а несколькими мотивами, находящимися друг с другом в сложных иерархических отношениях. Среди них имеются ведущие, которые и стимулируют поведение, придают ему личностный смысл.

Существуют два исходных принципа создания системы мотивирования [28, с. 144–145]. Во-первых, они должны быть ориентированы не только на часть всех потребностей сотрудника (обычно материальные), а на все присущие ему типы и виды потребностей. Во-вторых, они

должны адекватно выявлять и учитывать реальный вклад каждого исполнителя в итоговый результат и обеспечивать стимулирование, пропорциональное этому вкладу. Если второй принцип предполагает использование организационных средств, то реализация первого базируется на психологических представлениях о строении мотивации личности. Итак, функция мотивирования рассматривается как наиболее психологичная среди всех иных управленческих функций. Это, по существу, и есть непосредственная, практическая психология управления. Сущность и роль функции мотивирования в ее обеспечении со стороны руководителя состоят, таким образом, в создании системы, удовлетворяющей этим двум указанным принципам.

В числе основных функций управления важная роль принадлежит **функции контроля** деятельности. Контроль – одна из основных управленческих функций. Если контроль плохой или отсутствует, то в целом снижаются результаты работы коллектива, предприятия. Но, безусловно, контроль не панацея от безответственности и неспособности управлять (если принять неверное управленческое решение, то контроль не поможет достичь успеха).

Содержание этой функции включает комплексное изучение деятельности и предполагает наблюдение за ходом, динамикой и закономерностями развития процессов в управляемой системе, измерение, регистрацию и группировку данных; сравнение ее параметров с заданной программой функционирования; количественную и качественную оценку эффективности деятельности; выявление отклонений, узких мест в развитии системы; выявление причин сложившегося состояния; определение наиболее целесообразных путей восстановления работоспособности системы.

Контроль обеспечивает обратную связь, т. е. дает фактическую информацию о достижении объектом управления поставленных перед ним целей.

Выделяют три основные формы контроля [29, с. 89–92]: текущий контроль по отклонениям; упреждающий контроль; результирующий контроль.

Для осуществления *текущего контроля* необходимы:

контролируемые объективные и существенные показатели;

наличие критериев отклонения (позволяют определить, какие отклонения показателей процесса опасны, существенны, а какие несущественны и допустимы);

наличие системы и процедуры контроля, но текущий контроль может быть запаздывающим (отклонение, сбой уже произошли и, возможно, их уже не удастся исправить).

Упреждающий контроль ставит цель не допустить отклонений, предупредить возможные сбои, что реально при наличии математической модели деятельности предприятия, с помощью которой по изменению входных показателей системы предполагают, рассчитывают возможное изменение выходных показателей и заранее осуществляют необходимые коррекционные воздействия, чтобы предотвратить нежелательные изменения.

Результирующий контроль малоэффективен, поскольку контроль результатов запаздывающий, он не дает возможности исправить, улучшить в данный момент ход работы, а лишь позволяет наказать виновных и в будущем избежать такой же ошибки, просчета.

При реализации функции контроля целесообразно придерживаться следующих принципов:

заблаговременность;

объективность (важно, чтобы контроль не зависел от личных антипатий руководителя, а опирался на точные, объективные и научно обоснованные нормативы служебной деятельности);

контроль не должен быть мелочным;

экономичность, разумность контроля (он должен оправдывать себя);

открытость контроля (сотрудники обязаны знать, что и как контролируют; о результатах контроля надо уведомить подчиненного);

контроль должен прилагаться к любому участку работы, а не только к предпочитаемому;

тщательный подбор контролируемых. «Привлечение к осуществлению контроля (включение в группы контроля) малоавторитетного и недостаточно компетентного сотрудника приводит к тому, что, будучи не в состоянии вникнуть в суть дела, но стремясь оправдать доверие, он начинает фиксировать третьестепенные факты» [49, с. 233];

контроль не должен выступать средством предвзятого отношения руководителя к конкретному подчиненному. Контроль должен осуществляться «не с целью подловить, изобличить, дать подчиненному урок, проявить свою власть и прочее, а для того чтобы убедиться в состоянии дел, принять своевременные и деловые меры для улучшения работы, предупредить упущения и ошибки, помочь» [49, с. 232];

индивидуальный подход к подчиненным при осуществлении контроля.

Все указанные функции в процессе управления взаимосвязаны и осуществляются одновременно. Важен вопрос о расхождении между функциями, которые должен исполнять руководитель, и реально выполняемыми функциями. Полного соответствия между ними нет, так как на практике функции преломляются через реальную ситуацию, в

которой находится руководитель, личность конкретного руководителя, состояние руководимой организации, особенности взаимоотношений с вышестоящим руководством и др.

Как правило, объем этих функций превышает объем реально выполняемых, где присутствуют определенная избирательность, предпочтение одних функций по сравнению с другими. В реально выполняемых функциях проявляется стиль деятельности руководителя.

3.3. Психология принятия управленческих решений и текущей организаторской работы

Феноменология управленческих решений. Главным мерилом власти и основным признаком централизации руководства выступает та или иная степень концентрации функций по принятию решений [28, с. 352]. Данная управленческая процедура пронизывает все функции руководителя при планировании (процессе поиска и принятия решений относительно выбора целей, задач и средств их достижения), организации (решении, направленном на объединение различных видов ресурсов и совместной деятельности людей), контроле хода и результатов деятельности, а также в мотивации подчиненных.

В литературе решение понимается и как процесс, и как акт выбора, и как его результат. Неоднозначность трактовки объясняется тем, что в это понятие может вкладываться смысл, соответствующий той или иной направленности исследований. В психологии под решением понимается формирование мыслительных операций, снижающих исходную неопределенность проблемной ситуации [35, с. 323].

Отметим, что принятие решений является мыслительным процессом, предполагающим предварительное осознание цели и способа действий, проработку различных вариантов. Важнейшую особенность этого процесса составляет его волевой характер. В принятии решений интегрируются знания, интересы, мировоззрение человека [53, с. 133].

Принятие решения – процесс психологический по трем причинам [49, с. 219; 28, с. 127, 353]: управленческое решение есть продукт сознания руководителя и других субъектов управления; в системах социального управления управленческое решение призвано изменить действия сотрудников или привести к изменению в их психологии; процесс принятия управленческого решения стандартизирован и алгоритмизирован в значительно меньшей степени по сравнению с другими функциями управления. В связи с этим в принятии решений велика роль психологических факторов. То, как на самом деле человек принимает решения, очень отличается от того, как он должен это делать с нормативной, идеальной точки зрения. Поэтому, говоря о принятии решения, подчеркнем: управление – это не только наука, но и искусство.

И в теории управления, и в теории принятия решения существуют два основных подхода – *нормативный* и *дескриптивный* [28, с. 128]. При нормативном подходе эти процессы исследуются абстрагированно от субъективных факторов, разрабатываются правила, процедуры, своего рода идеальные способы и рецепты принятия решения. Первый подход нацелен на исследование того, как должны приниматься решения; второй – как это реально происходит. Современная теория управления синтезирует эти два подхода.

Основные этапы принятия управленческого решения. Различают три подхода к принятию решений: интуитивный, основанный на суждениях и рациональный [53, с. 134]. Интуитивные решения принимаются на основе ощущения его правильности, без анализа всех «за» и «против». Решения, основанные на суждениях, – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Достоинством такого подхода к принятию решений являются быстрота и дешевизна процесса выбора альтернатив, а недостаток – в том, что он не срабатывает в ситуациях, не имевших аналогов в прошлом опыте руководителя. Рациональное решение не зависит от прошлого опыта, оно обосновывается аналитически.

Рациональное решение проблемы принимается в несколько этапов. В теории управления существуют способы описания так называемого стандартного (нормативного) процесса выработки управленческих решений. Однако все они, различаясь в деталях, в целом сходны. Эта общая последовательность этапов выработки решения обозначается понятием **процессуального инварианта**, который включает следующие этапы [28, с. 133–135].

1. *Определение проблемной ситуации*, выход из нее происходит посредством реализации функции принятия решения: выявляется ситуация как таковая; определяется ее «зона»; устанавливаются взаимосвязи с другими сторонами деятельности; характеризуются особенности ее содержания; выявляются ее ключевые противоречия; обозначаются цели предполагаемого решения. Здесь дается ответ на три исходных вопроса: что имеем? чего необходимо достичь? в чем трудности перехода от наличного к желаемому?

В основе вычленения проблемных ситуаций из общего хода деятельности лежат операции распознавания ситуаций неопределенности, составляющих суть умения руководителя видеть проблему. Многие проблемы, требующие от руководителя выработки и принятия решения, отнюдь не очевидны, не лежат на поверхности, а их дифференциация составляет важную часть профессиональной компетентности. Тем не менее, востребованы операции селекции проблемных ситуаций. Чувствительность к проблемам должна быть, однако, оптимальной и не стано-

виться гиперчувствительностью. Для деятельности руководителя очень важна и специфична способность как будто не замечать те ситуации, которые могут и должны быть разрешены на иных – соподчиненных ему уровнях руководства или исполнения. Поэтому чувствительность к проблемам сочетается в деятельности руководителя со своеобразной нечувствительностью – резистентностью к ним [28, с. 396].

2. *Анализ содержания проблемной ситуации* включает три аспекта: 1) информационный анализ ситуации с целью уменьшения (редукции) ее неопределенности и приведения к виду, более доступному для контроля над ней; важны при этом поиск и обнаружение скрытых параметров ситуации; 2) определение основных ограничивающих факторов, которые обычно и порождают проблему, требующую принятия решения; 3) формулировка его критериев, которые затем будут положены в основу выбора одного из нескольких альтернативных вариантов.

3. *Формулировка альтернатив* включает в себя поиск, выявление, а также генерацию новых, т. е. не заданных нормативно, возможных выходов из проблемной ситуации. Исследования показывают, что итоговое качество управленческих решений является прямой функцией количества альтернатив, сформулированных на этой стадии. Часто (особенно в простых, стереотипных ситуациях) данный этап не выражен и не осознается руководителем как самостоятельный и важный, поскольку необходимая искомая альтернатива представляется ему очевидной. Такое представление, однако, как показывает практика, очень часто приводит к ошибочным решениям. В связи с этим сформулировано золотое правило управленческих решений: если кажется, что в ситуации есть только один выход из нее, то он, скорее всего, является ошибочным [34]. Таким образом, если есть лишь единичный выбор, то его не следует ни принимать, ни отвергать, а необходимо попытаться сформулировать другие альтернативные варианты (особенно это касается наиболее сложных проблемных ситуаций).

4. *Оценка альтернатив по системе сформулированных критериев и в соответствии с основными целями деятельности.* На этом этапе проводится многоаспектное рассмотрение преимуществ и недостатков каждого из вариантов. Они рассматриваются и в прогностическом плане – с учетом параметра динамичности среды. Данный этап обозначается еще как фаза взвешивания альтернатив.

5. *Выбор альтернативы* является основным этапом во всей структуре нормативного процесса управленческого решения, поскольку на нем делается ключевой (а часто необратимый) шаг: осуществляется, собственно, принятие решения. Основным нормативным принципом данного этапа, сформулированным в теории рациональных решений, является *постулат максимизации*: следует выбирать ту альтернативу,

которая имеет наибольшую интегральную полезность, т. е. максимизирующую возможные выигрыши и одновременно минимизирует ожидаемые проигрыши, убытки.

6. *Реализация принятого решения.* После выбора альтернативы необходима разработка специальных процедур для ее осуществления. В управленческой деятельности эта задача имеет особую специфику, значимость и сложность. Отличительной чертой этой деятельности является несовпадение тех, кто принимает, и тех, кто реализует решения. Поэтому организация деятельности realizаторов-исполнителей решения превращается в самостоятельную и важную задачу. Повседневная практика управления подсказывает следующие операции по реализации принятого решения: «уметь организовать», «уметь заставить» и «уметь спросить» [28, с. 399].

Глубоко ошибаются руководители, считающие, что их задача – принимать решения, а задача подчиненных – выполнять их. В действительности после принятия решения только и начинается настоящая работа руководителя. Решение ничего не меняет, пока не будет исполнено. Даже самое совершенное решение не будет весомым, пока руководитель вместе с сотрудниками не воплотят его в действия, приводящие к нужным результатам [49, с. 255].

7. *Контроль за исполнением, оценка эффективности и коррекция решения.* Любое решение, и в особенности управленческое, и предполагает необходимость обратной связи. Лишь в этом случае управление как процесс может быть эффективным и действенным, и, несомненно, появляется возможность извлечения и накопления управленческого опыта. Как правило, опыт учит, но в особенности опыт неудачных решений. Наконец, лишь при условии контроля за решениями и получения информации об их результатах возможна коррекция принятых и (или) принятие новых решений (если прежние оказались неверными). Оценка и коррекция осуществляются путем сличения полученных результатов с теми, которые были определены в качестве ожидаемых на этапе оценки исходной проблемной ситуации. В результате этого общая структура нормативного процесса управленческого решения приобретает вид замкнутого контура, обозначаемого понятием «решенческое кольцо» [28].

Не во всех случаях конкретные решения включают в себя полный набор этапов. Важной психологической закономерностью является то, что процессы принятия управленческих решений могут сильно отклоняться от рассмотренного оптимума. Данное обстоятельство обозначается как феномен *расхождения нормативного и дескриптивного содержания процессов принятия решения*. Мера расчлененности процесса на этапы и, значит, само их количество в нем должно быть не

максимальным, а достаточным для достижения цели. Поэтому не обязательно в любом случае пройти по всем нормативно существующим этапам. В каждом случае мера развернутости процесса должна быть минимально достаточной. Соответственно, в теории управленческих решений сформулированы два принципа организации процессов решения: во-первых, *принцип целевой детерминации*, согласно которому именно цель является ведущим регулятором, главным фактором организации этого процесса; во-вторых, *принцип минимально достаточной дифференциации процесса на этапы*, согласно которому мера его расчлененности на этапы должна быть минимально достаточной для осуществления выбора [28, с. 377, 379].

В типичных, стереотипных ситуациях имеют место своего рода одномоментные (симультанные) решения. Они осуществляются без развернутой процессуальной динамики и реализуются по типу репродукции – поиска обобщенного аналога ситуации в прошлом опыте и ее преодоления на основе уже известного способа. Тем самым к решению подключается система прошлого опыта. Репродуктивные решения широко представлены в управленческой деятельности в силу того, что они экономичны (не требуют больших временных и интеллектуальных затрат); в большинстве случаев и эффективны, поскольку проверены на опыте; менее рискованны, так как в случае ошибки всегда сохраняется возможность частичного снятия с себя ответственности апелляцией к прошлым событиям (феномен «ссылки на прецеденты») [28, с. 377–378].

Факторы, влияющие на эффективность управленческих решений, и нормативные требования к ним. Любое управленческое решение имеет смысл лишь в том случае, если оно эффективно. В теории менеджмента обычно выделяют два основных фактора эффективности решения [53, с. 148]:

1) качество (К) решения, связанное с наилучшим выбором из предлагаемых проблемной ситуацией и учетом возможностей исполнителей решений;

2) степень принятия (П) этого решения (ЭР) людьми.

Отсюда эффективность решений можно представить формулой

$$\text{ЭР} = \text{П} \times \text{К}.$$

К управленческим решениям предъявляется ряд нормативных требований, рассматриваются в качестве признаков хорошего решения. Полный их набор достаточно обширен, к тому же они существенно варьируются в зависимости от уровня руководства, характера проблемной ситуации, сферы деятельности и пр. Поэтому ниже приводятся лишь основные, наиболее универсальные из них [28, с.140–141].

Эффективность решения. Принятая альтернатива должна обеспечивать конструктивное преодоление проблемной ситуации и быть наилучшей среди всех потенциально возможных; только при соблюдении этого эффективность управленческой деятельности может быть максимизирована.

Обоснованность решения. Принимаемая альтернатива должна не только адекватно отражать особенности реальной ситуации, показывать конкретные пути ее преодоления, но и быть понятной для исполнителей. Для этого принимаемое решение должно пройти процедуру организационного обоснования.

Своевременность решения. Нет абсолютно правильных решений, все они обретают это свойство лишь в соотношении с конкретными ситуациями, которые динамично сменяют друг друга. Поэтому оптимальное решение само по себе может быть ошибочным, например, в силу несвоевременности его принятия (либо запаздывания, либо неоправданного забегания вперед).

Реализуемость (выполнимость) решения является важнейшим требованием к управленческим решениям (в ряде случаев более важным, чем эффективность). Любое, даже самое хорошее, обоснованное, своевременное и обладающее всеми мыслимыми достоинствами, решение будет бесполезным без свойства реализуемости. На практике ключевая роль свойства реализуемости приводит к тому, что управленческое решение фактически всегда выступает как продукт компромисса между абстрактно лучшим и реально выполнимым вариантами.

Конкретность и регламентированность решения. Хорошее решение дает не только общее принципиальное разрешение проблемной ситуации, но включает и план, конкретные способы его реализации и их последовательность. Оно регламентирует исполнение в соответствии с отдельными подразделениями и работниками. Это одновременно и предпосылка для эффективной реализации последующего контроля за результатами решения, без которого оно никак не может быть действенным и конструктивным.

Сочетание жесткости и гибкости. Существует правило, согласно которому если решение принято, оно должно выполняться. Поэтому руководитель, как никто другой, должен проявлять жесткость, твердость в ходе реализации решения. Однако грань между твердостью как позитивным качеством и консерватизмом очень тонка и подвижна. Как показывает практика, подавляющее большинство управленческих решений отнюдь не являются необратимыми в плане возможного исправления тех последствий, которые возникают в случае их ошибочности. В силу этого важнейшим становится умение руководителя вове-

мя распознать и – что для него еще труднее – признать ошибочность принятого решения, проявить гибкость в плане его необходимых корректив (или вообще отказа от него). Кроме того, уже в процессе принятия решения опытные руководители, как правило, продумывают запасные варианты (подстраховки). Это – один из способов сочетания жесткости и гибкости решений.

Соблюдение принципа ограничивающего фактора. Понятие «ограничивающий фактор» включает стратегические, ключевые факторы, которые в наибольшей степени препятствуют достижению желаемой цели: когда делается выбор из нескольких решений, то чем лучше индивид в состоянии осознать и преодолеть факторы, являющиеся ограничивающими или решающими, тем более точно и успешно он выберет наиболее благоприятный вариант.

Основные типы управленческих решений. Ряд проведенных исследований позволяет выделить несколько типов управленческих решений [50, с. 239–241].

Решения уравновешенного типа свойственны руководителям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи. Уравновешенность проявляется в том, что выдвижение гипотез и их проверка привлекают руководителя в одинаковой степени. Такая тактика наиболее продуктивна.

Импульсивные решения принимают руководители, у которых построение гипотез резко преобладает над действием по их проверке. Они относительно легко и быстро генерируют идеи, но мало заботятся об их оценке. Процесс принятия решения проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки. Такой руководитель стремится внедрять в жизнь решения, которые недостаточно обоснованы.

Инертные решения являются результатом неуверенного и осторожного поиска. Оценка управленческой ситуации – сверхкритическая. Каждый свой шаг такой руководитель проверяет и перепроверяет неоднократно. Над слабовыраженной способностью генерировать идеи преобладают контрольные и уточняющие действия, что приводит к затягиванию принятия решения.

Рискованные решения напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики. При возникновении препятствий в процессе осмысления задачи руководитель преодолевает их на основе собственного домысла, немедленно конструируя решение. Возникший домысел сразу же сменяется новым предложением. Если импульсивные решения перескакивают через этап обоснования гипотезы, то рискованные решения обосновываются, но

уже после того как руководитель убедится в их несообразности. В конечном итоге элементы построения гипотез и их проверки уравниваются, хотя и с некоторым опозданием.

Руководители часто не могут обосновать и обдумать возможные варианты в силу отсутствия необходимых знаний и навыков. Это приводит к тому, что решение принимается на основании желаемого, а не реального положения дел.

Решения осторожного типа характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, практичностью. Прежде чем прийти к выводу, руководители совершают множество разнообразных, подготовительных действий и согласований.

Американские ученые В. Врум и Ф. Йеттен выделяют пять стилей руководства, которые можно использовать в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений [53, с. 144].

1) руководитель принимает решение самостоятельно, используя имеющуюся у него информацию;

2) руководитель получает информацию от подчиненных, затем решает проблему самостоятельно. Подчиненные выступают только как источник информации, а руководитель может им и не говорить, зачем она ему нужна;

3) руководитель сообщает о возникновении проблемы соответствующим подчиненным, выясняет их позиции, но поодиночке. Затем принимает решение, которое может учитывать, а может и не учитывать мнение подчиненных;

4) руководитель сообщает о возникшей проблеме своим подчиненным на совещании, выясняя их мнения на этот счет. Затем принимает решение, которое может учитывать или не учитывать мнение подчиненных;

5) руководитель сообщает о возникшей проблеме коллективу. Совместно выдвигаются и обсуждаются альтернативы. Руководитель добивается консенсуса по поводу решения. При этом он скорее выступает в роли председателя, координатора обсуждения, не пытаясь навязать свое мнение, будучи готовым принять любое решение, в пользу которого выскажется группа.

Таким образом, первый и второй типы поведения руководителя представляют собой авторитарный стиль взаимодействия с подчиненными. Этот стиль не предполагает реального участия последних в выработке и принятии решений. Третий и четвертый типы являются консультативными; в них степень вовлечения подчиненных в процесс выработки решений выше. Что касается пятого типа, то это групповой, партисипативный, стиль руководства.

Выбор той или иной модели поведения определяется ситуацией и индивидуальными чертами руководителя, его приверженностью к какому-либо из стилей. Успешнее всего работает руководитель, использующий разные стили, умело меняющий их в зависимости от ситуации.

В условиях правоохранительной деятельности допустим любой из рассматриваемых вариантов. Их выбор будет определяться складывающейся ситуацией, наличием времени, опытом руководителя и др. В большинстве ситуаций будут доминировать первые три типа.

Факторы, обуславливающие поведение руководителя при принятии управленческого решения. На выбор поведения руководителя при принятии решений влияет целый ряд факторов [53, с. 144–146].

Во-первых, это *личность самого руководителя*. Имеют значение и индивидуально-психологические особенности (темперамент, характер), и жизненный опыт, и ценностные ориентации.

Во-вторых, это *свойства самого решения*, в частности степень структурированности проблемы.

В-третьих, *информационные ограничения*. Бывают ситуации, когда руководителю необходима дополнительная информация, которую, если ею не владеют сотрудники организации, нужно добыть из других источников.

В-четвертых, *среда принятия решения* (условия определенности, риска или неопределенности). Важно и время принятия решения. Решения принимаются в условиях определенности, когда руководитель точно знает результат каждого варианта выбора. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результат которых не является определенным, но вероятность каждого результата известна. Решения, принимаемые в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель пытается найти дополнительную информацию и еще раз проанализировать проблему либо действовать в соответствии с прошлым опытом, по интуиции, на основе своего предположения о ходе событий. С течением времени ситуация может измениться настолько, что критерии для принятия решений станут недействительными. Поэтому решения должны воплощаться в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, сохраняют свою силу.

В-пятых, *взаимосвязанность решений*. В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Единичное важное решение может потребовать принятия сотни мелких решений. Крупные решения вызывают серьезные последствия.

В-шестых, *отношение подчиненных к принимаемым решениям*. На выбор поведения при принятии решения влияет зрелость подчиненных,

степень их участия в решении проблем, их одобрение (или неприятие) решения, наличие стимула к достижению общей цели, вероятность возникновения разногласий по поводу предлагаемых решений и др.

В научной литературе приводится *система психологических факторов*, влияющих на процесс принятия управленческих решений руководителями ОВД [49, с. 219–221]:

психологические особенности личности самого руководителя. На управленческие решения влияют все психологические особенности личности, психические состояния в момент принятия решения, управленческие концепция и позиция. Например, желание руководителя действовать только наверняка, не допуская промахов, и приводит к преобладанию в комплексе его решений стандартных, осторожных, половинчатых решений. Очевидно, что и управление, реализуемое им с помощью таких решений, не может быть оптимальным;

социально-психологические особенности действий, в целом стиля управления вышестоящих управленческих органов и руководителей. Причина некачественных, не отвечающих обстановке, даже совершенно формальных решений – прямое или психологическое давление на руководителя сверху. Сказываются влияние примера вышестоящего руководителя (ему вольно или невольно начинают подражать), прямые указания, традиции и обычаи в иерархии управления, настроения, господствующие во всей вертикали. Отрицательно влияет обилие указаний у руководителя не остается времени, поэтому некоторые вообще начинают работать по указаниям, а собственные решения практически не принимают, работают без плана («Зачем придумывать себе еще работу?», «Зачем планы? Все равно дадут указания, что делать и планы сорвутся»). Практически в каждой иерархически построенной системе управления царит своя психологическая атмосфера, влияющая на работу, особенности принятия решения руководителя. Каждому руководителю, имеющему в своем подчинении других, следует задумываться, какой пример он им подает;

социально-психологические особенности обстановки на обслуживаемой территории (руководитель ОВД принимает многие решения под давлением обстоятельств; большинство текущих управлений диктуются событиями в оперативной и криминальной обстановке);

психология коллектива, особенности событий в нем и отдельных личностей (данную проблему в силу ее значимости мы уже рассматривали неоднократно);

своеобразие решаемых управленческих проблем и сопровождающих их условий обусловлено следующими особенностями: отсутствием

вполне четких границ проблемной сферы, по которой приходится принимать решения; насыщенность и многопрофильность проблем; неопределенность значительной части событий и проблем; большое число факторов, порой трудно поддающихся оценке; конфликтный и экстремальный характер событий; динамичность событий и дефицит времени; высокая степень риска и ответственности; правовая регламентация решений; недостаточная определенность последствий и трудность их оценки и др.

Представляет интерес проблема **влияния индивидуальных качеств руководителя на процесс принятия им управленческих решений**: чем более сложным является тот или иной психический процесс, тем большими индивидуальными различиями он характеризуется и тем большее значение имеют эти различия для его изучения. Процессы принятия управленческих решений, являясь предельно сложными и комплексными, обусловлены всей совокупностью индивидуально-психологических качеств личности, выступающих субъективными факторами. Всю совокупность субъектных факторов принято разделять на три основные категории: постоянные, общие и индивидуальные [28, с. 413–417].

К постоянным характеристикам относятся наиболее типичные, фундаментальные особенности психической организации субъекта: стремление к согласованности и непротиворечивости самого процесса переработки информации и др.

К общим характеристикам относятся присущие всем людям особенности и, в первую очередь, ограничения их индивидуальных возможностей. Например, на процессы решения очень сильно влияет тот факт, что все когнитивные процессы обладают общими объемными ограничениями, а также ограниченной скоростью функционирования. Скажем, ограниченность объема кратковременной памяти обуславливает процессы принятия решения, множество феноменов, например, явление диагностического обеднения: в данном случае субъект имеет тенденцию сокращать число альтернатив до того количества, которое соответствует этому объему. Поэтому в реальности субъект очень редко рассматривает более 4–5 вариантов.

К индивидуальным характеристикам относятся различия в мере и форме представленности общих особенностей. Например, для всех людей характерна ограниченная скорость переработки информации, но величина этих ограничений является индивидуально вариативной. Следовательно, эти различия также будут сказываться на процессах принятия решения. Особую группу индивидуальных характеристик составляют собственно личностные качества субъекта.

Одна из главных закономерностей влияния индивидуальных качеств на процессы принятия решения заключается в том, что они в значительно меньшей степени сказываются на результативных параметрах решений и в значительно большей – на процессуальных их характеристиках. Конечно, существует в целом прямая положительная зависимость между уровнем развития когнитивных процессов и качеством решения. Однако она носит именно общий характер, а часто отходит как бы на второй план под влиянием других факторов. Даже такое важное интегральное качество, как уровень интеллекта, имеет сложную и опосредованную связь с качеством решений. Более того, в специальных исследованиях показано, что интеллект как таковой лишь на 15 % определяет собой качество управленческих решений [28, с. 415–416].

В значительно большей мере индивидуальные свойства влияют на то, как именно субъект предпочитает вырабатывать решения: осознанно либо (чаще) неосознанно выбирается тот путь, который основывается на сильных сторонах индивидуальности, позволяющий избежать включения слабых ее сторон в процесс принятия решения. Поэтому выбор того или иного предпочтения выполняет своеобразную компенсаторную роль. В итоге люди, обладающие разными индивидуальными качествами и склонные к разнообразным способам принятия решения, могут иметь одинаковые результаты. Именно поэтому не наблюдается прямой зависимости между отдельными личностными качествами и результативностью решений. Это, однако, не означает, что она вообще отсутствует: у нее более сложный и опосредованный характер в силу различий в предпочитаемых и используемых путях принятия решений.

Экспериментальные исследования особенностей поведения руководителей, проведенные под руководством А.И. Китова, позволили выделить восемь личностных профилей в процессе принятия управленческих решений [30, 50 и др.].

Мотивационно-пассивный профиль характеризуется сочетанием следующих особенностей:

- слабая профессиональная компетентность руководителя;
- отсутствие у него долгосрочных программ деятельности или их недостаточная подготовленность;
- стремление не вникать в суть дела и перепоручать задания другим;
- выраженность попустительских элементов в общем стиле управления;
- слабая мотивационная заинтересованность в достижении высоких результатов.

В относительно простых ситуациях очевидные слабости этого профиля еще могут компенсироваться эффективной деятельностью исполнителей, но при усложнении условий он отчетливо обнаруживает свои

негативные черты. Осуществлять руководство такой человек может только при условии передачи власти заместителю.

Профиль «Имитация бурной деятельности» – формальная активность руководителя, мало соотнесенная с реальными проблемами. Имитация бурной деятельности по своему психологическому содержанию создает предпосылки для показухи, очковтирательства. Такое поведение руководителя может быть обусловлено либо карьеристскими соображениями (ориентация на мнение вышестоящих руководителей), либо непониманием конкретных задач, решаемых организацией, но при этом есть желание активно участвовать в их решении.

Профиль «Общее руководство» – отсутствует интерес к деталям, основная задача сводится к определению общей стратегии деятельности организации. Руководитель этого типа поведения не вырабатывает четких решений, которые реализовывались бы в деятельности подчиненных. Имитация бурной деятельности нацелена на престиж. При общем руководстве налицо высокая требовательность к подчиненным. При этом стимулируется побуждение найти решение самим подчиненным и таким образом компенсировать отсутствие собственной программы действий.

Фрустрационный профиль – сначала человек проявляет заметную активность, старается вникнуть в суть дела, но, встретив сопротивление или трудности, прекращает целенаправленные усилия, считая, что проблему решить невозможно.

Руководитель фрустрационного типа поведения в первый период руководства проявляет завидную активность, деловитость. Столкновения с трудностями вызывают у него фрустрацию, и деятельность как целенаправленная, четко осознаваемая система действий прекращается. Склонность человека к фрустрации служит достаточным основанием, подтверждающим его непригодность к руководящей работе.

Профиль «Напряженный, безуспешный поиск до конца» – основа «командирского упрямства». Неспособность найти правильное решение, негибкость приводят к тому, что руководитель закичивается на каком-то определенном решении и не соотносит свои действия с полученными отрицательными результатами.

Профиль «Формально правильное, но нерациональное решение». Психологическим признаком, по которому выделяется этот личностный профиль решения, является темпераментность: люди страстно увлекаются какой-либо идеей, но, реализуя ее, допускают ошибки и просчеты, хотя и достигают в своей деятельности определенных успехов. Такие руководители не ищут наиболее рационального способа решения, у них отсутствует строгий статистический расчет кратчайшего пути достиже-

ния цели. Такой профиль решения можно назвать и эмпирическим, апробированным опытом руководителя. У большинства руководителей наблюдается дефицит времени для решения проблемных ситуаций, поэтому такой профиль решения является малоэффективным.

Эвристический профиль в сочетании с недостаточно развитыми организаторскими способностями. Руководители интуитивно оценивают правильность принимаемого решения, быстро отказываются от негодных, нерациональных и выбирают наиболее эффективные способы решения задачи. Но, выбрав правильный путь, они не могут в должной мере организовать труд своих подчиненных.

Эвристически-организаторский профиль. Руководитель в предельно сжатые сроки анализирует обстановку, схватывает суть проблемы, четко формулирует вопрос, быстро принимает решение и настойчиво претворяет его в жизнь, проявляя при этом высокие организаторские способности.

Психология текущей управленческой деятельности. В целом содержание управленческой деятельности можно представить как типовую управленческую деятельность и текущую управленческую деятельность. Последняя отличается необходимостью решения неожиданно возникших управленческих проблем, оперативным реагированием на них, дефицитом времени, менее четкой проработанностью стадий принятия управленческого решения (нередко на первый план выходят интуитивные управленческие решения) и др. В целом текущая управленческая деятельность есть совокупность реакций руководителя на информацию об изменении оперативной обстановки вне и внутри управляемой системы.

Текущая управленческая деятельность реализуется по следующим ключевым направлениям:

анализ и оперативная оценка непрерывно поступающей информации, ее быстрая селекция по принципу «важно-неважно»;

постоянное отслеживание оперативной и криминальной обстановки на подведомственной территории и ее изменений;

систематическое изучение складывающейся обстановки внутри ОВД как по вертикали, так и по горизонтали;

подготовка и оперативное принятие текущих управленческих решений;

организация исполнения принятых решений;

организация контроля за исполнением принятых решений и др.

Специалисты выделяют шесть ключевых психологических функций текущей управленческой деятельности [49, с. 224–225]:

отслеживающую – слежение за положением дел и изменениями обстановки как внутри, так и вне ОВД (в оперативной и криминальной обстановке);

реагирования – принятие текущих управленческих решений при необходимости вмешательства в процессы, происходящие внутри и вне ОВД;

конструктивную – разработка замысла на осуществление тех или иных текущих решений и действий, определение сил и средств для его реализации;

мобилизационную – приведение в действие всех сил и средств, выделенных для реагирования, и обеспечение их действий с полным использованием присущих им возможностей;

контрольную – постоянное соотнесение хода исполнения принятых текущих решений и достигаемых промежуточных результатов с поставленной задачей, ожидаемыми результатами;

регулирующую – коррекция действий сил и средств, решающих те или иные задачи по текущему реагированию в связи с изменением обстановки, выполняющих текущие решения, и поддержание их усилий до достижения нужного результата.

3.4. Психологический потенциал личности руководителя органа внутренних дел

Психологический потенциал руководителя ОВД представляет собой совокупность психологических качеств руководителя, соотнесенных с системой требований к нему и позволяющих эффективно выполнять свои функциональные обязанности [79]. В соответствии с подходом А.М. Столяренко в психологическом потенциале выделяются следующие компоненты [49, с. 199–201]:

1. *Индивидуальная управленческая концепция* руководителя органа правопорядка – это субъективное, личностное видение системы основных управленческих проблем, способов воздействия на подчиненных, трудностей в организации деятельности сотрудников и личного труда. В сформированном виде она раскрывает личностный смысл деятельности руководителя, оказывает влияние на мотивацию управленческого труда, постановку конкретных служебных и жизненных целей¹.

2. *Управленческая подготовленность* включает в себя знания, навыки и умения, позволяющие эффективно решать различные управленческие задачи. Руководитель должен быть психологически подготовлен к совершенствованию работы с личным составом, эффективно взаимодействовать с подчиненными, бесконфликтному воздействию на их поведение и обеспечению формирования благоприятного микроклимата в организации.

¹ В силу важности данного компонента его содержательные характеристики будут подробно рассмотрены в следующем разделе.

3. *Морально-психологические качества* отражают нравственные обязательства и этические нормы поведения руководителя органа правопорядка. Нравственную основу поведения сотрудника составляют: чувство профессионального долга, профессиональная честь, справедливость, принципиальность, честность, порядочность, сочувствие и сопереживание, мужество, установка на соблюдение законности и служебной дисциплины, чувство товарищества, гуманность и сострадание по отношению к потерпевшим от преступлений и т. д.

4. *Познавательные и интеллектуальные качества*. Хорошо развитые восприятие и внимание позволяют руководителю получить достаточную информацию о специфике функционирования органа правопорядка, особенностях криминогенной обстановки, личности сотрудников из конкретного профессионального коллектива. Память руководителя на лица, числа, имена и т. д. содействует эффективной коммуникации с подчиненными. Продуктивное мышление руководителя характеризуется такими качествами, как гибкость, широта, критичность, быстрота, сообразительность, прогностичность, эвристичность и др.

5. *Управленческие способности*. К числу основных относятся организаторские и педагогические способности руководителя правоохранительного органа. Организаторские способности руководителя правоохранительного органа предполагают умение изучать самого себя и других людей (по неполным данным); устанавливать и поддерживать контакты в повседневной деятельности; оказывать на людей управляющее воздействие; пользоваться властными полномочиями и др. В содержание педагогических способностей обычно включают педагогический такт, психологическую наблюдательность, интерес к работе с людьми, умение проектировать личность подчиненного, видеть перспективы ее развития, навыки объективной оценки уровня обученности и воспитанности подчиненных, мастерское владение речью и др.

6. *Эмоционально-волевые качества*. Работа руководителя связана со стрессами и отрицательными переживаниями. Основное правило преодоления стресса заключается в умении руководителя быстро преодолевать помехи, одновременно не впадая в озлобленность, обвинение других и не накапливая негативные примеры. Реакция на стресс должна быть осмысленной, взвешенной. Руководителю нельзя поддаваться первому эмоциональному импульсу, следует быть выдержанным и хладнокровным, смотреть на окружающий мир реалистично и действовать так же. Он должен развивать у себя такие эмоционально-волевые качества, как решительность, настойчивость, самообладание, выдержка, выносливость, осмотрительность, хладнокровие, уверенность в себе и др.

7. *Коммуникативные качества* способствуют эффективному деловому взаимодействию руководителя с сотрудниками (организованность, уверенность, независимость, скромность, установка на сотрудничество с подчиненными, готовность к помощи, сочувствие, обязательность, владение техникой общения, чуткость, отзывчивость, заботливость, справедливость, искренность в общении, активность в совместной деятельности, общительность, последовательность, тактичность).

Затрудняют деловое взаимодействие скептицизм, застенчивость, покорность, переоценка своих возможностей, агрессивность, стремление к доминированию, самодовольство, обособленность, вспыльчивость, обидчивость, недоверчивость, подозрительность, робость, грубость, снисходительность, замкнутость, скрытность.

Названные качества необходимо анализировать при оценке соответствия руководителя занимаемой должности, индивидуальной работе с ним, отборе кандидатов на вакантные должности, зачислении перспективных сотрудников в резерв на занятие соответствующих должностей.

Индивидуальная управленческая концепция руководителей ОВД. Основу действий субъекта управленческого труда, его содержание и направленность определяет **индивидуальная управленческая концепция руководителя (ИУКР)** – системное индивидуализированное когнитивное образование, раскрывающее мотивационно-целевые, содержательные и операционные аспекты его управленческой деятельности. Другими словами, ИУКР есть относительно целостная и устойчивая система психологических феноменов, детерминирующих авторский вариант управленческой деятельности.

Имеется ряд психологических исследований, посвященных ИУКР (С.М. Белозерова, А.И. Китова, Е.П. Клубова, В.В. Скворцова и др.) [26, с. 222]. Так, А.И. Китов понимает под ИУКР способ понимания и трактовки проблем управления; основную точку зрения и руководящую идею для освещения проблем управления; ведущий замысел, принцип управленческой деятельности [30, с. 112]. В структуру индивидуальной управленческой концепции А.И. Китов включает:

сверхзадачу, т. е. «мотивационно-целевое психологическое образование, определяющее личностный смысл социальной активности руководителя на крупных отрезках времени, соотносимых по масштабу с основными этапами жизни человека (юность, зрелость, старость)» [30, с. 112, 115–118];

проблемное наполнение, т. е. перечень вопросов, на решение которых руководитель направляет свои усилия; адекватность и мобильность их отражения; глубину понимания и их иерархические связи;

управленческие замыслы, т. е. система частных концепций решения отдельных проблем, приемлемые способы и средства деятельности.

Они могут выступать в формах индивидуальных принципов как внутренних убеждений или личностно предпочтительных процедур деятельности.

Выделяют три типа управленческих концепций в зависимости от степени обобщенности ведущих замыслов руководителей в контексте сложной системы целей: с высоким уровнем обобщения имеющихся целей, что отражается в широком спектре замыслов и их мотивационном обеспечении; со средним уровнем обобщения, что проявляется в фиксации внимания на двух-трех существенных направлениях, которые к тому же имеют для руководителей различную субъективную значимость; с фрагментарным отражением общих целей подразделения в замыслах руководителей по принципу фиксации внимания на проблемных местах [26, с. 225].

По мнению Е.И. Кудрявцевой, индивидуальная управленческая концепция – это системное когнитивное образование, включающее представления субъекта о смыслах, целях, средствах, границах управления, критериях определения управленческой проблемы, оценке собственной позиции по отношению к управленческой ситуации и роли в ней иных субъектов [36, с. 9].

Некоторые авторы (А.Н. Пастушеня, А.М. Столяренко, В.И. Чернилов и др.) исследовали сущность и особенности ИУК руководителя ОВД. Особенно плодотворны в этой связи исследования А.М. Столяренко, считающего, что данная концепция – это субъективное, личностное видение системы основных управленческих проблем, способов воздействия на подчиненных, трудностей в организации деятельности работников и личного труда; в ней раскрывается личностный смысл деятельности; она оказывает влияние на мотивацию труда, постановку конкретных служебных и личностных целей [49, с. 199]. ИУКР есть результат рефлексивных процессов, происходящих в сознании руководителя под влиянием динамичных изменений внутренней и внешней среды, руководимой им организации.

Главное функциональное предназначение ИУКР – обеспечение готовности к эффективному социальному конструированию в контексте существующей реальности [6]. А.И. Китов выделяет следующие разновидности функций управленческой концепции руководителя: интегративно-системообразующую, селективную, целеобразования, мотивационную, объяснительную, прогностическую, эвристическую, нормативную, программирующую и регулятивную [30, с. 113–115]. Смысловые поля некоторых из функций перекрывают друг друга (например, функция целеобразования и мотивационная функция, программирующая и регулятивная функции).

В результате проведенного нами опроса руководителей ОВД выделены следующие наиболее актуальные функции ИУКР (после указания функции, ниже в скобках, раскрываются наиболее важные вопросы повседневной управленческой деятельности, которые призван решать руководитель и ответы на которые дает ИУКР):

ролевая – руководитель должен психологически освоиться в новой для себя роли и понять ее изнутри (кто я как руководитель?);

мотивационно-смысловая – обретение личностного смысла в новой предметной деятельности, осознавая смыслы реальной управленческой деятельности и достигая в ней баланса (для чего это нужно делать, в чем смысл того, что я делаю?);

селективная – продуктивное освоение окружающей социальной среды (новой предметной деятельности), выбор лучших способов решения управленческих задач и критериев их оценки (что и как нужно мне делать в качестве руководителя, почему это нужно делать именно так?);

объяснительная – ИУКР как ментальная конструкция, дающая осознание разнообразных причинно-следственных связей в деятельности (что происходит в моей текущей управленческой деятельности и почему?);

прогностическая – видение вероятного развития событий в управленческой деятельности и вариантов реагирования (что может произойти в будущем, что нужно делать, если произойдет негативное?);

репрезентативная – ИУКР выступает основой воздействия и взаимодействия на трех уровнях внутренней системы организации, позиционирования себя по отношению к другим (подчиненным и вышестоящим руководителям). Кроме того, поведенческие коды любого руководителя характеризуют организацию во внешней среде (с кем я, как вести себя в ситуации «Я – другие?»).

Основные источники формирования ИУКР – соответствующий уровень общего и специального образования, общей и управленческой культуры руководителя; его индивидуальный жизненный и управленческий опыт и его самооценка; переосмысленный опыт других руководителей (либо воспринятый лично, либо взятый из разнообразных источников); оперативная информация, получаемая в процессе реального включения руководителя в управленческие процессы, и др.

На основе творческого восприятия и соответствующей переработки указанных источников у руководителя формируется своеобразная система мотивов, представлений, ориентаций, операционных средств, оценочных категорий, в своей совокупности составляющих ИУКР, которая относительно автономна и возникает еще до начала конкретных управленческих действий руководителя. В формировании ИУКР уча-

ствуют такие процессы, как категоризация, схематизация, эвристизация, стереотипизация и социальное репрезентирование [82, с. 356–357].

Раскрывая содержательное наполнение ИУКР, следует учитывать принципиальную методологическую позицию отечественной психологии: вся совокупность психических явлений представляет собой систему различных форм и уровней субъективного отражения человеком объективной действительности [24, с. 7]. Вот почему и в процессе подготовки к управленческой деятельности, и в ходе ее реализации руководитель опирается на особое психическое явление – образ данной деятельности, который конкретизирован в понятии «индивидуальная управленческая концепция руководителя». По мнению А.Н. Пастушени, индивидуализированный образ профессиональной деятельности (составляющий основу и ИУКР), может быть представлен в двух основных формах: как актуальное явление – образ, находящийся в поле внимания субъекта и как явление потенциальное – образ, фиксированный памятью, интериоризированный и проявляющийся как свойство когнитивной сферы личности в процессах психического отражения [48, с. 43]. Формирование данного образа есть процесс длительный и противоречивый. Его динамика характеризуется следующими особенностями [24, с. 9–10]:

на каждой фазе процесса обнаруживаются все новые свойства предмета и уточняются выявленные ранее;

происходит постоянная реконструкция образа в плане повышения уровня его адекватности предмету;

в ходе этого процесса неизбежно возникают различные противоречия;

в развертывании динамики образа возможны заикливания, отступления и искажения.

Основные компоненты ИУКР могут быть представлены как система взаимосвязанных и взаимозависимых феноменов. К основным из них следует отнести определенные мотивы, представления, ориентации, операционные средства, оценочные категории и др.

Являясь побуждением к определенной деятельности, мотивы выступают в качестве важного элемента ИУКР. Они придают всей управленческой деятельности известный личностный смысл. Мотивационный блок ИУКР предусматривает наличие устойчивых управленческих мотивов, осознание смысла и ценности собственных управленческих усилий и управленческой деятельности в целом, стремление к гармонии в трех важных измерениях управленческой деятельности (хочу, могу и должен делать как руководитель) и др. Воспринимая управленческую деятельность как ценность, значимую для современного общества, руководитель своими действиями реализует индивидуализиро-

ванный ее вариант, приобретающий форму ценностной ориентации. В этом залог успешной управленческой деятельности, выполняемой не по принуждению, а по желанию, приносящей пользу обществу и самореализацию конкретному руководителю.

Уровень представлений имеет решающее значение при формировании образов-эталонов когнитивных карт, концептуальных моделей, наглядных схем, планов и других когнитивных образований, необходимых для выполнения любой деятельности [24, с. 12]. К числу важнейших представлений, включенных в ИУКР, следует отнести представления о себе как субъекте управленческой деятельности и необходимом самоизменении; субъективно важных целях и содержании своей управленческой деятельности; условиях своей управленческой деятельности и необходимой адаптации к ним; объекте управленческой деятельности (подчиненных) и характере взаимодействия с ним, способах воздействия на него и др.

Ориентации как определенная система координат, представленных в гармонии, занимают важное место в ИУКР. К числу базовых ориентаций следует отнести ориентации на образ идеального руководителя (реального или абстрактного), соответствие процесса решения управленческих задач различным оптимальным эталонам, отдельные примеры эффективных управленческих действий и др. Указанные ориентации предполагают определенные установки и готовые поведенческие стереотипы действий. Они должны находиться в известной гармонии с ценностными ориентациями руководителя, что позволяет блокировать возникновение потенциально возможного когнитивного диссонанса.

Операционные средства, будучи инструментальным компонентом ИУКР, предусматривают группу общих и специфических средств. К общим следует отнести наличие необходимых знаний, навыков и умений, должной эффективности когнитивных процессов. Специфические средства включают знания об определенных способах, формах, приемах управленческой деятельности; знания об их относительной эффективности в различных условиях и др. Данный компонент ИУКР предполагает психологическую готовность реализовывать указанные средства. При этом важное значение приобретает адекватность отражения актуальных управленческих проблем (например, умение увидеть главное в каждый данный момент своей управленческой деятельности).

Оценочные категории составляют необходимый элемент ИУКР. Они предусматривают самооценку управленческой подготовленности и установку на постоянное саморазвитие, адекватную оценку трудностей предстоящей управленческой деятельности, самооценку принятых управленческих решений, отношения к подчиненным, значимым событиям в жизни организации и др.

Таким образом, индивидуальная управленческая концепция руководителя есть относительно целостная и устойчивая совокупность психологических феноменов, детерминирующих авторский вариант управленческой деятельности. В сформированном виде она раскрывает личностный смысл деятельности руководителя, реализуясь в таком интегративном образовании, как стиль руководства или стиль управления. К основным компонентам ИУКР следует отнести систему определенных мотивов, представлений, ориентаций, операционных средств, оценочных категорий и др.

Психологическая готовность руководителя к управленческой деятельности. Готовность – это первичное, фундаментальное условие успешного выполнения любой деятельности. В самом общем виде готовность к действию есть состояние мобилизации всех психофизиологических систем человека, обеспечивающих эффективное выполнение определенных действий. *Психологическая готовность к управленческой деятельности* представляет собой интегративное личностное образование, включающее сформированную направленность на эффективную управленческую деятельность; это внутренняя настроенность на определенное поведение при выполнении управленческих задач.

Современные ученые, оценивая это понятие, сходятся в главных характеристиках этого феномена. Так, по мнению О.П. Денисовой, это психическое состояние, характеризующееся динамической концентрацией внутренних сил человека и позволяющее ему целесообразно регулировать свою деятельность в процессе организации и планирования работы производства и персонала при наличии сформировавшихся мотивов и установок на реализацию своих личностных качеств, которые проявляются в поведенческой активности и положительном эмоциональном настрое [15]. С.С. Ильин полагает, что психологическая готовность к управленческой деятельности есть сложное многоуровневое образование, включающее в себя разнообразные личностные, когнитивные и динамические составляющие, индивидуальное сочетание которых (индивидуальный профиль психологической готовности) может оказаться более или менее оптимальным для обеспечения успешной деятельности специалиста управленца [25].

Готовность складывается на основе прошлого опыта (полученного на практике или в процессе тренировки), вызывает психическую активность, оказывает направляющее воздействие на профессиональную деятельность человека. При этом интегрирующую роль выполняют личностные качества, выражающие направленность на управленческую деятельность.

Обычно выделяют *общую (длительную)* и *ситуативную (временную)* готовность [18]. Общая готовность представляет собой ранее при-

обретенные установки, знания, навыки, умения, опыт, качества и мотивы управленческой деятельности. На основе ее возникает состояние готовности к выполнению тех или иных текущих задач управленческой деятельности. Ситуативная готовность – это актуализация, приспособление всех сил, создание возможностей для успешных действий в конкретный момент; это динамичное целостное состояние личности, внутренняя настроенность на определенное поведение в качестве руководителя, мобилизованность всех сил на активные и целесообразные управленческие действия.

Основные компоненты психологической готовности [18]:

мотивационный (приведение в порядок своего образа мира и осознание смысла и ценности того, что человек делает и должен делать, наличие устойчивых управленческих мотивов);

ориентационный (знания и представления об особенностях и условиях управленческой деятельности, ее требования к личности руководителя);

операционный (владение способами и приемами управленческой деятельности, необходимыми знаниями, навыками, умениями, операциями анализа, синтеза, сравнения, обобщения и др.);

волевой (самоконтроль, умение управлять своими управленческими действиями);

оценочный (самооценка управленческой подготовленности и соответствия процесса решения управленческих задач оптимальным эталонам);

мобилизационно-настроечный (оценка предстоящих трудностей управленческой деятельности, предстоящих действий, самомобилизация сил).

Существует проблема параметров, определяющих эффективность психологической готовности руководителя к управленческой деятельности. Процесс формирования готовности к этой деятельности есть результат целенаправленно организованного процесса становления личности руководителя, включающий принятие и осмысление управленческих ценностей, формирование собственного отношения к целям и задачам профессиональной деятельности, реализацию их в своей управленческой деятельности. В ходе этого сложного и противоречивого процесса на первый план выступает ряд параметров, определяющих в целом эффективность психологической готовности руководителя к управленческой деятельности. К основным из них следует отнести: 1) определенные профессионально важные качества, характеризующие возможность сформировать надлежащую психологическую готовность к управленческой деятельности; 2) качества, актуализируемые в ходе формирования готовности и характеризующие в целом

процессуальную сторону; 3) показатели сформированной готовности, характеризующие результат процесса формирования готовности.

По мнению С.С. Ильина, следует выделить три основных блока профессионально важных качеств руководителя, выступающих базовыми при формировании психологической готовности [25]:

интеллектуальный (компетентность и развитый практический интеллект для среднего и низшего звена, и теоретический для высшего руководства);

личностный (лидерство, устойчивость к фрустрациям, готовность к разумному риску, воля, активность, деловая направленность, ответственность);

динамический (сила нервных процессов, обеспечивающая способность к мобилизации в экстремальных обстоятельствах, и лабильность нервных процессов, лежащая в основе быстрого переключения с одного вида деятельности на другой).

Н.А. Киселева выделяет качества, актуализирующиеся в процессе формирования готовности. Это эмоциональная стабильность и стрессоустойчивость, рефлексия, умение бесконфликтно влиять на окружающих, коммуникативные умения, поиски индивидуального стиля управления, креативность [32].

Анализ деятельности эффективных руководителей позволяет определить некоторые показатели сформированной готовности к управленческой деятельности:

развитое практическое мышление;

определение главных и вспомогательных способов решения управленческих задач;

прогнозирование и реальная оценка своих управленческих возможностей и уровня притязаний;

готовность брать ответственность на себя;

уверенность в себе и в своих управленческих способностях;

мобилизация сил и самовнушение возможности достижения цели управленческой деятельности.

Профессиональная деформация руководителя как психологическая проблема. К сожалению, в деятельности любого руководителя время от времени происходят различные сбои, эффективность деятельности обеспечивается неравномерно, проявляются разнообразные бюрократические «болезненные» явления, т. е. возможны профессиональные деформации.

Профессиональная деформация (от лат. *deformatio* – «искажение») представляет собой результат искажения профессиональных и личностных качеств сотрудника органа правопорядка под влиянием отрицательных факторов деятельности и окружающей среды. При отсутствии

у сотрудника достаточного уровня психологической и нравственной устойчивости часто наблюдается развитие его профессиональной деформации, а профессиональная деформация негативно влияет на деловое общение работника и эффективность его служебной деятельности [49, с. 283–284].

Впервые термин «профессиональная деформация» ввел известный русский философ и социолог Питирим Сорокин как обозначение негативного влияния профессиональной деятельности на человека. Наиболее подвержены профессиональной деформации лица, работающие с людьми: педагоги, медики, социальные работники, сотрудники правоохранительных органов, военнослужащие, руководители, продавцы, психологи и др. По мнению некоторых ученых, основными проявлениями профессиональной деформации в деятельности руководителей являются административный восторг, синдром эмоционального выгорания, управленческая эрозия (или «порча» властью).

1. *Административный восторг* – своеобразное психологическое состояние, выражающееся в чрезмерном увлечении администрированием, упоении своей властью. Он приводит к злоупотреблению властью, административному произволу. Впервые это понятие было упомянуто русским писателем Ф.М. Достоевским в романе «Бесы» [37, с. 8]. Интересно, что Федор Михайлович, объездивший большую часть Европы, специально пояснял, что ни в одной стране он не отмечал такого странного поведения людей.

2. *Синдром эмоционального выгорания* («эмоциональное сгорание») – специфический вид профессиональной деформации лиц, вынужденных во время выполнения своих обязанностей тесно общаться с людьми. Термин «burnout» («эмоциональное выгорание») был предложен в 1974 г. американским психиатром Г. Фрейденбергом. Синдром эмоционального выгорания проявляется в:

чувстве безразличия, эмоционального истощения, изнеможения (человек не может отдаваться работе так, как это было прежде);

дегуманизации (развитие негативного отношения к своим коллегам и клиентам);

негативном самовосприятии в профессиональном плане – недостаток чувства профессионального мастерства.

Назовем основные факторы, играющие существенную роль при синдроме эмоционального выгорания.

Личностный фактор. Исследования показывают, что такие переменные, как возраст, семейное положение, стаж данной работы, никак не влияют на эмоциональное выгорание: у женщин не наблюдается связи между мотивацией (удовлетворенностью оплатой их труда) и развитием вышеназванного синдрома – зато есть корреляция между

ощущением значимости работы (как мотивом деятельности) и удовлетворенностью профессиональным ростом. Испытывающие недостаток автономности («сверхконтролируемые личности») более подвержены выгоранию.

Г. Фрейденберг описывает «сгорающих» как сочувствующих, гуманных, мягких, увлекающихся идеалистов, ориентированных на людей, и – одновременно – неустойчивых, интровертированных, одержимых навязчивыми идеями (фанатичных), «пламенных» и легко солидаризирующихся. Е. Махер пополняет этот список «авторитаризмом» (авторитарным стилем руководства) и низким уровнем эмпатии. В. Бойко выделяет личностные факторы, которые способствуют развитию синдрома эмоционального выгорания: с одной стороны, склонность к эмоциональной холодности, с другой – интенсивное переживание негативных обстоятельств в профессиональной деятельности, а также слабая мотивация эмоциональной отдачи в профессиональной деятельности.

Рольевой фактор. Установлена связь между ролевой конфликтностью, ролевой неопределенностью и эмоциональным выгоранием. Работа в ситуации распределенной ответственности ограничивает развитие синдрома эмоционального сгорания, а при нечеткой или неравномерно распределенной ответственности за профессиональные действия этот фактор резко возрастает даже при существенно низкой рабочей нагрузке. Способствуют развитию эмоционального выгорания профессиональные ситуации, при которых совместные действия не согласованы и имеется конкуренция (а успешный результат, известно, зависит от слаженных действий).

Организационный фактор. Развитие синдрома эмоционального выгорания связано с наличием напряженной психоэмоциональной деятельности: интенсивным общением и восприятием, переработкой и интерпретацией получаемой информации и принятием решений. Другой фактор развития эмоционального выгорания – дестабилизирующая организация деятельности и неблагоприятная психологическая атмосфера: нечеткая организация и планирование труда, недостаточность необходимых средств, наличие бюрократических моментов, многочасовая работа, имеющая трудноизмеримое содержание, наличие конфликтов как в системе «руководитель – подчиненный», так и по горизонтали.

Выделяют еще один фактор, обуславливающий синдром эмоционального выгорания, – *объектный*, то есть наличие психологически трудного контингента, с которым приходится иметь дело профессионалу (тяжелые больные, конфликтные покупатели, трудные подростки и т. д.).

3. *Управленческая эрозия, или «порча» властью* [69], – один из интересных психологических феноменов. Он заключается в том, что со временем эффективность деятельности субъектов власти (руководителей) уменьшается, длительное пребывание на руководящей должности приводит к тому, что решения становятся все менее рациональными и результативными. Решение однотипных задач в течение длительного времени ведет к формализму, штампам, пагубным стереотипам; все внимание уделяется не результатам, а процессу принятия управленческих решений, и именно он становится сверхважной процедурой, наполняясь аппаратными ритуалами, бюрократическими играми, ненужным бумаготворчеством, избыточным контролем и др. При этом наибольшая опасность угрожает тем, кто занимает наивысшие должности в организации. Формируется не столько озабоченность интересами дела, сколько стремление к доминированию. Чем больше власти, тем сильнее тенденция к ее расширению. Такие руководители становятся все более эгоцентрическими; сохранить и усилить свои властные полномочия становится для них главным. Они постоянно расширяют сеть контролирующих или репрессивных средств; желая оправдать свои шаги, создают мифы о врагах и угрозах для организации.

Эрозия власти может быть связана с параметрами реализации власти: степенью неопределенности, степенью изменчивости и степенью сложности [5, с. 363–364]. Степень неопределенности возрастает, когда информационные каналы заблокированы или деформированы (процессы селекции, «подработки» информации в соответствии с ожиданиями руководства, фабрикация данных в экстремальных ситуациях и т. п.). Руководитель при этом не знает общественных настроений, истинного положения дел. Степень изменчивости усиливается в связи с переменами в жизни общества (в политике, науке, экономике и т. д.). Это требует от руководителя остро чувствовать новые условия, а также прогностических способностей – иначе руководитель не прогрессирует. Степень сложности внешнего мира постоянно увеличивается, и процессы принятия решений и их внедрения могут затрудняться. Неудачи (как и достижения) руководства могут вызвать и более крупные ошибки, и «головокружения от успеха». В данном случае профилактикой эрозии власти может быть смена (полная или частичная) персонала, притом частичная замена лучше, так как новый руководитель часто не имеет достаточного опыта.

Профессиональная деформация сотрудника ОВД может быть вызвана факторами, обусловленными спецификой правоохранительной деятельности, факторами личностного свойства, факторами социально-психологического характера [49, с. 284–285].

К факторам, обусловленным спецификой деятельности правоохранительных органов, следует отнести:

- детальную правовую регламентацию деятельности, которая при всем ее позитивном эффекте может приводить к излишней формализации деятельности, элементам бюрократизма;

- наличие властных полномочий (и порой злоупотребление ими);

- корпоративность деятельности как возможную причину психологической изоляции сотрудников органов правопорядка;

- повышенную ответственность за результаты деятельности;

- психические и физические перегрузки, связанные с нестабильным графиком работы, отсутствием достаточного времени для отдыха и восстановления сил;

- экстремальность деятельности (необходимость выполнения профессиональных задач в опасных для жизни и здоровья ситуациях; риск, непредсказуемость развития событий; неопределенность информации о деятельности криминальных элементов; угрозы со стороны преступников и др.);

- необходимость вступать в контакт с правонарушителями в ходе выполнения служебных задач, что может приводить к влиянию элементов криминальной субкультуры на сотрудника.

К факторам, отражающим особенности сотрудников ОВД, относятся:

- уровень притязаний, неадекватный возможностям сотрудника, и завышенные личностные ожидания;

- недостаточная профессиональная подготовка;

- специфическая связь между некоторыми профессионально значимыми качествами личности сотрудника (решительность в сочетании с пониженным самоконтролем может развиваться в чрезмерную самоуверенность и т. п.);

- профессиональные установки (например, восприятие действий других людей как возможных нарушителей закона может привести к обвинительному уклону в деятельности, подозрительности и др.);

- социально-психологическая дезадаптация как почва для развития агрессивности и проявлений негуманного обращения с гражданами и др.;

- изменение мотивации деятельности (потеря интереса к деятельности, разочарование в профессии и др.).

К факторам социально-психологического характера относятся:

- недопустимо грубый стиль руководства подчиненными;

- неблагоприятное влияние ближайшего окружения вне службы (семья, друзья);

- недостаточно высокая общественная оценка деятельности правоохранительных органов.

Таким образом, профессиональная деформация развивается под влиянием факторов, относящихся к внешней среде деятельности (общение с правонарушителями, применение к ним мер профилактики и пресечения и т. д.), а также факторов внутрисистемного взаимодействия (отношение с руководителями и сослуживцами, совместное выполнение служебных задач и т. д.).

На деформацию профессиональной деятельности руководителей ОВД влияет их приверженность ряду стереотипов [7].

1. Стереотип «начальник должен быть жестким, твердым, настойчивым» меняет структуру управленческого взаимодействия, переводя ее в режим угрозы наказанием.

2. Стереотип «начальник всегда прав» негативно влияет на самостоятельность решений сотрудника, формирует его безынициативность.

3. Стереотип догматического следования приказам часто ведет к внутриличностным конфликтам, если имеется собственное мнение о необходимости действовать по-другому.

4. Стереотип «маленького человека» ведет к снижению профессиональной самооценки, отсутствию собственных суждений по тому или иному служебному вопросу.

5. Стереотип «цель оправдывает средства» часто выступает как механизм конформного поведения в определенных служебных ситуациях.

6. Стереотип «нахождения виновного» оправдывает все действия по поиску и наказанию виновного. При этом работа по выявлению истинных причин неэффективной деятельности уходит на задний план, а ее недостатки не вскрываются.

Предотвратить возникновение и развитие различных вариантов профессиональной деформации весьма сложно, потому что это не внезапное поражение, а длительный процесс, в котором активно участвует сам человек. Вот почему нужно стараться предупредить деформацию, исследуя мотивы выбора данной профессии, создавая здоровую систему поддержки и за пределами служебной ситуации стремясь жить активной жизнью.

Профилактика профессиональной деформации представляет собой совокупность предупредительных мероприятий, ориентированных на снижение вероятности развития предпосылок и проявлений профессиональной деформации. Одной из задач такой профилактики является блокирование и сглаживание трех групп указанных факторов [49, с. 287]. Работа по профилактике профессиональной деформации включает в себя меры как психологического, так и не психологического – организационно-управленческого, воспитательного характера. К частным задачам, решаемым в процессе профилактики профессиональной деформации работников органов правопорядка, следует отнести:

выработку у сотрудников профессионального иммунитета и высокой культуры в работе;

развитие нравственно-психологической устойчивости и деловой направленности у всех сотрудников;

формирование у сотрудников установки на следование в работе кодексу профессиональной чести;

совершенствование стиля и методов управления персоналом;

формирование оптимального морально-психологического климата в службах и подразделениях органов правопорядка [49, с. 287].

Назовем качества, позволяющие руководителю избежать профессиональной деформации:

достаточный уровень самокритичности;

адекватная самооценка и уверенность в своих способностях и возможностях, стремление опираться на собственные силы;

способность формировать и поддерживать в себе оптимистичные установки и ценности (в отношении себя, других людей и жизни в целом);

чувство юмора;

поведенческая гибкость, мобильность, открытость;

забота о своем здоровье и физическом состоянии, здоровый образ жизни;

способность успешно преодолевать стрессы и др.

Основные выводы по гл. 3

1. Личность руководителя, его характерологические особенности играют весомую роль в управленческой деятельности. Ключевой фактор этой деятельности – стиль управления руководителя.

2. Профессионально важные качества личности руководителя – это личностные характеристики, обеспечивающие максимальную успешность руководителя в сфере управленческой деятельности.

3. Наиболее важные профессионально важные качества руководителя правоохранительного органа – профессионализм, уверенность, смелость, самостоятельность, умение взять на себя ответственность, справедливость, понимание подчиненных, поведенческая гибкость, последовательность, принципиальность.

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЛИЧНЫМ СОСТАВОМ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

4.1. Личность в системе управления органами внутренних дел

Определимся с базовыми понятиями темы, в частности с соотношением понятий «личность» и «человек».

Понятие личность в психологии. Человек, вышедший из животного мира благодаря труду, становится личностью – субъектом познания и активного преобразования мира, общества и самого себя. Человек, с одной стороны, – существо, воплощающее высшую ступень развития жизни, а с другой – специфическое, уникальное единство биологического и социального, врожденного и приобретенного. Человек может выступать как [35, с. 438]:

организм (т. е. биологический компонент);

индивид (т. е. представитель человеческого рода);

индивидуальность (т. е. единство неповторимых личностных свойств конкретного человека);

субъект (т. е. постоянно изменяющий окружающий мир, других и себя);

носитель ролей (этнических, профессиональных, семейно-родственных и др.);

Я-концепция (Я-образ) (т. е. система представлений о себе и своем месте в мире, самооценка, уровень притязаний и др.);

личность (т. е. системное социальное качество индивида).

Таким образом, личность есть системное (социальное) качество, приобретаемое индивидом в предметной деятельности и общении и характеризующее меру представленности общественных отношений в индивиде [9, с. 386].

Этимологически русское слово «личность» восходит к личине, маске, «накладной харе», которую надевали на себя скоморохи. Соответственно *personality* (англ.), *personnalite* (франц.), *personlichkeit* (нем.) – все эти понятия происходят от латинского *persona*, а оно в свою очередь – от этрусского *phersu* – что означало маску, характерную для бога потустороннего мира. Латинское слово «*persono*» означает «произносить», говорить через отверстие в маске, которая была выражением определенного типа характера человека и одновременно предопределяла роль. В Древнем Риме этим словом обозначалось уже гражданское

лицо. Позже, с развитием общественных отношений, понятие перешло в разряд научных.

Структура личности подчиненного (как и личности любого человека) содержит следующие компоненты [11, с. 24–35].

Психические процессы как основной способ существования психического, его динамические моменты, которые подразделяются:

на *познавательные*, ориентирующие человека в окружающем мире (ощущение, восприятие, представление, память, мышление, воображение, речь, внимание);

эмоциональные, выражающие отношение к окружающему миру;

волевые, определяющие саморегуляцию деятельности.

Психические состояния как характеристика психической активности людей в определенных условиях. По доминирующему влиянию на деятельность различают *положительные состояния*, способствующие решению стоящих задач (готовность к деятельности, подъем, воодушевление и др.); *отрицательные состояния*, затрудняющие решение задач и вообще жизнь (боязнь, сомнения, печаль, раздраженность и др.).

Психические образования как продукты психической активности человека – это знания, умения, навыки, привычки, жизненный и профессиональный опыт.

Психические свойства как самое важное в человеке, его системные качества:

направленность – совокупность устойчивых мотивов, целей, потребностей, идеалов, установок, убеждений и др. (чего хочет человек, к чему он стремится?);

темперамент – природно-обусловленная совокупность динамических проявлений психики, протекания психических процессов (как человек проявляет себя в поведении и деятельности?);

характер – совокупность устойчивых индивидуальных особенностей, проявляющихся в общении, поведении, деятельности (как человек относится к себе, окружающим, делу, профессии?);

способности – особенности человека, позволяющие ему успешно справляться с тем или иным видом деятельности (что может человек?).

Личность подчиненного в системе ОВД – это, как правило, личность, сложившаяся, находящаяся на зрелой стадии своего развития; реализующая себя в специфичной профессиональной деятельности – правоохранительной;

принявшая на себя вместе с выбором профессиональной деятельности вытекающие из нее цели, задачи, способы, права и обязанности. Ключевую роль при этом играет организационное сознание, позволяющее увидеть себя в системе сложившихся иерархических связей,

определить свои должностное положение и роль в организации, т. е. сформировать соответствующую профессионально-должностную позицию. Профессионально-должностная позиция есть следствие проявления организационного сознания применительно к поведению человека в конкретно взятой организации и конкретно взятой должности [46, с. 18–35];

находящаяся в развитии и постоянно изменяющаяся;
пребывающая в условиях реальных подразделений и испытывающая на себе все их воздействие. Вот почему недостаточно дисциплинированный и воспитанный сотрудник ведет себя более дисциплинированно и воспитанно, если вся обстановка в организации стимулирует это. Но в обстановке общей неорганизованности и беспорядка, к сожалению, даже дисциплинированный сотрудник может снижать требовательность к себе, степень ответственного отношения к делу;

не всегда осуществляющая профессиональную деятельность в полном соответствии с предъявляемыми к ней требованиями и взятыми на себя обязательствами. Руководителю важно при этом беспристрастно разобраться в причинах такого отношения подчиненного к своим обязанностям.

Психологическая структура профессионально-должностной позиции сотрудника ОВД может включать следующие элементы [49, с. 213]:

концептуальные (организационные ценности, убеждения, представления, приоритеты, отношение к существующей системе управления и др.);

познавательные (знание и понимание сущности своих должностных обязанностей, прав и ответственности, содержания и порядка взаимодействия с другими сотрудниками);

целемотивационные (организационные цели и задачи, деловые мотивы, оценки, удовлетворенность организацией работы и служебными контактами и др.);

профессионально-творческие (уровень профессиональной и организационной подготовленности, деловой самостоятельности, инициативы, самоорганизации и т. п.).

Все элементы профессионально-должностной позиции взаимосвязаны, поэтому процесс ее формирования у сотрудников должен строиться с учетом управленческого воздействия на каждый из них, усиления индивидуального подхода на основе максимально возможного внимания к индивидуальным способностям, личностной и профессиональной подготовке и мотивации и т. п. Фактически речь идет о проектировании и реализации таких отношений, когда каждый отдельный сотрудник воспринимается как уникальный человек [21, с. 413].

Применительно к деятельности ОВД на передний план выдвигаются адаптивное и опережающее управление, понимаемое в терминах

концепции субъектно-формирующего развития психологической инфраструктуры деятельности. В данном случае субъектно-деятельностный подход наиболее эвристичен, так как открывает путь к личности, ее мотивам и жизненным смыслам, основным ценностям, которые, по сути, определяют способности и стимулируют процессы профессиональной самоактуализации. Тем самым развитие деятельности выражается не столько в виде прибавки ее технологической или экономической эффективности, сколько в виде развития целостности личности и субъекта. Последнее отражает современную гуманистическую тенденцию в системе психологии управления трудом, так как обеспечивает субъекту деятельности чувство сопричастности, удовлетворенности и социальной справедливости [76].

4.2. Управление мотивацией и поведением сотрудника органа внутренних дел

Мотив и мотивация. Мотив (от лат. *move* – приводить в движение, толкать) – побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребностей субъекта. Диапазон объектов, выступающих в качестве мотивов у животных, дан от природы и ограничен специфичным для каждого биологического вида кругом приспособительных форм деятельности. У человека же источником развития мотивов является процесс общественного производства материальных и духовных ценностей. В качестве таких потенциальных мотивов в онтогенезе выступают присущие данному обществу объективные ценности, интересы и идеалы, которые в случае их интериоризации личностью могут приобрести побудительную силу и стать реально действующими мотивами. Эти мотивы выполняют функцию смыслообразования, т. е. придают отражаемой в индивидуальном сознании действительности личностный смысл [35, с. 209–210].

Мотивацию можно определить как процесс побуждения, вызывающий активность организма и определяющий ее направленность [35, с. 210]. Другими словами, мотивировать – это значит создать влечение или потребность, побуждающие нас действовать с определенной целью. Потребность выступает как внутренний, а цель – как внешний аспекты мотивации. Под мотивами в этом случае обычно понимают активные движущие силы, определяющие поведение человека. Мотивировать людей – значит затронуть их важные интересы, создать им условия для реализации себя в процессе жизнедеятельности.

Мотивация поведения человека. Мотивация поведения человека может быть *сознательной* и *бессознательной* [42, с. 85]: одни потребности и цели, управляющие поведением человека, им осознаются, дру-

гие – нет. Многие психологические проблемы получают свое решение, как только мы отказываемся от представления о том, будто люди всегда осознают мотивы своих действий, поступков, мыслей и чувств. На самом деле их истинные мотивы не обязательно таковы, какими они кажутся. Потребности и личностные ценности человека занимают одинаковое место в структурах мотивации и порождения смыслов: смысл для человека приобретают те объекты, явления или действия, которые имеют отношение к реализации каких-либо его потребностей или личностных ценностей. Эти смыслы индивидуальны, что вытекает не только из несовпадения потребностей и ценностей разных людей, но и из своеобразия индивидуальных путей их реализации.

Говоря в первую очередь о потребностях, мы целиком ставим внутренний мир личности в зависимость от внешнего мира, в котором личность живет и действует. Такая зависимость существует, но, кроме этого, в личности есть некая точка опоры, позволяющая ей встать в независимую позицию по отношению к внешнему миру и всем его требованиям. Эту точку опоры образуют личностные ценности [42, с. 86], которые связывают внутренний мир личности с жизнедеятельностью общества и отдельных социальных групп. Любой социальной группе – от отдельной семьи до человечества как целого – присущи направленность на определенные общие ценности, идеальные представления о хорошем, желательном, должном, обобщающие опыт совместной жизнедеятельности всех членов группы. У каждой группы свой набор ценностей, которые могут пересекаться, полностью совпадая или совсем не совпадая. Усваивая от окружающих те или иные ценности, человек закладывает в себя новые, независимые от потребностей, регуляторы поведения. Конечно, отдельный человек не впитывает автоматически все ценности даже тех социальных групп, членом которых он является. Превращение социальной ценности в личную возможно только тогда, когда человек вместе с группой включился в практическую реализацию этой общей ценности, ощущая ее как свою. Тогда в структуре личности возникает и укореняется личностная ценность – идеальное представление о должном, задающее направление жизнедеятельности и выступающее источником смыслов. Формальное отношение к социальным ценностям не приводит к превращению их в личностные. В отличие от потребностей, личностные ценности, во-первых, не ограничены конкретным моментом, ситуацией; во-вторых, извне притягивают его; и, в-третьих, придают оценкам элемент объективности, поскольку любая ценность переживается как нечто объединяющее того или иного человека с другими. Конечно, эта объективность относительна, ведь даже самые общепринятые ценности, становясь частью внутреннего мира конкретного человека, специфически трансформируются.

К сожалению, некоторые руководители увлекаются количественными показателями эффективности, оценивая деятельность подчиненных. Поэтому качественные показатели постепенно исчезают из поля зрения: доброжелательность, вежливость, этичность, внимательность, человечность и проч. трудно выразить в цифрах, и неслучайно, что за них редко поощряют [49, с. 210].

Мотивация личного состава ОВД заключается в создании организационных социально-психологических условий, которые оказывают мобилизующее, организующее, возвышающее и развивающее влияние на персонал в целом и каждого сотрудника в отдельности.

Поведение человека в организации. *Поведение* – присущее живым существам взаимодействие с окружающей средой, опосредованное их внешней (двигательной) и внутренней (психической) активностью [35, с. 259]. Поведение сотрудника в организации есть результат сложного сочетания различных воздействий, которые осознаются в разной степени: некоторые рациональны, а некоторые иррациональны; одни согласуются с целями организации, а другие нет. Вот почему для прогнозирования и успешной регуляции поведения и деятельности сотрудников руководитель должен знать, что представляет собой личность отдельного члена организации, почему он поступает в типичных ситуациях именно так, а не иначе, как (посредством чего) целесообразно регулировать его поведение и деятельность.

В науке управления извечен вопрос: кем или чем должен управлять руководитель? Он направляет свое воздействие на личность или организацию? До недавнего времени большинство ученых решало этот вопрос в пользу последней. Новый подход к управлению все более базируется на признании приоритета личности над производством, прибылью, организацией в целом. Именно такая постановка вопроса составляет культуру современного управления.

Сотрудник, как правило, представляет собой полностью сложившуюся личность, связанную господствующими общественными нормами, обладающую индивидуальными чертами, испытавшую значительное влияние иных групп (причем не во всем однозначно положительных). К числу наиболее распространенных ошибок в управлении поведением и деятельностью сотрудников следует отнести [5, с. 226–227]:

- чрезмерный контроль текущей служебной деятельности в целях проверки соответствия выполнения работ ранее данным заданиям;
- частые выговоры подчиненным или открытая брань, унижение вместо выражения неодобрения в более корректной, конструктивной форме;
- редкое проявление интереса к мнению подчиненных;
- недостаточная мотивация сотрудников к анализу поставленных задач и поиску путей их наиболее эффективного решения;

постоянные замечания подчиненным с требованием трудиться больше, быстрее и качественнее;

частое использование власти в процессе делового обсуждения с подчиненными возникающих проблем;

протезирование и др.

Основные правила индивидуального и группового поведения задает сама организация, устанавливая круг обязанностей, соответствующие права и полномочия, меру ответственности, стандарты делового общения. Необходимая согласованность поведения людей достигается организацией за счет постановки общеорганизационных целей, поддержания в персонале ощущения его ценности, внедрения определенных схем ролевого поведения и ролевого взаимодействия, использования стандартов организационного поведения, предписывающих одни его типы в качестве предпочитаемых, одобряемых организацией, а другие – нежелательных и порицаемых. Однако для сотрудничества разнообразных индивидуальностей недостаточно одних лишь формальных механизмов интеграции.

Организация заинтересована в сотрудниках, которые надежно и добросовестно исполняют свои трудовые обязанности, готовы во имя интересов дела в меняющихся обстоятельствах выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность (прил. 8).

Как же добиться именно такого поведения сотрудников? Есть, по крайней мере, два пути [64, с. 129]:

1) подбор людей с определенными качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение ее членов;

2) влияние организации на человека, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном для нее направлении. Второй путь не исключает первого.

Анализируя поведение человека в организации, можно обнаружить, что оно в основном определяется двумя группами факторов:

внутренним – личностным своеобразием сотрудника;

внешним – принятыми в данной организации нормами, правилами, установками, предписаниями и др. Внешний фактор создает определенную ожидаемость соответствующего поведения и закрепляет в поведенческом потенциале человека ряд необходимых организации черт.

Поведение сотрудника – это результат постоянного взаимодействия двух указанных факторов. Вот почему поведение сотрудника изменчиво.

Рассмотрим эти факторы подробнее.

Внутренний фактор. Любая личность характеризуется:

общими качествами (интеллект, ум, наблюдательность, работоспособность, организованность, общительность и пр.);

специфическими свойствами (способность к тому или иному виду деятельности);

подготовленностью к определенному виду деятельности (в виде совокупности знаний, умений, навыков);

определенным складом характера;

биологически обусловленными особенностями (темпераментом);

направленностью (совокупностью интересов, стремлений, идеалов, убеждений);

жизненным и профессиональным опытом;

принадлежностью к определенной культуре и субкультуре [64, с. 130].

Личностные черты в значительной мере влияют на качество выполнения возложенных на человека функций, стиль его работы, отношения с окружающими. Устойчивость указанных черт позволяет прогнозировать поведение личности, т. е. действия, выражающие ее субъективную реакцию на ситуацию и окружающих.

В основе поведения в организации лежат мотивы, внутренние устремления, определяющие направленность трудового поведения человека и ее формы. Одно и то же поведение может иметь разную мотивационную основу. Мотивация – ключ к пониманию поведения человека и возможностей воздействия на него.

Внешний фактор. Человек способен менять свое поведение на основе осознания своего предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых к его поведению со стороны организационного окружения. Поведение человека в организации детерминировано принятыми служебными нормами, правилами и проявляется прежде всего в следующих качествах [64, с. 129–130]: объективности, склонности к доминированию-послушанию, честности, импульсивности и твердости характера, социальности.

Объективность – это принцип поведения, когда оно управляется ситуацией. Когда начальник кричит на сотрудника – это психологически неверный подход к решению методов общения начальника и подчиненного. Объективный человек способен вести себя рационально и беспристрастно в любой ситуации. Неадаптивное или необъективное поведение часто является результатом фрустрации. Люди, находящиеся в состоянии фрустрации из-за того, что столкнулись с препятствием или дилеммой, могут реагировать любым из нескольких иррациональных способов:

стать агрессивными вплоть до физического насилия;

опуститься до инфантильной реакции;

упрямо держаться привычного поведения, отказываясь воспринимать разумные предложения;

стать бездеятельным, отчаяться, потеряв все признаки инициативности и присутствия духа.

Под склонностью к доминированию понимается стремление брать на себя инициативу в межличностных отношениях или устанавливать контроль над ними. Склонность к доминированию может варьировать в зависимости от ситуации, равно как и в зависимости от свойств человека. Управленец может быть склонен к доминированию в своих отношениях с подчиненными, но в присутствии вышестоящих руководителей быть безропотным. Крайние проявления доминирования или покорности служат обычно показателями фрустрации или других служебных личностных патологий.

Честолюбивый человек постоянно озабочен своим статусом и продвижением в организации. В своем реальном поведении он может быть или не быть склонным к доминированию, но крайне чувствителен к изменениям ранга, жалования или других признаков своего статуса.

Люди существенно отличаются друг от друга по степени импульсивности и твердости характера, то есть склонности быстро приходить к решениям и твердо стоять на однажды принятых решениях. Склонность всячески оттягивать принятие необходимого, но неприятного решения присуща почти всем управленцам.

Социальность – это восприимчивость индивидуума к взглядам и желаниям тех, с кем он непосредственно общается. Эта восприимчивость является одним из главных средств приспособления к групповым нормам. На сотрудников с низкой степенью социальности стимулы, обращенные к отдельному индивидууму, действуют вполне эффективно. Такие сотрудники могут усердно работать, чтобы добиться премии или обеспечить себе быстрое продвижение, даже сталкиваясь с неодобрением коллег. Для сотрудников с высокой степенью социальности такие стимулы окажутся, скорее всего, сравнительно неэффективными, пока они не будут обращены ко всей рабочей группе в целом. Для таких сотрудников родство с рабочей средой или разделяемое всей группой чувство важности работы и необходимости ее сделать могут оказаться ключевыми факторами мотивации.

Сейчас возрастает роль субъектности в организационно-управленческих отношениях, т. е. активности и самостоятельности, мотивационной готовности и подготовленности, способности к произвольной регуляции (саморегуляции) и рефлексии, а также различных видов зрелости и т. д. – всего того, что в организации и управлении зависит от самих участников [21, с. 412–413]. В целом только профессионально и нравственно развитая личность будет постоянно добиваться укрепления законности и правопорядка и ориентироваться на соответствующи-

щие ценности. Напротив, трудно ожидать подобного поведения от человека с недостаточно активной гражданской позицией, склонного к спокойной кабинетной работе, гипертрофированно пунктуального (склонного к формализму), чрезмерно честолюбивого, недобросовестного, эгоистичного, упрямого и т. п. [49, с. 210–211].

Как отмечает российский исследователь Ю.А. Шаранов, в системе управления правоохранительной деятельностью, к сожалению, доминирует видение сотрудника как исполнителя, у которого отчуждается право на собственную позицию, культивируется манипулятивная технология руководства, формирующая профессиональную и личную зависимость от установок и требований начальника, тем самым снижающая личную ответственность сотрудника [76].

Психолого-педагогические методы воздействия руководителя органа внутренних дел на подчиненных. Анализ практики управления персоналом органов правопорядка позволяет выделить пять основных методов воздействия руководителя на подчиненных [49, с. 203–206].

1. *Метод властного принуждения* базируется на применении руководителем властных полномочий в отношении подчиненных, в том числе при наложении дисциплинарных взысканий. Метод принуждения необходим при воздействии на нерадивых и недобросовестных подчиненных, сотрудников, нарушающих служебную дисциплину и законность. Вместе с тем принуждение формирует страх перед возможным наказанием за совершенные (даже неумышленно) ошибки и меняет мотивацию труда. У сотрудников начинает развиваться мотивация избегания наказания, что может вести к перестраховке, потере инициативы в работе, излишнему формализму и боязни самостоятельного принятия решения. Поэтому стиль работы руководителя, базирующийся в основном на методе принуждения, вольно или невольно снижает производительность деятельности и качество труда подчиненных. Метод принуждения не главный в системе методов воздействия на подчиненных, а поэтому должен применяться руководителем осторожно, с обязательным учетом индивидуальных особенностей сотрудников.

По нашему мнению, важной разновидностью метода принуждения выступает *наказание*. Его основное назначение состоит в укреплении дисциплины, когда ставится задача затормозить развитие нежелательных качеств и процессов, вызвать сожаление, переживание по поводу совершенного проступка и его неприятных последствий. Наказание применяется при различных нарушениях дисциплины, халатном отношении к своим служебным обязанностям, совершении аморальных проступков. Считается, что только справедливое наказание способно привести к положительным сдвигам в поведении. Наказание чрезмер-

ное, оскорбляющее достоинство человека, серия наказаний за один и тот же проступок вызывают обиду и ожесточение, приводят к снижению результативности деятельности.

Но что же означает справедливое наказание? К числу норм, которых следует придерживаться при наказании, относятся [5, с. 307–308]:

направленность на предупреждение нарушения, а не на наказание сотрудника;

информирование сотрудников о возможных изменениях в требованиях к ним;

усиление дисциплинарных мер к тем сотрудникам, которые чаще или в большей степени допускают нарушения;

учет при оценке нарушения и выборе меры наказания серьезности нарушения, частоты нарушений в прошлом, наличия оправдывающих обстоятельств, степени добросовестности сотрудника, влияния нарушения и предполагаемой меры наказания сотрудников.

Истинная справедливость и воспитательная ценность наказания заключаются в подавлении отрицательных желаний, а не в причинении наказуемому страдания и ущерба. Прежде чем наказывать, следует выяснить мотивы, приведшие к нарушению; если же выяснится, что человек был движим социально ценными побуждениями, но не учел по неопытности некоторые обстоятельства, то следует воздержаться от прямого наказания.

2. *Метод вознаграждения (поощрения)* – это положительное подкрепление поведения сотрудника, основанного на объективной оценке достигнутых им результатов в деятельности. Применение вознаграждения или поощрения эффективно при соблюдении правил индивидуализации вознаграждения; соответствия стимула достигнутым успехам; гласности при объявлении поощрения; наращивания стимулов в связи с достижениями в работе; учета ожиданий сотрудников при выборе вознаграждения.

3. *Метод примера (харизма)* заключается в позитивном влиянии профессионально-личностных качеств и способностей руководителя на подчиненных, что часто приводит к идентификации подчиненного с руководителем, осознанному или неосознанному подражанию его стилю работы, признанию его лидером.

К *харизматическим характеристикам* личности руководителя органа правопорядка относятся: энергичность поведения и заражение ею окружающих; внушительная, солидная внешность; независимый характер; отличные риторические способности; достойная и уверенная манера поведения; адекватное восприятие восхищения со стороны окружающих и др.

4. *Метод влияния через участие подчиненных в управлении.* Привлечение сотрудников к участию в управлении, в том числе к подготовке вариантов и принятию управленческих решений, оказывает позитивный эффект. Меняется мотивация деятельности, растет управленческая компетенция сотрудников, они все чаще идентифицируют себя с организацией, в которой проходит их служба. Большое значение для привлечения подчиненных к участию в управлении играет система обоснованного и своевременного делегирования полномочий.

5. *Метод убеждения* основан на логике и аргументации руководителем своей точки зрения. Начинается убеждение с попытки понять точку зрения подчиненного, его мотивацию и позицию. При этом очень важно достигнуть доверительности в беседе с сотрудником, найти точки согласия и всячески их развивать. Практика показывает, что неэффективность убеждения зависит от двух основных ошибок: отсутствия обратной связи с подчиненным и неумения его выслушать. Эффективное слушание руководителем подчиненного, проявление эмпатии и терпения в беседе с ним являются хорошими предпосылками эффективности убеждения.

Система регуляции поведения и деятельности сотрудника в организации. Члены организации не инструменты, не винтики и не машины. У них есть цели, чувства, надежды, опасения. Каждый из них – личность с присущими только ей индивидуальными чертами и качествами. В целом социализация личности, регулирование ее социального поведения осуществляется через систему регуляции поведения и деятельности сотрудника, которая включает следующие основные компоненты:

1) *регуляторы* – социальная позиция, социальная роль, социальные нормы, социальные ожидания (экспектации), социальные ценности, выраженные в ценностных ориентациях личности, социальные установки;

2) *методы* – прямые, или непосредственные (убеждение; принуждение/административное «воление»; внушение; требование поведения по образцу, основанному на подражании) и косвенные, или опосредованные («личный пример», «ориентирующая ситуация», «изменение или сохранение ролевых элементов», «использование символов и ритуалов», «стимулирование») [23, с. 287–304].

Рассмотрим подробнее элементы системы социальной регуляции. Серьезное влияние на формирование тех или иных регуляторов оказывает присущий данной социальной группе *менталитет* – совокупность базовых и достаточно стабильных психологических ориентиров, традиций, привычек, жизненных установок, моделей поведения, кото-

рые унаследованы от прошлых поколений и присущи данному обществу, группе, нации и определенной культурной традиции; это определенный стереотип восприятия и оценки действительности и поведенческий саморегулятор. На основе группового менталитета формируется индивидуальный. По сути, индивидуальный менталитет включает главные регуляторы социального поведения и является их интегрированным выражением.

Важным регулятором поведения индивида является занимаемая им *социальная позиция* (общественное положение индивида, с которым связаны его определенные права и обязанности, в целом не зависящие от индивидуальных качеств). Позиции, располагаемые в иерархию по какому-либо основанию (имущественному, власти, компетентности), обладают различным весом в общественном мнении. Каждая позиция предписывает ряд объективных требований к занимающим их лицам и требует их соблюдения. Другими словами, через свои требования позиция регулирует поведение каждого, кто ее занимает.

Требования позиции определяют своеобразную модель поведения. Свое законченное выражение она получает в понятии *«социальная роль»* (социальная функция, модель поведения, объективно заданная социальной позицией личности). Слово «роль» заимствовано из театра и так же, как и там, означает предписанные действия для тех, кто занимает определенную социальную позицию. Когда мы преодолеваем новую ступень на служебной лестнице, то вынуждены вести себя в соответствии с новым положением, даже если чувствуем себя неловко, но однажды мы замечаем, что новое поведение не представляет для нас труда. То же можно сказать и о сотруднике ОВД, который включен в систему сложных отношений, занимая в ней несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил и моделей поведения, определяющих его социальную роль в данной организации как подчиненного, коллеги, участника различных мероприятий и т. п. От члена организации, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее поведение. Процесс адаптации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности организации являются или становятся нормами или ценностями отдельного ее члена, чем быстрее и успешнее он принимает, усваивает свои социальные роли в организации. Социальная роль регулирует поведение личности в главных, принципиальных вопросах, определяет модель поведения в общем, что при этом допускает и персональную, субъективную окраску роли, которая проявляется в стилях ролевого поведения, уровне активности исполнения.

Понятие «социальная роль» изменчиво. Достаточно сравнить содержательное наполнение понятия «сотрудник милиции» в советское

время и сейчас. Наибольшие изменения происходят в процессе интенсивного социального развития. Исполнение социальной роли должно соответствовать принятым социальным нормам и ожиданиям окружающих, вне зависимости от индивидуальных особенностей личности.

Каждая культура имеет свои собственные представления по поводу общепринятого поведения. Чаще всего эти представления объединяются понятием *«социальная норма»*. Нормы управляют нашим поведением так незаметно, что мы с трудом осознаем их существование. Нормы как представления членов общества о должном, допустимом, возможном, желательном или о недопустимом, невозможном, нежелательном и т. д. являются важным средством социальной регуляции поведения индивидов и групп. Нормы исполняют роль интеграции, упорядочения, обеспечения жизнедеятельности общества как системы. С помощью норм требования и установки общества, социальных групп переводятся в эталоны, модели, стандарты поведения представителей этих групп и в такой форме адресуются личности. Усвоение и использование норм являются условиями формирования человека как представителя той или иной организации; соблюдая их, человек оказывается включенным в группу, в сообщество.

Поведение индивида регулируется также и отношением окружающих, их ожиданием определенных действий, соответствующих данной ситуации. *Социальные, ролевые ожидания (экспектации)* – это обычно неформализованные требования (предписания моделей социального поведения, отношений), обретающие форму ожидания определенного поведения. Например, сотрудник правоохранительных органов должен быть специалистом по всем вопросам права (так считает большое число опрошенных граждан). Ожидания отражают степень обязательности, необходимости для членов организации, общества предписываемой модели поведения, отношений, без которых организация не может функционировать. Среди основных функций ожиданий можно выделить упорядочение взаимодействия, повышение надежности системы социальных связей, согласованности действий и отношений, повышение эффективности процесса адаптации (в первую очередь, регулирование и прогноз).

Серьезно влияют на поведение индивида *социальные ценности* – значимые явления и предметы реальной действительности, соответствующие потребностям общества, социальной группы и личности. Ценности общества и группы, преломляясь через опыт каждой конкретной личности, становятся *ценностными ориентациями личности* (ЦОЛ), т. е. ценности из сугубо общественных, становятся персональными. Таким образом, ценностными ориентациями личности выступают разделяе-

мые этой личностью социальные ценности, выступающие в качестве целей жизни и основных средств достижения этих целей. Будучи отражением фундаментальных социальных интересов личности, ЦОЛ выражают субъективную общественную позицию индивидов, их мировоззрение и нравственные принципы.

Наибольшее значение для регуляции социального поведения имеют сформированные *социальные установки* данного индивида – предрасположенность действовать определенным образом относительно какого-либо объекта, явления. Социальные установки включают ряд фаз: когнитивную, т. е. восприятие и осознание объекта (цель); эмоциональную, т. е. эмоциональную оценку объекта (настроенность и внутренняя мобилизованность); поведенческую, т. е. готовность осуществить ряд последовательных действий по отношению к объекту (поведенческая готовность).

Таковы основные регуляторы социального поведения личности. Позиция, роль, нормы и ожидания несут относительно статичный характер и являются простейшими. Иногда в психологической литературе их объединяют понятием «внешняя мотивация сотрудника». ЦОЛ и социальная установка – наиболее сложные регуляторы, предусматривающие активное взаимодействие личности с объективной реальностью. Их объединяют понятием «внутренняя мотивация сотрудников», которое раскрывает причину желания человека выполнять свою работу качественно: для того чтобы заставить человека что-то сделать, он должен захотеть это сделать.

В каждом ОВД всегда имеется система воздействий, выраженная в комплексе факторов, оказывающих на него свое влияние. В систему управленческих воздействий она превращается, когда осмыслена субъектом управления, когда создан комплекс благоприятно влияющих факторов, устранены или ослаблены отрицательно влияющие факторы. Эту работу руководителя и привлекаемых к управлению лиц иногда сравнивают с работой садовода, который, работая на всей территории садового участка, старается подобрать качественную рассаду, но понимает, что этого недостаточно. Он непрерывно, заботливо создает благоприятные условия для выращивания и созревания нужных ему культур: улучшает почву, удобряет ее, поливает, выбирает солнечные или тенистые места, подпирает, ограждает, обрезает и пр., одновременно борется с сорняками, вредителями и болезнями растений, чрезмерно затеняющими сооружениями и ветками, пасынками, повреждениями коры и т. п. Таким образом, не только и не столько руководитель, сколько условия должны побуждать и принуждать сотрудников действовать энергично и трудолюбиво [49, с. 219].

Особый интерес вызывает вопрос о методах воздействия, позволяющих осуществить перевод требований внешней среды на уровень внутренних регуляторов. Какова диалектика взаимосвязи прямых и косвенных методов? **Прямые (непосредственные) методы** используются в процессе непосредственного общения руководителя с коллективом и отдельными сотрудниками и, как правило, не требуют организации специальных условий для их применения. К ним относят убеждение, принуждение (или административное «воление»), внушение, требование поведения по образцу, основанного на подражании (когда есть прямое указание: «Делай, как...»).

1. *Убеждение* – способ вербального (словесного) влияния, который включает в себя систему доводов, выстроенных по законам формальной логики и обосновывающих выдвигаемый индивидом тезис [35, с. 399]. Убеждение – основной и наиболее универсальный метод управления и воспитания; механизм убеждения основан на активизации умственной деятельности человека, обращении его к рациональной стороне сознания. Убедить кого-либо в чем-либо – значит, добиться такого состояния, когда убеждаемый вследствие логических рассуждений и умозаключений согласится с определенной точкой зрения и будет готов защищать ее или действовать в соответствии с ней.

Основными средствами убеждения выступают графический знак, образ, слово, тембр речи, жест, мимика, эмоционально-волевые состояния, ритм речи и действий, свет и цвет наглядного средства, результаты труда, статус и авторитет убеждающего и др. [5, с. 261].

О роли и возможностях убеждения высказываются довольно противоречиво – от признания всемогущества метода до утверждения невозможности убеждающего воздействия (из-за возросшей критичности мышления, вызванной в свою очередь увеличением объемов производимой информации и расхождением между словом и делом руководителей и политиков). Действительно, не все люди в равной степени обладают готовностью принять точку зрения воздействующего лица. Чаще всего воспринимается лишь та информация, которая согласуется с имеющимися у людей установками. По некоторым данным, только половина руководящих сотрудников предпочитает использовать метод убеждения [5, с. 262].

2. *Принуждение* – это метод, близкий к наказанию, но не тождественный ему. Суть принуждения заключается в том, что руководитель в интересах дела, встречая постоянное нежелание, недобросовестность, лень и сопротивление, может поставить подчиненного в условия, когда подобное его поведение или отношение к делу станет невозможным или бессмысленным: например, напряженное, но не нарушающее прав

личности задание, жесткий и регулярный контроль, требование отчитываться о проделанной работе, ограничения и запрет. Принуждение по своему характеру волевой метод, вынужденная мера давления, применяемая к недобросовестным, избалованным, недисциплинированным сотрудникам [5, с. 301]. Важной разновидностью принуждения является наказание.

3. *Внушение* – это воздействие на психическую сферу человека, связанное со снижением сознательности и критичности при восприятии и реализации внушаемого содержания [35, с. 47]. В.М. Бехтерев, отмечал, что внушение есть вторжение в сознание человека без его участия и внимания (религиозные установки, гипноз).

Обычно выделяют прямое и косвенное внушение [5, с. 278–279]. Прямое внушение достигается непосредственным словесным воздействием эмоционально насыщенного, повелительного тона. Словесная формула при этом имеет вид прямой речи, обращенной к объекту воздействия. В ней выражается требуемое поведение либо состояние, которое должно наступить сразу же после высказанных слов. Фразы должны быть резкими (но не оскорбительными), которые легко запоминаются. Наиболее важные фразы внушающий повторяет несколько раз, сопровождая свою речь жестами, мимикой, особыми интонацией и ритмом. Громкость речи варьируется в зависимости от индивидуальных состояний и важности той или иной фразы в формуле. Руководитель чаще всего сочетает внушение с убеждением и использует его в ситуациях, когда невозможно преодолеть недостатки подчиненного (робость, страх, неряшливость, лживость и др.) путем разъяснения их нежелательных последствий. Тогда приходится приказывать, запрещать.

При косвенном внушении всегда прибегают к помощи добавочного раздражителя: словесной формулы может не быть совсем, а сила воздействия руководителя при этом заключена не в словах, а в его внешнем виде, авторитете, обстановке кабинета и предметах на его столе, в его поведении. Воспринимая руководителя, подчиненный приходит к выводу: «Если руководитель так спокоен в этой ситуации, бояться особенно нечего». Ввиду этого руководителю следует позаботиться о своем внешнем виде и создании в своем кабинете обстановки, подчеркивающей серьезность и значимость того, что он делает и чего добивается от подчиненных. Характер и авторитет руководителя – «слов не бросает на ветер», «ни одно нарушение не остается безнаказанным» – наглядный пример для подчиненных: исполнителен, точен, самостоятелен, независим [12].

Остановимся на основных приемах внушения, к которым относят намек, мнимый запрет, выживание, демонстрация усиления ресурсов, маскировка ответственности и др. [5, с. 280–284].

Намек. Руководитель, желая не допустить развития у подчиненного нежелательного качества, не указывает на требуемое поведение прямо, явно не критикует; его речь строится так, чтобы не полностью высказанная мысль могла быть понята только по догадке. В одном случае информация подается так, что подчиненный узнает о хорошем поступке своего руководителя или коллеги; в другом – это рассказ о негативных результатах работы, из которого сотрудник поймет, как нелепо и нерешительно он действовал. Он слышит мнение руководителя, понимает линию исправления недостатков, но остается неузнанным или неназванным для непосвященных.

Намек – это путь, щадящий самолюбие. Пользуются им в ситуациях незначительных нарушений, не подлежащих открытому осуждению и наказанию. Желая повысить результаты деятельности сотрудника, ему говорят: «Это задание не очень трудное, но у вас вряд ли хватит терпения довести его до конца. Вот Н. С. наверняка справился бы с ним легко и быстро. Только сейчас он занят». Главное в этом приеме – задеть самолюбие, но так, чтобы сотрудник не догадался об истинной цели воздействия. Прием используется для оказания корректирующего влияния на людей, легко берушихся за выполнение поручений и не доводящих их до конца. Инициативность – полезная черта, но когда она бесплодна и только отвлекает людей, приходится производить мягкую коррекцию.

Мнимый запрет. Большой привлекательностью и ценностью для человека обладает то, что труднодоступно или редко встречается. Желая привлечь внимание сотрудников к чему-либо обыденному, руководитель может умышленно драматизировать ситуацию, подчеркнуть трудность и рискованность достижения цели, ограниченность возможностей для удовлетворения заявок и т. п.

Выжидание. Прием используется в ситуации конфликта, неподчинения, противоборства сил, когда желательно получить дополнительную информацию о подчиненном. Ожидание, отсутствие видимых действий со стороны руководителя создают ситуацию неопределенности. Подчиненный, находясь в напряжении, вызываемом каким-либо нарушением, конфликтом с руководством, ждет неблагоприятного для себя исхода, и в этой ситуации совершает какое-то действие, которое говорит руководству о реальном состоянии подчиненного, его мотивах и целях. Если выжидание становится слишком долгим, то руководитель может сам стать инициатором действий, пойти на обострение или некоторые незначительные уступки, чтобы тем самым вызвать действие сотрудника.

Выжидание бывает целесообразным и по иной причине. Видя, например, что сотрудник, совершивший проступок, подготовил приемле-

мую для себя версию оправдания, руководитель не спешит с разбирательством, а дает возможность «перегореть», разочароваться в этой версии, убедиться в бесполезности подобной системы защиты.

Демонстрация усиления ресурсов. Сущность приема заключается в том, что руководитель информирует подчиненного о том, что у него есть возможность усилить собственные ресурсы в такой мере, что они будут намного превышать ресурсы подчиненного. Это может быть предъявление фактов нарастающей силы либо просто энергичной деятельности. Подобная тактика способна вызвать ряд действий подчиненного: от дополнительной мобилизации своих ресурсов до признания своего поражения и согласия пойти на уступки, подчиниться. Этот прием используется в ситуациях конфликта, неподчинения и низкой результативности.

Маскировка ответственности. Иногда в воспитательных целях целесообразно возложить ответственность за результаты работы на подчиненного: это стимулирует деятельность, воспитывает самостоятельность, снимает избыточную тревожность. Руководитель как бы уходит от руководства под каким-либо благородным предлогом (ссылается на занятость, усталость и др.).

Косвенные (опосредованные) методы руководства характеризуются тем, что они опосредуются специальной организацией условий деятельности и поведения личности и коллектива. Эти методы не требуют обязательного непосредственного общения руководителя с руководимыми. Они применяются длительное время и требуют от руководителя не только организации соответствующих условий для их использования, но, самое главное, – включения и вовлечения руководимых в преобразование.

К косвенным методам следует отнести такие методы, как личный пример, ориентирующая ситуация, изменение или сохранение ролевых элементов, использование символов и ритуалов, организация стимулирования и др.

1. *Личный пример* как опосредованный метод руководства заключается в том, что руководитель, совершая тот или иной поступок в присутствии своих подчиненных, порождает тем самым ситуацию, в которую старается вовлечь и подчиненных. Последние, включаясь в нее, начинают вести себя согласно тем обстоятельствам, которые заранее предусмотрены руководителем. Метод личного примера, как и непосредственный метод поведения по образцу, строится с учетом механизма подражания, однако между ними существует разница. Метод поведения по образцу включает в себя прямое указание на образец поведения – тем самым образец воспринимается руководимыми как внешне заданный.

В методе личного примера прямое указание отсутствует и заменяется организацией условий взаимодействия с руководителем.

Метод личного примера – эффективный способ формирования стиля руководства коллективом. Исследования этого феномена показали, что стиль руководителя более высокого ранга во многом определяет стиль нижестоящих руководителей. В ряде случаев индивидуальные различия нивелируются на более низких уровнях руководства. Если вышестоящий руководитель в присутствии непосредственного руководителя демонстрирует оптимальный стиль взаимодействия с сотрудниками, то тем самым он организует ситуацию, в которой нижестоящий руководитель должен поступать аналогично. Представим обратную ситуацию, которая еще встречается: вышестоящий руководитель ради «профилактики» начинает разговаривать с исполнителями, повышая голос. В такой же манере начинает действовать непосредственный руководитель. Таким образом происходит как бы культивирование стиля руководства. Нижестоящему руководителю психологически трудно перейти на иной стиль взаимодействия, более адекватный рабочему режиму.

Метод личного примера как метод формирования стиля взаимодействия руководителя высшего звена является более эффективным по сравнению с прямыми методами воздействия, методом обучения и воспитания молодых руководителей.

2. *Ориентирующая ситуация* как метод опосредуется такой организацией условий деятельности и поведения, в которую (в отличие от организации по методу личного примера) сам руководитель может непосредственно не включаться. Условия организуются так, что руководимые сами начинают действовать согласно логике спроектированных обстоятельств: способ поведения выбирается самостоятельно, но выбор направляется организацией условий.

Укажем наиболее характерные особенности метода ориентирующей ситуации.

Во-первых, в ней сотрудник хотя и действует сообразно обстоятельствам и условиям, но конкретные способы действия (поведения) выбираются им самостоятельно. В отличие от прямых методов руководства выбор не воспринимается как навязанный или внешне заданный; отсутствует прямой запрет или прямое указание на способ поведения. Принимающий решения не может переложить ответственность за свои действия на другого (что встречается при использовании прямых методов руководства). Таким образом, опосредованные методы воздействия включают человека в ситуацию, в которой повышаются и самостоятельность в принятии решений по поводу способов действия, и личная ответственность за свои поступки. Тем самым это мощные методы, формирующие стиль поведения сотрудника.

Во-вторых, всегда сохраняется возможность для творческих проявлений коллектива и конкретной личности. Руководство не задает жестко условия деятельности, а рассчитывает на сознательно и активно действующий коллектив, направляет подчиненных, но не диктует им способы действия.

В-третьих, метод позволяет каждому сотруднику встать на место другого, т. е. менять роли: например, принцип очередности при выполнении каких-то рутинных обязанностей заставляет представить себя на месте другого, что меняет способы действия и даже некоторые свойства личности.

3. *Изменение или сохранение ролевых элементов.* Данный метод руководства основан на использовании роли и связанных с ней ожиданий как факторов, регулирующих деятельность и поведение человека, выполняющего роль. Изменение некоторых элементов роли меняет поведение личности и целых групп.

Интересным вариантом реализации этого метода является изменение наименования ряда специальностей, расширение круга обязанностей. Например, изменение наименования должности приводит к усилению ее значимости, престижности, что может повысить удовлетворенность сотрудника содержанием труда.

Другой вариант изменения или сохранения ролевых элементов – временное возложение обязанностей отсутствующего руководителя на одного из подчиненных. В результате отношение сотрудника к делу в большинстве случаев меняется в лучшую сторону: сказывается осознание возросшей ответственности, необходимость требовать от коллег исполнения различных поручений и заданий.

Руководитель может также поручать разовые задания нерадивому подчиненному, чтобы изменить его отношение к обязанностям. Например, руководитель вызывает такого сотрудника и сообщает: «Вам уже никто не верит, потому что вы несколько раз подвели наш коллектив. Мне все советуют с вами проститься, но я не тороплюсь, ведь вы профессионал. Вот почему я хочу поручить вам серьезное и ответственное задание». И далее конкретизируется задание.

Что сделал в данном случае руководитель, кроме поручения задания? Он предоставил сотруднику возможность изменить свою привычную в глазах коллег и руководителя роль. Думается, что большинство сотрудников воспользуются такой возможностью.

Так, при помощи метода изменения элементов роли повышается ее социальная значимость, укрепляется достоинство, самоуважение сотрудника. Даже незначительное изменение в содержании роли может активизировать новые качества, интересы, способности ее носителей.

Данный метод также актуализирует необходимые качества человека, выступая формирующим методом воздействия.

4. *Использование символов и ритуалов*, т. е. символическое обозначение успехов подразделений организации (переходящий вымпел, стенды, символически отражающие ежедневные успехи подразделения, работы каждого члена коллектива и др.), ритуалы поздравления сотрудника с памятными для него датами, чествования лучших сотрудников организации, посвящения вновь принятых в полноправных сотрудников организации и др. – имеет важное значение.

Замечено, что указанные способы символической регуляции опосредованно вызывают межличностные и межколлективные отношения сопостязательности.

Символы индивидуальной продуктивности значительно усиливают потребность в достижении успеха, желание быть в числе передовых. Например, ритуал чествования лучших сотрудников организации проводится в присутствии всего коллектива, на церемонию могут приглашаться члены семьи. Смысл этого ритуала не только в признании заслуг лучших сотрудников – он эмоционально воздействует на всех присутствующих, повышая значимость чествования. Общественное признание делает лучших работников примером для молодых сотрудников.

Положительно зарекомендовал себя ритуал посвящения новичков в полноправных сотрудников организации, опосредованно предъявляя высокие требования и к коллективу, и к самому новому сотруднику; способствуя осознанию себя частью коллектива; сближая и укрепляя коллектив.

5. *Стимулирование.* Существуют как поощрительные, так и наказывающие («штрафные») системы стимулирования. Практика передовых организаций подтвердила непреложную истину: успех там, где поощряют, а не наказывают, так как поощрение стимулирует сотрудников (с некоторым опережением), что воспринимается ими и как признание заслуг, и как доверие коллектива. К важнейшим стимулам деятельности относят:

материально-денежное стимулирование, которое достигнет своей цели, если его сумма будет не меньше 15–30 % от должностного оклада. В противном случае вознаграждение будет восприниматься равнодушно, как нечто само собой разумеющееся. Если сумма вознаграждения не превышает 5 % оклада, оно воспринимается негативно (в данном случае лучше бы его не было вообще);

создание возможностей для отличия, завоевания престижа и личного влияния;

поддержание хороших условий деятельности (чистота, спокойная доброжелательная обстановка или наличие отдельного кабинета и др.);

гордость за профессию, принадлежность к данной организации; чувство сопричастности к большим и важным делам организации; удовлетворенность отношениями с коллегами по организации.

Стимулирование должно быть организовано так, чтобы любое вознаграждение являлось заслуженным, заработанным и одновременно – некоторым авансом, который необходимо будет еще отработать. В таком случае стимулирование ориентирует сотрудника на дальнейшее повышение трудовых показателей и самосовершенствование. Аналогичные принципы должны быть положены в основу контроля за деятельностью руководимых, когда вначале целесообразно отметить положительные результаты работы, остановиться на их заслугах и только после этого указывать на недостатки и предлагать откорректировать деятельность. Такой контроль ориентирует сотрудников на исправление допущенных огрехов, что осознается ими как самостоятельный поступок. При неумелом контроле нередко возникают дополнительные психологические барьеры между подчиненным и руководителем.

В организации стимулирования важно учитывать перспективы роста сотрудников. Отсутствие перспектив – одна из главных причин текучести кадров. Уверенность сотрудника в том, что его хороший труд будет систематически поощряться, знание им возможностей продвижения по ступеням роста приводят к большой самоотдаче, повышению ответственности за порученный участок работы, самообразованию и самовоспитанию.

Чтобы поощрения вызвали активный интерес, они должны быть реальными, доступными для конкретных категорий сотрудников, а система стимулирования – дифференцированной, чтобы охватывать сотрудников, различающихся по квалификации, и поэтапно (последовательно) ориентировать их на достижение результатов. Дифференциация наряду с гласностью является одним из основных требований к организации стимулирования. Практика передовых организаций ориентирует на внимательный учет этого требования в следующих его аспектах: 1) дифференциация противоположна уравниловке (т. е. каждый получает вознаграждение по труду, в соответствии с качеством выполненной им работы; нарушение этого положения приводит к значительному снижению стимулирующего воздействия); 2) дифференцированный подход важен для сотрудников разных специальностей и квалификационных категорий, а также отличающихся по возрасту, стажу работы и т. п.; 3) дифференциация должна соблюдаться и в индивидуальном стимулировании, учитывая индивидуально-психологические особенности сотрудников их потребности, интересы, ценностные ориентации. Вместе с тем нельзя удовлетворять лишь актуальные их по-

требности – необходимо активно формировать новые социально значимые интересы через стимулирование.

Сейчас популярно мнение о том, что в условиях рыночных отношений моральное стимулирование – анахронизм. Например, награждение почетной грамотой – серьезный стимул или нет?

Приведем пример из не столь далекого советского прошлого. Одно из прославленных советских предприятий посетила японская делегация. Проходя по цехам, японцы с удивлением увидели довольно поспешную процедуру награждения рабочего Почетной грамотой, в которой принимали участие всего несколько человек. Когда гостям объяснили смысл этого действия, то в ответ они задали несколько вопросов: «Почему вручение грамот происходит не в торжественной обстановке? Почему на церемонии присутствует не вся бригада, в которой трудится рабочий? Почему не присутствует семья рабочего, особенно его дети? Почему нет соответствующего музыкального фона? Почему вместе с грамотой рабочему не вручен конверт с внушительной денежной премией?». Можно представить смущение организаторов процедуры награждения, но преподнесенный урок они усвоили и в дальнейшем переработали программу этого мероприятия.

Таким образом, руководитель, регулируя социальное поведение и деятельность сотрудников, должен относиться к ним не только как к объекту руководства, а как к личностям, партнерам по взаимодействию; постоянно ориентироваться на лучшие черты, качества людей; органично сочетать прямые и косвенные методы управления, использовать все возможности коллектива.

Управление морально-психологическим климатом в организации. *Морально-психологический климат (МПК)* – это динамичное состояние межличностных отношений в виде совокупности психологических условий, способствующих (или препятствующих) продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в организации. Понятию МПК синонимичны понятия «социально-психологический климат», «психологический климат», «психологическая или социально-психологическая атмосфера», однако это не исключает определенной вариативности в ряде определений. МПК тесно связан с другими характеристиками групповых структур – сплоченностью, стилем лидерства, межличностной привлекательностью, психологической совместимостью и срабатываемостью. В функциональном плане МПК выступает как интегральная равнодействующая указанных выше психологических феноменов [22, с. 203].

В структуре проявлений МПК выделяют две ближайшие и две последующие составляющие. К ближайшим относят взаимоотношения членов коллектива и отношение к их делу. Последующие составляющие –

отношение к миру (система ценностных ориентаций личности) и отношение к самому себе (самосознание, самоотношение и самочувствие).

Отношения к делу предполагают эмоциональный и предметный аспекты, а отношения друг к другу делятся на отношения по вертикали (деловые безличные и деловые лично-опосредованные) и отношения по горизонтали (деловые безличные, деловые лично-опосредованные, межличностные, связанные с делом, межличностные неделовые) [47, с. 467–471].

Отношение к миру и отношение к себе входят в число последующих, потому что они обладают более сложной, многофакторной опосредованной зависимостью не только от ситуации данного коллектива, но и от целого ряда других причин, с одной стороны, макромасштабных, с другой – сугубо личностных [47, с. 471].

Морально-психологический климат образует следующие факторы:

1) *стиль руководства и личный пример руководителя* (оптимальна определенная гибкость при использовании того или иного стиля в конкретном подразделении относительно конкретного сотрудника и др.);

2) *отлаженность профессиональной деятельности сотрудников и их взаимодействие* (без штурмовщины и режима работы «пожарной команды»). Большое значение имеет обеспечение нормальных условий труда и отдыха сотрудников;

3) *личные качества работников и характер взаимоотношений между ними* (наличие культурных различий, противоборствующих группировок и др.). Особенно важен учет таких отношений, как:

доверие/недоверие членов группы друг к другу;

симпатии/антипатии во взаимоотношениях членов группы;

свобода/несвобода выражения собственного мнения;

информированность/неинформированность членов группы о состоянии дел в группе;

удовлетворенность/неудовлетворенность членов группы принадлежностью к группе и др.

Отношения каждого человека к разнообразным влияниям внешней среды, выражающиеся в его личных мнениях и настроениях, поведении – это его индивидуальный вклад в формирование МПК. Однако психология группы не сумма индивидуально-психологических особенностей каждого из ее членов, это качественно новое образование. Вот почему для формирования того или иного МПК важны не столько индивидуальные качества ее членов, сколько эффект их сочетания [58, с. 231];

4) *организационная и управленческая культура* (характер взаимоотношений, обращений, типичных способов решения вопросов распределения прав и обязанностей, наказания, поощрения и др.) – это система

наиболее существенных правил поведения и деятельности, принимаемых членами организации и выражающихся в конкретных ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Под этим сложным явлением в теории и практике менеджмента (Э. Шейн) понимается совокупность коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем.

Для понимания организационной и управленческой культуры необходимо ориентироваться на три компонента:

базовые правила поведения и действий членов организации, касающиеся окружающей среды (группы, общества и т. д.) и регулирующие ее переменные (природа, время, работа, характер отношений и т. д.);

ценности, на которые ориентируется сотрудник (например, в одних организациях недопустимо обвинять сотрудника в неудаче, а в других – считают иначе);

символику, обычаи и традиции, через которые ценностные ориентации передаются членам организации.

Проводимое нами исследование показывает, что представления руководителей ОВД об этом управленческом феномене возникают в результате осмысления ими своей миссии и миссии возглавляемой организации, повседневного опыта решения управленческих задач и условий, обеспечивающих их решение, типичных примеров взаимодействия с вышестоящими руководителями, с подчиненными, с коллегами «по горизонтали» и др.

В целом эти представления включают следующие слагаемые:

предназначение и цели организации и ее «лицо» (особенности деятельности конкретного ОВД, его место среди других ОВД);

духовные ценности и поведенческие нормы, царящие в организации;

стиль руководства и процесс принятия решений (кто принимает решения, с кем проводятся консультации и др.);

организация деятельности сотрудников и требования служебной дисциплины;

отношение к сотрудникам (забота об их нуждах, справедливое вознаграждение, мотивация и др.) и оценка эффективности их службы в целом;

критерии и перспективы построения карьеры внутри ОВД;

«мифологический» компонент, т. е. легенды и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни ОВД;

особенности «вертикальных» и «горизонтальных» коммуникаций и обмена информацией в ОВД и др.

Реальность в виде конкретной управленческой деятельности показывает состоятельность или ошибочность тех или иных представлений об организационной и управленческой культуре, их актуальность и жизненность. Источниками этих представлений являются собственный жизненный и профессиональный опыт, знакомство с управленческим опытом других руководителей, коллег по «горизонтали» и др.

Важное значение приобретает формирование оптимальных представлений руководителя ОВД о сути и содержании организационной и управленческой культуры, способной явиться резервом повышения эффективности профессиональной деятельности не только руководителя, но и каждого подчиненного сотрудника;

5) *феномен группового давления (феномен конформизма)* – это изменение позиций (поведения) индивида под воздействием группы, а порой – полный переход на ее позиции. Эксперименты С. Аша показали, что под влиянием большинства, треть группы способна изменить свое мнение. Обычно различают внешнюю и внутреннюю конформность. Внешняя конформность заключается в подчинении индивида нормам группы в силу желания остаться ее членом. Угроза наказания вызывает лишь внешнее согласие с группой, реальная позиция остается неизменной. Внутренняя конформность проявляется либо в принятии мнения группы (отличного от позиции индивида) на том основании, что «большинство всегда право», либо в принятии мнения группы путем осознания правильности высказанной позиции. В управленческой деятельности желательно формировать у подчиненного внутреннюю конформность второго типа;

6) *психологическая совместимость сотрудников*, характеризующаяся длительным взаимодействием двух и более индивидов, когда свойственные им устойчивые черты характера не приводят к длительным неразрешимым противоречиям;

7) *оптимальная гендерная структура* означает, что смешанный гендерный состав организации менее подвержен конфликтному разрешению вопросов; особое значение при этом имеет наличие хотя бы одной женщины в коллективе, что дисциплинирует мужчин и снижает конфликтность. Однако могут возникать новые неожиданные проблемы, если руководитель – женщина;

8) *оптимальная возрастная структура*. Исследования показали, что стабильные коллективы включают 40 % сотрудников с опытом и

60 % молодых сотрудников. Если доминирует один возраст, то сотрудники невольно замыкаются на интересах своего поколения;

9) *пространственная удаленность сотрудников*. В ходе экспериментов выявлено, что сотрудник, работающий рядом, воспринимается как лучший друг, в отличие от того, кто работает в отдалении.

Итак, к основным признакам благоприятного МПК следует отнести: удовлетворенность сотрудников принадлежностью к данному подразделению (доминирование категории «мы»), атмосферу взаимного доверия и взаимопомощи между сотрудниками, преобладание симпатий во взаимоотношениях, информированность о делах коллег и интерес к ним и др.

В ходе исследований были определены пять основных факторов, стабилизирующих МПК: нестабильность, неуверенность в завтрашнем дне (82 % опрошенных); сложные отношения по «вертикали» (77 % опрошенных); неудовлетворенное моральное и материальное стимулирование (71 %); высокий уровень психической напряженности и тревожности, сильная усталость от стрессов (67 % опрошенных); морально-психологическая несовместимость членов коллектива как следствие несоблюдения некоторыми из них моральных норм и др. [66].

При изучении МПК важно выявить преобладающие настроения среди сотрудников. Ничто так не мешает делу, как постоянное отсутствие настроения для работы: это снижает производительность труда сильнее, чем отсутствие механизации. Если в коллективе сложились неприязненные, даже враждебные отношения, то в нем идут бесконечные и бесполезные споры, цель которых – свести счеты. Чтобы понять причины раздоров, следует выявить наиболее агрессивных людей и сосредоточить воспитательное воздействие на них.

Управление МПК есть способ преднамеренного воздействия на различные стороны психической жизнедеятельности служебного коллектива, приводящие к позитивному изменению содержания и структуры климата. В значительной мере формирование благоприятного морально-психологического климата зависит от умения руководителем нейтрализовать негативное воздействие следующих факторов [62; 72]:

эргономические факторы (условия труда, неудобство рабочих мест, неоптимальный режим сочетания труда и отдыха, материально-техническая обеспеченность деятельности и др.);

функциональные факторы (неопределенность должностного положения, неясность обязанностей, полномочий и ответственности, неравномерность загруженности персонала, нечеткость критериев и показателей оценки результатов труда и др.);

управленческие факторы (неясность управленческой концепции руководителя в отношении подчиненных, жесткий и порой грубый

стиль управления персоналом, необъективность и несправедливость руководителей в оценках, привлечение подчиненных к выполнению несвойственных им функций и др.);

экономические факторы (несвоевременность выдачи денежного содержания, ошибки в распределении материального вознаграждения и премий и др.);

правовые факторы (отсутствие должностной инструкции, правовых актов, непосредственно регулирующих деятельность; наличие дублирующих друг друга нормативно-правовых актов, избыточность приказов и инструкций и др.);

психологические факторы (противоречия и конфликты, социально-психологическая несовместимость людей, недостаточный учет неформальных статусов работников в коллективе и др.).

Эти факторы выступают объектами преднамеренного воздействия руководителя.

Проблемные или дисциплинарные беседы. По меткому выражению психолога Р.Л. Кричевского, мотивация есть топливо человеческой активности. Сверхзадача любого руководителя – сделать так, чтобы сотрудник без давления хотел работать лучше, при этом получая удовольствие от работы как таковой. Как добиться этого? С библейских времен известны позитивное и негативное стимулирование (деньгами, словами, карьерой, повышением или понижением статуса и др.). Давно отмечено, что наиболее действенны приемы позитивного стимулирования. Означает ли это, что негативным стимулам нет места в управленческой практике? Полагаем, что при всей их противоречивости они все еще необходимы, но и они не панацея от возникающих проблем. Они скорее необходимы, чем желательны. Очень плохо, если подчиненные не получают ни положительного, ни отрицательного подкрепления. Следует разобраться в особенностях использования так называемых **проблемных (или дисциплинарных) бесед**, которые были вызваны к жизни фактами нарушения дисциплины или отклонениями от установленных правил и распорядка дня. По мнению А.А. Романова, главная цель таких бесед не наказание виновного, а устранение «бреши», т. е. несоответствия между требованиями к деловому процессу и фактическим поведением в нем его участников [56]. Опыт зарубежных специалистов по управлению свидетельствует, что от 70 до 85 % всех «брешей» в производственном процессе может быть исправлено исключительно руководством.

Подготовка и проведение такой беседы включает три основных этапа: подготовительный, этап проведения и заключительный.

В ходе подготовительного этапа руководитель должен беспристрастно изучить ситуацию, т. е. ответить на следующие вопросы: когда,

как, у кого и почему возникло это несоответствие (когда капитан Горбунов первый раз опоздал, что лежит в основе такого поведения капитана Горбунова, почему первоклассный специалист Горбунов допускает опоздания, каковы истинные причины опозданий капитана Горбунова, как к этим опозданиям отнесся непосредственный руководитель капитана Горбунова и другие сотрудники?).

Далее необходимо тщательно продумать тактику беседы с подчиненным. Главная ее цель в том, чтобы он принял позицию руководства относительно и конкретного проступка, и меры наказания; чтобы из беседы подчиненный сделал правильные выводы.

На этапе проведения беседы главное – создать у подчиненного положительный (в крайнем случае, нейтральный) фон разговора, и только потом следует приступить к неприятной части разговора. Естественно, что на это руководитель должен найти и время, и место, где есть возможность поговорить наедине.

Однако чаще всего беседа (точнее разнос) проводится на рабочем месте, спонтанно, сразу после совершения ошибки. Такая тактика неэффективна, потому что: 1) раздраженность и гнев руководителя вызывают у подчиненного агрессивность и враждебность, что может привести к открытому спору, перебранке, скрытому отпору или тихому саботажу; 2) как бы ни был виноват подчиненный, но, отчитывая его на виду у всех, руководитель делает из него мученика, которому будут сочувствовать остальные коллеги и оказывать моральную поддержку.

Целесообразнее на этом этапе сосредоточиться на выяснении того, не является ли возникшая проблема средством привлечения внимания и выражения личных претензий (например, семейных конфликтов подчиненного, следствием недостаточной квалификации, коллегиальной помощи и др.).

Переход к неприятной части разговора, в которой предполагается высказать претензии подчиненному, лучше использовать прием «двух персон», например: «Беседуя с вами, я не совсем понимаю, с кем я говорю сегодня. Я знаю Горбунова – первоклассного специалиста, который известен у нас своими отличными результатами. Но, оказывается, есть и другой Горбунов, который вот уже два раза допустил нарушение служебной дисциплины – опоздал на работу». И только после такого противопоставления, которое призвано поколебать негативный настрой подчиненного, можно переходить ко второй части. В ней осуждается (должным образом оценивается) его фактическое поведение (подчеркнем, не личность, а только поведение).

На заключительном этапе беседы недопустимы заигрывание и запугивание. Принятое решение о наказании следует выражать просто,

четко, делая акцент на понимании и правильной оценке случившегося, например: «Как вы понимаете, наказания вам не избежать. Конечно, увольнения вы не заслужили (именно: не заслужили), но выговор (строгий выговор, предупреждение, лишение денежного вознаграждения и др.) – да. Понимаю, что это наказание вам не прибавит радости, но как бы высоко я ни ценил ваши другие заслуги, иначе поступить не могу». Важно, чтобы провинившийся услышал фразу об оценке своих былых заслуг. Самое правильное в данный момент – сохранить выдержку и размеренный темп речи, чтобы сотрудник не смог перебить. Если такие попытки будут, то следует их прекратить словами: «Пожалуйста, подождите. Я еще не закончил». После фразы, содержащей оценку, необходимо сделать паузу в 10–15 секунд, чтобы продемонстрировать свои размышления относительно выбранного наказания (решение дается руководителю нелегко, особенно если приходится наказывать коллег). Но в большей степени эта пауза нужна для резкого поворота разговора, когда руководитель вдруг, помолчав, обращается к провинившемуся с просьбой. Этот контраст совершенно необходим, так как ситуация складывается крайне необычно (после наказания следует просьба руководителя): «А теперь, Иван Петрович, у меня к вам личная просьба. Если можно, конечно. Пожалуйста, Иван Петрович, избавьте меня на будущее от таких разговоров. Они мне неприятны, как и вам. Я прекрасно знаю, какой вы отличный специалист. Вот совсем недавно, как мне говорили, вы очень помогли отделу, выполнив срочный отчет в выходные дни. Думаю, что и впредь на вас можно положиться». И беседа должна завершиться.

Итак, главная цель подобных бесед – не наказать виновного, а ликвидировать несоответствие между требованиями к рабочему процессу и фактическим поведением в нем участников; добиться того, чтобы подчиненный сделал правильные выводы после беседы.

Эти беседы нельзя проводить спонтанно, к ним нужно тщательно готовиться, найти время и место для уединенной беседы. Любая беседа (в том числе и проблемная) должна начинаться и заканчиваться на положительной ноте, так как это создает соответствующий эмоциональный фон, позволяющий выстроить беседу в нужном направлении. Любой человек гораздо сложнее, чем мы себе его представляем. Успех в дисциплинарной беседе может быть достигнут лишь при опоре на положительные качества человека.

Основные выводы по гл. 4

1. Личность – системное социальное качество, приобретаемое индивидом в предметной деятельности и общении, а также характеризующее меру представленности общественных отношений в индивиде.

2. Личность в системе органов внутренних дел – это, как правило, личность, сложившаяся, зрелая и в тоже время способная меняться, реализующая себя в специфической профессиональной деятельности, принявшая вытекающие из нее цели, задачи, права и обязанности; пребывающая в условиях реальных подразделений и испытывающая их воздействие; не всегда соответствующая требованиям и взятым обязательствам.

3. К методам воздействия руководителя ОВД на подчиненных относятся (по А.М. Столяренко) методы властного принуждения, вознаграждения (поощрения), примера (харизмы), влияния через участие подчиненных в управлении и убеждения.

4. Система социальной регуляции поведения и деятельности сотрудников включает регуляторы (социальная позиция, социальная роль, социальные нормы, социальные ожидания (экспектации), социальные ценности, выраженные в ценностных ориентациях личности и социальные установки) и прямые и косвенные методы.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНАМИ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ В ЭКСТРЕМАЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ

Деятельность сотрудников ОВД протекает нередко в напряженных, конфликтных ситуациях, опасных для жизни обстоятельствах, связанных с применением оружия. В последнее десятилетие подобные ситуации встречаются все чаще [49, 53]. Даже проверка документов, замечание в адрес нарушителя правил дорожного движения, тем более разведывательный опрос, допрос, профилактическая беседа наполнены психическим напряжением и содержат возможность психологического взрыва, перерастающего в острейшее противоборство с собеседником. Рассмотрим экстремально-юридическую проблематику психологии управления, актуальную для руководителей ОВД.

5.1. Понятие экстремальных условий и экстремальных ситуаций в деятельности органов внутренних дел

Понятие экстремальных условий и экстремальных ситуаций. К числу базовых понятий темы относятся следующие – «условие», «ситуация», «экстремальность». На основе словарей и энциклопедических справочников сформулируем ряд рабочих определений.

Условие – состояние системы, при котором существует возможность того, чтобы событие состоялось. Условие следует отличать от причины, так как если причина, непосредственно порождает то или иное явление или процесс, то условие составляет среду, в которой и явления, и процессы возникают, существуют и развиваются.

Ситуация (от лат. *situs* – положение, расположение) – это совокупность обстоятельств, условий, создающих те или иные отношения, обстановку или положение.

Экстремальность (от лат. *extremus* – крайний) – характеристика чего-либо крайнего, необычного по трудности, сложности.

Экстремальные условия исключительны по трудности, сложности; они объективно создают возможность возникновения экстремальных ситуаций.

Экстремальная ситуация (ЭС) – это происходящее в течение короткого времени неожиданное и резкое изменение условий окружающей среды, приводящее человека к персональному порогу адаптиро-

ванности [38, с. 51]. Другими словами, в основе действия любой ЭС лежит угроза. При этом основными объектами воздействия ЭС выступают жизнь человека, здоровье, психологические феномены (чувство собственного достоинства, самооценка, самоуважение, профессиональная гордость и др.), имущество и др.

Психогенные факторы экстремальной ситуации [35, с. 459] – это монотония (однообразие, скука и др.); измененные пространственная и временная структуры (например, сужение пространства, дефицит времени); изменение получения личностно-значимой информации (или избыток, или ее дефицит); одиночество; групповая изоляция (информационная истощаемость партнеров по общению, постоянная публичность и др.); угроза для жизни.

Объективно экстремальные условия – это реальные угрозы, опасности и трудности. Однако специалист, функциональная группа не только имеют выбор между избеганием или принятием их как нежелательного зла, но и могут добиться успеха, если отнесутся к экстремальным условиям как к необходимому элементу своей профессиональной деятельности: в таком случае акцент будет сделан не на преодоление экстремальности и борьбу с ней, а на ее оценку, осмысление, творческое преобразование и использование [61, с. 9].

По особенностям и результатам взаимодействия в системе «человек в экстремальной ситуации» выделяются следующие разновидности экстремальных ситуаций [79, с. 381–382].

1. *Объективно экстремальные ситуации.* Трудности и опасности исходят из внешней среды, возникают перед человеком явно и объективно в результате действия непреодолимых сил, без его участия. Это ситуации, насыщенные угрозами, опасностями, трудностями. Бывает, что человек не в состоянии избежать их (стихийные бедствия, вооруженная борьба, аварии и катастрофы, другие чрезвычайные обстоятельства).

2. *Потенциально экстремальные ситуации.* Объективные сложности, трудности, опасности выражены в них неявно, существуют в потенции (как скрытая угроза). Переход потенциальной угрозы в реальную зависит как от объективного развития событий, так и от действий самого человека. Таковы, например, ситуации, связанные с дорожным движением, обращение с заряженным оружием и т. п.

3. *Лично спровоцированные (виктимные) экстремальные ситуации.* Риск, трудности и опасности порождаются самим человеком, его намеренным или ошибочным выбором (поступками, действиями). Они могут возникать даже при практически полном отсутствии объективных поводов к ним, из-за ошибок, по неосторожности, непредусмотрительности.

4. *Воображаемые (фантазийные, мнимые, иллюзорные) экстремальные ситуации* создаются воображением человека, а не его поступками. Они либо объективно не содержат проблем, угроз и опасностей, но воспринимаются субъективно как угрожающие, либо содержат какую-то толику потенциальной угрозы, но видятся и переживаются как сверхсложные и опасные.

Закономерности функционирования психики человека в экстремальных ситуациях. Прежде всего обратимся к психологической характеристике экстремальных ситуаций. По мнению А.М. Столяренко, она отличается следующими чертами [63].

1. Структурно включают:

обстановочные (то, что человека окружает, можно назвать обстоятельствами, средой, внешними условиями);

личностные (то, что представляет из себя данный индивид);

деятельностные, или поведенческие элементы (то, что человек делал, намеревается делать, что делает и чего достигает).

2. Ситуация в психологическом плане *индивидуализирована* и является результатом взаимодействия всех элементов ситуации: личность не пассивно следует воздействиям обстановки. Поскольку «внешние воздействия на человека преломляются через внутренние психологические условия» [57, с. 221], то действия человека в ситуации не прямо, однозначно отражают объективные особенности ситуации, а опосредуются его индивидуальностью. Взаимодействуя с внешними влияниями, внутренние психологические условия превращают их в лично-относительно опосредованные, и только в этом виде внешнее приобретает влияющую на поведение функцию. Внешнее содержит лишь потенцию вызова определенных психологических реакций, но решающая роль всегда принадлежит внутренним, индивидуально своеобразным условиям данной личности.

3. Человек в экстремальной ситуации выступает в качестве активного, целенаправленно действующего субъекта: в его силах менять ее активностью, поведением и объективно (менять место, устранять многие внешние угрозы), и субъективно (менять свое восприятие ситуации, ее оценку, свое положение, намерения, регулировать эмоции, действия, усилия и др.).

С психологической точки зрения экстремальная ситуация, будучи сложным комплексным раздражителем, вызывает в основном два уровня реакций [17]:

приспособительные, активизирующие ориентировочный рефлекс и автоматические акты типа навыков;

реакции, активизирующие сложные интеллектуальные функции, которые формируют стратегию поведения и обеспечивают процесс

распределения внимания между контролем за текущим состоянием управляемого объекта и выработкой нового, адекватного ситуации, плана и способов действий.

Воздействие экстремальной ситуации обычно проявляется в:

резком понижении организованности поведения;

торможении действий и движений;

повышении эффективности деятельности.

При *резком понижении организованности поведения* наблюдаются импульсивные, преждевременные и несвоевременные действия, а также утрата ранее выработанных навыков, невостребованность прошлого опыта, упорные повторы ответной двигательной реакции, несмотря на отсутствие необходимости в ней.

Торможение действий и движений выражается, как правило, в замедленности действий вплоть до психического ступора (оцепенения)¹. Однако при формировании психологической готовности к действиям в экстремальной ситуации индивид может проявить свои лучшие качества, повышая эффективность деятельности, что выражается в целесообразной активности, четком восприятии и осмыслении возникших осложнений, их правильной оценке, повышении самоконтроля, совершении действий, адекватных ситуации. Экстремальные условия негативно действуют только на неподготовленных или недостаточно подготовленных специалистов и функциональные группы. На квалифицированных сотрудников экстремальные условия действуют как дополнительный обучающий фактор, который повышает их профессиональную готовность [61, с. 8].

Экстремальная ситуация логически влияет на исполнительские функции, процессы восприятия и мышления, эмоциональную сферу личности.

При анализе экстремальной ситуации и ее воздействия на психику индивида, обычно задаются следующими вопросами.

1. *Существуют ли от природы бесстрашные люди?* Установлено, что нет: все дело в секундах времени, необходимых для преодоления растерянности, принятия рационального решения о целесообразных действиях, волевой саморегуляции, самообладания, актуализации опыта действий в экстремальных ситуациях. Принято считать, что страх нельзя преодолеть логикой, мысленными уговорами и приказами, напряжением воли. Как же преодолеть страх? Есть два основных пути для развития самообладания: воспитание и овладение специальными психотехническими приемами снятия страха [49, с. 545].

¹ *Ступор* (от лат. stupor – оцепенение) – состояние обездвиженности с отсутствием реакций на внешние раздражители (в том числе болевые).

Воспитание включает в себя самовоспитание и личностное развитие сотрудников. Главными составляющими этих процессов могут быть:

- формирование веры в собственную неуязвимость;
- развитие профессионализма и укрепление убежденности в безошибочности собственных действий в опасных ситуациях;
- постепенный (2–3 года работы) переход от состояния тревожности к усилению концентрации внимания;
- моделирование опасных ситуаций;
- поддержание приятных эмоций и переживаний после рискованных, но успешных действий;
- приобретение сотрудниками навыков саморегуляции, аутогенной тренировки и медитации.

Психотехнические приемы позволяют быстро снять отрицательные переживания от стрессовой ситуации и изменить ход мыслей в позитивном направлении. Считается, что локализация страха возможна по принципу «будь что будет». В этом случае мозг перестает просчитывать варианты угрозы, поток лихорадочных мыслей сменяется обостренным восприятием событий. Сотрудник эффективнее включается в ситуацию, что само по себе вытесняет страх.

Снятие страха, уменьшение степени тревожности возможны также на основе применения специальных дыхательных упражнений [27]. Известно, что нервные импульсы из дыхательных центров мозга распространяются на его кору и изменяют ее тонус. При этом тип дыхания с коротким и энергичным вдохом и медленным выдохом вызывает снижение тонуса центральной нервной системы, обуславливает снятие эмоционального напряжения. Медленный вдох и резкий выдох тонизируют нервную систему, повышают активность ее функционирования. Таким образом, для того чтобы в стрессогенной ситуации обрести спокойствие, снять чрезмерную или неактуальную психическую напряженность, необходимо выполнить 8–10 коротких вдохов (используя движения нижней части живота) и медленных продолжительных выдохов. И напротив, для того чтобы мобилизоваться, побороть сомнения, преодолеть чрезмерное волнение, необходимо выполнить 8–10 дыхательных процедур с медленным, продолжительным вдохом и резким, энергичным выдохом.

2. *В какие моменты происходят пики негативных переживаний?* В ряде исследований установлено, что примерно 30 % сотрудников испытывают наибольший страх перед действиями в экстремальной ситуации, 35 % – в ЭС, 16 % – после участия в ЭС.

3. *Все ли сотрудники одинаково реагируют на воздействие боевой обстановки?* Далеко не все, и это объясняется типом нервной системы,

темпераментом, характером, направленностью, ведущими мотивами, опытом деятельности в экстремальных ситуациях и другими факторами.

Тип нервной системы. Среди сотрудников примерно 15 % лиц со слабым типом нервной системы, 70 % – со средним, 15 % – с сильным. Так, у сотрудников со слабым типом ЭС может вызывать серьезные психические расстройства, им может потребоваться медицинская помощь – следовательно, они могут полностью потерять боеспособность. В аналогичных условиях сотрудники со средним типом снизят активность действий лишь на короткое время. Сотрудники с сильным типом не подвергнутся ощутимым психотравмирующим воздействиям боевой обстановки.

Темперамент. Поведение сотрудников в ЭС в немалой степени зависит от темперамента. Так, сангвиник в сложных условиях решение принимает быстро и действует смело; в случае неудачи он лишь на короткое время утрачивает решительность и быстро приходит в норму. Холерик смел и решителен преимущественно в состоянии эмоционального подъема, в состоянии упадка сил он способен поддаваться безотчетному страху. Флегматик действует активно и смело тогда, когда тщательно подготовлен к выполнению задачи; его эмоциональные переживания стабильны, он проявляет упорство и выдержку. Меланхолик может быть решительным и активным в течение короткого времени, преодолевая незначительные трудности.

Направленность и характер. Необходимо осознавать, что сотрудник ОВД не слепое орудие в руках внешних обстоятельств и природных инстинктов. Его поведение в решающей степени определяется направленностью личности, особенностями характера, воли, эмоций, иначе невозможно объяснить, откуда берутся самопожертвование, оправданный риск, взаимовыручка в тех ситуациях, где, казалось бы, должен превалировать инстинкт самосохранения. Именно преобладающие мотивы, объем экстремального опыта определяют поведение сотрудника, когда возникают вторичные психологические факторы экстремальной ситуации: опасность, внезапность, новизна обстановки, дефицит времени и информации, утрата товарищей, дискомфорт, участие в насилии и др.

Экстремальные ситуации, возникающие в правоохранительной деятельности включают экстремальные морально-психологические факторы и экстремальные профессионально-психологические факторы. Рассмотрим их подробнее [49, с. 531–533].

К экстремальным морально-психологическим факторам следует отнести:

наблюдаемое и осознаваемое сотрудником нарушение общественного порядка;

наблюдаемые человеческие потери и лишения;
общая дезорганизация жизни на территории;
рост случаев криминального поведения;
осознание сотрудником ответственности за свои решения и действия;
реальная опасность для здоровья и жизни граждан, коллег и самого сотрудника;

осознание необходимости быть примером эффективных профессиональных действий и др.

Экстремальные профессионально-психологические факторы – новизна и необычность ситуации, внезапность, стремительность и дефицит времени, высокие нагрузки (умственные, эмоциональные, волевые, физические и др.) и лишения, длительные нагрузки, неопределенность, риск.

Экстремальные ситуации нарушают согласованность работы, повышают напряженность, ухудшают морально-психологический климат, вызывают ощущение угрозы, дезорганизацию деятельности, снижение трудовой мотивации [78].

Боевая готовность и бдительность сотрудника; возможности управления ими. Экстремальные ситуации в правоохранительной деятельности требуют от сотрудников постоянной бдительности и готовности. Главную причину непрофессионализма, проявляющегося в экстремальной ситуации, надо искать в отсутствии должной бдительности и готовности. Ключевой категорией является внутренняя (психологическая) боевая готовность, под которой понимается совокупность морально-психологических и боевых характеристик, которые позволяют сотруднику в любой момент и в любой обстановке выполнять все возложенные на него функции по обеспечению законности, безопасности и правопорядка. Внутренняя боевая готовность сотрудника включает:

1) психологические слагаемые *предварительной* боевой готовности (устойчивые психологические особенности – свойства личности, знания, навыки, умения, привычки и др.);

2) психологические слагаемые *непосредственной* боевой готовности (динамичные явления: каково состояние психики сотрудника здесь и сейчас; о чем думает сотрудник, к чему стремится, что переживает, что собирается делать и др.) [49, с. 537].

Слагаемые первой группы указывают на возможность эффективных действий сотрудника в экстремальных условиях. Но лишь в совокупности со слагаемыми второй группы эта возможность перерастает в действительность, т. е. слаженные и профессиональные действия сотрудника.

Важно поддерживать бдительность, под которой понимаются настороженное внимание к активной угрозе со стороны криминального элемента, заинтересованного в захвате служебного оружия; устранении возможных разоблачителей и сотрудников ОВД для реализации своих преступных планов; освобождении из-под стражи членов своих группировок и пр. Бдительность предполагает анализ признаков угроз, оценок ее нарастания [49, с. 540–541].

Специалисты выделяют три основных направления работы по управлению формированием высокой боевой готовности и бдительности [49, с. 539–541]:

специальное обучение быстрому реагированию на внезапное обострение обстановки и переходу от повседневного состояния ожидания, готовности к энергичным и эффективным действиям;

поддержание постоянной бдительности личного состава и его готовности к любым неожиданностям в повседневной правоохранительной деятельности;

обеспечение повышения бдительности и боеготовности сотрудников до высшего уровня в ситуациях обострения обстановки и непосредственных угроз безопасности и жизни людей.

В целом профессиональная психологическая подготовка к служебно-экстремальной деятельности нацелена на то, чтобы сделать эту деятельность максимально успешной, осознанной, ответственной, инициативной, целеустремленной, безопасной, приносящей личное удовлетворение [61, с. 12].

5.2. Психология управления органами внутренних дел в экстремальных условиях

Руководитель правоохранительного органа в экстремальных условиях. Не просто развитый и подготовленный руководитель, а ориентированный на дальнейшее духовное, социальное развитие и профессиональное совершенствование, может рассчитывать на адаптивную, сравнительно безопасную, относительно комфортную и эффективную деятельность в экстремальных условиях [61, с. 33]. Для успешных управленческих действий в подобных обстоятельствах руководитель ОВД должен обладать соответствующим психологическим потенциалом. Ранее мы подробно останавливались на основных компонентах этого потенциала (разд. 4 гл. 3). В.Н. Смирнов считает, что профессиональный экстремально-психологический потенциал руководителя подразделения в экстремальных условиях, помимо компонентов, рассмотренных А.М. Столяренко, должен включать [61, с. 57]:

развитые организаторские способности и навыки (координация взаимосогласованных и взаимодополняющих действий);

высокий уровень уверенности в себе и функциональной группе (следовательно, высокий уровень ответственности);

способность к обучающим действиям, совершенствующим действия подчиненных сотрудников;

развитую подсознательную сферу психики и высокие навыки управления ею.

В экстремальных условиях для руководителя важны повышенная ответственность, самостоятельность, оптимистичность, профессиональная компетентность, навыки координации сознания и подсознания, многовариантного решения задач, кругозор, беспристрастность, прогностичность, умение использовать потенциал группы, сообразительность, навыки сохранения большого объема информации [61, с. 59]. Основным условием повышения профессионального экстремально-психологического потенциала руководителя в экстремальных условиях является развитие у него аутопсихологической компетентности, которая приобретается в процессе профессиональной экстремально-психологической подготовки, самоподготовки, психоконсультирования и профессиональной деятельности (взаимодействия).

По мнению А.А. Литвинюка, управление персоналом в экстремальных условиях обычно строится по двум направлениям [39]: развитие мотивов к действиям в условиях стресса; формирование положительных установок к стрессогенной деятельности. Однако на практике эти два направления четко не разграничены. Управленческая деятельность по этим направлениям выполняет следующие задачи [39]:

постановка перед персоналом стратегических целей высокого порядка, предполагающих положительный исход деятельности в экстремальной ситуации (имеется в виду чувство долга, ответственность за жизни других, обеспечение правопорядка и др.);

формирование в качестве приоритетного мотива достижения успеха, а не избегания неудачи; в контексте деятельности руководителя ОВД этот мотив конкретизируется в осознании себя профессионалом, специалистом, чувстве ответственности за судьбы подчиненных и граждан и др.;

усиление веры в правоту своей деятельности в экстремальных условиях (об этом могут свидетельствовать такие речевые конструкции руководителя ОВД, как «мы никогда не сдаемся», «за нами спокойный сон граждан» и др.);

формирование у сотрудников установок, что иного пути решения проблемы просто нет (сознание неизбежности даже трусов делает храбрыми).

В экстремальных условиях деятельности, несмотря на жесткие формы определения, постановки задач, принятия и способа доведения решений до подчиненных, наиболее предпочтителен именно лидерский стиль руководства, который позволяет функциональной группе и каждому специалисту быть успешным, реализуя свой личностный потенциал, развиваться, преумножая свою индивидуальность и профессиональное мастерство. При этом лидерский стиль управления предполагает личную значимость целей и задач деятельности для каждого специалиста, высокую мотивацию профессиональных достижений, наличие высокого уровня развития функциональной группы, сплоченность и слаженность [61, с. 48].

Помимо экстремальных факторов, влияющих на сотрудников и руководителей, существуют и дополнительные нагрузки (факторы), воздействующие на руководителя ОВД в экстремальных условиях [49, с. 564].

1. *Фактор управленческого долга* – нелегкий психологический груз, обязывающий быть всегда на высоте требований правовой культуры. Экстремальная обстановка многократно увеличивает психологический груз сознания долга.

2. *Фактор чести и достоинства*. Человек чести всегда соразмеряет свое поведение с высшими критериями морали.

3. *Чувство личной управленческой ответственности* всегда сопряжено с долгом, честью. Груз ответственности – тяжелейший груз, нередко делящий людей на тех, кто может быть руководителем и кто не может. В экстремальных условиях усложнено принятие решений, повышается вероятность ошибок и тяжесть их последствий.

4. *Фактор необходимости руководства и быть для подчиненных примером* – психологическая нагрузка, которой нет у рядовых сотрудников. Она усиливается сложностью руководства в экстремальных условиях.

5. *Фактор повышенных нагрузок и утомления*. Об отдыхе рядовых сотрудников думают, об отдыхе руководителей, как правило, нет. Поэтому переутомление руководителей развивается быстрее и сильнее, чем у рядовых сотрудников, и это неизбежно повышает вероятность ошибок в решениях и действиях, приводит к негативным последствиям для здоровья.

Таким образом, на должность руководителя в экстремальных условиях следует отбирать и назначать таких кандидатов, которые имеют выраженные преимущества по мотивационно-характерологическому личностному профилю; следует также понимать возможности и ожидания группы. Кроме того, для повышения профессионального управленческого мастерства руководителей в экстремальных условиях тре-

буется проводить их постоянное соответствующее обучение, где на тренингах они смогут вырабатывать и развивать индивидуальный лидерский стиль управления [61, с. 51].

Психологические особенности управления ОВД в экстремальных условиях. Экстремальные управленческие ситуации, возникающие вследствие действия разнородных экстремальных факторов, вызывают два вида проблем [78]: связанные с состоянием управляющей и управляемой систем, а также состоянием субъекта управленческой деятельности. В целом адекватное и эффективное поведение руководителя ОВД в экстремальной ситуации есть осознанная стратегия действий, направленная на устранение угрозы, препятствия, адаптацию к требованиям ситуации, способствующая предотвращению неблагоприятных обстоятельств или их перенесению при невозможности изменения [40, с. 13].

Психологическое исследование А.В. Щербины выявило суть и роль различных характеристик руководителей, обеспечивающих эффективную деятельность в экстремальных управленческих ситуациях [78]: опыт, умение предвидеть, просчитывать ситуацию, определять ее исход, принимать решения; интеллектуальные качества, эмоционально-волевая устойчивость, высокий уровень саморегуляции, работоспособности и др. Эффективный опыт управленческой деятельности проявляется в преобладании упреждающих действий (решений), системности мышления, т. е. стремлении ликвидировать причины экстремальных ситуаций, а не только их последствия.

В экстремальных управленческих ситуациях наиболее результативны авторитарный (директивный) стиль руководства и сочетание стилей, адекватных ситуации. Кадры подбираются и расставляются по критериям профессионализма.

В данном случае представляются весьма важными результаты исследования В.Н. Смирнова [61, с. 66], которые показали, что в экстремальных условиях деятельности вероятно утрата специалистами личностно значимых индивидуальных ценностей (жизни и здоровья): лишь угроза этого часто приводит к потере ориентации. Однако анализ деятельности лучших специалистов свидетельствует о том, что в экстремальных условиях поведение определяют профессиональное братство и профессиональное мастерство.

Основные выводы по гл. 5

1. Экстремальная ситуация – это неожиданное и резкое изменение условий окружающей среды, приводящее человека к персональному порогу адаптированности.

2. Психологически экстремальная ситуация представляет собой сложный комплексный раздражитель, вызывающий в основном приспособительные, активизирующие ориентировочный рефлекс реакции: автоматические акты типа навыков, а также реакции, активизирующие сложные интеллектуальные функции, которые формируют стратегию поведения и обеспечивают процесс распределения внимания между контролем за текущим состоянием управляемого объекта и выработкой нового плана, адекватного ситуации, и соответствующих способов действий.

3. Воздействие экстремальной ситуации обычно проявляется в резком понижении организованности поведения, торможении действий и движений, в повышении эффективности деятельности.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

АФОРИЗМЫ О ПСИХОЛОГИИ РУКОВОДСТВА И СОТРУДНИЧЕСТВА

Ты можешь стать умнее тремя путями:
путем опыта – это самый горький путь;
путем подражания – это самый легкий путь;
путем размышления – это самый благородный путь *(древняя китайская по-
словица)*.

Правду говорят двое: тот, кто рассказывает и тот, кто слушает *(восточная
мудрость)*.

Заговори, чтобы я тебя увидел *(Сократ, древнегреческий философ)*.

Можно иногда избежать наказания, но не страха перед ним *(Сенека, древ-
неримский философ)*.

Каждому человеку свойственно ошибаться, но никому, кроме глупца, не
свойственно упорствовать в ошибке *(Цицерон, древнеримский политический
деятель)*.

При согласии незначительные дела вырастают, при несогласии величайшие
гибнут *(Г.С. Крисп, древнеримский историк)*.

Величие великого человека обнаруживается в том, как он обращается с ма-
ленькими людьми *(Т. Карлейль, английский историк)*.

Идти вперед – значит потерять душевный покой, остаться на месте – значит
потерять себя *(С. Кьеркегор, датский философ)*.

Если человек шагает не в ногу со своими спутниками, значит, он слышит
бой другого барабана *(Г.Д. Торо, американский писатель)*.

Три человека что-то строили. Занимались одним и тем же, но на вопрос,
что они делают, отвечали по-разному. Один сказал: «Я дроблю камни». Другой
сказал: «Я зарабатываю себе на жизнь». Третий ответил: «Я строю храм»
(притча).

Человек подобен дробинке: в знаменателе – то, что он о себе думает, в числителе –
то, что он есть на самом деле. Чем больше знаменатель, тем меньше дробь.

...Счастье не в том, чтобы делать всегда, что хочешь, а в том, чтобы всегда
хотеть того, что делаешь *(Л.Н. Толстой, писатель)*.

Если у вас есть идея и у меня есть идея и мы обменяемся идеями, то у каж-
дого из нас будет по две идеи *(Б. Шоу, ирландский литературный деятель)*.

Не может управлять другими тот, кто не в состоянии управлять самим со-
бой *(английская поговорка)*.

Каторга не там, где люди работают киркой. Она ужасна не тем, что это
ужасный труд. Каторга там, где удары лишены смысла, где труд не соединяет
человека с людьми *(А. де Сент-Экзюпери, французский писатель)*.

При конфликте между подчиненными разбери, кто прав, кто виноват, да
обоих и накажи *(совет бывалых управленцев)*.

1. Каждый может принять решение, располагая достаточной информацией.
2. Хороший руководитель принимает решение и при ее нехватке.
3. Идеальный – действует в абсолютном неведении *(законы исходных дан-
ных Спенсера, из законов Мэрфи)*.

Если начальник пытается произвести впечатление на подчиненных знанием
деталей, то он теряет из виду конечную цель *(правило Готлиба, из законов
Мэрфи)*.

Эффективность совещания обратно пропорциональна числу участников и
затраченному времени *(закон Оулда и Кана, из законов Мэрфи)*.

Пустяковые вопросы решаются быстро; важные – никогда не решаются
(закон Грехема, из законов Мэрфи).

В любой организации работа тяготеет к самому низкому уровню иерархии
(аксиома Вейля, из законов Мэрфи).

Шансы на выполнение работы обратно пропорциональны числу лиц, по
долгу службы обязанных это сделать *(закон Кушнера, из законов Мэрфи)*.

Решение сложной задачи поручайте ленивому сотруднику – он найдет бо-
лее легкий путь *(закон Хлейда, из законов Мэрфи)*.

Оптимисты изобретают самолет, пессимисты – парашют *(закон двух подхо-
дов Фортена, из законов Мэрфи)*.

Люди добиваются успеха, когда кто-то, кого они уважают, считает, что они
«могут» *(Р. Уотермен, американский политик)*.

«Эффект свиньи»: заклейте человека неудачником, и он начнет вести се-
бя как неудачник *(Т. Питерс, бизнес-консультант)*.

Главное воздействие на производительность труда оказывают не условия труда сами по себе, а внимание к персоналу (*Р. Уотермен, американский бизнес-консультант*).

Истинная роль главного руководителя состоит в том, чтобы управлять ценностными установками организации (*Т. Питерс, Р. Уотермен, американские управленцы, бизнес-консультанты*).

Секрет удачного выбора сотрудников прост: надо находить людей, которые сами хотят делать то, чтобы вам хотелось от них (*Г. Селье, канадский психофизиолог*).

Кто производит – не управляет, кто управляет – не производит. Управлять – это делать что-либо руками других (*американское определение управления*).

Самым ценным своим качеством я считаю умение вызывать у людей энтузиазм и развивать лучшее в человеке с помощью признания его достоинств и поощрения (*Ч. Швэб, американский менеджер*).

Чтобы быть интересным, будьте интересующимся (*Д. Карнеги, американский педагог*).

Организации и люди развиваются с помощью кризисов (*Э. Воутилайнен, финский менеджер*).

Хорошее управление исключает наличие плохих взаимоотношений (*Т. Санталайнен, финский менеджер*).

Лучший способ превратить сотрудника в «генератор идей» – это возложить на него самую высокую ответственность (*Д. Огилви, американский менеджер-рекламист*).

Чтобы появился лидер, необходимо, чтобы нужный человек оказался в нужном месте в нужное время. Когда удачное сочетание интеллигентности, опыта, решимости, уверенности в себе и социальной харизмы сталкивается с редким шансом, результатом может быть чемпионский титул, Нобелевская премия или социальная революция (*Д. Майерс, американский психолог*).

Гобой и кларнет звучат по-разному, но когда они играют вместе, получается звук, который не свойствен ни одному из них, но вместе с тем не уничтожает их индивидуальности (*К. Гиллиган, американский психолог*).

Нет подхода, который равным образом можно было бы использовать во всех ситуациях. Преуспеет тот менеджер, чей стиль в наибольшей степени подходит к конкретной группе и в конкретной ситуации...

...Руководитель обязан постоянно рассортировывать, урегулировать и адекватно реагировать на массу самых разнообразных воздействий. В этой способности заложен высший профессионализм управленца.

...Временами подчиненных нужно поддерживать, временами им нужно приказывать, иногда наказывать и иногда ставить лицом к неприятной информации об их положении.

...Цель обладающего интуицией менеджера – высвободить энергию подчиненных и направить ее на достижение целей организации.

...Каждый менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом.

...Идеи можно сравнить с радиоактивным веществом: они излучают, пока полны энергии, но с течением времени прекращают свое существование.

...Существует множество разнообразных наград, таких, как деньги, посты, признания, чувство возбуждения или чувство безопасности. Многое зависит от правильного определения того, что же важно для человека.

Индивидуальное развитие прочно базируется на одной идее: у каждого человека есть нереализованный потенциал (*М. Вудкок, Д. Фрэнсис, английские консультанты по управлению*).

Закон надежности организации: ее надежность обратно пропорциональна численности ее звеньев и массе руководящих указаний (*К.М. Арасланов, экономист*).

Кто слишком быстро хочет стать начальником своих начальников, может закончить подчиненным своих подчиненных (*В. Брудзинский, польский сатирик*).

Надо, чтобы условия, а не управляющие, заставляли людей работать (*Р. Хасимото, японский менеджер*).

Неинтересных людей (дел и т. п.) нет. Есть мой неинтерес к ним (*П.С. Таранов, психолог*).

Эффект самоподтверждающегося пророчества: люди склонны действовать в соответствии с тем, чего ждут от них другие, а также со своими ожиданиями успеха или неудачи (*Р. Мертон, американский социолог*).

Контроль – это та профессиональная услуга, которую управляющий должен оказывать своим сотрудникам (*В. Зигерт, Л. Ланг, немецкие психологи*).

Лошадь на водопой может привести один человек, но даже десять человек не смогут заставить ее пить воду, если она этого не захочет (*народная мудрость*).

ПРАВИЛА УСТАНОВЛЕНИЯ ОПТИМАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ С ПОДЧИНЕННЫМИ

Опыт эффективных руководителей подсказывает, что оптимальные взаимоотношения с подчиненными – это основа результативной управленческой деятельности. Мы попытались представить этот обширный опыт в виде нескольких универсальных правил, составляющих своеобразный Кодекс поведения по отношению к своим подчиненным.

Осознайте свою роль, в основе которой – инициатива и деловая активность. Живите интересами подчиненных, их заботами, тревогами, потому что это и твои интересы, заботы и тревоги. В то же время не стремитесь «слиться» с подчиненными до конца, стать «своим в доску». Ваша роль – «я с вами и одновременно над вами, потому что на мне то, чего нет у вас – ответственность за ваши действия или бездействия». Эту роль можно сыграть при условии проявления своей активности и деловой инициативы постоянно; себя как играющего тренера.

Уважайте подчиненных. Можете быть требовательным, жестким, но обязательно справедливым и уважающим личность подчиненных. Если вы уважаете людей, они простят вашу требовательность.

Признайте их индивидуальную неповторимость. Подчиненные (впрочем, как и все люди) любят, чтобы их индивидуальная неповторимость была отмечена.

Замечайте любой положительный сдвиг в работе подчиненного или поведении и давайте ему знать об этом. Это называется управлять людьми по их положительным отклонениям. Простые слова «спасибо», «молодец», сказанные вовремя, в подходящей обстановке, иногда значат больше, чем ценный подарок.

Ругайте наедине, хвалите при всех. Не бойтесь перехвалить – бойтесь переругать. Без нужды не критикуйте. Критика – средство, а не цель.

Предоставьте должную самостоятельность, свободу и полномочия. Свобода и доверие окрыляют даже тех, кто не умеет летать.

Обеспечьте подчиненных всем необходимым для деятельности, но не делайте работу за них. Лучше показать голодному человеку, как пользоваться удочкой, чем дать ему рыбу.

Вместо борьбы с тем, что раздражает в подчиненных, подумайте как можно это нейтрализовать. Если нельзя что-либо запретить – значит, нужно попытаться это использовать.

Подчиненные всегда должны видеть, образно говоря, вашу дисциплинарную «саблю», готовую поразить нерадивых. Это не значит, что вы используете наказания, дисциплинарные беседы всегда и везде, но подчиненные должны знать и помнить о возможных санкциях в случае нарушения установленных правил.

Учитывайте количество присутствующих, общаясь с подчиненными. Помните: на миру и смерть красна; подчиненный часто работает на публику.

Никогда не выставляйте подчиненного дураком перед его товарищами; разговаривая с одним подчиненным, вы разговариваете со всеми другими.

ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА НАКАЗАНИЯ ПОДЧИНЕННЫХ¹

1. Незамедлительность наказания. Реакция на нежелательное поведение сотрудника должна быть немедленной. Исключение: иногда лучшее наказание – это так называемое отсроченное наказание.

2. Адекватность наказания. В первый раз наказание надо сделать таким, чтобы не пришлось его применять вторично. Общепринятое постепенное нарастание меры наказания неверно.

3. Конкретность наказания. Наказывать следует за что-то одно (у горячей плиты обжигаешь одну точку руки). У нас наказывают за все сразу и всего человека, а не его конкретное поведение.

4. Справедливость наказания. Наши руководители иногда наказывают за конкретное поведение одного конкретного человека, а не всех участвовавших.

5. Воспитательное значение наказания. Наказание нужно не для наказания, а для изменения нежелательного поведения. Мы же увлекаемся наказанием того поведения, которое нам не нравится, и забываем указать на желательную манеру поведения. У провинившегося часто нет альтернативы и средств, чтобы боль от наказания не была слишком сильной.

6. Наказание – последний аргумент в системе регуляции поведения. Чем больше вы склонны поощрять, тем меньше вам придется наказывать своих сотрудников.

7. Наказание глазами подчиненных. Предложите провинившемуся самому определить себе наказание. Люди обычно придумывают себе более строгое наказание, чем руководитель.

¹ Власова Н.М. ...И проснешься боссом : справочник по психологии управления. Ч. 1. Новосибирск, 1994. С. 182–183.

ПРИЗНАКИ СИЛЬНОГО И СЛАБОГО РУКОВОДИТЕЛЯ¹

Молдавские психологи В.Я. Квитко и Л.Б. Полингер провели сравнительный анализ структуры личности сильных и слабых руководителей с помощью психологических тестов, который дал возможность выделить качества, которые свойственны чаще всего сильному руководителю.

Сильные руководители обычно:

- менее консервативны;
- пластичны и свободны в поведении;
- более удовлетворены жизнью;
- терпимы и уживчивы;
- лучше ладят с людьми;
- естественны;
- склонны брать на себя ответственность за разрешение конфликтов и сложных ситуаций;
- свободны от шаблонов;
- благожелательны;
- прямолинейны;
- самоуверенны;
- реалистичны в суждениях;
- практичны;
- несколько жестки и черствы по отношению к окружающим;
- эмоционально стабильны;
- обладают высоким творческим потенциалом.

Характерные черты слабого руководителя

Всегда сталкивается с непредвиденными обстоятельствами. «Все у нас не слава богу!», «Где тонко – там и рвется» – таким или примерно таким образом можно охарактеризовать обычные проблемы, которые ежедневно, а то и ежечасно преследуют его. Происходит это потому, что такой руководитель, во-первых, не может предугадать, почувствовать приближение проблем и подготовиться к их появлению заранее; во-вторых, постоянно занимается второстепенными вопросами, выпуская из вида главное – стратегические задачи, которые, если пустить их на самотек, порождают эти самые злополучные «непредвиденные обстоятельства».

Убежден, что знает дело и умеет его делать лучше всех, поэтому все старается делать сам. В основе этого – непонимание, по крайней мере, двух важнейших аксиом менеджмента, а именно:

абсолютно нормальным является то, что ежедневно менеджер должен решить гораздо больше задач, чем он физически способен. Поэтому грамотный профессиональный менеджер распределяет часть задач среди своих подчинен-

ных, делегируя им также и соответствующие полномочия. Он просто вынужден это делать и хорошо знает, как это делать правильно;

абсолютно нормально, что многие сотрудники знают свое дело не хуже, а лучше, чем шеф. Кто производит – тот не управляет, кто управляет – тот не производит. Дело менеджера – управлять (производить нечто руками других людей), а не делать все самому. Профессиональный менеджер организует людей на труд и знает, как делать это максимально эффективно.

Занят деталями, участвует во всех делах, поэтому практически никогда не имеет времени.

Принимает посетителей, одновременно разговаривая по телефону, подписывая приказ и отдавая устные распоряжения подчиненным.

Письменный стол его всегда загружен бумагами. При это совершенно непонятно, какие из них важные, какие срочные, а какие вообще не нужны. При таком «порядке» на рабочем столе, менеджер не только зачастую не может найти нужную ему в данный момент бумагу, служебный документ, но и демонстрирует окружающим (прежде всего сотрудникам) свое неумение или нежелание организовывать свой труд, устанавливать приоритеты в делах.

Работает с раннего утра и до позднего вечера, порой даже по ночам. В этом случае менеджер часто производит вид человека, загруженного до предела, не дающего спуска ни себе, ни подчиненным. Ничего, кроме сожаления, такой руководитель не вызывает. Почему? Потому что такой руководитель явно игнорирует некоторые основные заповеди эффективного управления:

- каждое дело занимает все время, которое отпущено для его выполнения;
- работа больше восьмичасового рабочего дня крайне непродуктивна, и за нее платится слишком высокая цена.

Портфель руководителя раздут от бумаг, которые он носит с работы домой, а из дома на работу. Однако лучше выглядят папка для бумаг, легкий дипломат – вот к чему нужно стремиться.

Решение любого, а тем более важного вопроса старается отложить. Он надеется на то, что вопрос либо решится сам, либо его решит кто-то другой. Кроме того, если он берется за решение проблемы, то никогда не решает ее до конца. В результате этого груз нерешенных проблем начинает все больше и больше давить на него, вынуждая совершать управленческие ошибки.

Обладает «черно-белым» мышлением. Его оценки всегда однозначны, категоричны, не имеют оттенков. Это приводит к тому, что такой руководитель теряет возможности достигать компромисса. «Пан – или пропал!» – не лучший девиз для управленца.

Склонен из мухи делать слона, придает слишком большое значение случайным, второстепенным деталям, не умея отличить главное от второстепенного, важное от неважного, существенное от несущественного.

Старается принять наилучшее решение вместо выполнимого. При этом управленец забывает о том, что ни одно решение, тем более решение управленческое, не может устраивать абсолютно всех, абсолютно всем нравиться. Искусство управления, кроме всего прочего, заключается еще и в том, чтобы выбирать решение не из множества возможных (идеальных), а из реально

¹ См.: Шипунов В.Г., Кишкель Е.И. Основы управленческой деятельности. М., 1996; Вересов Н.Н. Работа менеджера над собой [Электронный ресурс]. URL: <http://finfree.narod.ru/veresov.htm>.

имеющихся, реально выполнимых. Максимально эффективное решение при минимальном ущемлении интересов – главный ориентир современного менеджера.

Старается приобрести репутацию хорошего руководителя и делает это, фамиллярничая с подчиненными (вариант «рубаша-парень»), используя принцип открытых дверей, когда в его кабинет идет кто хочет, когда хочет и по какому угодно вопросу.

Готов к любому компромиссу, чтобы избежать ответственности, склонен валить вину на других, ищет козла отпущения.

Присваивает себе успехи своего коллектива и отдельных его сотрудников, следуя принципу «их успехи были бы невозможны без моего чуткого руководства». Когда коллективу присуждается премия или награда, он первый в списке, а в президиуме занимает место в первом ряду.

СЕМЬ ГРЕХОВ РУКОВОДИТЕЛЯ¹ и варианты избавления от них

Даже самые высококвалифицированные руководители впадают в один из семи «грехов» (а иногда и во все сразу).

1. Перенос решения на завтра – самая распространенная ошибка. Кипа бумаг на вашем столе – ее первый признак. Главная причина – слабость характера, в которой надо честно себе признаться. Нужно преодолеть страх перед безотлагательным решением, которое часто оттягивается, если проблемы и цели не ясны. В последнем случае помогает письменная формулировка ближайших задач. Ускоряют решение жесткие сроки, установленные контрагентом, а если их нет – сделайте сами. Откладывая дело, помните, что «часы включены» и потери нарастают.

2. Выполнение работы наполовину. Быть до предела занятым и работать творчески – вовсе не одно и то же. Можно заниматься многими делами, но решать лишь малую часть их. Куда полезней для дела и здоровья (особенно для нервной системы) ограничиться окончательным решением нескольких проблем, а не хвататься за все, не доводя дела до конца. Облегчает работу расстановка приоритетов и плановость.

3. Стремление сделать все сразу. Это верный путь к неврозам. Большинство из нас могут интенсивно заниматься решением только одной проблемы. Поэтому переходить к новой задаче следует, или решив предыдущую, или получив полное представление о ее решении. Если проблема многогранна, полезно главную цель написать на карточке и постоянно держать ее на столе на видном месте.

4. Стремление сделать все самому. Задача руководителя не в том, чтобы загрузить себя работой, а в том, чтобы планировать, направлять и контролировать работу других.

5. Убеждение, что вы как руководитель знаете все лучше всех. Для большинства организаций обычным делом является передача части работ подготовленным специалистам. Многие руководители не осознают, что часто оказываются в роли субподрядчиков, взвалив на себя некоторые специализированные управленческие задачи, которые специалисты решили бы быстрее и лучше. Отбросьте ложный стыд, не бойтесь уронить свой авторитет – обращайтесь к специалистам.

6. Неумение разграничить функции. Отсутствие четкого разграничения задач, ответственности и служебных функций приводит к неразберихе и конфликтам. Возникает ненужное личное соперничество (кто более влиятелен?). Руководители, отбиваясь от вмешательства извне, часто сами вмешиваются в чужие дела. Самое эффективное средство борьбы с дублированием функций и претензиями на всестороннюю компетентность – четкие и детализированные

¹ Практическая психология для менеджеров. М., 1997. С. 352–353.

должностные инструкции, учитывающие гибкость развития организации и меняющиеся цели ее деятельности.

7. Попытки свалить вину на других. Многие руководители направляют энергию на совершенно бесполезные дела. Наиболее типичный пример – перекладывание вины на других в случае неудачи, когда энергия направляется в прошлое, хотя исправить уже ничего нельзя. Куда полезней нацелить энергию в будущее – на то, что необходимо делать незамедлительно. Задача руководителя – установить объективные причины неудач, а не искать козла отпущения.

ДЕВЯТЬ ТИПОВ СОТРУДНИКОВ И СТИЛЬ ОБРАЩЕНИЯ С НИМИ¹

Вглядывайтесь в своих сотрудников – и вы увидите, что в каждой ситуации они ведут себя совершенно определенным образом. И только зная, как они себя поведут, можно ими руководить.

1. «Незаменимый»

Универсал. Соглашается подменять, замещать, представлять. Чаще всего делает не свою работу и сверх своей работы. Полон гордости, что все может. Два раза просить не надо – может обидеться. Понимает вас с полуслова, иногда даже сам «работает» на опережение.

2. «Себялюбец»

На первом месте у него – собственное «я». Берется за дело только тогда, когда можно показать себя. Любит общественную работу. Его надо держать в рамках. Из тщеславия может сделать любую работу.

3. «Деловой»

Силен практицизмом. Может идти к конечному результату любыми средствами. Все подчиняет пользе, но неспособен соотносить задачи своего участка с задачами общей работы. Абстрактное мышление считает философствованием.

За ним глаз не нужен, перед ним обязательно надо ставить цели, разъяснять их, воспитать привычку смотреть вперед, оглядываться назад и посматривать по сторонам.

Обращаться к нему лучше так: «Эту работу необходимо сделать побыстрее – до 15-го числа. Но эта работа важна не для отчета, а чтобы застолбить за собой направление. Это же дело новое. Тут дров можно наломать».

4. «Игрун»

Развит избирательный интерес к деятельности, он может работать только тогда, когда работа ему нравится. Но его интерес неустойчив, он быстро загорается и так же быстро остывает.

Время от времени необходимо «встряхивать». Обращение к нему: «Слушайте внимательно, работа поручена вам, за ее выполнение отвечаете только вы. Об исполнении доложите через четыре дня. В противном случае будете иметь неприятности и премию не получите».

5. «Энергичный»

Ему важна не работа, а самообозначение. На месте бывает редко. Весь в общественных делах, вечно куда-то спешит, кому-то звонит, где-то заседает.

¹ См.: Власова Н.М. ...И проснешься боссом : справочник по психологии управления. Ч. 1. Новосибирск, 1994. С. 153–157.

Ему приятно представлять свой отдел в контактах с другими. Нужен особый подход. Важно, чтобы во время своей работы занимался и общественной.

Хорошо реагирует на слова: «Себя не щадите. Замотались совсем: и там, и здесь. Но выглядите хорошо. Мы уже здесь по вам соскучились. Не согласитесь ли вы нам немного помочь? Надо наладить внешние связи с другими отделами. Ведь вы всех знаете, и вас все знают».

6. «Моралист»

Держится властно, любит всех поучать. Его не надо воспитывать, с ним надо быть очень осторожным, лучше держать его в роли консультанта.

Обращаться к нему следует очень уважительно: «Будьте любезны, подскажите нам, как лучше выполнить эту работу, как правильно распределить? Ваш большой опыт...» (лучше обращаться минут за 10–15 до обеденного перерыва, но не с утра, иначе будете выслушивать его совет до обеда).

7. «Архивариус»

Все делает по инструкции. К нему обращайтесь за советом по поводу неясностей в документах. Поручите оформление документов. Желательно не поручать ничего нового, так как засушит дело на корню. Спокойно можно доверять папки с входящими и исходящими документами. Работа его приобретает масштабность и смысл – иначе он не чувствует себя нужным.

Обращение: «Эти документы так к вам и просятся. Поработайте с ними, пожалуйста, чтобы нам никто не предъявлял претензий».

8. «Скептик»

Начинает выполнять любое задание после второго, третьего напоминания. Смысла в выполнении задания не видит. К нему индивидуальный подход не нужен. Обратной связи не ищет.

9. «Творец»

Все делает играючи, ему все интересно, работает умно, красиво, хочет сделать лучше, больше, быстрее. Уязвим, раним, не умеет и не хочет подлаживаться к окружающему порядку, уважает открытость отношений и честность.

Нуждается в доброжелательной поддержке и признании. Необходимо предостерегать его от ошибок и некоторой наивности. Наладить с ним творческое взаимодействие и в процессе передачи решений на исполнение, и в организации контроля, и на стадии оценки конечного результата.

Обращайтесь к «творцу», подчеркивая его деловые достоинства: «Я хочу поручить вам одно важное дело, которое требует напряжения сил. Вы именно тот, кто не боится трудностей. Вы – тот самый человек, который может это сделать наиболее качественно».

Для выполнения важного, срочного задания: «Хочу поручить вам трудное дело. Обращайтесь ко мне в любое время. Уверен, что мы сделаем его хорошо».

Демонстрация предпочтения: «Я поручаю вам важное задание, которое не хотел бы передать никому другому» (однако злоупотреблять этим нельзя).

При колебании «творца» и его желании отказаться от работы: «Вы человек инициативный и ответственный. Кому же, как не вам, братья за это задание?»

При опасении «творца», что он не уложится в сроки: «Не волнуйтесь. Все будет в полном порядке. Вы сами не подозреваете, что вы можете. Сделаете так, что сами удивитесь».

Обратная связь достигается особенно быстро при переходе от одной работы к другой: «Вы отлично справились с предыдущим заданием. Рад за вас. А теперь хотел бы поручить вам еще одну работу. Посложнее. Но и интереснее».

Собираясь в чем-то убеждать, вспомните круг его деловых интересов. Нельзя с ходу отвергать или высмеивать его идею. Скажите, что хорошая идея должна отлежаться, дожидаться своего часа.

В экстренных случаях: «Я хочу поручить вам эту работу. К сожалению, обстоятельства складываются так, что сделать ее, кроме вас, никому. Вы можете, конечно, и отказаться, но я думаю, что этого делать не стоит. Сегодня вы кого-то выручите, а завтра выручат вас. К тому же этой работе придется большое значение. И конечно, я вам помогу». Столь «нежное» обращение с «творцом», большие усилия, затраты времени себя окупают. Профессиональный уровень вашей организации определяют «творцы», и они есть в любой сфере деятельности.

КАК БЫСТРО ВВЕСТИ НОВОГО СОТРУДНИКА В КУРС ДЕЛА¹

Вы провели с новым сотрудником собеседование и взяли его на работу. В ваши обязанности входит помочь ему приступить к делу. Конечно, многие моменты его ориентации, ознакомления с условиями работы можно поручить другим. Однако ваш долг – представить его коллегам, объяснить им и ему, в чем заключается его работа, и дать первоначальное задание.

Помните, что новый сотрудник – это не просто запасной винтик, который нужно вставить в машину; он личность, которая одним своим присутствием может сместить центр тяжести всей организации. Он не только испытывает на себе влияние традиций организации, но и влияет на них.

Влияние перемен. Когда в организацию приходит новый сотрудник, это влечет какую-то перемену для уже работающих здесь и для самого новичка. В некоторых организациях, особенно там, где много ветеранов, существует клановость, которая может вылиться в активную враждебность по отношению к новому сотруднику. Враждебность вызвана страхом – страхом, что новый сотрудник затмит других, страхом, что он станет выполнять работу иначе.

Конечно, новичок тоже боится. Его окружают новые люди, с которыми он должен вместе работать пятьдесят две недели в году. Он чувствует, что здесь существуют подспудные течения, и должен проявлять крайнюю осторожность, чтобы не сделать неверных шагов.

Задача руководителя состоит в том, чтобы, насколько возможно, развеять эти страхи, а именно: придать уверенности старым сотрудникам и поддержать новичка.

Первые впечатления. Что вы хотите, чтобы новичок освоил в первые дни? Кто станет его непосредственным наставником? Первые впечатления остаются надолго, и, если они негативные, их трудно будет изменить. Кроме того, если руководитель не найдет времени, чтобы ввести нового сотрудника в курс дела, тот может прийти к выводу, что он не так уж важен для производственного процесса.

Если он не чувствует себя важным для организации, организация будет не особенно важна для него.

Плохой инструктаж новичка приводит к долгому периоду адаптации, низкой производительности, дорогостоящим промахам, росту текучести кадров, росту общих расходов организации.

Вводный курс. Каждый сотрудник должен пройти официальный вводный курс, который существует в организации. Эта программа дает широкую основополагающую информацию о политике и деятельности организации и четко объясняет новичку, как организация представляет себе свое место и роль, каковы отношения к себе она желает от окружающего ее сообщества.

Программа должна включать в себя мероприятия, цель которых – внушить новичку чувство гордости за организацию. Он должен ощущать себя участником некоего важного дела. Сегодня мы выслушиваем массу жалоб насчет па-

дения служебной дисциплины и нарушения других этических норм. Помните: люди будут гордиться своей работой только в том случае, если они испытывают гордость за свою организацию.

Иногда организации прилагают огромные усилия для должной своей представленности во внешней среде, но полностью игнорируют своих собственных сотрудников. Как можно ожидать в этом случае от сотрудника, что он обеспечит то, что предусматривают программы самопрезентации организации?

О чем должна сообщить организация. Вводный курс должен включать следующую информацию: история организации, организационная структура, функции различных отделов, политика руководства в отношении сотрудников и внешней среды, в чем уникальность организации, требования к сотрудникам, дополнительные привилегии для сотрудников и др.

Кто именно выступает с сообщением на эту тему, имеет такое же значение, как и само содержание информации. Если перед слушателями вводного курса найдет время выступить кто-либо из руководителей организации, они будут знать, что их ценят.

Что следует сделать именно вам. Официальный вводный курс знакомит сотрудника с организацией. Имейте в виду: к концу первого рабочего дня новичок наверняка будет выглядеть так, будто он валится с ног. Поддержите его сочувственным словом, но не тревожьтесь: он перегружен впечатлениями о новых людях, служебными инструкциями и не в состоянии переварить все это за один день.

Как сломать лед в отношениях? Дайте ему расслабиться. Улыбка и приветственное рукопожатие во многом помогут ему в этот нелегкий период.

Когда он при вас, уделяйте ему внимание. Проявляйте в нем личную заинтересованность. Говорите на темы, которые, как вы уже знаете из собеседования с ним, представляют общий интерес.

Не критикуйте организацию. Дайте ему понять, что вы гордитесь организацией и отделом, что отдел вносит существенный вклад в благополучие организации, что вы работаете хорошо и гордитесь этим.

Будьте осторожны, не перегружайте информацией. Новому сотруднику не хочется ждать две-три недели, пока ему объяснят в точности, чем он должен заниматься. Он хочет узнать об этом в первый же день. Объясните, какое место его работа занимает в общем производственном процессе организации. Убедитесь, что он осознал: его работа важна для организации и для вас, руководителя.

Дайте ему минимум основной информации, которая нужна для выполнения работы – не больше. Новичка легко привести в растерянность, вывалив на него в первые же минуты все, что вы знаете о его работе. Вам самому потребовались месяцы, если не годы, чтобы все это освоить. Проявите сострадание.

Нормы, требования, порядки. Точно проинформируйте нового сотрудника, что именно от него ожидается. Если вы не сообщите ему о требованиях организации, он или узнает о них от других и повторит чужие ошибки, или совершит свои собственные. Вот примерный перечень соответствующих вопросов:

в котором часу он должен приходить на работу;
когда кончается рабочий день;

¹ См.: Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. М., 1993. С. 127–139.

ТЕСТОВАЯ МЕТОДИКА Ш. РИЧИ И П. МАРТИНА «МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ СОТРУДНИКА»¹

По мнению авторов методики, мотивационный профиль любого сотрудника включает рейтинговое сочетание следующих двенадцати мотивационных факторов.

1. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении.
2. Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей среде.
3. Потребность в четком структурировании работы.
4. Потребность в социальных контактах.
5. Потребность в наличии достаточного свободного времени, гибкости графика.
6. Потребность в признании другими людьми.
7. Потребность в постановке сложных задач и их выполнении.
8. Потребность во влиятельности и власти.
9. Потребность в разнообразии и переменах.
10. Потребность в креативности, творчестве.
11. Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности.
12. Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе.

Инструкция

Эта методика разработана и апробирована специально для того, чтобы выявлять факторы мотивации, которые высоко оцениваются сотрудником, а также те факторы, которым он придает мало значения. Тест позволит получить некоторое представление о мотивационных факторах сотрудника. В основу теста положено сопоставление значимости ряда мотивационных факторов.

Для получения наилучших результатов на вопросы следует отвечать быстро, долго не раздумывая. Ваш первый, может быть, не вполне осознанный ответ, вероятно, и есть наиболее верное отражение ваших истинных чувств. Вам нужно распределить 11 баллов между четырьмя вариантами каждого из утверждений, обозначенных буквами (а), (b), (с) и (d). Следует внимательно читать каждое утверждение опросника и вписывать свои оценки в прилагаемый к опроснику бланк. Следите за тем, чтобы все 11 баллов были распределены.

1. **Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе,**
 - а) где хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;
 - б) имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами;
 - с) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работник;
 - д) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.

¹ См.: Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах: сборник практических инструментов. М., 2010. С. 234–244.

сколько времени отводится на перерывы в работе и когда именно; есть ли сверхурочные, если это применимо к его работе; когда и как предоставляют отпуск; кому следует сообщить о своей болезни; существуют ли какие-то особые нормы в отделе, о которых не говорили на вводном курсе, и др.

Дайте ему путеводитель по организации. Сотруднику необходимо знать, где находятся его кабинет, туалетные комнаты, ваш кабинет, кадровая служба и т. п.

Представьте его коллегам. В ваши обязанности входит представить нового сотрудника людям, с которыми он будет работать. Не перепоручайте это кому-то, кто в этот момент случайно проходил мимо.

В каждом коротком представлении нужно упомянуть имена, должности, характер работы, а также сказать несколько добрых слов о человеке, которого вы представляете. Это даст ему возможность предположить, как к нему отнесутся в будущем. Возможно, он не запомнит имена всех, с кем познакомился, чем они занимаются, но сведения о тех, кто важен ему по работе, останутся в памяти, а остальное можно восполнить позже.

Требуются способности дипломата, чтобы придать уверенности как ветеранам, так и новичку и развеять их опасения, вызванные ожиданием перемен. В зависимости от характера новичка, может быть, стоит предложить, чтобы кто-нибудь в первые два дня пригласил его вместе пообедать. Перебросьтесь с ним словом в конце первого рабочего дня и несколько раз в течение последующих нескольких дней.

Первые рабочие задания. Представьте новичка его наставнику в последнюю очередь. Это старая система наставничества. Каждому новому сотруднику необходим приятель-наставник, чтобы ввести его в курс дела и быть в первые дни гидом. Наставник должен занимать достаточно высокое положение в отделе, обладать опытом, уметь общаться с людьми.

Не давайте новичку трудных заданий в первый же день. Начните с легких поручений, которые были бы ему по силам. Ваша задача состоит в том, чтобы укрепить его уверенность в себе и желание работать. Работа должна быть полезной и продуктивной, чтобы он испытывал чувство удовлетворения от проделанного. Она должна подготовить его к более сложным заданиям в будущем.

Если вы хорошо проинструктировали нового сотрудника он будет ощущать себя членом команды с самого начала, чувствовать, что вносит существенный вклад в деятельность отдела и организации, испытывать доверие к вам и к организации. Он усвоит требования и поймет, чем они обоснованы, не будет опасаться задавать вопросы или выглядеть смешным. У него появятся желание работать, стимул учиться и продвигаться по службе, и он будет с охотой ходить на службу.

(Из книги Д. Трейси «Менеджмент с точки зрения здравого смысла»)

2. **Я не хотел бы работать там,**
- a) где отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;
 - b) практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;
 - c) то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;
 - d) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.
3. **Для меня важно, чтобы моя работа**
- a) была связана со значительным разнообразием и переменами;
 - b) давала мне возможность работать с широким кругом людей;
 - c) обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;
 - d) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с кем я работаю.
4. **Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой,**
- a) которая обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;
 - b) едва ли была бы замечена другими людьми;
 - c) не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;
 - d) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.
5. **Работа мне нравится,**
- a) если я четко представляю себе, что от меня требуется;
 - b) у меня удобное рабочее место и меня мало отвлекают;
 - c) у меня хорошие вознаграждение и заработная плата;
 - d) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.
6. **Полагаю, что мне бы понравилось,**
- a) если были бы хорошие условия работы и отсутствовало бы давление на меня;
 - b) у меня был бы очень хороший оклад;
 - c) работа в действительности была бы полезна и приносила мне удовлетворение;
 - d) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.
7. **Я не считаю, что работа должна**
- a) быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать;
 - b) предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;
 - c) быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;
 - d) оставаться непризнанной или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.
8. **Работа, приносящая удовлетворение,**
- a) связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией энтузиазма;
 - b) дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;
 - c) является полезной и значимой для общества;
 - d) позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.
9. **Важно, чтобы работа**
- a) признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;
 - b) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;
 - c) была сопряжена с большим разнообразием и переменами;
 - d) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.
10. **Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение,**
- a) если в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;

- b) оклад и вознаграждение не очень хорошие;
 - c) я не могу установить и поддерживать хорошие отношения с коллегами по работе;
 - d) у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.
11. **Самой хорошей является такая работа,**
- a) которая обеспечивает хорошие рабочие условия;
 - b) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;
 - c) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;
 - d) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.
12. **Вероятно, я не буду хорошо работать,**
- a) если имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;
 - b) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;
 - c) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;
 - d) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.
13. **При определении служебных обязанностей важно**
- a) дать людям возможность лучше узнать друг друга;
 - b) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;
 - c) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;
 - d) обеспечить комфортность и чистоту места работы.
14. **Вероятно, я не захочу работать там,**
- a) где у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;
 - b) не поощряются исследования и проявление научного любопытства;
 - c) очень мало контактов с широким кругом людей;
 - d) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.
15. **Я был бы удовлетворен,**
- a) если была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;
 - b) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;
 - c) мои достижения были бы оценены другими людьми;
 - d) я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.
16. **Работа меньше удовлетворяла бы меня,**
- a) если не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;
 - b) я четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;
 - c) уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;
 - d) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.
17. **Я полагаю, что должность должна предоставлять**
- a) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;
 - b) возможность лучше узнать своих коллег;
 - c) возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;
 - d) разнообразие, перемены и поощрения.
18. **Работа приносила бы меньше удовлетворения,**
- a) если не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;
 - b) осуществлялась бы изолированно, т. е. работник должен был бы работать в одиночестве;

с) отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором работник мог бы профессионально расти;

д) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.

19. Я хотел бы работать там,

а) где другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;

б) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;

с) имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;

д) можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.

20. Вряд ли я захотел бы работать там,

а) где не существует разнообразия или перемен в работе;

б) у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;

с) заработная плата не слишком высока;

д) условия работы недостаточно хорошие.

21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать

а) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;

б) возможность проявлять креативность;

с) возможность встречаться с интересными людьми;

д) чувство удовлетворения и действительно интересные задания.

22. Работа не будет доставлять удовольствие,

а) если предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;

б) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;

с) работник не имеет возможности сравнивать свою работу с работой других;

д) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.

23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне

а) множество контактов с широким кругом интересных людей;

б) возможность установления и достижения целей;

с) возможность влиять на принятие решений;

д) высокий уровень заработной платы.

24. Я не думаю, чтобы мне нравилась бы работа,

а) если условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;

б) мало шансов влиять на других людей;

с) мало возможностей для достижения поставленных целей;

д) я не мог бы проявлять креативность и предлагать новые идеи.

25. В процессе организации работы важно

а) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;

б) создать условия для проявления работником самостоятельности;

с) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;

д) обеспечить человеку широкие возможности контактов с другими людьми.

26. Скорее всего, я не захотел бы работать там,

а) где условия работы некомфортны, т. е. шумно или грязно и т. д.;

б) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;

с) работа не является интересной или полезной;

д) работа рутинная и задания редко меняются.

27. Работа приносит удовлетворение, вероятно,

а) когда люди признают и ценят хорошо выполненную работу;

б) существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;

с) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;

д) существует возможность лучше узнать своих коллег.

28. Мне бы не понравилась работа,

а) которая не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;

б) не содержала бы в себе стимула к переменам;

с) не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;

д) была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.

29. Я бы проявил стремление работать там,

а) где работа интересная и полезная;

б) люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;

с) меня окружали бы интересные люди;

д) я мог бы оказывать влияние на принятие решений.

30. Я не считаю, что работа

а) должна предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку;

б) давать мало шансов на признание личных достижений работника;

с) препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;

д) состоять в основном из рутинных обязанностей.

31. Хорошо спланированная работа обязательно

а) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;

б) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;

с) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;

д) стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.

32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения,

а) если не мог бы выполнять сложную перспективную работу;

б) было бы мало возможностей для проявления креативности;

с) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;

д) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.

33. Наиболее важными характеристиками должности являются:

а) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;

б) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;

с) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;

д) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.

Бланк к тестовой методике Ш. Ричи и П. Мартина
«Мотивационный профиль сотрудника»

Номер утверждения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	a				b			c			d	
2		d	a			b						c
3			c	b	d				a			
4			c	a		b			d			
5	c	b	a								d	
6	b	a				d						c
7			a		b	d						c
8									a	d	b	c
9						a		d	c		b	
10	b			a	c						d	
11		a	b			d						c
12		d				c	a				b	
13		d			a		b			c		
14	d			c						b	a	
15			d			c		a	b			
16	c		b				a	d				
17			a		b		c		d			
18				b				d		a	c	
19	c					a		b		d		
20	c	d						b	a			
21			a	c						b		d
22	a	b						c		d		
23	d			a			b	c				
24		a					c	b		d		
25		a		d					c		b	
26		a		b					d			c
27					d	a	c				b	
28					c		d		b			a
29				c	b			d				a
30				a	c	b			d			
31	a		b				c			d		
32							a			b	c	d
33					c		d			a		b
Итого:												

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Афанасьев, В.Г. Научное управление обществом (опыт системного исследования) – 2-е изд., доп. / В.Г. Афанасьев. – М. : Политиздат, 1973. – 392 с.
2. Афанасьев, В.Г. Человек в управлении обществом / В.Г. Афанасьев. – М. : Политиздат, 1977. – 382 с.
3. Андреева, Г.М. Социальная психология : учебник / Г.М. Андреева. – М. : Аспект Пресс, 1998. – 375 с.
4. Балыхина, Т.М. Структура и содержание профессиональной компетенции филолога : методологические проблемы обучения русскому языку : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.02 / Т.М. Балыхина. – М. : Рос. ун-т дружбы народов, 2000. – 52 с.
5. Бандурка, А.М. Психология управления / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Землянская. – Харьков : Фортуна-пресс, 1998. – 464 с.
6. Бергер, П. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания / П. Бергер, Т. Лукман. – М. : Медиум, 1995. – 323 с.
7. Борисова, С.Е. Профессиональная деформация сотрудников милиции и ее личностные детерминанты : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.06 / С.Е. Борисова ; Акад. упр. МВД России. – М., 1998. – 27 с.
8. Вайнштейн, Л.А. Психология управления и основы лидерства: учеб. пособие / Л.А. Вайнштейн. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2008. – 279 с.
9. Введение в психологию / под общ. ред. А.В. Петровского. – М. : Академия, 1996. – 496 с.
10. Вишневский, А.Ф. Общая теория государства и права : учебник // А.Ф. Вишневский, Н.А. Горбатов, В.А. Кучинский ; под общ. ред. В.А. Кучинского. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во деловой и учеб. лит-ры, 2006. – 656 с.
11. Военная психология и педагогика : учеб. пособие / под ред. П.А. Корчемного, Л.Г. Лаптева, В.Г. Михайловского. – М. : Совершенство, 1998. – 384 с.
12. Волков, И.П. О личном авторитете руководителя / И.П. Волков // Социальная психология личности / под ред. А.А. Бодалева. – Л. : Знание, 1974. – С. 25–41.
13. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика : пер. с англ. / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – М. : Дело, 1991. – 320 с.
14. Григорьева, М.В. Психология труда : конспект лекций / М.В. Григорьева. – М. : Высш. образование, 2006. – 192 с.
15. Денисова, О.П. Формирование психологической готовности студента – будущего менеджера к управленческой деятельности / О.П. Денисова : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07 / О.П. Денисова. – Самара, 2007. – 193 л.
16. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2004. – 272 с.
17. Дьяченко, М.И. Готовность к деятельности в напряженных ситуациях: психол. аспект / М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович, В.А. Пономаренко. – Минск : Университетское, 1985. – 206 с.
18. Дьяченко, М.И. Психологические проблемы готовности к деятельности / М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович. – Минск : Изд-во БГУ, 1976. – 176 с.

19. Евенко, Л.И. В центре книги – индивидуальный менеджер, его деятельность, его личность, его судьба : вступ. ст. / Л.И. Евенко // Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика : пер. с англ. / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – М. : Дело, 1991. – С. 5–13.
20. Евенко, Л.И. Уроки американского менеджмента : вступ. ст. / Л.И. Евенко // Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – С. 6–14.
21. Журавлев, А.Л. Актуальные проблемы социально ориентированных отраслей психологии / А.Л. Журавлев. – М. : Ин-т психологии РАН, 2011. – 560 с.
22. Журавлев, А.Л. Социальная психология : учеб. пособие / А.Л. Журавлев, В.А. Соснин, М.А. Красников. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2006. – 416 с.
23. Журавлев, А.Л. Социально-психологические основы опосредованных методов руководства / А.Л. Журавлев, Е.В. Таранов // Психологические механизмы регуляции социального поведения. – М. : Наука, 1979. – С. 287–304.
24. Завалова, Н.Д. Образ в системе психической регуляции деятельности / Н.Д. Завалова, Б.Ф. Ломов, В.А. Пономаренко. – М. : Наука, 1986. – 111 с.
25. Ильин, С.С. Психологическая готовность специалиста к управленческим профессиям: содержание, структура, диагностика : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.13 / С.С. Ильин. – М., 1999. – 157 л.
26. Кабаченко, Т.С. Психология управления : учеб. пособие / Т.С. Кабаченко. – М. : Рос. пед. агентство, 1997. – 324 с.
27. Караяни, А.Г. Прикладная военная психология : учебник / А.Г. Караяни, И.В. Сыромятников. – СПб. : Питер, 2006. – 480 с.
28. Карпов, А.В. Психология менеджмента : учеб. пособие / А.В. Карпов. – М. : Гардарики, 2005. – 584 с.
29. Китов, А.И. Психология управления : учебник / А.И. Китов. – М. : Акад. МВД СССР, 1979. – 521 с.
30. Китов, А.И. Психология хозяйственного управления // А.И. Китов ; Акад. нар. хоз-ва при Совете Министров СССР. – М. : Профиздат, 1984. – 248 с.
31. Китов, А.И. Социально-психологическая концепция руководства / А.И. Китов // Социально-психологические проблемы руководства и управления коллективами : науч. сообщ. симпоз., Рига, 19–21 дек. 1974 г. – М. : Изд-во АПН СССР : О-во психологов АПН СССР, 1974. – С. 20–21.
32. Киселева, Н.А. Формирование готовности будущих менеджеров к управленческой деятельности : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Н.А. Киселева. – Волгоград, 2006. – 283 л.
33. Климов, Е.А. Психология труда, инженерная психология и эргономика : учебник / под ред. Е.А. Климова, О.Г. Носковой, Г.Н. Солнцевой. – М. : Юрайт, 2015. – 618 с.
34. Козелецкий, Ю. Психологическая теория решений / Ю. Козелецкий. – М. : Прогресс, 1979. – 504 с.
35. Краткий психологический словарь / ред.-сост. Л.А. Карпенко ; под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – 2-е изд., расш., испр. и доп. – Ростов н/Д : Феникс, 1998. – 512 с.
36. Кудрявцева, Е.И. Индивидуальная управленческая концепция: феноменология и методика оценки управленческого усилия / Е.И. Кудрявцева // Упр. консультирование. – 2013. – № 12. – С. 8–20.
37. Ладагин, Ю.С. «Русский административный восторг», или Почему у России нет шансов на выздоровление / Ю.С. Ладагин // Проблемы теории и практики упр. – 2005. – № 3. – С. 8–15.
38. Лебедев, В.И. Личность в экстремальных условиях / В.И. Лебедев. – М. : Политиздат, 1989. – 303 с.
39. Литвинюк, А.А. Организационное поведение : учебник / А.А. Литвинюк. – М. : Юрайт, 2013. – 505 с.
40. Марченко, А.А. Эмоционально-интеллектуальные стратегии управленческой деятельности руководителей органов внутренних дел / А.А. Марченко // Психопедагогика в правоохран. органах. – 2013. – № 1. – С. 13–16.
41. Мескон, М.Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
42. Морозов, А.В. Деловая психология. Курс лекций : учебник / А.В. Морозов. – СПб. : Союз, 2000. – 576 с.
43. Об органах внутренних дел Республики Беларусь [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 17 июля 2007 г., № 263-З. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/document/?guid=3871&p0=h10700263>. – Дата доступа: 29.09.2017.
44. Общая психология и психология личности / под ред. А.А. Реана. – М. : АСТ : АСТ МОСКВА ; СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2009. – 639 с.
45. Об утверждении Правил профессиональной этики сотрудников органов внутренних дел Республики Беларусь [Электронный ресурс] : приказ М-ва внутр. дел Респ. Беларусь, 4 марта 2013 г., № 67. – Режим доступа: <http://mvd.gov.by/main.aspx?guid=101153>. – Дата доступа: 29.09.2017.
46. Папкин, А.И. Психология организационных отношений: методология, теория, практика : монография / А.И. Папкин. – М. : Акад. МВД СССР, 1990. – 159 с.
47. Парыгин, Б.Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории / Б.Д. Парыгин. – СПб. : ИГУП, 1999. – 592 с.
48. Пастушеня, А.Н. Индивидуальная профессиональная концепция специалиста: структурно-функциональная и содержательная характеристика / А.Н. Пастушеня // Психол. журн. – 2007. – № 3. – С. 38–48.
49. Прикладная юридическая психология : учеб. пособие / под ред. А.М. Столяренко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 639 с.
50. Психологические портреты персонала: типология и диагностика : учеб. пособие / под ред. Ю.П. Платонова. – СПб. : Речь, 2003. – 416 с.
51. Психологическое обеспечение деятельности органов внутренних дел в экстремальных условиях : метод. пособие. – М. : УВР ГУК и КП МВД России, ЦОКП МВД России, 2001. – 308 с.
52. Психология совместной жизнедеятельности малых групп и организаций / отв. ред.: А.Л. Журавлев, Е.В. Шорохова. – М. : Социум : Ин-т психологии РАН, 2001. – 288 с.
53. Психология управления : курс лекций / Л.К. Аверченко [и др.] ; отв. ред. М.В. Удальцова. – Новосибирск : Изд-во НГАЭ и У ; М. : ИНФРА-М, 1997. – 150 с.
54. Психология управления : учебник / под ред. В.И. Черненилова. – М. : Акад. упр. МВД России, 2011. – 352 с.

55. Птуха, Н.И. Формирование личностно-профессиональных качеств руководителя правоохранительных органов как субъекта управления : автореф. дис. ... канд. наук : 19.00.06 / Н.И. Птуха ; РАГС. – М., 2004. – 19 с.
56. Романов, А.А. Грамматика деловых бесед / А.А. Романов. – Тверь : Фамилия : Печ. дело, 1995. – 239 с.
57. Рубинштейн, С.Л. Бытие и сознание / С.Л. Рубинштейн // Бытие и сознание. Человек и мир. – СПб. : Питер, 2003. – С. 44–280.
58. Свенцицкий, А.Л. Социальная психология управления : учеб. пособие / А.Л. Свенцицкий ; под ред. Е.С. Кузьмина. – Л. : Изд-во ЛГУ, 1986. – 175 с.
59. Свенцицкий, А.Л. Социальная психология : учебник / А.Л. Свенцицкий. – М. : Велби : Проспект, 2004. – 336 с.
60. Секреты умелого руководителя / сост. И.В. Липсиц. – М. : Экономика, 1991. – 320 с.
61. Смирнов, В.Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях : учеб. пособие / В.Н. Смирнов. – М. : Академия, 2007. – 256 с.
62. Социально-психологический климат в служебных коллективах: метод. пособие / под общ. ред. М.И. Марьина, Е.А. Мешалкина. – М. : ЦОКП МВД России, 2001. – 312 с.
63. Столяренко, А.М. Экстремальная психопедагогика : учеб. пособие / А.М. Столяренко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 607 с.
64. Столяренко, Л.Д. Психология управления : учеб. пособие / Л.Д. Столяренко. – Изд. 2-е. – Ростов н/Д : Феникс, 2005. – 512 с.
65. Теория государства и права : курс лекций / под ред. Н.И. Матузова, А.В. Малько. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрист, 2001. – 776 с.
66. Турчинов, А.И. Управление персоналом : учебник / А.И. Турчинов. – М. : Изд-во РАГС, 2002. – 488 с.
67. Управление организацией / М.В. Петрович [и др.] ; под науч. ред. М.В. Петровича. – Минск : Дикта, 2008. – 864 с.
68. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Инфра-М, 1997. – 512 с.
69. Управление персоналом : слов.-справ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psyfactor.org/personal/personal5-05.htm>. – Дата доступа: 29.09.2016.
70. Урбанович, А.А. Психология управления : учеб. пособие / А.А. Урбанович. – Минск : Харвест, 2001. – 640 с.
71. Урбанович, А.А. Теория и практика управленческой деятельности / А.А. Урбанович. – Минск : Соврем. школа, 2008. – 608 с.
72. Фатеев, Н.М. Социально-психологический климат в коллективах органов внутренних дел: содержание и методы его изучения / Н.М. Фатеев. – М. : Акад. МВД РФ, 1991. – 75 с.
73. Физическая культура и спорт. Статьи и лекции факультета физической культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ffk-sport.ru/?p=690>. – Дата доступа: 29.09.2017.
74. Философский энциклопедический словарь / гл. ред.: Л.Ф. Ильичёв, П.Н. Федосеев, С.М. Ковалёв, В.Г. Панов. – М. : Сов. энцикл., 1983. – 840 с.
75. Ценностно-целевая подструктура управления // Энцикл. юрид. психологии / под общ. ред. А.М. Столяренко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С. 354.
76. Шаранов, Ю.А. Юридическая психология деятельности органов внутренних дел: теория и методология управления развитием : автореф. дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.06 / Ю.А. Шаранов ; С.-Петерб. ун-т МВД России, 2000. – 28 с.
77. Щекин, Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию. – Киев: Украина, 1994. – 399 с.
78. Щербина, А.В. Повышение эффективности деятельности руководителей в экстремальных управленческих ситуациях : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.13 / А.В. Щербина ; РАГС. – М., 1997. – С. 25.
79. Энциклопедия юридической психологии / под общ. ред. А.М. Столяренко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 607 с.
80. Этика сотрудников правоохранительных органов : учебник / под ред. Г.В. Дубова. – М. : Щит-М, 2002. – 524 с.
81. Юридическая психология : учеб. пособие / Д.А. Головков, П.И. Пархимович. – Минск : Акад. МВД Респ. Беларусь, 2004. – 144 с.
82. Янчук, В.А. Введение в современную социальную психологию : учеб. пособие / В.А. Янчук. – Минск : АСАР, 2005. – 768 с.

Учебное издание

УРБАНОВИЧ Алексей Аркадьевич

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие

Редактор *Т.В. Мейкишане*
Технический редактор *А.В. Мозалевская*
Корректор *М.С. Прушак*

Подписано в печать 07.05.2018. Формат 60×84 1/16.
Бумага офсетная. Ризография. Усл. печ. л. 9,76. Уч.-изд. л. 9,42.
Тираж 400 экз. Заказ 153.

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования
«Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/102 от 02.12.2013.
Пр-т Машерова, 6, 220005, Минск

Урбанович, А.А.

У69 Психология управления : учебное пособие / А.А. Урбанович ; учреждение образования «Акад. М-ва внутр. дел Респ. Беларусь». – Минск : Академия МВД, 2018. – 165, [3] с.
ISBN 978-985-576-106-9.

Подготовлено в соответствии с учебной программой «Психология управления» для слушателей магистратуры Академии МВД Республики Беларусь по специальностям 1-93 81 02 «Управление кадрами и идеологической работой в органах внутренних дел», 1-93 81 03 «Государственное управление органами внутренних дел». Излагаются теоретические, методологические и практические основы учебной дисциплины, рассматриваются некоторые актуальные проблемы юридической практики.

Рекомендовано слушателям магистратуры, всем интересующимся проблематикой психологии управления.

**УДК 005.32(075.8)
ББК 88.4**