**Методы управления в органах МВД**

Диплом

**Оглавление**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc26987089)

[ГЛАВА 1. Характеристика социальных методов управления 6](#_Toc26987090)

[1.1. Сущность управления в органах внутренних дел, его цели и функции 6](#_Toc26987091)

[1.2. Методы социального управления, их классификация 13](#_Toc26987092)

[1.3. Стадии подготовки и принятия управленческого решения в ОВД 21](#_Toc26987093)

[Глава 2 Социально-психологические методы управления в ОВД: реальность и потенциал для практического применения 33](#_Toc26987094)

[2.1. Социально-психологическая структура ОВД, ее изучение и основные характеристики 33](#_Toc26987095)

[2.2. Роль управленческого решения в формировании оптимального социально-психологического климата в коллективах ОВД 46](#_Toc26987096)

[2.3. Способы разрешения конфликтов, возникающих в процессе управления в системе ОВД 55](#_Toc26987097)

[2.4. Предложения по совершенствованию практики социально-психологического управления в ОВД 67](#_Toc26987098)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 75](#_Toc26987099)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 78](#_Toc26987100)

# ВВЕДЕНИЕ

Во всем мире, и в частности в России, существует проблема создания инновационной теории и практики социального управления в органах внутренних дел (далее - ОВД), которая новое поколение способно мыслить и действовать в условиях кризиса, способных принимать упреждающие решения эффективно используя все имеющиеся ресурсы, управление в ОВД является социальным явлением и, следовательно, сложным во многих аспектах. Он включает как внутренние процессы, вовлеченные в саму правоохранительную систему, так и взаимодействие с окружающей средой. Поэтому улучшение управления в ОВД является важным фактором укрепления правопорядка в государстве.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

**<http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml>**

Исследования показывают, что на современном этапе организация управления, стиль и методы работы каждого руководителя чаще всего не соответствуют требованиям, предъявляемым к органам, отвечающим за внутренние дела:

- ослаблена роль штабных аппаратов;

- недостаточно проводится работа по внедрению в практику передовых форм и методов социально-психологического управления органами внутренних дел;

- недостаточное внимание было уделено формальной подготовке руководящего состава.

По нашему мнению, причины недостаточно эффективной деятельности по реализации внешних функций органов внутренних дел часто скрываются в низком уровне внутреннего организационного управления. Однако в теории и практике социального управления вопрос о социально-психологических методах его реализации играет важную роль, которая фактически определяет то, каким образом это управление фактически осуществляется. Все вышесказанное позволяет нам сделать вывод, что улучшение управленческой деятельности является важнейшим резервом повышения эффективности работы сотрудников ОВД. Трудовой коллектив и каждый отдельный сотрудник имеют определенные психологические характеристики и социальные потребности. Качество управленческих решений, адекватное применение социально-психологических методов стимулирования и организации работы сотрудников органов внутренних дел, степень контроля над тем, как эти методы реализуются и в какой степени они применяются соответствуют реальной оперативной ситуации, и приоритетные задачи стоящие перед ОВД, в значительной степени зависеть успех борьбы с преступностью в целом. Это и есть актуальность нашего исследования.

Целью данной работы является теоретическое изучение характеристик социально-психологических методов управления, изучение особенностей их применения в органах внутренних дел.

Цель привела к постановке и решению следующих задач:

1. Раскрыть сущность социально-психологических методов управления

2. Проанализировать этапы подготовки и принятия решений в ОВД.

3. Изучить реальность и потенциал практического использования социально-психологических методов управления в ОВД.

4. Разработать предложения по совершенствованию социально-психологических методов управления ОВД.

Объектом исследования является управление в органах внутренних дел.

Предмет исследования касается социально-психологических методов социального управления ОВД.

Вопросы теории социального управления рассмотрели: Желтиков О.М., Гладышев А.Г., Иванов В.Н., Патрушев В.И., Юсова А., Слепенков И.М., Аверин Ю.П., Комаров Е.И., Щекин Г.В., Мусатов Д.А. и другие. В ходе исследования также была взята за основу теория принятия решений как неотъемлемая часть науки управления.

Методологической основой социально-психологической работы в системе морально-психологического обеспечения оперативно-служебной деятельности ОВД России является: положение о Министерстве внутренних дел Российской Федерации, положение о морально-психологическом обеспечении оперативно-служебной деятельности ОВД РФ. Были рассмотрены вопросы, связанные с урегулированием конфликтов и социально-психологическим климатом служебного коллектива (Анцупов А.Я., Шипилов А.И., Коваленко В.И., Лобанов К.Н., Брагин А.А., Марьин М.И., Ловчан С.И., Папкин А.И., Подкорытов Н.М., Самохвалов В.В., Шаповал В.А., Кобозев И.У., Золотенко В.А. и др.).

Методы исследования: анализ, синтез, обобщение научной литературы, анализ документов, анализ и обобщение эксперимента.

Результаты исследования имеют практическое значение и могут послужить методологической основой для начинающих специалистов в области социально-психологической поддержки личного состава ОВД, поскольку они отражают практический опыт применения социально-психологических методов в изучение и оптимизация социально-психологического климата внутри персонала, а также изучение межличностных отношений. Разрешение конфликтов в процессе управления в системе ОВД.

Работе включает введение, две главы, заключение, список литературы.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

# ГЛАВА 1. Характеристика социальных методов управления

## 1.1. Сущность управления в органах внутренних дел, его цели и функции

Управление как вид человеческой деятельности существует с древних времен. Оно возникло и сформировалось в форме потребности в координации, рационализируя действия людей в их совместной деятельности. Древнегреческие ученые испробовали различные научные подходы к процессу управления, но развитие методологических основ и теоретических исследований систем и процессов управления принято относить к концу девятнадцатого и начале двадцатого века.

В настоящее время понятие «управление» трактуется по-разному, так что оно стало охватывать довольно широкий круг явлений, событий и процессов. Этот термин появился и был признан в качестве общего понятия, которое характеризует «упорядочение взаимодействия определенного набора элементов и компонентов природы, общества, человека».

В общих чертах можно встретить следующее определение «управления»: «...это целенаправленный, запланированный, скоординированный и сознательно организованный процесс, который достигает максимального эффекта при затратах минимальных ресурсов, усилий и времени, необходимых при разделении труда».[[1]](#footnote-1)

Социальное управление является одним из основных видов управления. Это влияние некоторых людей на других, главным образом посредством информации, для рационализации социально важных процессов, обеспечения устойчивости и развития социальных систем. Чтобы понимать управление как социальное явление, необходимо начать с содержания управленческой деятельности в соответствии с организованными системами, созданными для обеспечения взаимодействия составляющих элементов, поддерживающих режим работы, необходимый для достижения их целей. Основными элементами контроля являются субъект и объект (действующий по принципу самоорганизации), взаимодействующий на разных уровнях иерархии посредством определяющего влияния субъекта на объект. Социальное управление имеет все эти характеристики.

Получить однозначный ответ на вопрос: «Что такое социальное управление?» довольно сложно, в зависимости от подхода исследователя и его научных интересов. Некоторые исследователи связывают концепцию «социального управления» с юридической наукой, другие с экономикой, третьи с социально-психологическими факторами и четвертые с точки зрения управления, пятые с социологической точки зрения.

Юридическая наука определяет социальное управление в форме государственно-правового регулирования через законы. С экономической точки зрения это средство достижения социально-экономического результата с наименьшими производственными затратами. В социально-психологическом подходе, это социальное регулирование, чтобы упорядочить и гармонизировать социальные отношения внутри коллектива.

С точки зрения менеджмента, управление определяется как «комплексный процесс планирования, организации, координации, мотивации и контроля за деятельностью персонала, необходимой для достижения целей и решения стратегических задач организации»[[2]](#footnote-2).

Мы знаем, что менеджмент является одной из основных наук об управлении. Он появилась в условиях рыночных отношений в начале 20-го века и развивается в основном в контексте социально-экономических наук. Однако это не дает нам наиболее полной картины социального управления, поскольку не исчерпывает всего содержания этой концепции.

Эта концепция очень хорошо раскрывает социологический подход, при котором социальное управление отражает пирамиду социальных отношений, то есть представляет собой «иерархическую систему человеческих отношений, основанную на различиях и должностном положении, статусе, доходах, диапазоне властных полномочий.[[3]](#footnote-3)

С социологической точки зрения «социальное управление — это процесс управления, осуществляемый в различных типах сообществ, организаций, учреждений и общества в целом, направленный на поддержание и обеспечение устойчивости развития соответствующей системы, упорядочения и совершенствования ее структуры, достижения ее целей».[[4]](#footnote-4)

А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и другие исследователи определяют социальное управление как «Позитивное влияние на людей, их ассоциации, общество в целом, чтобы достичь определенных результатов, соответствующих объективным законам развития общества».[[5]](#footnote-5)

Таким образом, социальное управление присуще обществу в форме социального регулирования - как рационализация системы, приведенная в соответствие с объективной закономерностью, действующей в этой среде. Отсюда следует, что его ключевым моментом является воздействие субъекта управления (который контролирует) на объект управления (который контролируется), который направлен на передачу объекта управления (который контролируется) объекту управления желаемое состояние. Следовательно, основным элементом управления является постановка целей как «... процесс обоснования и обучения задач развития управляемого объекта на основе анализа социальных потребностей в продуктах, услугах, качестве социальных связей, в соответствии с реальными возможностями их наиболее полного удовлетворения».[[6]](#footnote-6)

Целеполагание — это процесс обоснования и формирования целей для развития управляемого объекта на основе анализа социальных потребностей, основанного на реальных возможностях их более полного удовлетворения. Содержание социального управления заключается в целеполагания, обусловленного, в свою очередь тем, в какой степени таким образом отражаются истинные потребности и интересы всего общества, его социальных групп и отдельных лиц.

Цель управления отражает желаемое, возможное и необходимое состояние системы, которое должно быть достигнуто в процессе контроля. Определить цель управления — это основной и главный шаг управления.

Таким образом, постановка целей является одним из мощных инструментов, которые влияют на людей, их поведение и жизнедеятельность. Чем он эффективнее, тем больше поставленные цели влияют на интересы каждого человека, его потребности, его ценности, его убеждения, его видение мира.

Достижения в теории современного научного менеджмента позволяют классифицировать функции управления в общих чертах на следующие категории: общие, специальные (базовые) и обеспечивающие.

Общие функции касаются всей системы управления и ее отдельных звеньев; специальные (основные) функции социального управления влияют на определенные сферы социальной активности, способствующие выполнению различных видов работ в этих областях. Специальные функции часто являются основными, поскольку они позволяют напрямую реализовать цели и задачи субъектов управления, обеспечивающие функции используются в процессе реализации общих и специальных функций.

Рассмотрим классификацию функций социального управления.

Общие функции социального управления включают в себя:

1) Учет — это систематический сбор, учет и накопление информации о состоянии системы социального управления и внешней среды. Используя эту функцию, субъект управления получает информацию о процессе работы системы в процессе выполнения задач для реализации своей целевой функции. Поскольку процесс социального управления в основном носит информационный характер, необходимость этой функции очевидна.

2) Анализ - эта функция носит информативный и программный характер. Благодаря ей, поиск и обработка информации, накопленной в процессе бухгалтерского учета, осуществляется для детального изучения и оценки. В рамках этой функции анализируется информация, отражающая социальные процессы в системе управления и во внешней среде, их причинно-следственные связи и их причины (факторы), влияющие на эффективность социального управления.

3) Прогнозирование - эта функция основана на анализе фактов и доказательств, причинно-следственных связей, моделей, она носит научный характер. С помощью этой функции определяются вероятные пути и прогноз результатов запланированного развития явлений и процессов. Кроме того, в рамках этой функции оцениваются показатели, характеризующие эти явления и процессы на далекое будущее. Результат прогноза является своего рода «отправной точкой» для разработки последующих управленческих решений, которые оказывают влияние на отрицательные отклонения целевой функции системы под воздействием внешней среды.

4) Планирование - эта функция управления включает в себя определение целей, постановку и координацию стратегических задач на определенный период, выбор методов и средств, расчет ресурсов для их достижения (целей). Результатом реализации этой функции является разработка и принятие управленческих решений, таких как проекты, программы, планы и т.д.

5) Организация — это функция сознательной деятельности, направленная на рационализацию определенных социальных субъектов. Что касается системы ОВД, эта функция реализуется посредством ряда мер, осуществляемых в рамках реализации задач управления. Их основная цель - повышение эффективности оперативно-боевой деятельности подчиненных органов, служб и подразделений.

6) Мотивация - эта функция состоит в том, чтобы поощрять и побуждать других действовать для достижения своих целей. Следует отметить, что, к сожалению, в научных публикациях и учебной литературе по системе управления ОВД эта функция недостаточно изучена и ее отсутствие в цикле управления не позволяет руководителям эффективно использовать человеческий фактор.

7) Регулирование - эта функция направлена на внесение стабилизирующих компенсирующих изменений непосредственно в управленческую деятельность, чтобы максимально устранить деструктивные и дестабилизирующие отклонения, вызванные влиянием внешней среды. Обратим внимание, что в ОВД эта функция напрямую связана с оперативным управлением.

8) Контроль — это новейшая функция управления, которая состоит из выявления и анализа фактической ситуации, сравнения ее с намеченными целями, оценки контролируемой деятельности и принятия мер по устранению выявленных негативных причин. Параллельно с контрольной функцией оцениваются качество и эффективность управленческих влияний. Без сомнения, контроль позволяет субъекту управления получать новые знания, что дает ему возможность разработать новую и более совершенную стратегию и конкретную управленческую команду, подвергнуть правильной коррекции действующее управленческое решение.

Специальные (основные) функции социального управления определяются конкретной областью управления. Поскольку мы рассматриваем правоохранительную сферу, мы рассмотрим особые функции социального управления, определенные в положении о Министерстве внутренних дел Российской Федерации, утвержденном указом Президента Российской Федерации 21 декабря 2016 г. № 699:

- определение основных направлений деятельности ОВД;

- осуществление организаций кадрового обеспечения системы Министерства внутренних дел Российской Федерации;

- установление порядка и условий аттестации должностных лиц и кандидатов на должности руководителей организаций при Министерстве внутренних дел Российской Федерации (за исключением должностных лиц, назначаемых Президентом Российской Федерации);

- проверка законности решений и действий должностных лиц системы Министерства внутренних дел Российской Федерации, соблюдение законов при осуществлении оперативной и служебной деятельности полиции, поддержание их дисциплины;

- осуществление воспитательной, психологической, социальной, культурной и воспитательной работы с персоналом ОВД, обучение служебно-прикладным видам спорта... и так далее.[[7]](#footnote-7)

Обеспечивающие функции управления носят вспомогательный характер, но они не менее важны, чем общие и специальные функции, поскольку их реализация обуславливает регулярную и стабильную работу системы управления. Эти функции включают в себя: кадровая функция, учебная функция, материально-техническая (хозяйственная) функция, финансовая функция, делопроизводственная функция и т.д.

Следует отметить, что именно вся система управления осуществляет управленческую деятельность и функции управления. Она включает в себя объект и субъект управления, их взаимоотношения, внутренние и внешние связи социальной системы, интересы, потребности, ценности в ее подструктурах, а также различные органы управления.

## 1.2. Методы социального управления, их классификация

В настоящее время существует много методов социального управления. Важно отметить, что применение методов социального управления основано на фундаментальных принципах. Принципы социального управления выражены в основных положениях и стандартах поведения, которыми руководящие органы руководствуются в преобладающих социальных условиях в данном обществе.

Принципы социального управления определяют определенные требования к системе форм, методов, структурt и механизмe процесса социального управления. Гладышев А.Г., Иванов В.Н., Патрушев В.И. и другие под принципами социального управления понимают «результат обобщения людьми объективно действующих законов и законов, их общие характеристики, факты и признаки, которые составляют общее начало их деятельности».[[8]](#footnote-8)

Поэтому, по мнению авторов, принципы социального управления являются руководящими идеями или отправными точками, которые отражают законы развития управленческих отношений как таковых.

На основе анализа современных научных публикаций и учебников по теме нашего исследования мы выделяем следующие основные принципы социального управления:

- принцип единоначалия при принятии управленческих решений и коллегиальность в дискуссиях;

- принцип единства воздействия всех методов управления с целью сохранения целостности социальной системы;

- принцип совмещения отраслевого и территориального управления;

- принцип приоритета в процессе достижения стратегических целей;

- принцип научности и следование методологии социального управления;

- принцип прогнозирования в процессе социального управления;

- принцип мотивации (стимулирования) работы среди персонала;

- принцип ответственности за деятельность и результаты социального управления;

- принцип профессионального и рационального отбора, обучения, расстановки и использования персонала организации;

- принцип рентабельности и эффективности управления;

- принцип согласованности (обозначение объекта или субъекта управления как системы, состоящей из нескольких звеньев);

- принцип иерархии (управление должно быть многоуровневой и многоступенчатой системой, требующей разделения на элементы, причем каждый уровень контролирует нижний уровень и одновременно представляет собой объект управления более высокого уровня);

- принцип обязательного разнообразия (субъект управления не должен быть менее сложным и диверсифицированным, чем объект управления);

- принцип обязательной обратной связи (постоянное владение информацией о результатах воздействия контролирующей стороны на управляемую систему путем сравнения фактических данных о состоянии с запланированными);

- принцип сочетания единоначалия и коллегиальности в управлении;

- принцип управления ситуацией, направленный на прогнозирование недовольства и сбоев;

- принцип программно-целевого обеспечения;

- принцип делегирования управленческих полномочий;

- принцип гуманизма и морали в процессе управления;

- принцип гласности в процессе принятия управленческих решений.

Реализация этих принципов достигается за счет применения различных методов социального управления.

По определению, «метод управления — это совокупность приемов и методов воздействия, предназначенных для управляемого объекта для достижения его целей, через которые реализуется основное содержание управленческой деятельности».[[9]](#footnote-9)

Основными особенностями всех методов социального управления являются: направленность, содержание и организационная форма.

Направленность отражает их ориентацию на конкретный объект управления. Содержание методов управления выражает специфику приемов и методов воздействия на объект контроля. Организационная форма проявляется специфическим воздействием на реальной ситуации, а именно прямое воздействие (непосредственное) или косвенное (определение конкретной задачи, и создание стимулирующих условий).

В практике социального управления часто применяются (комбинируются) несколько методов одновременно, органически дополняющих друг друга и находящихся в состоянии динамического равновесия.

Рассмотрим классификацию методов социального управления.

Социальные и социально-психологические методы обычно используются для повышения социальной активности индивида (группы людей).

Экономические методы социального управления определяются экономическими стимулами.

Организационные и административные методы основаны на директивных указаниях.

В отдельную группу мы включим методы научного управления (социальное моделирование, прогнозирование).

«Социальные методы управления - это методы, связанные с достижением социальных целей общества, не только с точки зрения мотивации человеческого поведения на экономическом, организационном и административном уровнях, в том числе путем установления социальных целей, повышения качества жизни, укрепление общественных организаций, увеличение структур социальной зрелости, в основном управленцев».[[10]](#footnote-10)

Социальные методы управления являются основными, они, как правило, появляются в интегрированной форме, новой в этом комплексе, основанной на требованиях объективных закономерностей (повышение роли социального фактора), содержательного аспекта управления и вектора развития, по отношению к другим методам воздействия. Так, например, наряду с экономическими стимулами метод стимулирования посредством творческой работы, метод усиления социального обеспечения, качество социального воздействия, чувство общественной собственности в делах организации, в настоящее время широко используются.

Комплекс методов социального управления включает в себя широкий спектр методов социального регулирования, социального регулирования, морального стимулирования и так далее. Используя методы социального нормирования, социальные отношения организуются между социальными группами, коллективами и отдельными работниками посредством введения различных социальных норм. Конкретными методами социального регулирования являются: правила внутреннего трудового распорядка, деловая этика, формы дисциплинарных мер. Методы социального регулирования рационализируют общественные отношения путем выявления и регулирования интересов и целей различных рабочих групп и отдельных лиц. Этими методами являются: контракты, взаимные обязательства, системы отбора, распределение и удовлетворение социальных потребностей. Методы морального стимулирования — это методы поощрения команд, групп и отдельных работников, которые достигли определенных успехов в своей профессиональной деятельности и внесли свой вклад в развитие и имидж организации. Методы социального управления включают методы социально-психологического воздействия на формирование и развитие команды, а также процессы, которые там происходят. Они основаны на использовании социально-психологических механизмов, реализуемых в группах, таких как формирование и развитие формальных и неформальных групп, характеристики роли и статуса человека в системе взаимоотношений и потребностей, социальных, в том числе.

Социально-психологические методы управления имеют прежде всего мотивационную характеристику, которая направляет направление прямого воздействия. Методы мотивации: внушение, убеждение, подражание, подтекст, принуждение, мотивация и т.д., их главная цель - удовлетворить растущие социальные потребности человека, внести вклад в его общее и гармоничное развитие, и таким образом, увеличить рабочую активность и фактическую работу коллективов.

Кроме того, социально-психологические методы управления направлены на регулирование отношений между людьми посредством оптимального подбора и расстановки кадров. Они включают в себя:

- методы набора малых групп - с их помощью определяются оптимальные количественные и качественные отношения между работниками с учетом психологической совместимости;

- методы гуманизации труда — это методы психологического воздействия с использованием цвета, музыки, минимизации однообразия работы, благоприятствования процессам творчества и т.д.;

- методы отбора и профессиональной подготовки - при их использовании осуществляется профориентация и обучение работников, наиболее актуальных с точки зрения психологических характеристик и психофизиологических характеристик требований выполняемой работы.

Как видно, социальные и социально-психологические методы являются методами контроля влияния, основанными на объективных законах общественного развития и законах психологии. Объектами влияния здесь являются социально-психологические процессы как внутри населения, так и в коллективах работников (или в их структурных подразделениях, с отдельным работником).

«Экономические методы управления» представляют собой методы (средства) достижения экономических целей управления или экономического расчета, которые основаны на сознательном использовании всей системы экономических законов и категорий рыночной экономики».[[11]](#footnote-11)

Эти методы управления включают, в первую очередь, методы экономического стимулирования, которые представляют собой метод воздействия, основанный на экономических интересах работников, способствующий формированию доходов организаций и каждого работника в соответствии с их личным вкладом. По определению, «система экономических стимулов представляет собой набор мер, разработанных и реализованных для повышения заинтересованности персонала и каждого сотрудника в получении максимально возможной выгоды».[[12]](#footnote-12)

Основные принципы методов экономического стимулирования:

- принцип взаимосвязи и согласованности целей экономического стимулирования с целями развития организации;

- принцип дифференциации экономических стимулов с целью осуществления необходимых изменений в структуре организации;

- принцип совмещения экономических стимулов с другими методами мотивации персонала;

- принцип сочетания экономических стимулов и экономических санкций, который предусматривает ответственность организаций и работников.

Организационные и административные методы — это методы воздействия, основанные на авторитете, дисциплине и ответственности. Они реализованы в следующих основных формах:

- прямая административная директива, которая является обязательной, затрагивает конкретные управляемые объекты, оказывает влияние на конкретную ситуацию;

- установление правил, регулирующих деятельность работников (в виде нормативных актов), в которые входят стандартные процедуры административного воздействия организации;

- разработка и внедрение рекомендаций по организации и улучшению процессов или других процессов, имеющих организационные и административные последствия;

- обязательный процесс контроля и надзора за деятельностью организации, трудового коллектива и работников.

Основной формой применения методов организационного и административного управления является управленческое и оперативное вмешательство в процесс управления, целью которого является координация усилий его участников по выполнению возложенных на них задач. Она выполняет одну из важнейших функций управления - функцию организации, поскольку организационная и административная деятельность заключается в координации действий подчиненных. Здесь могут применяться следующие формы реализации организационных и административных методов:

- форма обязательного предписания (приказ, запрет и т. д.);

- форма согласительных мер (консультации, компромисс);

- рекомендации, предложения (советы, подробности, предложения).

Научные методы социального управления направлены на получение достоверной информации об объеме анализа, способствуя тем самым надежной проверке знаний. Используя научные методы управления, можно предсказать будущее состояние объекта, указав средства воздействия, которые могут вызвать желаемое изменение.

В настоящее время методы моделирования социальных процессов, а именно разработка качественно новых моделей социальных явлений и прогнозов, играют важную роль в принятии управленческих решений. Прогнозирование — это форма социального прогноза, которая описывает возможную степень достижения определенных целей в соответствии с методами выбранных действий. В то же время прогнозы должны охватывать как контролируемые процессы, так и относительно неконтролируемые процессы (происходящие спонтанно). Прогнозирование выполняет многие функции: индикативные, нормативные, превентивные и т.д., которые направляют субъекты управления к решению прогнозирующих проблем, определяют условия, в которых можно реализовать прогнозирующую модель и избегать отклонений. Методы моделирования и прогнозирования социальных систем тесно связаны, например, прогнозирование может быть определено как модель будущего. Системная модель, какой бы она ни была, неизбежно увеличит свою когнитивную и управленческую роль, если будет основана на предполагаемых изменениях в ней и, следовательно, на прогностической информации. Для прогнозирования и моделирования используются различные методы экспертизы, которые играют эффективную роль в разработке управленческих решений. Сравнительный анализ различных суждений, документов и тщательный анализ сводных оценок позволяет определить необходимую достоверность прогнозов и оказывает существенное влияние на подготовку и принятие оптимальных решений. Конкретные социальные и социологические исследования играют важную роль в прогнозировании и моделировании, в результате чего собирается необходимая информация об объекте интереса, его характеристиках и тенденциях развития, подробно изучаются, выводы и рекомендации, чтобы помочь руководителю в его управленческой деятельности.

В результате мы рассмотрели классификацию основных методов выполнения процесса социального управления и принимаются важные управленческие решения. В следующем параграфе мы раскроем детали подготовки и принятия управленческих решений в ОВД.

## 1.3. Стадии подготовки и принятия управленческого решения в ОВД

Мы уже отметили, что процесс социального управления очень сложен и многогранен, но он четко отражает систему действий, которые могут быть представлены в качестве технологии принятия решений, включая следующие этапы (рисунок 1).



Рисунок 1. Этапы подготовки принятия решений

На первом этапе - этапе выявления и анализа проблемной ситуации - анализируется исходная информация о состоянии объекта и его внешней среды, месте и роли анализируемых объектов среди аналогичных объектов и объекты более высокого порядка. На этом этапе проблемы идентифицируются, структурируются и классифицируются, определяются варианты стратегических ориентиров для их решения с целью определения целей, описанных в сценарии. Сценарий — это вербально-аналитическое описание фактического и предполагаемого состояния объекта, подходов, выбранных для решения проблем. Он содержит предварительный расчет ресурсов, необходимых для решения проблем, в соответствии с различными стратегическими направлениями их реализации. Конечным результатом на первом этапе принятия управленческого решения является выявление основных проблем, решение которых имеет первостепенное значение, классификация этих проблем и разработка стратегического направления их решения с прогнозируемой ресурсной оценкой.

 На втором этапе определяются цели для решения фундаментальных и насущных проблем, которые должны иметь конкретные формулировки и количественные характеристики, указывающие степень их достижения. Обратим внимание, что это конечный результат работы второго шага.

На третьем этапе определяется полный список альтернативных вариантов (методов, средств), с помощью которых будут достигнуты цели. Это конечный результат работы на данном этапе. На практике на этом этапе часто предлагаются два или три решения, не более, по принципу «меньше трудоемкость анализа, меньше шансов совершить грубую ошибку». В то же время, нет гарантии принятия лучшего решения, но среди этих вариантов оно может быть не лучшим. В результате, чем шире диапазон вариантов решения, тем более гарантированно лучший в их списке.

Следующим шагом является выбор приемлемых альтернатив, то есть те, которые определены на предыдущем шаге, фильтруются с использованием фильтра различных ограничений (ресурсы, правовые, социальные). Конечным результатом работы на этом этапе является выявление множества альтернатив, которые будут учитывать ограничения.

На пятом этапе делается предварительный выбор наилучшей альтернативы, проводится подробный анализ приемлемых альтернатив для достижения целей, затрат ресурсов, соблюдения конкретных условий для реализации альтернативных решений. Конечным результатом работы на этом этапе является суждение о предпочтении альтернативного решения.

На шестом этапе выбранные альтернативы оцениваются на основе данных, полученных на предыдущем этапе, любая другая полученная информация позволяет выбрать наилучший способ достижения поставленных целей. Конечным результатом работы на шестом этапе является суждение субъекта, который принимает решение о предпочтении определенных вариантов достижения целей.

На седьмом этапе выполняется экспериментальная проверка выбранных альтернатив. Если лицо, принимающее решение, сталкивается с трудностями в процессе окончательного выбора наилучшего решения, но в то же время возникают возможности, проводится экспериментальная проверка двух или трех предпочтительных (альтернативных) вариантов. Конечным результатом работы на этом этапе является получение дополнительной экспериментальной информации, необходимой для того, чтобы лицо, принимающее решения, окончательно определилось с предпочтением конкретной альтернативы.

На восьмом шаге выбирается только одно решение. После экспериментальной проверки, проведенной на предыдущем этапе, с учетом данных и любой другой дополнительной информации, принимается окончательное решение. Это конечный результат работы на данном этапе. Обратим внимание, что, если экспериментальная проверка не была выполнена, шестой и восьмой этапы объединяются в один этап.

Девятым шагом является определение шагов, условий и исполнителей принятого управленческого решения. На этом этапе решение делится на компоненты, которые должны иметь конкретную временную и адресную привязку. Конечным результатом работы на этом этапе является получение ответов относительно принятого решения по следующим вопросам: «Что делать?», «Куда?», «Кто должен это делать?», «Когда это делать?», «Как это сделать?», «С кем делать?», «В каком порядке делать?».

На предпоследнем этапе ведется работа по непосредственному осуществлению управленческого решения. На этом этапе задачи назначаются исполнителям. Для этого у них есть все необходимые, рациональные методы работы, отобран и обучен персонал. Кроме того, на данном этапе определены методы стимулирования эффективной реализации управленческих решений. Конечным результатом работы на этом этапе является обеспечение исполнителей всем необходимым материалом для реализации управленческого решения и создания условий, способствующих эффективности их работы.

Наконец, последний шаг - реализация решения, при котором осуществляется оперативный контроль за его выполнением. А на этом этапе отклонения от реализации решения устраняются, при необходимости вносятся коррективы в данный процесс и анализируются результаты решения. Окончательный результат этого заключительного этапа завершается для всего процесса подготовки, принятия и реализации управленческого решения - своевременное выполнение задач с учетом выделенных ресурсов.

Как справедливо отмечает Е.А. Смирнов, одношаговое условно-последовательное разделение встречается крайне редко, поскольку оно может выполняться параллельно или на нескольких из перечисленных этапов (например, работа с выбором альтернативы четвертому, пятому и шестому этапам) производятся исчерпывающе, а именно: могут быть выполнены на одном этапе.[[13]](#footnote-13)

Известно, что в ОВД принимается большое количество управленческих решений, связанных как с проблемами внутренней деятельности организации, так и с проблемами, связанными с внешней операционной средой. Следует согласиться с тем, что Д.А. Мусатов сказал, что «управленческие решения, принимаемые ОВД, являются убедительными, несут тяжелую социальную нагрузку и образуют общественное мнение, связанное с деятельностью органов власти».[[14]](#footnote-14)

Управленческие решения являются важными организационными факторами, обеспечивающими эффективное использование средств и ресурсов ОВД в борьбе с преступностью, общественным порядком и общественной безопасностью. Решения управления в органах внутренних дел представляются нам как «сознательный акт субъекта управления, который связан с выбором цели действия, средства для ее достижения».[[15]](#footnote-15)

Причины принятия управленческих решений в ОВД могут включать:

- проблема управления (проблемная ситуация), при которой поддержание текущего состояния системы мешает ее нормальному функционированию и развитию, что, в свою очередь, может определять необходимость достижения другого (лучшего) состояния системы;

- конкретные инструкции от вышестоящих органов;

- если условия предыдущего решения близятся к концу;

- необходимость корректировки ранее принятого решения;

- изменение состояния управляемого объекта и др.

В.К. Русаков выделил следующие характеристики управленческого решения, принимаемые в сфере правоохранительной деятельности:

- сердцевина управленческого решения - новая цель или новая задача с обязательным указанием методов и средств их достижения

- решение руководства является авторитетным, носит нормативный характер и должно исполняться теми, кому оно адресовано. Осуществление принятия управленческих решений обеспечивается и, при необходимости, принудительными мерами;

- управленческое решение принимается людьми и носит субъективный характер. Однако существуют условия, в которых качество решений улучшается — это учет объективно существующих закономерностей общественного развития, знаниях о функционировании окружающей среды и окружающей среды, состояние систем управления и менеджмента, а также характеристики конкретной ситуации;

- управленческие решения принимаются уполномоченными лицами - соответствующими субъектами управления. Право принимать эти решения доступно практически всем соответствующим органам социального управления: от органов государства, общественных объединений и другие. Таким образом, во ОВД, субъекты подготовки и принятия управленческих решений – это руководители (начальники и их заместители) ОВД, аппаратов, служб и подразделений органов внутренних дел, штабных подразделений - уполномоченные на то сотрудники (инспектора) отраслевых служб и подразделений. Компетенция ОВД и их сотрудников в процессе принятия решений обязательно обосновываются применимыми нормативными актами с точки зрения организаций, уставов, должностных инструкций и актов;

- управленческие решения разрабатываются и принимаются на основе альтернативного анализа и оценки необходимой информации. Тема управления выбирает более приемлемое решение в данной ситуации и в данный момент. Мы говорим здесь о добровольном и творческом характере процесса принятия решений относительно интересов значительного круга людей. В этом отношении субъект контроля должен уметь применять творческий научный подход, уметь организовывать постановку целей, учитывать тщательный анализ реальных данных;

- управленческое решение принимается в установленном порядке, поскольку данная процедура регулируется действующим законодательством, нарушение которого влечет за собой недействительность;

- управленческое решение руководства может привести к таким последствиям, как возникновение, изменение или прекращение отношений управления.

Таким образом, «управленческое решение в ОВД основывается на нормативно-правовых актах, анализе и оценке оперативной ситуации по акту добровольной власти субъекта управления, определении целей, путей и средств (методов) их реализации, обеспечивающие реализацию целей управления, принятых в конкретном порядке и направленных на реализацию всех задач и функций системы (организации)».[[16]](#footnote-16)

Разработка и принятие управленческих решений в ОВД, как и весь процесс управления, осуществляется в определенном порядке и включает в себя ряд этапов. В этой последовательности шагов в процессе подготовки и принятия управленческих решений рисуется вся логика управленческой работы.

Ранее мы рассмотрели этапы подготовки и принятия управленческих решений, общепринятых в теории управления. В рамках нашего исследования мы будем придерживаться разделения на этапе подготовки и принятия предлагаемых решений по управлению специфичных для ОВД, предложенного В.Н. Амельчаковой и Г.Н. Сусловой:

- Шаг 1 - выделить проблему и сформулировать цель;

- Шаг 2 - информационная подготовка решения;

- Шаг 3 - разработка альтернатив, оценка и обоснование выбора лучшего решения в конкретных условиях;

- Шаг 4 - Принять управленческие решения в форме утверждения.[[17]](#footnote-17)

Каждый из этих шагов, в свою очередь, включает в себя подэтапы, операции и определенные процедуры.

Первый шаг - выявление и формулирование проблемы - начинается с обнаружения и распознавания проблемной ситуации, то есть некоторых отрицательных отклонений в операционной среде. Эта ситуация представляет собой основой для подготовки и принятия управленческих решений. Именно на этом этапе начинается процесс аналитической работы внутри ОВД, в ходе которого выявляются проблемы, требующие первичного решения, проводится анализ проблемной ситуации, что позволяет определить стратегическую цель ее решения. Чтобы правильно определить цели, управленческое звено ОВД классифицирует все существующие проблемы в соответствии с их актуальностью, приоритетом и устанавливает иерархию важности их решения. По результатам анализа проблемной ситуации четко формулируется проблема и цель ее решения. Целью здесь является желаемое состояние системы управления, которое отличается от реального. Этот шаг заканчивается предварительным обсуждением проблемных задач.

Второй этап - подготовка информации о решении - включает сбор и передачу данных, анализ, оценку, полное и всестороннее знание информации, точное формулирование конкретных задач решения. Информация является неотъемлемой частью всего процесса подготовки и принятия решений. Однако на разных этапах процесса ее назначение и характер могут различаться. На этом этапе анализ информации определяет уточнение и формулировку проблемы, осознание причин ее возникновения и возможности ее решения. Исходя из этого, не исключается принятие решений, если существует реальная возможность решения проблемы путем прямого контрольного воздействия и устранения причин сбоя в работе. Эта ситуация особенно типична для процессов оперативного управления, в которых на основе информации, получаемой в ходе постоянного мониторинга изменений в оперативной ситуации, при обнаружении отрицательных отклонений в работе ОВД то руководство данной структуры принимает решение по их устранению их.

Третий этап - разработка альтернативных вариантов управленческого решения, их оценка и обоснование выбора наилучшего решения при определенных условиях - состоит в разработке вариантов решения в форме проектов, определении критериев выбора лучших вариантов, оценивая решения и определяя их предпочтения, выбирая наиболее оптимальные, координируя их на всех уровнях управления ОВД. На основе анализа собранной информации разрабатывается проект управленческого решения или, что еще лучше, несколько альтернативных проектов для решения проблемы. Любой предварительный вариант, если он способен достичь цели и не соответствует материальным, финансовым, людским и другим ресурсам ОВД, должен быть включен в число альтернатив для выбора наилучшего решения. В рамках этой процедуры формулировка всех компонентов (цели, задачи, содержание и методы решения) имеет максимальный характер. На этом этапе изучаются средства, методы и средства для достижения желаемых целей с учетом возможностей системы для эффективной реализации решения. Кроме того, вопросы взаимодействия и координации решаются внутри и вне системы ОВД. Следующая процедура состоит в оценке возможных результатов действий при реализации решения, которое учитывает установленные критерии (количество и качество сил, активов, финансовых и других ресурсов, фактор времени, степень приближения, цель реализации и т. д. То есть все ресурсы, которые будут задействованы в реализации решения). Основным критерием оценки варианта принятия управленческого решения является соответствие описанных мер общим задачам, поставленным перед ОВД, и целям решения. Лучшее решение — это то, что характеризуется высокой вероятностью достижения цели, устранения негативных последствий. Наконец, на данном этапе осуществляется координация проекта, что является очень важным моментом для выбора предпочтительного варианта управленческого решения.

Четвертый шаг - принятие решения руководителем ОВД - заключается в том, что после того, как проект управленческого решения будет прояснен и утвержден, он передается менеджеру ОВД для одобрения (управленческое решение). Но прежде, чем отправить этот проект менеджеру, следует оформить его, а затем отредактировать его. Процесс утверждения является официальной формой утверждения управленческого решения должностным лицом, которое имеет право управлять и несет юридическую ответственность за принятое решение. Так, например, в аппаратах Министерства внутренних дел, УВД, важная часть управленческих решений принимается индивидуально их первыми руководителями. Оставшаяся часть управленческих решений принимается ими после того, как проекты уже рассмотрены руководителями или уже введены в эксплуатацию. Окончательная процедура принятия управленческого решения на данном этапе заключается в том, что утвержденное данное решение приобретает юридическую силу и уже является обязательным для исполнения всеми сотрудниками ОВД и подразделений системы ОВД.

Для повышения эффективности управленческих решений в ОВД, когда они разрабатываются и учитываются, необходимо соблюдать ряд следующих требований:

1 Требование обоснованности - предполагает, что решение будет эффективным, если оно будет полностью и научно поддержано, принимая во внимание различные сценарии, основанные на знании объективных законов эксплуатации и развития, управляемой и управляющей подсистем. Кроме того, если решение принимается на основе объективного и всестороннего анализа достоверной и всесторонней информации, современных достижений науки и техники.

2 Требование информационной среды является одним из важнейших условий повышения эффективности управленческих решений, позволяющего быстро выявлять проблемы и определять причины. Решение будет высокого качества, если оно содержит оптимальное количество информации.

3 Требование законности заключается в том, что решение будет эффективным только в том случае, если оно не противоречит законам, указам, приказам и инструкциям, действующим на их уровне. Как отметил В.В. Кардашевский, «решение руководства должно соответствовать не только букве закона, но и духу законодательства и права».[[18]](#footnote-18)

4 Требование соблюдения полномочий субъекта - предусматривает необходимость принятия решения организацией или уполномоченным представителем под ее юрисдикцией (это право и обязанность).

5 Обязательство соблюдать установленный порядок принятия решений.

6 Требование о соблюдении установленной формы решения о его создании по форме, установленной и подписанной соответствующими должностными лицами.

7 Требование своевременности - подразумевает, что решение должно адекватно соответствовать этапу развития проблемы момента. Даже если решение является правильным и обоснованным, но принято с опозданием, оно эквивалентно ошибке. Таким образом, наиболее важным фактором эффективности решения является скорость его принятия и гибкость реагирования на изменения.

8 Конкретное требование - предполагает, что управленческое решение должно иметь конкретный характер, оно должно четко и конкретно указывать цели, задачи, полномочия, предписания, разрешения, ограничения и запреты, а также сроки, установленные исполнителям.

9 Управленческое решение должно быть логичным, непротиворечивым по своей природе, доступно для обеспечения быстрого и точного восприятия получателей.

10 Требование к систематическому управленческому решению состоит в том, чтобы рассматривать его вместе с другими решениями, ранее принятыми вышестоящими органами или самим ОВД, которые не противоречат им.

11 Требование полного устранения проблемы как показатель эффективного управленческого решения. Все здесь связано с правильной оценкой ситуации, однозначным анализом причин, вызвавших проблемную ситуацию, и определением путей их устранения.

12 Требование общественной мотивации. Суть его в том, что управленческое решение будет эффективным, если оно включает социальную мотивацию и отвечает общим целям ОВД. Сотрудники должны всегда понимать, чем их руководитель руководствуется в процессе принятия управленческих решений и какие цели должны быть достигнуты при его выполнении.

# ГЛАВА 2. Социально-психологические методы управления в ОВД: реальность и потенциал для практического применения

## 2.1. Социально-психологическая структура ОВД, ее изучение и основные характеристики

Как известно, коллективным элементом любой системы социального управления является трудовой коллектив.[[19]](#footnote-19) Именно коллектив выполняет определенные общественно важные функции в определенной структуре.

Органы внутренних дел не являются исключением: их также отличает разнообразие и многомерность, поскольку с точки зрения теории управления их функционирование основано на системе отношений «человек-человек».

Органы внутренних дел представляют собой социально управляемую систему, в которой профессиональная деятельность работников осуществляется в основном в коллективной среде. В настоящее время интерес к различным аспектам функционирования рабочих коллективов, особенно к тем, в которых общение и межличностные отношения имеют особую ценность, возрастает в социально-психологической науке.

Коллектив ОВД значительно отличается от большинства других служебных коллективов. Специфичность ОВД заключается в обязательном соблюдении всеми сотрудниками норм субординации, служебной дисциплины и уставных отношений, а права и обязанности должностных лиц регламентированы в НПА.

Служба в ОВД относится к особому виду государственной службы, поэтому наряду с общими требованиями к службе, регламентированными Федеральным законом от 27 мая 2003г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»,[[20]](#footnote-20) одновременно обязательно соблюдение и особых требований, установленных Федеральным законом от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»[[21]](#footnote-21) и Федеральным законом от 7 февраля 2011 года № 3-ФЗ «О полиции».[[22]](#footnote-22)

Служебный коллектив ОВД функционирует как целостная формальная или неформальная структура. Формальная (официальная) структура коллектива связана с его деловыми (служебными, воспитательными) отношениями, которые регулируются обязательными предписаниями. Поведение сотрудника ОВД здесь ориентировано исключительно на задачи службы и способы их решения, а неофициальная структура коллектива должна избегать установления регламентизма в отношениях сотрудников, избегать того, что создает внутреннее напряжение в коллективе. Необходимо серьезный и деловой тон работы сочетать с приятной и теплой психологической атмосферой. Взаимное уважение и доверие, забота о коллективе и уважение его интересов и целей, авторитет руководящих органов самоуправления, самодисциплина, хорошие личные отношения- элементы неформальной (неофициальной) структуры служебного коллектива ОВД. Сотрудник при неформальной структуре, хотя и испытывает на себе влияние официальных отношений, все же получает большую свободу действий.

Коллектив в общем смысле — это некая социальная общность и совокупность индивидов, которые определенным образом взаимодействуют друг с другом, признают свою принадлежность к этой общности и признаются ее членами с точки зрения других.

Обратим внимание, что понятия «группа» и «коллектив» должны различаться. Концепция «Группа» включает в себя строго формальное объединение лиц, абсолютно равнодушных к любому ее содержанию. Коллектив — это объединение людей с общими целями, интересами и потребностями. Несмотря на то, что группа также является объединением, члены команды собираются вместе, чтобы решать проблемы, цели и общие потребности, формируя при этом определенный тип межличностных отношений, характеризующихся различной степенью совместимости, сплоченности и т. д.

В научной литературе по теории управления часто можно встретить понятие «служебный коллектив», что означает «законно созданный союз людей, каждый из которых связан общими и универсально важными целями, интересами, обязанностями, и реализует свои полномочия в процессе повседневной совместной деятельности при специально разработанном ресурсном обеспечении».[[23]](#footnote-23)

В рамках служебного коллектива важное значение приобретают различные личные качества ее членов и, в частности, мотивация их действий, в том числе правовая основа их деятельности. Иными словами, помимо внешней среды деятельности этого коллектива особое значение придается, как правило, внутренним условиям его деятельности.

Таким образом, трудовой (служебный) — это не просто логический порядок работников, выполняющих взаимосвязанные профессиональные задачи, это уникальная организация, действующая по самым сложным социально-психологическим законам. В профессиональной деятельности работники, совместно реализующие профессиональные цели и задачи, объединяются в общественную организацию с правилами и процедурами, установленными этой организацией. Это объединение людей считается трудовым коллективом. Коллективы ОВД существенно отличаются исходя из задач, возложенных на них, непосредственной защитой правопорядка в обществе, защитой прав и свобод граждан, борьбой с преступностью и другими правонарушениями. В связи с этим к членам коллективов ОВД предъявляются особые требования.

Наше исследование было проведено в Управлении Госавтоинспекции безопасности дорожного движения ГУ МВД России по г. Тула, в должности инспектора отделения морально психологического обеспечения. В данном ОВД функционирует сложная сеть отношений подчиненности, служебной зависимости, функциональных обязанностей сотрудников. В совокупности это представляет сложную психологическую структуру, в роли официального лидера которой, выступает руководитель УГИБДД ГУ МВД России.



Рисунок 2. Организационно-административная структура ГИБДД МВД России по г. Тула

Как видно из диаграммы, система управления этой ОВД обладает иерархическим свойством, это довольно отчетливо проявляется во взаимодействии ОВД, которое находится на определенных этапах шкалы подчиненности, где руководители на разных уровнях имеют свои функции. Более сложная система более высокого уровня (лидерство) управляется относительно системы более низкого уровня, которая является менее сложной (подчиненные). Такая иерархия является проявлением системы подчинения власти. В то же время, параллельно с официальной организационно-кадровой структурой, в ГИБДД Главного управления МВД России по г. Тула (как и в каждом ОВД, в принципе), включая каждый из его отделов (подразделений), имеют неформальную (неофициальную) социально-психологическую структуру, основанную на психологических законах межличностного взаимодействия. Именно межличностные отношения неизбежно возникают в результате более или менее продолжительного общения, они основаны на личном выборе отношений между сотрудниками этой ОВД.

В целях определения характеристик раскрытия неформальной социально-психологической структуры УГИБДД ГУ МВД России по г. Тула, инспектор отдела морально-психологического обеспечения может использовать специальные методы (наблюдение, беседа, тесты, допрос и т. д.). Эта необходимость применения разнообразных методов обусловлена тем, что неформальная социально-психологическая структура включает невидимые психологические отношения между работниками (симпатии и антипатии, притяжение и отталкивание, групповое давление и конформизм), которые формируют социально-психологический климат. Психологию всего коллектива.

В каждом отделе (подразделении) неформальная социально-психологическая структура работников отражается в формирование так называемых неформальных групп, объединяющих небольшое количество людей (от 3 до 10 человек). В этих неформальных группах сотрудники спонтанно устанавливали прямые (межличностные) отношения, которые они поддерживали в течение определенного периода времени. Согласно исследованиям, проведенным инспектором отдела морально-психологического обеспечения в последние годы, эти группы характеризуются следующими характеристиками: взаимные интересы, осознание или самоидентификация как особой общности, чувство солидарности, взаимное доверие, общая судьба, дружба и т. д. По словам эксперта, эти характеристики неформальных групп дают сотрудникам ощущение идентификации и позиции, которая в значительной степени отвечает их социальным потребностям, а также поддержке и защите группы.

Поскольку в ГИБДД МВД России по г. Тула есть несколько отделов и отделов; поэтому количественные пределы неформальных групп могут совпадать с пределами официальной структуры сотрудников или отличаться друг от друга. Кроме того, в некоторые неформальные группы входят сотрудники из разных отделов ОВД, которые разделены на несколько неформальных подгрупп или даже работают вне ОВД. Например, используя метод наблюдения в процессе изучения неформальных групп сотрудников в отделах ОВД, инспектор отдела морально-психологического обеспечения выявил следующую закономерность между их численным составом и возрастом, а также должностным положением его членов: если увеличивается возраст и повышается должностное положение - количество работников в неформальной группе уменьшается.

Метод наблюдения позволяет инспектору отметить, что на том или ином уровне внутреннего единства, сплоченность группы не указывает на характерную внутреннюю дифференциацию.[[24]](#footnote-24) На основании своих критериев и оценок, та или иная группа может различать довольно тонко официальным статусом (например, официальным положением, функциональной ролью) их членов и неформальным статусом в группе (например, статусом «неофициальных лидеров», «преуспевающих», «принятых», «пренебрегаемых», «изолированных») и т.д. Неофициальный статус работников неформальных групп изучается методом социометрии. Простой метод наблюдения малопригоден, поскольку для получения подробных материалов по этим вопросам требуется много времени.

В таких случаях успешно используется метод беседы, который, по сути, является направленным наблюдением, сфокусированным на ограниченном количестве вопросов, важных в данном исследовании. Этот метод состоит из неформальной беседы с респондентами по вопросам, представляющим интерес для исследователя (беседа не должна превращаться в анкетирование). Объективный материал, который при этом собирается, естественно, имеет речевую форму. Исследователь оценивает изучаемое явление по реакции собеседников на речь.

Социометрический метод - метод сбора первичной информации о межличностных отношениях в небольших социальных группах.[[25]](#footnote-25) Этот метод используется психологом в отделе морально-психологической поддержки. Используя этот метод, мы решаем две основные задачи:

- во-первых, исследуются межличностные и межгрупповые отношения с целью их улучшения и улучшения;

- во-вторых, изучается структурная структура малых социальных групп, в частности неформальных (с неформальными отношениями).

Социометрический метод основан на так называемом социометрическом опросе в форме карты. Так, например, при изучении межличностных отношений своих сотрудников инспектор отдела морально-психологического обеспечения включает в социометрическую карту следующие вопросы: «С кем из сотрудников отдела (подразделения) Вы предпочли бы проводить свободное время?»; «С кем бы Вы хотели жить в одной комнате при пребывании в командировке?»; «С кем бы Вы хотели работать в паре?»; «Кто бы на Ваш взгляд мог заменить руководителя в его отсутствии?» и т.д.. Примеры заданных вопросов также могут быть сформулированы в отрицательной форме (для выявления сотрудники со статусом «изгоя»). Например, «С кем бы вы хотели провести свободное время?» Следует отметить, что ответы на эти вопросы служат критериями для создания неформальной структуры в группе. В каждой группе формируются определенные нормы поведения, которые вместе создают особый режим внутри группы, который требует приверженности, лояльности каждого члена (без которого его работа невозможна). Следовательно, неформальная группа может быть средством социального контроля, проявляя себя по-разному для влияния на члена команды (предлагая социальные установки, жизненные ценности, стереотипы или влияя на мотивацию поведения и т.д.). Любое отклонение от норм, разработанных группой работников, вызывает реакцию группы в форме мер реагирования (игнорирование, изоляция, осуждение и т.д.).

Суть социометрической процедуры заключается в расчете индивидуальных и групповых социометрических показателей. Кроме того, существует непараметрическая и параметрическая социометрия. В непараметрической социометрии респондент может выбрать столько людей, сколько он / она желает, это помогает выявить эмоциональную составляющую отношений в группе, чтобы отразить разнообразие межличностных отношений. В параметрической социометрии выбор респондента определяется с заранее определенным количеством ограничений.

Помимо социометрии, при изучении морально-психологического состояния сотрудников используются методы исследования сплоченности и социально-психологический климат.

Групповая сплоченность — это параметр, который демонстрирует степень интеграции группы или группы людей. Коэффициент групповой сплоченности также можно выявить с помощью социометрии, но это занимает больше времени, поскольку данные рассчитываются с использованием социометрической матрицы, а затем выделяются показатели групповой сплоченности / разобщенности. Поэтому, по словам инспектора отдела морально-психологического обеспечения, это гораздо проще и быстрее сделать, используя методологию индекса групповой сплоченности Сишора К.Е., состоящую из 5 вопросов (максимальное количество - 19 баллов, минимум - 5 баллов).[[26]](#footnote-26)

Социально-психологический климат — это сложная психологическая характеристика, которая отражает общее состояние отношений и степень удовлетворенности сотрудников различными жизненными факторами (факторы окружающей среды, команды, лидерство и личностные факторы). Социально-психологический климат на эмоциональном уровне отражает процесс развития отношений внутри коллектива, особенно делового сотрудничества, отношения работников к значимым явлениям жизни. Для выявления благоприятного социально-психологического климата команды в ОВД психолог может использовать методологию для определения социально-психологического климата группы Л.Н. Лутошкина. Это карта, слева от которой описаны качества команды, характеризующие благоприятный климат, справа - качества, характеризующиеся заметно неблагоприятным климатом. Серьезность определенных качеств определяется по семибалльной шкале, расположенной в центре карты (от +3 до -3).[[27]](#footnote-27)

Следует отметить, что руководители ОВД должны проявлять пристальный интерес к выявлению и оценке социального и психологического климата сотрудников, их сплоченности, а также неформальных групп и лидеров, которые существуют в отделах (подразделениях). Кроме того, следует иметь в виду, что между лидером (официальным лидером) и неформальными группами или их лидерами могут возникать различные отношения, имеющие специфические характеристики по своему характеру и содержанию, которые в конечном итоге сводятся к трем основным форам:

- отношения поддержки;

- нейтральные отношения;

- отношения противодействия.

Поддерживающие отношения формируются, когда члены неформальной группы активно поддерживают официального руководителя отдела (подразделения, отдела), ценят его мнение (считают его профессионалом), ценят его личные качества, проявляют сочувствие и поддержку, привязанность к нему, и четко прослеживаются усилия самой группы, стремясь изменить функционирование ОВД в лучшую сторону. Нейтральные отношения внутри команды формируются, когда члены неформальной группы и ее лидер не проявляют четких позитивных или негативных отношений с официальным лидером и что усилия по изменению функционирования органов внутренних дел в лучшую сторону или в худшем случае не появляются в деятельности самой группы. Отношения противодействия формируются, когда проявляется неуважение и враждебность неформальных членов группы к официальному лидеру. Эти отношения состоят из пассивного или активного противодействия лидеру, восприятия его личных качеств с иронией или недоверием, с большими трудностями при передаче руководства лицом, представляющим официальную структуру, а в деятельности самой группы проявляются усилия, направленные на изменение функционирования ОВД в худшую сторону.

Состояние СПК не является постоянной, раз и навсегда данной характеристикой служебного коллектива: оно динамично и изменяется в зависимости от степени влияния определённых факторов. И для управления СПК необходимо знать закономерности его формирования и осуществлять управленческую деятельность с учетом факторов, влияющих на него.

Наблюдения и исследования позволяют выделить шесть основных групп факторов, определяющих состояние СПК и, в конечном счете, самочувствие и работоспособность работников.

1. Служебно-функциональные факторы (условия труда и обеспеченность материально-технической базой; организация труда, режим труда и отдыха, график работы и т.п.; обоснованность и четкость распределения функций между работниками; функциональная определенность структуры деятельности каждого сотрудника, четкость его обязанностей, прав и ответственности; отношение руководства к вопросам организации труда работников и др.).
2. Экономические факторы (система оплаты труда; своевременность получения денежного содержания; установление границ окладов в соответствии с затратами труда; справедливое (или несправедливое) распределение материальных вознаграждений; льготы, премии, надбавки и т.д.).
3. Управленческие факторы (стиль и методы управления персоналом; отношение руководителей к работникам; сплоченность управленческого звена; преемственность в оценке и выборе способов воздействия на подчиненных; социальная дистанция между руководителями и подчиненными; этика взаимодействия управленческого и исполнительного звена и др.).
4. Психологические факторы (взаимоотношения работников между собой; степень социально-психологической совместимости; уровень конфликтности; состояние взаимодействия между подразделениями; взаимоотношения сотрудников с непосредственным руководителем; групповое мнение, нормы и традиции поведения; характер восприятия и оценки работниками друг друга и т.д.).
5. Факторы профессионально-квалификационной характеристики персонала (численность персонала; соответствие квалификации персонала выполняемой деятельности; обеспечение адаптации и вхождение в должность; перспектива повышения квалификации; перспектива служебного роста и карьеры; обоснованность подбора и расстановки персонала и др.).
6. Правовые факторы (оптимальность и непротиворечивость правовых актов, регулирующих профессиональную деятельность; соответствие правовых актов требованиям современной деятельности; наличие по каждой должности должностной инструкции с указанием объема обязанностей, прав и ответственности; форма и содержание правовых актов; удобство в их применении и т.д.).

Важнейшим фактором среди всех является грамотная деятельность руководителя. Руководитель ОВД наделен правами, которые позволяют им достойно и оперативно руководить подчиненными подразделениями и сотрудниками. Он оказывает влияние практически на все факторы, определяющие социально-психологический климат. От него зависят подбор кадров, поощрение и наказание членов коллектива, продвижение их по службе, организация труда работников, дисциплина в коллективе.

На состояние сплоченности коллектива большое влияние оказывает психическая совместимость его членов. И руководитель с помощью правильного подбора кадров может обеспечить совместимость сотрудников и укрепить сплоченность. Учет совместимости в групповой деятельности необходим на всех этапах управления группой. Однако, прежде всего – на этапе комплектования. Если группа добивается высоких результатов в совместной деятельности при колоссальных затратах психической и иной энергии, за счёт нервных срывов, это уже заставляет сомневаться в психологической совместимости её членов, а следовательно, и в благоприятном психологическом климате.

Благоприятный СПК коллектива - непременное условие его работоспособности и развития. Дух сотрудничества, поддержки и взаимной требовательности, четкость организации и согласованность усилий работников — вот те резервы, которые позволяют повысить эффективность служебной деятельности коллектива.

Профессиональная деятельность сотрудника ОВД неразрывно связана с персонализацией ответственности за исполнение (неисполнение) должностных обязанностей. Поэтому служебный коллектив ОВД должен представлять собой такой вид саморегулирующейся системы, в которой отношения не сковывают инициативу и свободу, а напротив, стимулируют поисковую активность, предприимчивость и отдачу каждого из участников. Эти системы требуют гармонизации формальных и неформальных отношений, проявлений независимости, динамичности и стабильности во всех их звеньях.

В коллективе, где выработаны отношения взаимодействие и взаимопонимания между людьми, создается стабильное состояние, в котором люди чувствуют себя твердо, уверенно и защищено. В таком коллективе формируется благоприятный СПК, являющийся одним из важнейших условий комфортного общего состояние людей. СПК отражает состояние взаимоотношений и степень удовлетворенности сотрудников различными факторами жизнедеятельности своего коллектива

В коллективе с благоприятным СПК доминирует энергичный, позитивный тон отношений между сотрудниками, оптимистичное настроение. В таком коллективе высоко ценятся порядочность, бескорыстность, принципиальность, усердность. Отношения основываются на партнерстве и взаимной помощи, доброжелательности. Члены коллектива активны, энергичны, отзывчивы и целеустремлены.

Состояние СПК не является постоянной, раз и навсегда данной характеристикой служебного коллектива: оно динамично и изменяется в зависимости от степени влияния каждого из шести факторов: служебно-функциональный, экономический, управленческий, психологический, правовой и фактор профессиональноквалификационной характеристики персонала.

И для управления СПК руководителю необходимо знать закономерности его формирования и осуществлять управленческую деятельность с учетом факторов, влияющих на него. В своих управленческих решениях, при подготовке, обучении и расстановке кадров необходимо использовать эти пути, добиваясь согласования межличностного взаимодействия членов коллектива в условиях конкретной совместной деятельности.

Далее мы рассмотрим более подробно, как преобладание определенного типа отношений может повлиять на эффективность управленческих решений и управление ОВД в целом или его отделом (подразделением).

## 2.2. Роль управленческого решения в формировании оптимального социально-психологического климата в коллективах ОВД

Сегодня изучение и оптимизация социально-психологического климата в служебном коллективе ОВД связано с оптимальностью психологической совместимости и межличностных взаимодействий, удовлетворенностью его работой и эффективностью совместной трудовой деятельности, становится все более актуальной. Знание характеристик социально-психологического климата внутри персонала как системного явления, объединяющего основные социально-психологические категории (малая группа, личность в группе, межличностные отношения, групповая деятельность, психологическая совместимость, групповая сплоченность), позволяет руководителю ОВД провести разработку методов принятия управленческих решений, направленных на обучение и оптимизацию.[[28]](#footnote-28)

Социально-психологический климат является свойством служебного коллектива, которая определяет межличностные отношения, которые создают настроения и устойчивые групповые мысли.

Другими словами, климат создает относительно устойчивый психологический настрой среди сотрудников, охватывающий различные формы проявления в течение всей жизни служебного коллектива, представляет собой сочетание взаимозависимых социально-психологических характеристик группы, в который характеризует отношение к делу, друг к другу, интеллектуальной и моральной атмосферы.

К формам проявления социально-психологического климата относят:

* степень сработанности;
* степень конфликтности в коллективе;
* сплоченность;
* психологическая совместимость;
* формы и стили общения;
* удовлетворенность трудом;
* групповая и личностная самооценка;
* характер самочувствия и настроения.[[29]](#footnote-29)

Проблема социально-психологического климата в служебном коллективе является одним из главных вопросов, стоящих практически перед всеми руководителями ОВД: «Каким образом его формировать в подразделении?». В ответ на этот вопрос следует отметить, что готового универсального «рецепта» не существует. В то же время знание признаков, определяющих степень благоприятного климата в команде, поможет руководителю ОВД определить основные направления работы.

 Одной из первых предпосылок успешной реализации этой области работы является наличие стремлений со стороны руководителя. Второе условие - деятельность членов самого коллектива, потому что его социально-психологический климат буквально соткан из тончайших нитей человеческих отношений. Это определяется настроением каждого сотрудника. Поэтому невозможно заставить одного руководителя оптимизировать благоприятный климат в коллективе. Также невозможно думать, что внутри коллектива будут формироваться конструктивные отношения. Для этого необходимо создать условия.

Оптимизация социально-психологического климата в коллективе — это проблема, которая требует ежедневной работы со стороны главы ОВД, который должен начинать самостоятельно. Повседневное поведение руководителя и его общение с подчиненными сами по себе определяют тон отношений, которые будут определять рабочую среду сотрудников подразделения, характер отношений, которые их объединяют.

Тем не менее, перечисленные признаки социально-психологического климата команды обслуживания ОВД не всегда могут правильно оценить степень благоприятности. Для этого необходимо провести эмпирическое исследование, чтобы получить объективные данные о состоянии климата и психологическом благополучии каждого работника.

Известно, что служебные коллективы ОВД качественно отличаются от других рабочих групп.[[30]](#footnote-30) Их специфика заключается в следующих особенностях:

- много времени с другими сотрудниками (иногда 24 часа в сутки);

- закрытость группы во всех смыслах этого слова;

- необходимость соблюдения особого (иногда нерегулярного) режима работы, четкой регламентации времени и видов деятельности;

- особенности субординации с руководителями подразделений и служб, а также с отдельными членами служебного коллектива;

- часто экстремальный характер служебной деятельности;

- первостепенное значение поддержания дисциплины и т. д.

Исходя из перечисленных специфических характеристик, мы выделяем основные показатели - объективные и субъективные - социально-психологического климата коллектива ОВД.

Объективными показателями социально-психологического климата личного состава являются: ротация персонала, степень удовлетворительных условий службы, степень социально-правовой защиты работников, дисциплина, показатели эффективности выполнения боевых военных задач, и т.д.

Субъективными показателями социально-психологического климата персонала являются: качество персонала, степень его профессионализма, способность решать поставленные операционные и служебные задачи, их взаимоотношения, в частности их восприятие и взаимные оценки, их эмоциональное состояние, отражающее его удовлетворенность / неудовлетворенность условиями службы, его решение социальных проблем; коллективное настроение и динамика, наличие / отсутствие межличностных конфликтов, психологическая совместимость сотрудников, стиль руководства, желание переключиться на другие услуги, степень психологического стресса, низкая активность и работоспособность.

В юридической психологии существует мнение, что основным элементом социально-психологической климатической структуры обслуживающей команды является настроение, отраженное в отношении к работе и сотрудникам.[[31]](#footnote-31)

Основной целью изучения этих отношений является повышение эффективности управленческих решений, направленных на оптимизацию социально-психологического климата служебного коллектива в ОВД, профилактику конфликтов, повысить групповую сплоченность и поддерживать дисциплину и работу. Кроме того, социально-психологическая оценка климата в коллективе позволяет выявить источники психологической напряженности, причины низкой производительности труда, оценить эффективность стиля руководства, психологическую работоспособность, определить присутствие неформальных групп и их лидеров и т.д. Для того, чтобы получить эту информацию и эффективно управлять персоналом, оптимизируя его социально-психологический климат, руководители ОВД обращаются к инспектору отдела морально-психологического обеспечения. На основании результатов исследования этот специалист определяет уровень благоприятного социально-психологического климата в персонале подразделения ОВД, предвидит развитие ситуации, предлагает лучший вариант управления подразделением и, при необходимости, оказывает индивидуальную психологическую помощь работникам. В свою очередь, руководители органа и начальники отделов используют информацию, полученную в интересах дела, в интересах команды и каждого сотрудника.

Ранее мы отмечали, что для диагностики социально-психологических явлений в сервисных командах ОВД могут использоваться различные методы (метод социометрических исследований, методика определения индекса групповой сплоченности К.Э. Сишора, социально-психологического климата группы Л.Н. Лутошкина). В последнее время на основании приложения к письму ДГСК МВД России от 16 декабря 2015 года № 21/7/13327 инспектор отделения морально психологического обеспечения для более эффективного изучения и коррекции социально-психологических явлений в служебных коллективах ОВД может использовать методику «Социально-психологический мониторинг». Данная методика разработана «в целях изучения, анализа и оценки социально-психологического климата в служебных коллективах и морально-психологического состояния личного состава органов, организаций и подразделений системы МВД России».

Процедура исследования с использованием этой методики отличается от классической социометрии тем, что она не ограничивает количество вариантов выбора сотрудников в соответствии с указанными критериями, не влияет на влияние взаимных выборов в процессе определения рейтинга членов коллектива и то, что исследование является полностью анонимным, что значительно повышает надежность данных. Кроме того, этот метод основан на использовании компьютерной программы, предназначенной для анонимного, краткого и объективного изучения, а также для получения достоверной информации о процессах и явлениях, происходящих в коллективе ОВД, а также о профессиональных качествах личного состава. В ходе изучения социально-психологического климата внутри персонала, интегрированного в систему МВД России с помощью этой компьютеризированной методологии, были выявлены следующие элементы:

- особенности социально-психологического климата по трем параметрам: «благоприятный», «сред неблагоприятный» и «неблагоприятный»;

- ядро служебного коллектива, которое будет являться опорой для руководителя ОВД или подразделения;

- неформальные микрогруппы, их лидеры, а также перечень лиц, которые входят в данные группы сотрудников;

- совместимость сотрудников, оптимальные/неоптимальные сочетания их психологических особенностей, которые могут помочь руководителю в процессе формирования групп для эффективного выполнения совместных специальных оперативно служебных задач;

- степень сплоченности сотрудников отдела или подразделения, уровень психологической напряженности в их отношениях, степень удовлетворенности условиями и организацией служебной деятельности.

В процессе оценки морально-психологического состояния служебных сообществ системы МВД России с использованием методологии определены следующие элементы:

- морально-психологическое состояние личного состава по двум критериям: «удовлетворительно» и «неудовлетворительно»;

- работникам, склонным к противоправному поведению, целесообразно действовать при исполнении своих обязанностей в соответствии с установками и личными убеждениями, которые не соответствуют нормам поведения сотрудников МВД, вероятность того, что при определенных условиях они совершат различные правонарушения;

- индивидуальный круг общения работников;

- наличие микрогрупп, лидерами которых являются работники, склонные к противоправному поведению.

При изучении социально-психологического климата служебного коллектива с помощью методологии «социально-психологического мониторинга» специалист использует «Карту социально-психологической оценки климата».



Рисунок 3. Карта социально-психологической оценки климата

На этой карте показаны вопросы, на каждый из которых сотрудникам команды предлагаются три ответа «да», «нет» и «затруднились ответить». В столбце «Фамилия, Имя, Фамилия» вводятся данные сотрудников подразделения, после чего им предлагается анонимно заполнить карточную форму. Все заполненные формы обрабатываются специалистом с помощью программы компьютерного мониторинга.

Таким образом, используя эту технику, можно получить объективную и качественную информацию для изучения, анализа и дальнейшей оценки социально-психологического климата в служебном коллективе и морально психологического состояние личного состава ОВД.

Кроме того, используя эту технику, можно определить тип доминирующих отношений (обсуждаемых в предыдущем параграфе) - поддерживающие отношения, нейтральные отношения, оппозиционные отношения и их влияние на эффективность принятия решений, а также управления в целом ОВД (либо его отделом или подразделением).[[32]](#footnote-32)

Если руководитель ОВД правильно выполняет свои функциональные задачи, прилагает необходимые усилия для улучшения деятельности организации, заботится о ее сотрудниках, проявляет инициативу и решает проблемы с творческим подходом, то очевидно, что этот тип отношений с неформальными группами окажет положительное влияние на эффективность деятельности ОВД. В этом случае руководитель должен полностью поддерживать деятельность неформальных групп и их лидеров. Противоположная ситуация возникает, если неформальная группа и ее лидер поддерживают руководителя, который плохо выполняет свои функциональные задачи, не справляется с решением поставленных оперативных и официальных задач, демонстрирует авторитарный или сговорчивый стиль руководства и т.д. В этой ситуации такого рода отношения с лидером неформальной группы негативно скажутся на эффективности работы ОВД. В этих обстоятельствах на неформальную группу должны оказывать влияние главным образом методы убеждения, чтобы переориентировать свое отношение к «плохому» лидеру в правильном направлении, с тем чтобы новое отношение приняло форму правильной, принципиальной позиции. и критический. Естественно, что в крайнем случае высший орган власти примет решение и примет меры, чтобы сменить руководителя, который ненадлежащим образом реализует процесс управления.

В случае «нейтрализма» отношения между неформальной группой и руководителем ОВД во всех случаях будут негативными. Как и в первом варианте - когда проявляются нейтральные отношения между добросовестным, активным и активным лидером и неформальной группой, и во втором варианте, когда неформальная группа безразлична к деятельности лидера с проявлениями негативных аспектов (например, злоупотребление служебным положением, нарушение дисциплины и уважение к закону и порядку). При первом и втором вариантах «нейтрализм» не позволит использовать весь положительный потенциал структуры. неформально, что позволяет повысить эффективность работы ОВД. Поэтому эти отношения должны систематически преодолеваться.

В отношениях оппозиции с лидером неформальной группы и его лидером также прогнозируются два варианта. Первый вариант - когда неформальная группа выступает против деятельности компетентного руководителя, мешая ему выполнять свои функциональные задачи. Причина - чисто групповые или личные интересы и необоснованные требования членов группы и их лидера. Во-вторых, необходимо, чтобы вышестоящие лица принимали активные и целенаправленные меры, чтобы нейтрализовать эту оппозицию и переориентировать эту неформальную группу в пользу лидера. Для этого в основном используются методы убеждения, с группой проводится необходимая воспитательная работа, а ее неофициальный лидер, который действует в корне неверно и значительно усложняет нормальное функционирование организма, отстраняется от команды. Если противоборствующая неформальная группа предъявляет разумные претензии к руководителю, который фактически не выполняет свои функциональные обязанности, эти претензии удовлетворяются в интересах дела и, при необходимости, осуществляется смена руководителя.

Таким образом, знание особенностей взаимоотношений, установленных между руководителем органа и лидерами неформальных групп, и их учет в практике управления могут предотвращать конфликты, способствовать созданию социально-психологического климата. обслуживающей команде, и для того, чтобы принять правильное управленческое решение, необходимо руководствоваться выводами и мнениями психологов после проведения им исследований.

## 2.3. Способы разрешения конфликтов, возникающих в процессе управления в системе ОВД

Мы уже обнаружили, что ОВД — это сложная иерархическая структура, в которой сотрудники имеют профессиональный статус, интересы, связанные с профессиональными и межличностными отношениями, и так далее. Система управления, которая всегда развивалась в российских ОВД, носит линейный или вертикальный характер, потому что каждый уважает принцип «снизу-вверх». Обратим внимание, что этот тип системы управления часто сравнивают с пирамидой, где по мере приближения пика число руководителей для сотрудника уменьшается и становится несколько незначительным для определенной должности. В то же время в процессе правоприменения личность каждого работника неизбежно вступает во многие взаимоотношения: экономические, правовые, политические, моральные, культурные и межличностные, которые составляют основу социальной структуры общества. В этой сложной структуре конфликты неизбежно возникают (в нашем случае мы сосредоточимся на межличностных конфликтах).

В психологии межличностный конфликт определяется как «социально-психологический феномен, возникающий во время взаимодействия (коммуникации, общения) одного человека (или нескольких) с другим (другими)».[[33]](#footnote-33)

В УГИБДД ГУ МВД России по г. Тула инспектор отделения морально психологического обеспечения в своей деятельности по профилактике, предотвращению, разрешении межличностных конфликтов и оптимизации социально-психологического климата в служебном коллективе опирается на Приказе МВД России от 11.02.2010 года № 80 о морально-психологическом обеспечении оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел Российской Федерации.

В соответствии с этим Положением инспектор отделения морально-психологической поддержки выполняет следующие действия:

1) воспитательная работа — это основной вид морально-психологического обеспечения, который состоит из мероприятий, направленных на обучение персонала профессиональным и моральным качествам, связанным с потребностями оперативной деятельности;

2) психологическая работа — это вид морально-психологического сопровождения, состоящий из мероприятий, направленных на формирование профессионально важных личностных качеств, психической и эмоциональной устойчивости и подготовки к эффективному выполнению поставленных задач;

(3) социальная работа — это вид морально-психологической поддержки, состоящий из мероприятий, направленных на обеспечение и реализацию мер социальной защиты персонала, предусмотренных законодательством, и на этой основе создание социальных условий, необходимых для эффективное выполнение эксплуатационных и сервисных задач;

(4) культурно-просветительская работа — это вид морально-психологического сопровождения, состоящий из действий, направленных на формирование у персонала морально-эстетических и психолого-психологических качеств посредством художественной культуры и искусства;

(5) работа по укреплению дисциплины и правопорядка персонала представляет собой сложный тип моральной и психологической поддержки, состоящий из деятельности, направленной на предотвращение и предотвращение конфликтов, правонарушений и чрезвычайных ситуаций.

Кроме того, Приказ содержит ряд определений:

«Морально-психологическое состояние личного состава - это динамическое проявление нравственных качеств и психологических свойств личности сотрудников Управления внутренних дел Российской Федерации, выражающееся в его отношении к реальности, степени его активности, уровне подготовки и умения решать задачи».

«Морально-психологическая готовность состава к оперативной и служебной деятельности соответствует состоянию сознания и психики работников, отражая их концентрацию, активность, настроение и мобилизация для преодоления любых трудностей, обеспечение оперативности и качества оперативных и служебных задач».

«Морально-психологическая устойчивость персонала в борьбе с воздействием травмирующих факторов представляет собой систему личностных качеств (знаний, навыков, взглядов, убеждений, мотивов, взглядов, черт характера), которая определяет способность сотрудников поддерживать функциональную активность и выполнять задачи в любых условиях (включая конфликт и чрезвычайную ситуацию)».

«Социально-психологический климат в служебном коллективе ОВД — качественная характеристика межличностных отношений, проявляющихся в виде совокупности нравственных и психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности сотрудника в группе».

Таким образом, морально-психологическое обеспечение оперативной и служебной деятельности органов внутренних дел является неотъемлемой частью системы кадрового обеспечения Министерства внутренних дел Российской Федерации, состоящей из мероприятий, направленных на подготовку, содержание и восстановление морально-психологического состояния персонала с целью обеспечения эффективного выполнения поставленных задач.

Анализ опыта работы инспектора отдела морально-психологического обеспечения позволил нам выделить ряд характеристик социально-психологической и воспитательной работы с персоналом по профилактике и разрешению (урегулирования) межличностных конфликтов между сотрудниками ОВД. Целью данной деятельности является оптимизация морально-психологического состояния персонала, социально-психологического климата персонала службы ОВД, а также задачи начальника и инспектора отдела морально-психологического обеспечения ОВД в работе с личным составом:

- поддерживать благоприятный морально-психологический климат и позитивное эмоционально-нравственное состояние персонала;

- уменьшение конфликтов между сотрудниками, сплочение служебного коллектива;

- формирование высокого морального духа сотрудников, их правильного отношения к моральным ценностям и степени подготовки к мотивации в отношении выполнения оперативных задач.

Предотвращение конфликтов (предупреждение) включает в себя организацию комплекса направлений управления и методов управления в ОВД, что снижает вероятность возникновения различных типов конфликтов.[[34]](#footnote-34) Как правило, профилактические меры в ОВД совместно с инспектором отделения морально-психологического обеспечения проводятся как до, так и после возникновения какого-либо конфликта среди личного состава.

Основными методами предотвращения (предупреждения) различных типов конфликтов при работе с персоналом данной ОВД являются:

1) Устранение объективных и субъективных причин конфликта (в этом смысле регулярно проводятся исследования социальной психологии с целью выявления причин возможного конфликта).

2) Обучение и укрепление сотрудничества в служебном коллективе. Здесь используются следующие методы:

- вовлечение работника как возможной стороны в конфликте в совместные действия со второй стороной;

- поощрять работника выражать сочувствие и понимание своему противнику и желание не вступать с ним в конфликт, а помогать ему;

- обучение личностным качествам сотрудников, связанных с поддержанием уважительного отношения к их партнерам по обслуживанию, несмотря на расхождение точек зрения и интересов; а также равное обращение, запрещение дискриминации по национальному, религиозному и иным признакам, а также демонстрация чувства превосходства;

- приписывание руководителем заслуг обеим сторонам конфликта в целях избегания возникновения чувства зависти между сотрудниками;

- формирование и поддержание в коллективе благоприятной психологической атмосферы, способствующей возникновению чувства взаимной симпатии с помощью методов командной работы и учета психологической совместимости в соответствии с индивидуальными особенностями, и личными качествами сотрудников;

- реализация мер, способствующих продвижению общих целей гармонизации между руководством и подчиненными, то есть руководителю нужны навыки и знания для постановки таких целей, которые не будут не противоречит целям сотрудников полиции;

3) Нормативные методы предотвращения и предотвращения конфликтов среди персонала ОВД:

- меры по продвижению четкой подчиненности и интеграции между департаментами и руководителями, как только наличие организационной структуры управления в ОВД с четким разделением обязанностей между подразделениями и должностями определяют уникальность своих отношений, тем самым избегая конфликтов по поводу разделения обязанностей;

- использование нормативных методов как таковых для предотвращения и предотвращения конфликтов, при этом каждый тип конфликта регулируется социальными нормами: правовыми, религиозными, моральными и т. д. (В нашем случае эти методы предотвращения конфликтов заключаются в установлении формальных, бумажных и общеобязательных правил, регулирующих полномочия каждого сотрудника полиции);

- формирование у сотрудников ОВД умений, связанных с поддержанием баланса прав и обязанностей, то есть каждый сотрудник имеет служебные права, обязанности и ответственность, соответствующие его / ее положению;

- меры, связанные с разработкой и балансировкой мотивационной политики деятельности каждого сотрудника ОВД, что является наиболее эффективным средством предотвращения конфликтов. Эти методы включают продвижение по службе, предоставление новых прав, обязанностей и ответственности, материальные стимулы и т.д.

Опираясь на многолетний опыт работы с сотрудниками УГИБДД ГУ МВД России по г. Тула, руководитель и инспектор отделения морально-психологического обеспечения, отмечают следующие наиболее значимые предпосылки возникновения конфликтов среди сотрудников разных должностных статусов:

- грубость среди подчиненных, плохие коммуникативные навыки;

- демонстрация силы, проявление высокомерия;

- проявление эгоизма, нетерпимости к возражениям;

- попытка получить «дешевый» или сомнительный авторитет;

- халатность, нечестность, лень;

- безответственность, отсутствие характера.

Перед конфликтом начальник ОВД сначала старается правильно проанализировать сложившуюся ситуацию. В то же время он придерживается определенной логической последовательности: систематически изучает основы служебной психологии, чтобы понять основные потребности личности и возможность их реализации социально-психологическим способом; попытаться понять стороны конфликта, объективно оценить происходящее; предсказывает последствия конфликта; самосовершенствование через приобретение качеств, которые дают группе право уважать личность и служебное положение.

Используя эту схему, начальник отдела внутренних дел начинает с предотвращения конфликтов, самостоятельно оценивая свои действия в этой ситуации. По его мнению, использование следующих методов является хорошим эффектом: индивидуальный разговор, предупреждение, нестандартный подход к разрешению конфликтов и чувство юмора.

Если между сотрудниками УГИБДД ГУ МВД России по г. Туда конфликт уже разразился (например, на профессиональной или межличностной почве), это должно быть решено в обязательном порядке. Разрешение (урегулирование) конфликта лежит в окончании конфликта, то есть в поиске взаимоприемлемого решения проблемы, которая создала конфликт интересов и имеет личное значение для противников. В науке о конфликте динамика развития конфликта состоит из нескольких этапов:

- Этап 1 - возникновение предконфликтной ситуации;

- 2 этап - после первого этапа усиливается взаимная напряженность между сторонами конфликта, возникает конфликтная ситуация;

- 3 фаза - существует сознательная или неосознанная причина конфликта между участниками конфликта (может быть в форме внутренней или внешней мотивации);

- 4-й этап - конфликт достигает своего пика - то есть кульминация развития конфликта между его участниками;

- 5 этап - рецессия, смягчение конфликта;

- 6-й этап - разрешение (полное, неполное или временное) конфликта.

Урегулирование (или разрешение) может быть достигнуто как на стадии возникновения, так и на стадии обострения и смягчения конфликта. Они считают, что наиболее эффективными условиями успешного разрешения конфликта являются:

- своевременное выявление причин конфликта (методы индивидуального разговора, наблюдения, опроса и т. д.);

- выявление сферы деятельности конфликта путем анализа причин, противоречий, интересов и целей сторон конфликта: - определение степени взаимного стремления сторон конфликта преодолеть противоречия; - Организация общего поиска путей преодоления конфликта.

Мы уже отмечали, что разрешение конфликта может быть полным или неполным. Полное разрешение конфликта заключается в том, чтобы положить конец этому конфликту путем полного устранения причин и объекта конфликта. Неполное разрешение конфликта происходит, когда не устранены все причины конфликта, а сам конфликт только временно ослаблен, но может в любой момент вспыхнуть с новой силой. В зависимости от причин конфликтов, индивидуальных особенностей участников и ситуации с персоналом (выявляется методом индивидуальной беседы, наблюдательного и психодиагностического исследования), начальником и инспектором отдела в морально-психологическом обеспечении ОВД используются три группы социально-психологических методов, приемов разрешения конфликтов:

Во-первых, существуют социально-психологические методы и приемы воздействия на личность как участника конфликта:

- начальник и инспектор отдела морально-психологического обеспечения ОВД проводит серию воспитательных бесед с участником конфликта

- если образовательные разговоры не оказывают соответствующего воздействия, применяются определенные дисциплинарные санкции (например, лишение материальной компенсации, выговор в личном деле);

- при необходимости проблема выносится на обсуждение служебного коллектива для того, чтобы коллектив воздействовал наличность конфликтующей стороны (этот метод обычно применяется к сотруднику, вызывающему конфликт);

- если все вышеперечисленные меры неэффективны и конфликт начинает становиться деструктивным и негативно влиять на ситуацию в команде и на выполнение официальных мероприятий, применяется крайняя мера: увольнение инициатора конфликта и / или его активных участвующих сторон;

- одной из эффективных мер является метод убеждения, который побуждает стороны конфликта к принятию новых (конструктивных) условий для взаимодействия, освобождения от «бремени прошлого».

Во-вторых, это методы, методы и социально-психологические приемы воздействия на группу участников конфликта, связанные с выбором определенного стиля конфликтного поведения. В настоящее время конфликтологи выделяют пять основных стилей поведения в конфликте:

Избегание, уклонение - этот стиль состоит из слабой настойчивости в сочетании с низким уровнем кооперативности. В этом случае действия направлены на разрешение ситуации, не уступая, но не настаивая на собственных интересах, отказываясь участвовать в спорах и дискуссиях, воздерживаясь от выражения своей позиции, переводя разговор в ответ на другие претензии к другой теме. Такой стиль поведения в конфликте отражает тенденцию избегать ситуаций, провоцирующих конфликт, не брать на себя ответственность за решение проблемы, избегать спорных проблем, утверждать, что противоречия незначительны, отрицать существование конфликта и считать его бессмысленным.[[35]](#footnote-35)

Соперничество (конфронтация) - этот стиль подразумевает большую уверенность в сочетании с низким уровнем кооперативности. Здесь действия направлены на защиту их интересов посредством открытой борьбы и власти. Ситуация здесь воспринимается как победа или поражение, занимает жесткую позицию и демонстрирует непримиримый антагонизм в процессе сопротивления лагерю в конфликте, главная цель которого состоит в том, чтобы заставить другую сторону придерживаться своей точки зрения любой ценой.

Приспособление (уступчивость) - состоит из слабого самоутверждения в сочетании с высоким уровнем кооперативности. Здесь действия направлены на поддержание хороших отношений с противником, на удовлетворение интересов других, на пренебрежение их интересами, на сглаживание разногласий, желая полностью уступить. Такой стиль поведения в конфликте наводит на мысль о стремлении поддержать противника, не касаясь его чувств и принимая во внимание главным образом его аргументы в споре.

Сотрудничество - этот стиль состоит в признании возникших различий во взглядах и интересах, согласии рассмотреть другие точки зрения, чтобы полностью понять причины конфликта и найти приемлемый курс действий для всех сторон в конфликте. Такой стиль поведения в конфликте говорит о том, что ни одна из сторон не стремится достичь своей цели за счет другой, а скорее ищет лучший вариант разрешения конфликтной ситуации.

Компромисс - этот стиль состоит из отличной напористости и высокой кооперативностью. Здесь действия направлены на поиск решений, которые полностью удовлетворяли как их интересам, так и интересам другой стороны в конфликте посредством открытого и откровенного обмена мнениями о противоречии.

Главной целью противоборствующих сторон является урегулирование споров путем взаимных уступок, исследований и разработки временных решений, которые устраивали бы обоих противников, не теряя ничего и не выигрывая.

Выбор компромисса и стиля сотрудничества являются наиболее оптимальными стилями, способствующими устранению противоречий и получению наиболее эффективных, надежных и устойчивых результатов для разрешения конфликтов на профессиональной и межличностной основе.

В-третьих, речь идет о социально-психологических методах воздействия структурными методами и приемами, связанными с устранением конфликтов (в основном на профессиональной основе). Руководитель и инспектор отдела морально-психологического обеспечения ОВД использует следующие методы этой группы для разрешения конфликтов:

- методы формального уточнения требований к работе и ожидаемых результатов каждого работника и подразделения;

- методы координации и интеграции, механизм которых предполагает наличие единого руководящего органа для двух конфликтующих сторон (единоначалие облегчает управление конфликтной ситуацией, поскольку, подчиненный точно будет знать, чьим решениям он непосредственно подчиняется);

- методы определения общекорпоративных интегрированных целей - максимизация усилий всех сторон в конфликте для достижения общей цели, которая является выгодной и выгодной для организации в целом;

- методы системы морального и материального вознаграждения (предполагает концентрацию конфликтующих сторон на результатах работы).

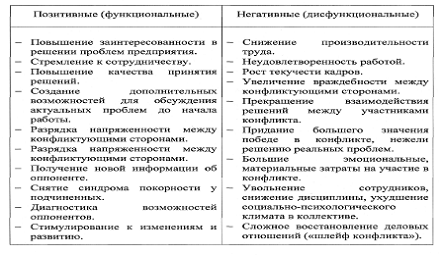
Конфликты во всех организациях, включая органы внутренних дел, неизбежны, и для них есть место, потому что всегда есть люди, у которых есть мнения, конкурирующие интересы по профессиональным причинам, или межличностные. Для руководителя важно понимать, что ухудшение отношений между сотрудниками связано с эффективностью и результатами деятельности каждого сотрудника ОВД и сервисной команды в целом.

В связи с этим, для предотвращения и урегулирования конфликтов, глава ОВД должен улучшить свои навыки, связанные с конфликтами, а именно: специальная подготовка по искусству общения; улучшить навыки, связанные с мониторингом и эффективным управлением конфликтами в организации.

Кроме того, в идеале лидер не устраняет конфликт, а управляет им и использует его эффективно.

Таким образом, управление конфликтом — это процесс влияния, направленный на устранение или минимизацию причин конфликта или на корректировку поведения сторон в конфликте.[[36]](#footnote-36) Следовательно, первым шагом в управлении конфликтами должно быть понимание источников, которые их породили.

Конфликты снижают эффективность оперативной и служебной деятельности. Однако многие из них могут быть не только деструктивными (негативными), но и конструктивными (позитивными) (рисунок 4).

Рисунок 4. Последствия конфликтов, возникающих в процессе управления в ОВД

Таким образом, одной из приоритетных задач должностных лиц на всех официальных уровнях системы внутренних дел является своевременное предотвращение и разрешение конфликтов на профессиональной или межличностной основе и выявление реальных причин, которые их вызывают. Однако это не означает, что необходимо стремиться избегать любых конфликтов между сотрудниками.

## 2.4. Предложения по совершенствованию практики социально-психологического управления в ОВД

Известно, что на любую деятельность подразделений ОВД влияет социально-психологический климат служебного коллектива. Психологический настрой, преобладающий на рынке труда, определяет не только степень включения каждого работника в работу, но также его цель и эффективность. Влияние климата персонала на личность работника может быть двояким: с одной стороны, стимулирующее, а с другой - сдерживающее, подавляющее творческую активность и эффективность работника.

Поэтому для руководителя становится важным не только иметь общее представление о характеристиках социально-психологического климата персонала, но и точно оценивать его состояние. Руководитель может попытаться получить информацию о состоянии психологической атмосферы персонала во время бесед с сотрудниками и их личных наблюдений, но более объективные и разумные данные могут быть получены на основе использование такого социально-психологического метода как мониторинг.

Мониторинг социально-психологического климата — это, как правило, социальный заказ руководителя психологу подразделения или инспектору морально-психологического обеспечения ОВД.[[37]](#footnote-37) Даже если нет никаких показания к проведению мониторинга за персоналом (например, продолжительный внутригрупповой конфликт, случаи систематического нарушения официальной дисциплины и т.д.), руководитель может использовать данные исследования о процесс в социальной группе, чтобы получить обратную связь о результатах управленческого влияния.

Для эффективного мониторинга социально-психологического климата персонала специалист должен:

- четко сформулировать психодиагностические цели и задачи;

- конкретная информация о характеристиках текущей ситуации в подразделениях, целях и проектах лидера по отношению к этому коллективу, показателях эффективности (отдельных сотрудников и подразделения в целом), о характеристиках практики мотивации и дисциплина в подразделении;

- ознакомиться с формальной структурой подразделения и социально-демографическими характеристиками его работников;

- обладать необходимой информацией об индивидуальных психологических характеристиках работников, их психоэмоциональном состоянии, существующих психологических и личных трудностях.

В процессе социально-психологического исследования такие параметры как:

- факторы, которые положительно или отрицательно влияют на атмосферу социально-психологического климата персонала;

- социально-психологические трудности, которые негативно влияют на эффективность и результативность официальной деятельности и состояние дисциплины в отделе внутренних дел;

- характер и особенности межличностных отношений работников;

- определенные параметры групповой динамики и особенности распределения социальных ролей между работниками;

- стиль руководства и степень воспитания социально-психологических навыков у заместителя начальника управления внутренних дел.

Перед проведением социально-психологического исследования специалист, который организует это мероприятие, должен провести беседу с сотрудниками, в ходе которой разъясняются цель и задачи надзора и даются инструкции о правилах, которым необходимо следовать при заполнении форм. или работы с компьютером.

Более точную информацию о социально-психологическом климате служебного коллектива можно получить, используя набор методов социально-психологического исследования (тестирование, опрос, собеседование, наблюдение, беседа, оценка и т.д.).[[38]](#footnote-38)

Выбор определенных методов исследования, а также определенных методов психодиагностики определяется целями и задачами мониторинга социально-психологического климата персонала, временных и технических ресурсов, местоположения, количества работ, квалификаций и компетенций. Вся полная информация, полученная по всем методам исследования, обрабатывается и анализируется. Она раскрывает характеристики социально-психологических явлений у работников, характеристики социального статуса работников, занятых в группе, и другую информацию, полезную для практической деятельности в области управления персоналом.

Результаты исследования должны быть выделены в виде специального рапорта (отчета). Этот отчет должен содержать не только сводную информацию, но и рекомендации руководителю по индивидуальной работе с конкретным сотрудником, а также по оптимизации социально-психологического климата персонала данного подразделения. Если результаты мониторинга социально-психологического климата доводятся до всех сотрудников, этот процесс требует соблюдения деликатности (принцип «не навреди»). Служебному коллективу доводится лишь обобщенная или позитивно-персонифицированная информация, негативные моменты, свидетельствующие о необходимости оказания индивидуальной психологической помощи конкретному сотруднику, доводится до него персонально (по принципу конфиденциальности).

На основе результатов мониторинга социально-психологического климата сотрудники прогнозируют развитие ситуации, разрабатывается программа для оптимальной политики персонала, нуждаются неформальные лидеры и работники, которым необходима индивидуальная психологическая помощь, организованы необходимые социально-психологические групповые мероприятия. Другими словами, результаты этого мониторинга позволяют определить, как оптимизировать социально-психологический климат персонала. Процесс оптимизации осуществляется с использованием социально-психологических факторов, которые позволяют целенаправленно влиять на его качественное состояние.



Рисунок 5. Психологические факторы оптимизации социально-психологического климата в ОВД

Важную роль в оптимизации социально-психологического климата персонала играют отношения между руководителем и его подчиненными, а также все функции, выполняемые руководителем. Показатели социально-психологического климата, его влияния на личность работника можно рассматривать как один из важных критериев эффективности управления, а именно степень положительного влияния руководителя на подчиненные. Именно активность, способность завоевать доверие, степень творческого участия лидера в делах коллектива определяет состояние этого климата.

Если опираться на наиболее важные из вышеперечисленных факторов, мы можем сказать, что формирование целевых подразделений для персонала является следствием принятия ценностной ориентации процесса управления.

Грамотный анализ и эффективное решение проблем, связанных с социально-психологическим климатом и другими характеристиками процесса управления, позволяют согласованно достигать отдельных целей, которые объединяют сотрудников внутри сервисной команды, действующей в последовательны. Эти цели могут включать в себя:

- увеличение организации персонала по служебной деятельности, сокращение непроизводительных затрат времени и усилий;

- устранение часто неоднозначных официальных инцидентов, сбоев и неудач;

- повысить профессиональные навыки сотрудников для их карьерного роста;

- обучение персонала любым инновациям, которые повышают производительность и мотивацию, стимулируют сотрудников.

Для достижения выбранной общей цели определяются требования к производительности сотрудников, устанавливается контроль и стимулирование их профессионального поведения, предназначенные для согласования планов и способов действий команды во время принятия решения общей коллективной проблемы.

Кроме того, стиль управления должен не только соответствовать характеристикам личности лидера, но и быть адаптированным к организационной и социально-психологической ситуации, сложившейся в штате. В связи с этим руководитель должен в максимально возможной степени полагаться на все положительные или относительно нейтральные моменты, которые характеризуют ситуацию в подразделении, в то время как привносить творческие инновации в его профессиональную жизнь. Например, если сотрудники полиции участвуют в каком-либо виде спорта, необходимо поддерживать эту страсть, чтобы дать им возможность проводить время вместе, поощрять участие своих коллег в спорте, внедрять в спорт практические задания. профессиональное обучение, устранение некоторых физических и психологических трудностей.

Обучение личного состава в условиях работы зависит от степени и характера его подготовки, специфики работы подразделений, форм и традиций занятий. Кроме доведения до сотрудников ОВД новых нормативных документов необходимо расширять их профессиональный кругозор и способности, используя такие активные социально-психологические методы, как: мозговой штурм, практические и тренинговые занятия, учения. Оценка в процессе обучения новых навыков и способностей сотрудников повышает их профессиональную совесть и рабочий дух.

В то же время, помимо конкретных задач, руководство должно определить срочные задачи, связанные с общей коллективной подготовкой персонала (например, обучение сотрудников действиям, которые необходимо предпринять в ситуации попадания в заложники и т.д.).

Что касается взаимоотношений между сотрудниками отделов ОВД, то необходимо отметить полярность межличностных отношений, которые там существуют. Для оптимизации межличностных отношений на рынке труда менеджер может использовать два основных метода:

- создание и внедрение в определенной степени практики активной оценки этических аспектов отношений и культуры общения сотрудников ОВД, средств воздействия на нарушителей на установленные этические стандарты;

- формирование положительных образцов и норм морального поведения сотрудников полиции, предполагающих систематическое проявление главой юстиции, порядочности, заботы подчиненных и т. д., в качестве примеров соблюдения моральных требований.

Что касается факторов, учитываемых руководителем при оптимизации социально-психологического климата, необходимо прежде всего отметить выбор работников в подразделениях по их психологической совместимости - в качестве введения от практики профессиональной и психологической помощи персоналу, как положительной традиции в его профессиональной жизни.

В психологии выделяют четыре вида совместимости:

1. психофизиологическая совместимость заключается в согласованности таких индивидуальных особенностей сотрудников, как тип нервной системы (темперамент), нервно-психическая устойчивость, скорость мыслительных процессов, выносливость, работоспособность и т.д.
2. психологическая совместимость заключается в степени сходства характера, стереотипах и стилях поведения и т.д.
3. социально-психологическая совместимость заключается в согласованности коммуникативных способностей, ценностных ориентаций, интересов и склонностей сотрудников, ряда их поведенческих характеристик;
4. социальная совместимость заключается в сходстве у сотрудников уровня образования, социально-экономического положения, статусов и ролей.

Для руководителя ОВД важно знать, что чем больше он сможет выбирать штатных сотрудников подразделения по принципу согласованности во всех типах совместимости, тем больше взаимопонимания, взаимоотношений и результаты их деятельности будут эффективными.

Моральная готовность сотрудников полиции помогать своим коллегам преодолевать психологические проблемы, которые могут возникнуть в экстремальных, нормальных или штатных условиях труда, явно улучшает социальный и психологический климат в служебном коллективе. Такая возможность может значительно повысить уверенность сотрудников в нестандартных ситуациях, повысить эффективность официальных мероприятий, повысить моральный дух группы и сплотить команду. Однако нет смысла заставлять работника оказывать или принимать психологическую помощь. Если руководитель усматривает в ней необходимость, то он может сам применять и поощрять сотрудников к ее оказанию, и постепенно она может стать привычной традицией при взаимодействии сотрудников.

Внедрение других позитивных традиций в профессиональную жизнь сотрудников ОВД не может ограничиваться событиями, которые являются для них памятными датами. Будут также полезны традиции введения в профессию, признание профессионального роста и успехов в процессе службы, дополняющие профессиональную деятельность в отделе внутренних дел (в форме обобщения и облегчения трудоустройства увольняющихся сотрудников).

Таким образом, мониторинг и оптимизация социально-психологического климата персонала сотрудников является важной частью социально-психологической поддержки персонала ОВД. Именно комплексное использование различных социально-психологических методов при работе с персоналом ОВД будет способствовать эффективной оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение отметим еще раз, что наше исследование направлено на теоретическое изучение характеристик социально-психологических методов управления и изучение особенностей их применения в органах внутренних дел.

На первом этапе исследования теоретические положения по теме исследования были изучены, проанализированы и обобщены.

Раскрыта сущность социального управления как процесса в различных типах сообществ, организаций, учреждений и общества в целом. Этот процесс осуществляется для поддержания и обеспечения устойчивости развития конкретной системы, оптимизации и улучшения ее структуры и достижения ее целей. В ОВД это выглядит как пирамида социальных отношений, которая отражает иерархическую систему отношений между должностными лицами. Эта пирамида основана на различиях в официальном положении, статусе, доходах и полномочиях.

Основной целью социального управления является достижение желаемого, возможного и необходимого состояния системы, достигнутой в процессе управления. Это один из мощных инструментов, влияющих на людей, их поведение и жизненно важные функции в коллективе. Чем он эффективнее, тем больше он затрагивает интересы, потребности, ценности, убеждения, мировоззрение каждого.

Затем были проанализированы ключевые моменты, касающиеся методов управления. Метод управления — это совокупность приемов и методов воздействия на управляемый объект для достижения целей достижения основного содержания управленческой деятельности. Методы социального управления делятся на несколько групп: первая - социальные и социально-психологические методы, вторая - экономические методы, третья группа - организационные и управленческие методы, четвертая группа - научные методы управления. Социальные и социально-психологические методы являются основными, они, как правило, действуют интегрировано, определяя материальный аспект управления и данный вектор развития по сравнению с другими методами воздействия.

Затем были рассмотрены этапы планирования управления и подготовки принятия управленческого решения ОВД. Подготовка и принятие решения управления в ОВД проходит несколько этапов: на первом этапе идентифицируется проблема и формулируется цель; на втором этапе идет подготовка информации о решении; на третьем этапе разрабатываются альтернативные решения, их оценка и обоснование выбора наилучшего решения в конкретных условиях; на четвертом шаге решение руководства принимается в форме одобрения. Каждый из перечисленных шагов включает в себя подэтапы, операции и определенные процедуры.

На втором этапе было проведено исследование в УГИБДД ГУ МВД России по г. Тула, направленные на анализ и обобщение реальности и потенциала практического использования социально-психологических методов управления в ОВД.

Формальная структура этой ОВД имеет иерархическое владение, где государственные служащие находятся на определенных ступенях уровня подчиненности, а руководители на разных уровнях наделены своими собственными функциями. В дополнение к формальной структуре в этой ОВД существует неформальная социально-психологическая структура сотрудников, которая требует социально-психологического изучения различными методами.

Социально-психологические явления в коллективах УГИБДД ГУ МВД России по г. Тула изучаются по следующим социально-психологическим методам: социометрия, психодиагностика, беседа, наблюдение, социально-психологический мониторинг. Эти методы используются для изучения: социально-психологического климата, сплоченности команды, межличностных и межгрупповых отношений, наличия неформальных микрогрупп, их лидеров и совместимости сотрудников.

Кроме того, в служебных коллективах подразделений данного ОВД выявляются группы специалистов и межличностные конфликты, на основе которых осуществляется поиск оптимальных методов предотвращения и разрешения конфликтов: методы воздействия на отдельную личность, методы воздействия на группу и организационные методы.

На основе анализа и обобщения опыта использования различных методов изучения и оптимизации межличностных отношений, социально-психологического климата персонала и методов разрешения конфликтов были разработаны предложения совершенствовать методы социально-психологического управления ОВД, а именно: рекомендации по использованию социально-психологического мониторинга при изучении служебных коллективов, были предложены методы, способствующие оптимизации социально-психологического климата команда.

Эта исследовательская работа отражает распространенный практический опыт применения социально-психологических методов для изучения и оптимизации социально-психологического климата в служебном коллективе, межличностных отношений, разрешения конфликтов в результате процесса. в системе ОВД. Она может служить методической базой для начинающих специалистов в области социально-психологической поддержки персонала ОВД.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

**Нормативно-правовые акты**

1. Федеральный закон от 27.05.2003 N 58-ФЗ (ред. от 23.05.2016) "О системе государственной службы Российской Федерации" // "Собрание законодательства РФ", 02.06.2003, N 22, ст. 2063.
2. Федеральный закон от 30.11.2011 N 342-ФЗ (ред. от 02.08.2019) "О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" // "Собрание законодательства РФ", 05.12.2011, N 49 (ч. 1), ст. 7020
3. Федеральный закон от 07.02.2011 N 3-ФЗ (ред. от 16.10.2019) "О полиции" // "Парламентская газета", N 7, 11-17.02.2011
4. Указ Президента РФ от 21.12.2016 N 699 (ред. от 06.11.2018) "Об утверждении Положения о Министерстве внутренних дел Российской Федерации и Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации по субъекту Российской Федерации" // "Собрание законодательства РФ", 26.12.2016, N 52 (Часть V), ст. 7614.

**Научная литература**

1. Аборина М. В., Жукова Л. Г. Социометрический метод диагностики в социальной работе //Современное общество: проблемы, идеи, инновации. – 2015. – №. 4. – С. 63-67.
2. Агафонова М. С., Палёха А. А. Концептуальная модель управления конфликтами в организации //Концепт. – 2018. – №. 8.
3. Амельчакова В. Н., Суслова Г. Н. Этапы организации исполнения управленческих решений в органах внутренних дел //Вестник Московского университета МВД России. – 2016. – №. 4.
4. Амельчакова В.Н., Суслова Г.Н. Этапы организации исполнения управленческих решений в органах внутренних дел // Юридические науки. - №4. – 2016. – С. 223-226
5. Безверхова Е. А., Луценко А. О. Метод коллегиальности в принятии управленческих решений //Традиционное, современное и переходное в условиях модернизации российского общества. – 2017. – С. 19-23.
6. Березин Е. М. Формирование благоприятного социально-психологического климата в команде лыжников-гонщиков высокого класса : дис. – 2017.
7. Брунер Р. А. Методы поддержания служебной дисциплины и обеспечения законности в ОВД //Вестник Московского университета МВД России. – 2015. – №. 6.
8. Бурыкин А. Д. Моделирование процессов управления предприятием //Экономика и управление: проблемы, решения. – 2016. – №. 9. – С. 62-69.
9. Донцов А. И. и др. Социально-психологические эффекты общения, их влияние на взаимодействие людей, воздействие их на коммуникацию, интеракцию и социальную перцепцию //Вестник практической психологии образования. – 2016. – Т. 2016. – №. 4. – С. 57-70.
10. Донцов Д. А. Методология и методы психологического научного познания, исследования и воздействия //Ответственный редактор. – 2016. – С. 132.
11. Зубарева Ю. Управление конфликтами в коллективе организации (на примере Пензенской областной организации профсоюза работников образования и науки Российской Федерации). – 2019.
12. Исупова Е. Н., Покотиленко Р. В. Разработка рекомендаций по созданию эффективной системы мотивации персонала организаций туристско-рекреационной сферы //Научная дискуссия: инновации в современном мире. – 2016. – С. 22.
13. Кашин Н. К. Социально-психологический климат семьи при наличии рефлексивной позиции супругов. – 2017.
14. Кириллов А. В., Солдатов А. А. Благоприятный социально-психологический климат-основа создания безопасных условий труда и обучения //Материалы Ивановских чтений. – 2016. – №. 4-1. – С. 44-47.
15. Клименко А. В., Минченко О. С. Полномочия, функции и услуги исполнительной власти: соотношение, классификация и основные характеристики //Вопросы государственного и муниципального управления. – 2016. – №. 1.
16. Коваленко А. В., Голованева А. В. Повышение эффективности и качества труда работников на основе формирования благоприятного социально-психологического климата в системе государственной службы //Экономика устойчивого развития. – 2017. – №. 3. – С. 99-102.
17. Маршев В. И., Отабоев Ж. Б. О. Размышления о ролях менеджеров: прошлое и настоящее //Управленческие науки. – 2019. – №. 2.
18. Моисеев В. Н. Новые медиа: философия взаимодействия человека и современных технологий : дис. – автореф. дис. на соис. Ученой степ. канд. философ. наук: 09.00. 13. М., 2016. 31 с.
19. Мусатов Д.А. Понятие и признаки управленческого решения в деятельности органов внутренних дел // Бизнес в законе. - №1, 2014. – С. 182
20. Мышляев Л. П. и др. Понятия и условия подобия систем управления //Известия высших учебных заведений. Черная металлургия. – 2015. – Т. 55. – №. 12. – С. 56-58.
21. Наговицына О. А., Соснина Е. Ю. Оптимизация организационной структуры как фактор повышения эффективности функционирования организации //Фотинские чтения. – 2016. – №. 1. – С. 288-292.
22. Нечитайло, И.С. Изменение общества через изменение образования: иллюзия или реальность?: монография / И. С. Нечитайло ; Нар. укр. акад. – Харьков : Изд-во НУА, 2015. – 552 с.
23. Николаева А. А., Караханян К. Г. Модель внедрения системы профилактики конфликтов в высшем образовательном учреждении //Успехи современной науки. – 2017. – Т. 9. – №. 3. – С. 15-18.
24. Салий С. Е., Красноплахтова Л. И. Изучение эффективности применения социально-психологических методов управления //Научное обеспечение агропромышленного комплекса. – 2016. – С. 1103-1104.
25. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов. – М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2014. – С. 12
26. Стеклова О. Е. Креативный менеджмент: учебно-методическое пособие/сост. ВН Лазарев. –Ульяновск: УлГТУ, 2016.–167 с. – 2016.
27. Стрельникова Т. В. Методологический подход А. Турена к исследованию современных систем социального управления //Здоровье и образование в XXI веке. – 2016. – Т. 18. – №. 8.
28. Федотова М. Г., Дмитриева А. Г. Использование психолого-педагогических методик в исследовании формирования социальных и личностных ролей //Вестник Бурятского государственного университета. Педагогика. Филология. Философия. – 2017. – №. 4.
29. Фильчакова С. Ю. Трудовой коллектив как субъект коллективно-договорных отношений в законодательстве Содружества Независимых Государств //Сибирский юридический вестник. – 2013. – №. 2.
30. Фролов Б. М. Объект осуществления государственного контроля и государственного надзора как основной критерий их разграничения //Административное право и процесс. – 2016. – №. 7. – С. 63-67.
31. Фролов В. А. Социологическое информационно-аналитическое обеспечение управления информатизацией региональных органов государственной власти : дис. – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2014.
32. Шамова Е. А. Управление социально-психологическим климатом в трудовом коллективе на примере цеха№ 380 АО НПК «Уралвагонзавод» : дис. – 2016.
33. Шевченко О. П. Повышение показателей производительности труда путем эффективной организации труда и рационального управления персоналом //Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – №. 12. – С. 55-59.

Яськов Е.Ф. Теория и практика социального управления: словарь-справочник со схемами, таблицами и комментариями. – М.: Дашков и Ко, 2014. – С. 154

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |

1. Шевченко О. П. Повышение показателей производительности труда путем эффективной организации труда и рационального управления персоналом //Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – №. 12. – С. 55-59. [↑](#footnote-ref-1)
2. Бурыкин А. Д. Моделирование процессов управления предприятием //Экономика и управление: проблемы, решения. – 2016. – №. 9. – С. 62-69. [↑](#footnote-ref-2)
3. Маршев В. И., Отабоев Ж. Б. О. Размышления о ролях менеджеров: прошлое и настоящее //Управленческие науки. – 2019. – №. 2. [↑](#footnote-ref-3)
4. Фролов Б. М. Объект осуществления государственного контроля и государственного надзора как основной критерий их разграничения //Административное право и процесс. – 2016. – №. 7. – С. 63-67. [↑](#footnote-ref-4)
5. Нечитайло, И.С. Изменение общества через изменение образования: иллюзия или реальность?: монография / И. С. Нечитайло ; Нар. укр. акад. – Харьков : Изд-во НУА, 2015. – 552 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Фролов В. А. Социологическое информационно-аналитическое обеспечение управления информатизацией региональных органов государственной власти : дис. – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2014. [↑](#footnote-ref-6)
7. Указ Президента РФ от 21.12.2016 N 699 (ред. от 06.11.2018) "Об утверждении Положения о Министерстве внутренних дел Российской Федерации и Типового положения о территориальном органе Министерства внутренних дел Российской Федерации по субъекту Российской Федерации" // "Собрание законодательства РФ", 26.12.2016, N 52 (Часть V), ст. 7614. [↑](#footnote-ref-7)
8. Безверхова Е. А., Луценко А. О. Метод коллегиальности в принятии управленческих решений //Традиционное, современное и переходное в условиях модернизации российского общества. – 2017. – С. 19-23. [↑](#footnote-ref-8)
9. Мышляев Л. П. и др. Понятия и условия подобия систем управления //Известия высших учебных заведений. Черная металлургия. – 2015. – Т. 55. – №. 12. – С. 56-58. [↑](#footnote-ref-9)
10. Наговицына О. А., Соснина Е. Ю. Оптимизация организационной структуры как фактор повышения эффективности функционирования организации //Фотинские чтения. – 2016. – №. 1. – С. 288-292. [↑](#footnote-ref-10)
11. Салий С. Е., Красноплахтова Л. И. Изучение эффективности применения социально-психологических методов управления //Научное обеспечение агропромышленного комплекса. – 2016. – С. 1103-1104. [↑](#footnote-ref-11)
12. Исупова Е. Н., Покотиленко Р. В. Разработка рекомендаций по созданию эффективной системы мотивации персонала организаций туристско-рекреационной сферы //Научная дискуссия: инновации в современном мире. – 2016. – С. 22. [↑](#footnote-ref-12)
13. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов. – М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2014. – С. 12 [↑](#footnote-ref-13)
14. Мусатов Д.А. Понятие и признаки управленческого решения в деятельности органов внутренних дел // Бизнес в законе. - №1, 2014. – С. 182 [↑](#footnote-ref-14)
15. Яськов Е.Ф. Теория и практика социального управления: словарь-справочник со схемами, таблицами и комментариями. – М.: Дашков и Ко, 2014. – С. 154 [↑](#footnote-ref-15)
16. Стрельникова Т. В. Методологический подход А. Турена к исследованию современных систем социального управления //Здоровье и образование в XXI веке. – 2016. – Т. 18. – №. 8. [↑](#footnote-ref-16)
17. Амельчакова В.Н., Суслова Г.Н. Этапы организации исполнения управленческих решений в органах внутренних дел // Юридические науки. - №4. –

    2016. – С. 223-226 [↑](#footnote-ref-17)
18. Амельчакова В. Н., Суслова Г. Н. Этапы организации исполнения управленческих решений в органах внутренних дел //Вестник Московского университета МВД России. – 2016. – №. 4. [↑](#footnote-ref-18)
19. Фильчакова С. Ю. Трудовой коллектив как субъект коллективно-договорных отношений в законодательстве Содружества Независимых Государств //Сибирский юридический вестник. – 2013. – №. 2. [↑](#footnote-ref-19)
20. Федеральный закон от 27.05.2003 N 58-ФЗ (ред. от 23.05.2016) "О системе государственной службы Российской Федерации" // "Собрание законодательства РФ", 02.06.2003, N 22, ст. 2063. [↑](#footnote-ref-20)
21. Федеральный закон от 30.11.2011 N 342-ФЗ (ред. от 02.08.2019) "О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" // "Собрание законодательства РФ", 05.12.2011, N 49 (ч. 1), ст. 7020 [↑](#footnote-ref-21)
22. Федеральный закон от 07.02.2011 N 3-ФЗ (ред. от 16.10.2019) "О полиции" // "Парламентская газета", N 7, 11-17.02.2011 [↑](#footnote-ref-22)
23. Клименко А. В., Минченко О. С. Полномочия, функции и услуги исполнительной власти: соотношение, классификация и основные характеристики //Вопросы государственного и муниципального управления. – 2016. – №. 1. [↑](#footnote-ref-23)
24. Донцов Д. А. Методология и методы психологического научного познания, исследования и воздействия //Ответственный редактор. – 2016. – С. 132. [↑](#footnote-ref-24)
25. Аборина М. В., Жукова Л. Г. Социометрический метод диагностики в социальной работе //Современное общество: проблемы, идеи, инновации. – 2015. – №. 4. – С. 63-67. [↑](#footnote-ref-25)
26. Федотова М. Г., Дмитриева А. Г. Использование психолого-педагогических методик в исследовании формирования социальных и личностных ролей //Вестник Бурятского государственного университета. Педагогика. Филология. Философия. – 2017. – №. 4. [↑](#footnote-ref-26)
27. Кашин Н. К. Социально-психологический климат семьи при наличии рефлексивной позиции супругов. – 2017. [↑](#footnote-ref-27)
28. Стеклова О. Е. Креативный менеджмент: учебно-методическое пособие/сост. ВН Лазарев. –Ульяновск: УлГТУ, 2016.–167 с. – 2016. [↑](#footnote-ref-28)
29. Коваленко А. В., Голованева А. В. Повышение эффективности и качества труда работников на основе формирования благоприятного социально-психологического климата в системе государственной службы //Экономика устойчивого развития. – 2017. – №. 3. – С. 99-102. [↑](#footnote-ref-29)
30. Брунер Р. А. Методы поддержания служебной дисциплины и обеспечения законности в ОВД //Вестник Московского университета МВД России. – 2015. – №. 6. [↑](#footnote-ref-30)
31. Березин Е. М. Формирование благоприятного социально-психологического климата в команде лыжников-гонщиков высокого класса : дис. – 2017. [↑](#footnote-ref-31)
32. Моисеев В. Н. Новые медиа: философия взаимодействия человека и современных технологий : дис. – автореф. дис. на соис. Ученой степ. канд. философ. наук: 09.00. 13. М., 2016. 31 с. [↑](#footnote-ref-32)
33. Донцов А. И. и др. Социально-психологические эффекты общения, их влияние на взаимодействие людей, воздействие их на коммуникацию, интеракцию и социальную перцепцию //Вестник практической психологии образования. – 2016. – Т. 2016. – №. 4. – С. 57-70. [↑](#footnote-ref-33)
34. Николаева А. А., Караханян К. Г. Модель внедрения системы профилактики конфликтов в высшем образовательном учреждении //Успехи современной науки. – 2017. – Т. 9. – №. 3. – С. 15-18. [↑](#footnote-ref-34)
35. Зубарева Ю. Управление конфликтами в коллективе организации (на примере Пензенской областной организации профсоюза работников образования и науки Российской Федерации). – 2019. [↑](#footnote-ref-35)
36. Агафонова М. С., Палёха А. А. Концептуальная модель управления конфликтами в организации //Концепт. – 2018. – №. 8. [↑](#footnote-ref-36)
37. Кириллов А. В., Солдатов А. А. Благоприятный социально-психологический климат-основа создания безопасных условий труда и обучения //Материалы Ивановских чтений. – 2016. – №. 4-1. – С. 44-47. [↑](#footnote-ref-37)
38. Шамова Е. А. Управление социально-психологическим климатом в трудовом коллективе на примере цеха№ 380 АО НПК «Уралвагонзавод» : дис. – 2016. [↑](#footnote-ref-38)