

УДК 159.9

DOI: 10.34670/AR.2022.10.10.011

**Эффективное руководство старшего руководящего состава ОВД****Иванова Ольга Павловна**

Старший преподаватель кафедры педагогики  
и методики начального обучения,  
Технический институт,  
Северо-восточный федеральный университет,  
678960, Российская Федерация, Нерюнгри, ул. Кравченко, 16;  
e-mail: oly7146@yandex.ru

**Мамедова Лариса Викторовна**

Кандидат педагогических наук, доцент,  
завкафедрой педагогики и методики начального обучения,  
Технический институт,  
Северо-восточный федеральный университет,  
678960, Российская Федерация, Нерюнгри, ул. Кравченко, 16;  
e-mail: larisamamedova@yandex.ru

**Аннотация**

В данной статье рассматривается подготовка руководителей органов внутренних дел к эффективному руководству и формированию у них профессионально важных качеств. Авторами рассматриваются развитие профессионально важные качества и изучение различных предметов для формирования нужных навыков. Актуальность данной статьи заключается в том, что на сегодняшний день уделяется особое внимание эффективному взаимодействию руководителей служб и подразделений органов внутренних дел (далее по тексту ОВД) с подчиненными. Старший руководящий состав имеет необходимость в организации повышения профессионального опыта в деятельности руководителей. Такая подготовка руководящего состава, с одной стороны, должна быть представлена всесторонне, исходя из профессионального опыта, с другой стороны, иметь личностно-развивающий характер, накапливать профессионально-личностные возможности будущего руководителя, его лидерских качеств. Успешность управления руководителем напрямую зависит от самого руководителя, это обусловлено стилем управления, профессиональным опытом и знаниями, системой ценностей и идеалами, а также темпераментом самого руководителя. Каждый руководитель выполняет свои служебные обязанности в присутствии, определенном только ему стиле. Психолог поможет вновь назначенному руководителю ОВД успешно адаптироваться к конкретным условиям службы, развить лидерские качества, грамотно распорядиться служебным временем, повысить авторитетность руководителя.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Иванова О.П., Мамедова Л.В. Эффективное руководство старшего руководящего состава ОВД // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2022. Т. 11. № 5А. С. 74-81. DOI: 10.34670/AR.2022.10.10.011

**Ключевые слова**

Руководитель, органы внутренних дел, стиль руководства, сотрудники, руководящий состав.

**Введение**

Американскими психологами-управленцами Г. Карслоном и Т. Фитцджеральди отмечено, что личность руководителя – это ответственное лицо, которое управляет, решает, организовывает, планирует и осуществляет полный контроль за деятельностью своих подчиненных. Определение требований наличия у руководителя профессионально важных определенных качеств – это управленческие функции [Бодалев, 1982, 45].

По мнению зарубежных специалистов, личность руководителя должна быть независима, полная ориентация на достижение целей, уверенность в себе и своих возможностях, обладание определенными способностями, а его жизнеспособность, жизнедеятельность и энергия должны находиться на уровне выше среднего. Они также считают, что благоприятными характеристиками руководителя являются настойчивость, умеренная агрессия, твердость и конфиденциальность. При всем этом должна проявляться сверхобычная компетентность в вопросах, которые напрямую связаны с профессиональной деятельностью и при этом психоневрологические нарушения не должны быть выражены. Иметь творческое мышление, обладать управленческими навыками, уметь общаться с людьми, с подчиненными и вышестоящим руководством [Андреева, 2001, 23].

**Основная часть**

Деятельность правоохранительных органов имеет специфическое построение, что в полной мере затрудняет руководителю реализовать свой управленческий потенциал. К ним следует отнести следующие особенности: повышенная специальная ответственность за результат деятельности сотрудников ОВД и специфику службы, специальные дисциплинарные слова руководителей, высокая динамика криминогенной ситуации, жесткий внутренний распорядок и формы подчинения. На эффективность управленческой деятельности также влияют различные социально-экономические проблемы, которые отягощают служебную деятельность, управленческая иерархия и менталитет «полицейских». В системе МВД Российской Федерации иногда применяются в работе с персоналом, такие направленности психологической закономерности, которые не приемлемы ни для гражданской практики, ни для теории. Однако в системе есть определенная самостоятельно-процессуальная часть сотрудников, на которых ограничивается возможность управленческого воздействия, к таким сотрудникам относятся следователи.

Управление личным составом правоохранительных органов можно отнести к специфике экстремальной деятельности. В условиях действия стрессогенных факторов и экстремальных ситуаций, таких как большая ответственность за здоровье и жизнь сотрудников и граждан, нехватка времени, внезапности и опасности, неопределенность и недостаток информационного плана, руководителям приходится принимать ответственные решения.

Важнейшей частью управления является его объект. Психологические особенности воздействия объекта детерминирует специфика объекта управления (структура организации,

коллектив, личность). Множество факторов определяют действие социального управления в условиях групповой деятельности служебных коллективов ОВД, среди которых можно выделить первичные и вторичные факторы.

*К первичным факторам* относятся: индивидуальный и социально-демографический состав коллектива; длительность его существования; особенности организации коллектива, определяющие его статусы ролевых иерархий и соподчиненность сотрудников; уровнем удовлетворенности материально-техническим обеспечением; состояние и структура коммуникаций; эргономическая и климатическая среда; взаимосвязь конкретного коллектива с другими структурными подразделениями ОВД; предъявляемые к структуре требования взаимодействия.

*Вторичными факторами* можно считать: стиль управления (навыки руководства и общение с подчиненными); подготовленность профессионального и индивидуально-группового уровня; доминирующая мотивация групповая и индивидуальная; совместимость и слаженность членов группы; строение социально-психологических ролей; характер и развитие межличностных отношений.

Для выполнения всех управленческих функций, руководитель должен более эффективно планировать свой день, проводить конкретные мероприятия, принимать конкретные решения и контролировать организацию их исполнения. Следовательно, применение знаний в области психологии эффективного руководства необходимо каждому руководителю в его профессиональной деятельности.

Для эффективного руководства, также необходимо учитывать психологические особенности руководителя. Рекомендовать руководителю определенные методики для улучшения его деятельности, помогут знания психологических особенностей. Рассмотрим базовый характер психологических характеристик, помогающий успешной управленческой деятельности.

Психология личности является системной, структурной, иерархичной и выражается в ряде узловых подсистем психики и образует из в конкретных психологических свойствах. Многие юридические психологи используют функционально-динамическую структуру личности, разработанную К.К. Платоновым [Марьин и др., 2003, 78].

Отечественные психологи довольно часто описывают личность руководителя через интегральную характеристику личности, как организаторские способности. Рассмотрим следующие группы свойств личности, согласно Л.И. Усманскому:

- Организаторское чутье: психологическая изобретательность; практически-психологическая направленность ума; психологический такт.
- Эмоционально-волевая возбудимость: общественная энергичность; требовательность; критичность.
- Склонность к организаторской деятельности.

Умение правильно организовать совместную деятельность подчиненных, является одной из важных функций управленца. Не стоит оставлять без внимания, закономерности влияния личности руководителя на его поведение. Поэтому, целесообразно использовать в качестве рабочей схемы структуру личности руководителя, разработанную А.М. Столяренко, в которой выделены три важнейшие составляющие структуры личности [там же, 56].

Однако, руководители отличаются по своей эффективности управлять коллективами. Многие выдающиеся руководители зарубежных стран считают и выделяют следующие важнейшие факторы успешной деятельности руководителя:

- Специальная управленческая подготовка и высокая профессиональная компетентность.
- Риск и ответственность как оптимальное сочетание характерологических качеств.
- Хорошо развитая интуиция, умение предвидеть будущие события и последствия их решений.
- Оригинальность мышления, гибкость, нестандартность, способность находить неординарные решения.
- Желание и интерес к управленческой деятельности.
- Обладать высокими коммуникативными качествами, умение работать с людьми, убеждать и влиять на людей, общаться взаимодействовать.

Однако, на должность руководителя назначают зачастую сотрудников, у которых недостаточно сформированы профессионально важные качества и на сколько они могут быть компенсированы или быть развиты, является актуальным вопросом сегодняшнего времени практических психологов в ОВД.

Профессионально важные качества – являются психологическими качествами личности, которые определяют продуктивность его деятельности (результативность, производительность, качество). В психологии труда определяемые, как совокупность необходимых и достаточных индивидуально-личностных особенностей человека, определяя при этом, эффективную реализацию трудовых функций.

Управленческий потенциал руководителя в контексте вопроса диагностики с последующим «выходом» на развитие личности выступает актуальным применением понятия «диагностически профессионально значимые важные качества сотрудника», их необходимо рассматривать не только как систему деловых и личностных качеств, которые влияют на эффективность профессиональной деятельности и успешность ее освоения, имеющие значимые с ней корреляции, но и с позиции оценить их средствами современной психодиагностики.

Профессионально важные качества включают в себя следующие квалификационные характеристики: самоконтроль, дисциплинированность, целеустремленность, настойчивость, гибкость, решительность, выносливость, эмоциональную устойчивость, логическое мышление, развитую память, наблюдательность, пространственное воображение.

Рассмотрим, также качества, которые не совместимы с ролью руководителя ОВД, к ним относятся: наглость, хамство, трусость, робость, нарциссизм, трепет перед вышестоящим руководством, страх перед ответственностью, грубость, избирательное либо провокационное отношение к подчиненным, малая личная заинтересованность в должности.

Несомненно, все вышеперечисленные качества, изучать необходимо при соответствии занимаемой должности руководителя, учитывая его профессиональную подготовку, проводя с ним индивидуальную работу.

Высокий уровень развития управленческой компетентности руководителя это:

- убежденность в необходимости формирования устойчивой управленческой направленности, которая проявляется в понимании значимости психологических знаний, навыков и умений для более успешной профессиональной деятельности;
- широкая профессиональная, социально-психологическая и управленческая эрудиция; стремление к личностному и профессиональному росту; самокритичность и объективность оценки уровня индивидуального развития;
- интеллектуальное развитие на высоком уровне;
- в соответствии со сложившейся обстановкой принимать правильные управленческие

- решения, в случае ее изменения, суметь быстро сориентироваться и гибко отреагировать;
- правильно расставлять приоритеты и цели;
- решительность в достижении целей управления коллективом ОВД, энергичность и твердость;
- выразительная речь, оказывающая воздействие на подчиненных в соответствии с обстановкой;
- умение психологически грамотно решать возникшие конфликтные ситуации и формировать в служебном коллективе благоприятный социально-психологический климат;
- высокий уровень готовности руководителя подразделения нести личную ответственность за управленческое решения;
- умение распределять служебные обязанности;
- мотивация и стимуляция деятельности сотрудников, на основе знания их индивидуально-психологических особенностей;
- организация действенного контроля за деятельностью сотрудников.

Низкий уровень развития у руководителя управленческой деятельности может выражаться в следующем:

- отсутствие контроля за деятельностью подчиненных, неуставные отношения, выражающиеся в излишней требовательности, поставленные оперативно-служебные задачи выполняются несвоевременно;
- отсутствие заботы о личном составе;
- социально-психологический климат коллектива соответствует неблагоприятному;
- сиюминутно, единолично принятые управленческие решения, без учета мнения подчиненных;
- отсутствие доверительной атмосферы, неверие в способности и возможности подчиненных;
- оценочное мнение личности сотрудника, а не сложившихся обстоятельств;
- пренебрежение компромиссами;
- способность потерять контроль в экстремальной ситуации, эмоциональная неустойчивость;
- отсутствие знаний в конфликтологии, привлечение для решения конфликтных ситуаций третьих лиц;
- отсутствие требовательности к самому себе, чрезмерная требовательность к подчиненным;
- обсуждение личной жизни сотрудников, игнорирование права каждого на личную жизнь.

К сожалению, при назначении на руководящую должность сотрудника ОВД, не учитывается управленческая компетентность, профессиональная организаторская грамотность, психологические и личностные особенности. В практике недостаточно в полной мере уделяется внимание дополнительному профессиональному обучению для сотрудников ОВД, впервые назначенных на руководящую должность с перспективой на оптимальную организацию оперативно-служебной деятельности. Исходя из сведений, полученных в результате анкетирования в УМВД по Сахалинской области, обучение перед замещением первоначальной руководящей должности составляет 28,4% руководящего состава.

Вновь назначенные на руководящую должность сотрудники ОВД, приобретают свой стиль

эффективного руководства, как правило далеко после назначения на должность, а не до него. За частую с полным отсутствием психолого-педагогической грамотностью. Не стоит упускать из внимания то, что для сотрудника, назначенного впервые на руководящую должность, это тоже абсолютно новый вид деятельности.

Необходимо понимать, что от адекватного стиля руководства и умелым управление коллектива зависит уровень мотивации служебной деятельности и престижность службы, межличностные отношения и социально-психологический климат в коллективе, а также эффективность оперативно-служебной деятельности в целом. Только «умелый» руководитель будет уделять больше времени «здоровой» мотивации сотрудников, понимая систему ценностей своих подчиненных, при этом «продавая» свою мысль сотруднику, сделать ее его мыслью.

У сотрудников, которые прибыли на обучение дополнительного профессионального образования, мы видим необходимость в обучении и повышении квалификации сотрудников ОВД, вновь назначенных на руководящую должность. Анализ полученных сведений показал, низкий и средний уровень профессиональных знаний, умений и навыков – 80% сотрудников ОВД; у 61,2% слушателей отсутствовали знания профессионально-служебной деятельности, управленческой деятельности и правовых знаний.

Такие качества, как самоконтроль, дисциплинированность, целеустремленность, настойчивость, гибкость, решительность, выносливость, эмоциональная устойчивость находились на низком уровне, т.е. по сути, те психологические качества, которые необходимы для оптимального стиля управления, а также, низкое взаимодействие руководителя с личным составом и низкими ресурсами в планировании как функционала управления, так и равномерной загруженностью сотрудников вверенного подразделения.

Стоит отметить тот факт, что одно из важнейших мест в деятельности руководителя ОВД, занимает непосредственно индивидуально-воспитательная работа, проводимая с сотрудниками, и реализуется в непосредственном взаимодействии с личным составом до 80% служебного времени.

Исходя из этого, есть необходимость включить в курс программ подготовки руководителей ОВД обучение основам эффективного общения (активное слушание, безоценочное слушание, эмпатичное слушание и т.д.), психологию тайм-менеджмента, систематические развивающие тренинги (приемы установления коммуникативного контакта, навыки приемам визуального контакта), ролевые игры, групповые дискуссии, мозговой штурм, комбинированные интерактивно-деятельностные стратегические игры, психологически грамотно решать конфликтные ситуации и обучение методам управления процессом разрешения конфликтной ситуации (личность-группа; группа-группа).

Необходимо уделить должное внимание и методическому обеспечению профессиональной подготовке вновь назначенных руководителей ОВД. Для формирования психолого-педагогической компетентности руководителей отведено всего 10% учебных часов. Ориентировать руководителя на саморазвитие и самообразование.

Квалифицированную помощь могут оказать сотрудники морально-психологического обеспечения МВД (психологи ОВД), осуществляя свою практическую деятельность в виде коррекции, психологического обследования, разрабатывая предложения (рекомендации) для руководящего состава, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе, консультирование.

## Заклучение

Психолог поможет вновь назначенному руководителю ОВД успешно адаптироваться к конкретным условиям службы, развить лидерские качества, грамотно распорядиться служебным временем, повысить авторитетность руководителя.

## Библиография

1. Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 2001. 378 с.
2. Бодалев А.А. Восприятие и понимание человека человеком. М.: МГУ, 1982. 126 с.
3. Давыдов В.В., Лазарев В.С., Неверкович В.С. К проблеме совершенствования методов подготовки руководителей // Психологический журнал. 1989. Т. 10. № 1. С. 32-41.
4. Емельянов Ю.Н. Активные методы социально-психологической подготовки руководителей // Социально-психологические проблемы производственного коллектива. М.: Наука, 1983. С. 231-237.
5. Емельянов Ю.Н. Активное социально-психологическое обучение. Л.: ЛГУ, 1985. 166 с.
6. Жуков Ю.М., Петровская Л.А. Диагностика и развитие компетентности в общении. М.: МГУ, 1990. 104 с.
7. Марьин М.И. и др. Психологическое обеспечение работы с руководящими кадрами органов внутренних дел. М., 2003. 211 с.
8. Свенцицкий А.Л. Руководитель: слово и дело: социально-психологические аспекты. М.: Политиздат, 1983. 159 с.
9. Столяренко А.М. Психологические и педагогические проблемы управления в МВД, УВД. М., 1982. 284 с.

## Effective management of the senior management of the internal affairs bodies

**Ol'ga P. Ivanova**

Senior Lecturer of the Department of Pedagogy  
and Methods of Primary Education,  
Technical Institute of Northeastern Federal University,  
678960, 16, Kravchenko str., Neryungri, Russian Federation;  
e-mail: oly7146@yandex.ru

**Larisa V. Mamedova**

PhD In Pedagogy, Associate Professor,  
Head of the Department of Pedagogy and Methods of Primary Education,  
Technical Institute of Northeastern Federal University,  
678960, 16, Kravchenko str., Neryungri, Russian Federation;  
e-mail: larisamamedova@yandex.ru

## Abstract

This article discusses the preparation of heads of internal affairs bodies for effective leadership and the formation of professionally important qualities in them. The author considers the development of professionally important qualities and the study of various subjects for the formation of the necessary skills. The relevance of this article lies in the fact that today special attention is paid to the effective interaction of the heads of services and divisions of the internal affairs bodies

(hereinafter referred to as the ATS) with their subordinates. The senior management staff has a need to organize an increase in professional experience in the activities of managers. On the one hand, such training of the management team should be presented comprehensively based on professional experience, on the other hand, it should have a personality-developing character, accumulate the professional and personal capabilities of the future leader, his leadership qualities. The success of a leader's management directly depends on the leader himself, this is due to the management style, professional experience and knowledge, value system and ideals, as well as the temperament of the leader himself. Each leader performs his official duties in his own unique style. The psychologist will help the newly appointed head of the internal affairs department to successfully adapt to the specific conditions of service, develop leadership qualities, competently manage office time, and increase the authority of the head.

### For citation

Ivanova O.P., Mamedova L.V. (2022) Effektivnoe rukovodstvo starshego rukovodyashchego sostava OVD [Effective management of the senior management of the internal affairs bodies]. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 11 (5A), pp. 74-81. DOI: 10.34670/AR.2022.10.10.011

### Keywords

Leader, internal affairs bodies, leadership style, employees, management team.

### References

1. Andreeva G.M. (2001) *Sotsial'naya psikhologiya* [Social Psychology]. Moscow: Aspekt Press Publ.
2. Bodalev A.A. (1982) *Vospriyatie i ponimanie cheloveka chelovekom* [Perception and understanding of man by man]. Moscow: MSU.
3. Davydov V.V., Lazarev V.S., Neverkovich V.S. (1989) K probleme sovershenstvovaniya metodov podgotovki rukovoditelei [On the problem of improving the methods of training leaders]. *Psikhologicheskii zhurnal* [Psychological journal], 10, 1, pp. 32-41.
4. Emel'yanov Yu.N. (1983) Aktivnye metody sotsial'no-psikhologicheskoi podgotovki rukovoditelei [Active methods of socio-psychological training of leaders]. In: *Sotsial'no-psikhologicheskie problemy proizvodstvennogo kollektiva* [Social and psychological problems of the production team]. Moscow: Nauka Publ.
5. Emel'yanov Yu.N. (1985) *Aktivnoe sotsial'no-psikhologicheskoe obuchenie* [Active socio-psychological education]. Leningrad: LSU.
6. Mar'in M.I. et al. (2003) *Psikhologicheskoe obespechenie raboty s rukovodyashchimi kadrami organov vnutrennikh del* [Psychological support of work with leading personnel of internal affairs bodies]. Moscow.
7. Stolyarenko A.M. (1982) *Psikhologicheskie i pedagogicheskie problemy upravleniya v MVD, UVD* [Psychological and pedagogical problems of management in the Ministry of Internal Affairs, Department of Internal Affairs]. Moscow.
8. Svetsitskii A.L. (1983) *Rukovoditel': slovo i delo: sotsial'no-psikhologicheskie aspekty* [Leader: word and deed: socio-psychological aspects]. Moscow: Politizdat Publ.
9. Zhukov Yu.M., Petrovskaya L.A. (1990) *Diagnostika i razvitie kompetentnosti v obshchenii* [Diagnostics and development of competence in communication]. Moscow: MSU.