

<https://doi.org/10.47370/2078-1024-2021-13-4-138-145>  
УДК 351.74:316.6

**Зуева О.В., Зорин А.В.**

## **СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ КАК ОДИН ИЗ ФАКТОРОВ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА СЛУЖЕБНОГО КОЛЛЕКТИВА**

*Зуева Ольга Владимировна,*

*кандидат социологических наук, профессор кафедры теории и методологии государственного управления, Академия управления МВД России, Москва,*

*e-mail: olgazueva-l@rambler.ru,*

*тел.: +7 (988) 001 90 30*

*Зорин Алексей Владимирович,*

*слушатель факультета подготовки начальников (руководителей) территориальных органов МВД России, Академия управления МВД России, Москва,*

*e-mail: alexei202@mail.ru,*

*тел.: +7 (912) 067 13 01*

### **Аннотация**

Статья посвящена проблемам выбора оптимального стиля руководства служебными коллективами и совершенствования управленческих кадров в органах внутренних дел Российской Федерации. Целью работы является изучение взаимосвязи между стилем управления и социально-психологическим климатом в коллективе как основы результативности оперативно-служебной деятельности ОВД.

Авторами обобщены актуальные научно-практические исследования в области стиля управления. Осуществлен анализ классической типологии стилей управления К. Левина, который позволил выработать наиболее эффективный стиль руководства в органах внутренних дел, обеспечивающий достижение необходимых результатов в управлении коллективами. Теоретический материал дополнен эмпирическими данными, полученными в ходе ежегодных исследований социально-психологического климата в коллективах территориальных органов МВД России. Социологические опросы сотрудников ОВД показали, что наибольшую степень удовлетворенности службой испытывают те из них, кто работает под началом руководителя-демократа, ориентированного не только на результативность, но и на создание благоприятных условий для деятельности всего коллектива. Доказана прямая зависимость социально-психологического климата от выбранного руководителем стиля управления. Сделан вывод о необходимости реализации существующих в МВД России механизмов формирования эффективного стиля управления. Для действующих руководителей целесообразно предусмотреть углубленное изучение данной проблемы на занятиях по служебной подготовке, для будущих – в рамках

дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки сотрудников МВД России, включенных в кадровый резерв.

**Ключевые слова:** стиль управления, социально-психологический климат, руководство, эффективность деятельности, служебный коллектив, конфликт, органы внутренних дел, оперативно-служебная деятельность

*Для цитирования:* Зуева О.В., Зорин А.В. Стиль управления в органах внутренних дел как один из факторов формирования социально-психологического климата служебного коллектива // Вестник Майкопского государственного технологического университета. 2021. Том 13, № 4. С. 138-145. <https://doi.org/10.47370/2078-1024-2021-13-4-138-145>.

Zueva O.V., Zorin A.V.

## MANAGEMENT STYLE IN THE INTERNAL AFFAIRS BODIES AS ONE OF THE FACTORS IN THE FORMATION OF THE SOCIO-PSYCHOLOGICAL CLIMATE OF THE SERVICE TEAM

*Zueva Olga Vladimirovna,*

*Ph.D. in Sociology, Professor of the Department of Theory and Methodology of Public Administration, Academy of Management of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Moscow,*

*e-mail: olgazueva-1@rambler.ru,*

*tel.: +7 (988) 001 90 30*

*Zorin Alexey Vladimirovich,*

*Student of the Faculty of Training Chiefs (Heads) of Territorial Bodies of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Academy of Management of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Moscow,*

*e-mail: alexei202@mail.ru,*

*tel.: +7 (912) 067 13 01*

### Annotation

The article considers the problems of choosing the optimal management style of service teams and improving management personnel in the internal affairs bodies of the Russian Federation.

The aim of the research is to study the relationship between the management style and the socio-psychological climate in the team as the basis for the effectiveness of the operational and service activities of the Internal Affairs Bodies.

The authors have summarized current scientific and practical research in the field of management style. The classical typology of management styles by K. Levin has been analyzed, which made it possible to develop the most effective leadership style in the internal affairs bodies, ensuring the achievement of the necessary results in the management of collectives. The theoretical material is supplemented with empirical data obtained in the course of annual studies of the socio-psychological climate in the teams of the territorial bodies of the Ministry of Internal Affairs of Russia. Opinion polls of police officers have showed that the highest degree of satisfaction with the service is experienced by those of them who work under the leadership of a democrat leader, focused not only on the performance, but also on creating favorable conditions for the activities of the entire team. The direct dependence of the socio-psychological climate on the management style chosen by the leader has been proved. It has been concluded that it is necessary to implement the mechanisms of the formation

of an effective management style existing in the Ministry of Internal Affairs of Russia. For current leaders, it is advisable to envisage an in-depth study of the problem in the classroom for service training, for future leaders - as part of an additional professional program for professional retraining of employees of the Ministry of Internal Affairs of Russia included in the personnel reserve.

**Keywords:** management style, socio-psychological climate, leadership, performance efficiency, service collective, conflict, internal affairs bodies, operational and service activities

*For citation:* Zueva O.V., Zorin A.V. Management style in the internal affairs bodies as one of the factors in the formation of the socio-psychological climate of the service team // Vestnik Majkopskogo gosudarstvennogo tehnologičeskogo universiteta. 2021. Volume 13, No. 4. P. 138-145. <https://doi.org/10.47370/2078-1024-2021-13-4-138-145>.

Современное российское общество выдвигает новые требования к функционированию государственных структур. Сегодня назрела необходимость совершенствования всех федеральных органов исполнительной власти, в том числе системы МВД России. В сложившихся условиях особое внимание отводится резервам управленческих кадров, которые «формируются с целью повышения качества кадрового состава системы государственного управления и местного самоуправления, включая организации федерального, регионального и местного подчинения, а также с целью раскрытия потенциала наиболее перспективных и талантливых руководителей» [1]. Совершенствование управленческих кадров предполагает не только приобретение дополнительных профессиональных знаний, но и выбор оптимальных стилей и методов управления служебными коллективами. Организация не может эффективно функционировать в условиях неблагоприятного социально-психологического климата, наличия конфликтов и чрезмерной нагрузки.

Существует прямая зависимость между стилем управления и социально-психологическим климатом в коллективе. Если первый выбран верно, это приводит к положительным результатам и достижению поставленной перед сотрудниками цели.

В зарубежной литературе корреляция эффективности руководства и стиля управления стала обсуждаться в первой

половине XX века. В рамках данной проблематики сформировалось три подхода. С точки зрения первого – поведенческого – стиль управления определяется типичной манерой поведения руководителя по отношению к своим подчиненным для их побуждения к достижению целей организации. Его представителем является К. Левин, создавший классификацию стилей управления (авторитарный, демократический и попустительский), в основе которых лежат такие параметры, как способ контроля, степень делегирования полномочий и характер принятия решений [2]. Поведенческий подход нашел развитие в трудах Д. МакГрегора [3] и Р. Лайкерта [4].

Сторонники личностной теории лидерства подчеркивали, что эффективные руководители в разных ситуациях проявляют разные личностные качества. По мнению Л. Стогдила [5], структура личностных качеств руководителя должна соотноситься с личностными качествами подчиненных, их деятельностью и задачами.

Приверженцы ситуационного подхода делают акцент на характере ситуации, который влияет на выбранный способ руководства. Ф. Фидлер выделяет три ситуационные переменные, позволяющие определить структуру задачи, должностные полномочия и отношения между руководителем и членами коллектива [6].

Ситуационный подход нашел свое отражение и в отечественной психологической школе. Используя модель

Ф. Фидлера, И.П. Волков отмечал, что руководитель в зависимости от складывающейся ситуации может выбрать стиль управления по своему усмотрению [7]. Стилем является частое повторение тех или иных приемов, которыми пользуется руководитель для эффективного решения задач. Особое внимание данной проблематике уделяется в управленческой деятельности органов внутренних дел. Е.А. Климов понимает под стилем руководства «типичный для руководителя органов внутренних дел образ мыслей, поведения и деятельности при решении задач управления служебным коллективом» [8, с. 49].

Спектр полномочий и функций руководителя, работающего в системе ОВД, широк и разнообразен. Он должен координировать взаимодействие различных подразделений, опираясь на фактическое положение дел; владеть информацией, уметь анализировать и верно передавать ее подчиненным; контролировать выполнение ими обязанностей и отдельных поручений. В целом именно руководитель несет полную ответственность за принятые решения.

Различные стили управления подразумевают комбинацию сразу нескольких качеств администратора, включая талант организатора, нравственные характеристики, уровень профессионализма. Понятие «стиль управления» охватывает разнообразие приемов и методов, используемых руководителем для эффективного воздействия на подчиненных, при этом большую роль играют его личностные качества, нормы и правила, на которые он ориентируется при осуществлении руководства и принятии решений.

Выбор правильного стиля управления способствует формированию нормальных отношений в коллективе либо их нормализации в случае возникновения проблем между его членами, выполнению функций широкого спектра, включая постановку целей, организационный

этап и достижение результата. Опытный руководитель обладает знаниями в сфере менеджмента, интуицией, умением давать оценку каждой конкретной ситуации. В своей деятельности все чиновники следуют положениям законов, приказов, предписаний, но только стиль руководства, используемый ими, позволяет проявить творческий подход к выполнению обязанностей.

Существует множество классификаций стилей управления. По специфике воздействия на подчиненных выделяют такие стили управления, как авторитарный, демократический, либеральный (попустительский).

Авторитарному стилю управления свойственны концентрация власти в одних руках, тотальный контроль за подчиненными, неприемлемость инициативы и выражения ими собственного мнения, единоличные решения о награждении и наказании сотрудников.

Руководитель, который придерживается либерального (попустительского) стиля управления, не интересуется, чем живет коллектив; относится попустительски к незначительным нарушениям дисциплины; не принимает решений единолично, предпочитая делать это коллегиально или перепоручая своим заместителям; не берет на себя ответственность.

Наиболее распространенным стилем руководства является демократический. Для него характерно привлечение коллектива к осознанию общей цели, разработке и принятию решений; грамотная организация контроля за выполнением служебных обязанностей подчиненными; поощрение творческого подхода и инициативы сотрудников.

Существует ряд факторов, влияющих на выбор стиля руководства в системе ОВД. В первую очередь, это личность самого руководителя, поскольку его видение и понимание принципов управления может кардинально отличаться от подходов коллег: у них могут быть разные

ценности, уровень квалификации, представления о сущности руководства, отношение к подчиненным и самооценка. Кроме того, выбор стиля руководства зависит от самого коллектива, личностных и профессиональных характеристик сотрудников. Так, в ситуации, когда руководитель, придерживающийся демократического стиля управления (уровень профессионализма, сознательности и ответственности его бывших подчиненных был высок, результаты деятельности оценивались положительно), приходит в новый коллектив, привыкший работать под руководством авторитарного начальника, возможно снижение дисциплины и эффективности деятельности в целом, что влечет за собой смену стиля руководства.

Системно-организационные или управленческие факторы – еще один вид факторов, влияющий на выбор стиля. В разных коллективах существуют разные системы организации работы, распределения обязанностей, поощрения и наказания, нормы дисциплины, степень демократизации деятельности коллектива, методы работы с документацией, подходы к принятию решений и т.п., поэтому для эффективного руководства необходимо учитывать множество факторов, в том числе личностные качества подчиненных. Знания в области психологии управления, умение анализировать и правильно оценивать работу позволяют руководителю выбрать оптимальный стиль управления. В ситуациях кратковременного характера для решения конкретных проблем стиль управления может быть изменен, в повседневной работе он, как правило, постоянен.

В целях изучения реальной ситуации, выявления стиля управления, наиболее характерного для руководства органов внутренних дел, был проведен анализ данных, полученных в ходе ежегодных исследований социально-психологического климата в территориальных органах МВД России на районном уровне

в Оренбургской области. В 2019 г. было изучено 48 служебных коллективов (всего приняли участие 2 120 сотрудников и 243 руководителя), в 2020 г. – 28 служебных коллективов (988 сотрудников и 115 руководителей), за 5 месяцев 2021 г. – 33 служебных коллектива (1 574 сотрудника и 137 руководителей). В результате было выявлено следующее:

- в 2019 г. стиль управления 168 руководителей территориальных органов МВД России на районном уровне (69% от общего количества руководителей, принявших участие в исследовании) оценивался личным составом как демократический, 74 (30 %) – как авторитарный, 1 (1%) – как либеральный (попустительский);

- в 2020 г. стиль управления 85 руководителей (74 %) оценивался как демократический, 30 (26%) – как авторитарный, фактов либерального (попустительского) стиля управления не выявлено;

- за 5 месяцев 2021 г. стиль управления 93 руководителей (68%) оценивался как демократический, 43 (31%) – как авторитарный, 1 (1%) – как либеральный (попустительский);

- уровень удовлетворенности службой сотрудников органов внутренних дел Оренбургской области во всех случаях при демократическом стиле управления составил от 50 до 75%, при авторитарном – от 25 до 39%, при либеральном (попустительском) – от 0 до 11%.

Необходимо отметить, что в УМВД России по Оренбургской области в 2020 г. из 305 проведенных исследований социально-психологического климата во всех служебных коллективах (приняли участие 5 375 сотрудников). В 192 климата признан благоприятным, в 113 – средне-благоприятным. Коллективов с неблагоприятным социально-психологическим климатом не выявлено.

В ходе исследования нами была выдвинута гипотеза, согласно которой существует прямая зависимость между стилем руководства,

социально-психологическим климатом и результатами оперативной деятельности служебных коллективов органов внутренних дел. Гипотеза нашла свое подтверждение в ходе дальнейшего анализа материалов исследований за пять месяцев 2021 г. В двух коллективах из 33-х был выявлен авторитарный и либеральный стили управления, климат определен как неблагоприятный, морально-психологическое состояние личного состава неудовлетворительное, удовлетворенность службой в органах внутренних дел низкая. Результаты оперативно-служебной деятельности хуже, чем в подразделениях с демократическим стилем управления.

Кроме того, нашу гипотезу подтверждает высокая ведомственная оценка деятельности УМВД России по Оренбургской области. Демократический стиль управления личным составом, сплоченность коллектива и его ориентация на достижение поставленных целей, разумное применение дисциплинарной практики, благоприятный социально-психологический климат, успешная реализация социальных гарантий стали факторами того, что на протяжении 2018–2020 гг. УМВД России по Оренбургской области занимало лидирующие позиции по основным направлениям деятельности среди региональных субъектов органов внутренних дел Российской Федерации. Таким образом, стиль руководства является одной из основных детерминант, влияющих на формирование социально-психологического климата в коллективе, и способствует эффективному управлению подчиненными.

Нельзя не понимать зависимости норм поведения и ценностей, закладываемых в коллективе при выполнении сотрудниками функциональных обязанностей в процессе правоохранительной деятельности, от стиля управления, неправильный или неадекватный выбор которого влечет за собой негативные последствия и проблемы в коллективе:

отсутствие мотивации к работе, низкую заинтересованность в результатах труда, напряженный психологический климат, недоверие руководству, отказ от проявления инициативы, нежелание помогать коллегам, индифферентность к решению возникающих проблем, снижение уровня удовлетворенности службой и отток квалифицированных специалистов. Министр внутренних дел Российской Федерации В.А. Колокольцев на очередной коллегии МВД России подчеркнул, что за последние пять лет некомплект личного состава увеличился почти в два раза [9]. Это связано с влиянием как внешних (формирование негативного имиджа полиции и т.д.), так и внутренних факторов, к числу которых относится удовлетворенность службой – один из показателей социально-психологического климата в коллективе.

Анализ источников удовлетворенности трудом сотрудников ОВД свидетельствует о том, что особое место здесь занимают отношения с руководителем, коллегами, условия и содержание труда. В результате проведенного в 2021 г. исследования социально-психологического климата и морального состояния в пяти территориальных органах МВД России на районном уровне и восьми структурных подразделениях УМВД России по Оренбургской области можно заключить, что в тех подразделениях, где преобладает авторитарный стиль управления, удовлетворенность службой составляет менее 40% (3 из 13-ти изученных), при демократическом стиле – более 50% (10 из 13-ти изученных). На примере ОУР ОП № 3 МУ МВД России «Орское», где изучение социально-психологического климата в служебном коллективе и морально-психологического состояния проводилось 24 мая 2021 г. и был выявлен авторитарный стиль управления, 85% опрошенных сотрудников недовольны режимом рабочего времени,

61 % – продолжительностью рабочих суток, 85% – поощрением личного состава, 61% – психологической сплоченностью сотрудников отдела. На основании сказанного, считаем, что наша гипотеза о прямой зависимости состояния морально-психологического климата от стиля управления нашла свое подтверждение.

Сегодня в системе МВД России существуют необходимые механизмы формирования эффективного стиля управления руководителей ОВД. К ним относятся и занятия по служебной подготовке, и реализация дополнительных профессиональных программ профессиональной переподготовки сотрудников

МВД России, включенных в кадровый резерв. Целенаправленное и планомерное воспитание и обучение руководителя-профессионала с демократическим стилем управления, позволяющим ему формировать оптимальный трудовой настрой, взаимоуважение, поддержку, заинтересованность в повышении качества работы, приводит к высоким результатам в оперативно-служебной деятельности, способствует созданию благоприятного климата в коллективе. Эффективная реализация данных механизмов является залогом достижения целей, стоящих перед органами внутренних дел Российской Федерации.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации (одобрена Комиссией при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, протокол от 29.11.2017 № 5) [Электронный ресурс]. URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 02.09.2021).
2. Левин К. Разрешение социальных конфликтов / пер. с англ. СПб.: Речь, 2000. 408 с.
3. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York: Mc Graw & Hill, 1967. 256 p.
4. Likert R. The Human Organization. New York: Mc Graw-Hill, 1960. 258 p.
5. Кабаченко Т. С. Психология управления. М.: Российское педагогическое агентство, 1997. 146 с.
6. Fiedler F.E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1967. 308 p.
7. Кузьмин Е.С., Волков И.Б., Емельянов Ю.Н. Руководитель и коллектив. Л.: Лениздат, 1974. 165 с.
8. Климов Е.А. Индивидуальный стиль деятельности в зависимости от типологических свойств нервной системы. Казань: Казанский ун-т, 1969. 278 с.
9. Выступление Министра внутренних дел Российской Федерации генерала полиции Владимира Колокольцева на расширенном заседании коллегии Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://мвд.рф/news/item/19639138/?year=2020&month=2&day=2> (дата обращения: 10.09.2021).

#### REFERENCES:

1. The general concept of the formation and use of reserves of management personnel in the Russian Federation (approved by the Commission under the President of the Russian Federation on issues of civil service and the reserve of management personnel, minutes of November 29, 2017. No. 5) [Electronic resource]. URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (date of access: 02.09.2021).
2. Levin K. Resolution of social conflicts / tr. from English SPb.: Rech, 2000. 408 p.
3. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York: Mc Graw & Hill, 1967. 256 p.
4. Likert R. The Human Organization. New York: Mc Graw-Hill, 1960. 258 p.
5. Kabachenko T.S. Psychology of management. Moscow: The Russian Pedagogical Agency, 1997. 146 p.

6. Fiedler F.E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1967. 308 p.
7. Kuzmin E.S., Volkov I.B., Emelyanov Yu.N. Leader and team. L.: Lenizdat, 1974. 165 p.
8. Klimov E.A. Individual style of activity depending on the typological properties of the nervous system. Kazan: Kazan University, 1969. 278 p.
9. Speech by the Minister of Internal Affairs of the Russian Federation, General of the Police Vladimir Kolokoltsev, at an expanded meeting of the collegium of the Russian Federation [Electronic resource]. URL: <https://mv.d.rf/news/item/19639138/>