

ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»

*На правах рукописи*



**Григорян Арсен Рафикович**

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
СТАНОВЛЕНИЯ СУБЪЕКТОВ ТРУДА КАК РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
РАЗНОУРОВНЕВЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ГУ МЧС ПО ТВЕРСКОЙ ОБЛАСТИ)**

5.3.3. Психология труда, инженерная психология, когнитивная эргономика

Диссертация на соискание ученой степени  
кандидата психологических наук

Научный руководитель  
доктор психологических наук, доцент  
С.И. Филиппченкова

Тверь – 2025

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>4</b>
<b>Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА СУБЪЕКТОВ ТРУДА КАК РУКОВОДИТЕЛЕЙ РАЗНОУРОВНЕВЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	
1.1 Управленческий потенциал как концепт психологии труда, инженерной психологии, когнитивной эргономики .....	17
1.2 Профессионально-ориентированный подход к исследованию управленческого потенциала руководителей разноуровневых подразделений организации (на примере ГУ МЧС России по Тверской области) .....	31
1.3 Психологические особенности профессионального становления субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений организации, направленные на формирование управленческого потенциала .....	36
1.4 Профессионально важные и личностные качества руководителей разноуровневых подразделений организации как основные компоненты управленческого потенциала (на примере ГУ МЧС России по Тверской области).....	44
<b>ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1.....</b>	<b>54</b>
<b>Глава 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ПРОФЕССИЙ РИСКА – СОТРУДНИКОВ ГУ МЧС РОССИИ ПО ТВЕРСКОЙ ОБЛАСТИ .....</b>	<b>59</b>
2.1 Формирование управленческого потенциала руководителей ГУ МЧС разного профессионального уровня.....	59
2.1.1 Кадровый управленческий потенциал ГУ МЧС России по Тверской области с учетом функциональных обязанностей руководителей среднего, старшего и высшего уровня управления.....	71
2.2 Особенности профессиональной деятельности субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС на основе профессиограммы и психограммы.....	81

2.2.1 Психологические особенности формирования управленческого потенциала руководителей ГУ МЧС России по Тверской области.....	81
2.2.2 Психологическое сопровождение деятельности субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС, направленное на формирование управленческого потенциала.....	87
2.2.3 Профессиограмма и психограмма субъектов труда как руководителей среднего, старшего и высшего уровня ГУ МЧС по Тверской области как отражение сформированности управленческого потенциала.....	91
<b>ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2.....</b>	<b>106</b>
<b>ГЛАВА 3. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ГУ МЧС.....</b>	<b>109</b>
3.1 Программа и методики эмпирического исследования.....	109
3.2 Психологическая модель управленческого потенциала профессионалов-руководителей ГУ МЧС.....	111
3.3 Структурограмма профессионально - личностного потенциала руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС.....	134
3.4 Программа психологического тренинга по формированию управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС.....	140
<b>ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3.....</b>	<b>145</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>150</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>158</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>172</b>

## ВВЕДЕНИЕ

### **Актуальность темы исследования.**

Актуальность исследования формирования управленческого потенциала руководителей МЧС России, а также возможностей их психологического сопровождения в современном российском обществе обусловлена блоком теоретических и практических факторов. Управленческий потенциал понимается как интегральная (субъектная, когнитивная, поведенческая) способность и холистическая установка к самореализации в профессиональной деятельности. От управленческого потенциала руководителей определяющим образом зависит сформированность работы системы и организационной структуры МЧС.

Руководитель МЧС России – ключевая фигура в решении проблемы национальной безопасности Российского общества. Россия, как и глобальное сообщество, переживает на себе воздействие множественных рисков, нарастающих экстремальных ситуаций, техногенных катастроф, экологической незащищенности, разрушающих человека с точки зрения социокультурных и психогенных факторов.

С учетом новой социально-политической обстановки в России вопрос формирования управленческого потенциала руководителей стоит наиболее остро. В ситуации, когда мир неизбежно и безвозвратно меняется, важно делать акцент на развитии управленческого потенциала, поскольку именно высококвалифицированные управленцы становятся ключевыми фигурами в принятии решений в условиях повышенного риска и многозадачности. На данном этапе происходит существенное расширение и усложнение решаемых управленческих задач, что требует от руководителей наличия и развитости сложного специфического набора способностей. Руководитель должен стать активным и компетентным субъектом такого вида деятельности, в частности - непосредственно управленческой деятельности.

Такое транзитивное состояние требует рефлексии всех структурных, организационных, субъектных, личностных составляющих системы безопасности, включая институцию МЧС. В психологии труда проблема формирования управленческого потенциала руководителя и конструирование адекватной современным реалиям психологической модели эффективного профессионала является весьма актуальной. Переосмысление личностных, управленческих, профессиональных усилий – одна из задач по конструированию адекватной таким реалиям модели безопасности трудовой деятельности ее субъектов.

Актуальным в связи с этим представляется изучение психологической структуры оптимальной управленческой деятельности, выявление ее продуктивных механизмов, определение условий факторов оптимизации реально сложившегося уклада управления.

Профессиональная деятельность руководителей разноуровневых подразделений территориальных органов Главного управления МЧС России по Тверской области является многоаспектной, полифункциональной, сложной, предъявляющей особые требования к личностным качествам и индивидуально-психологическим особенностям профессионала-руководителя. На территории Тверской области создана группировка сил и средств МЧС России, предназначенная для защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, выполнения мероприятий гражданской обороны, обеспечения пожарной безопасности и безопасности на водных объектах. В группировку входят: Главное управление МЧС России по Тверской области (далее – ГУ МЧС), Центр управления в кризисных ситуациях ГУ МЧС России по Тверской области, отряды федеральной противопожарной службы Государственной противопожарной службы по Тверской области, специализированная пожарно-спасательная часть ФПС ГПС по Тверской области, Ремонтно-технический центр ГУ МЧС

России по Тверской области, Центр ГИМС ГУ МЧС России по Тверской области.

Государственная противопожарная служба (ГПС) представляет собой надежную, сплоченную армию профессионалов своего дела. В составе ГПС Тверской области 50 подразделений федеральной противопожарной службы (ФПС) общей численностью 2370 человек и 26 подразделений противопожарной службы субъекта общей численностью 1102 человек. На сегодняшний день в Тверской области 83 пожарные части, 4 отряда федеральной противопожарной службы ГПС и 1 договорной отряд федеральной противопожарной службы.

Специфические условия профессиональной деятельности (скорость принятия решения в условиях дефицита времени, принятие решений в условиях неопределенности и риска, просоциальные установки, когнитивная гибкость мышления, интеллектуальный ресурс, ответственность, рефлексивность и др.) перманентно влекут трансформацию профессионально важных качеств руководителей ГУ МЧС с целью формирования управленческого потенциала.

Решение задач повышения эффективности управленческой деятельности руководителя в системе МЧС напрямую связано с преодолением имеющихся противоречий:

- между активизацией в психологии труда исследований особенностей профессиональной деятельности сотрудников силовых ведомств в целом и системы МЧС в частности, и недостаточной разработанностью проблемы построения целостной психологической модели данной деятельности;

- между необходимостью создания современной профессиограммы и психогаммы руководителя в системе МЧС и недостаточным учетом в имеющемся профессиографическом инструментарии новых требований к формированию профессионала;

- между острой потребностью практики в психологических технологиях развития соответствующих современным требованиям управленческой деятельности профессионально важных качеств руководителя и низкой степенью их разработанности;

- между необходимостью развития профессионально важных качеств руководителя как определяющего фактора его управленческого потенциала и отсутствием апробированных программ мониторинга и тренинга в практике психологической службы системы МЧС.

Налицо необходимость разработки адекватных управленческой деятельности моделей профессионалов-руководителей ГУ МЧС и создания психограмм руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС, обладающей высокой прогностической валидностью, а также психологического тренинга по формированию управленческого потенциала с целью использования в профессиональной практике профессионального отбора на руководящие должности и аттестации руководителей высшего звена управления в системе МЧС.

**Научная проблема исследования.** Исследование направлено на изучение особенностей управленческого потенциала руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС и профессионально важных качеств (далее - ПВК) с целью построения психологической модели профессионалов-руководителей.

Доминантными переменными разрабатываемой модели видятся - ответственность, рефлексивность, лидерские способности, коммуникативные и организаторские склонности, творческий потенциал, которые оказывают влияние на принятие управленческих решений, стиль управленческой деятельности и стратегии деловой коммуникации, и тем самым формирование управленческого потенциала руководителей.

**Объект исследования:** профессиональное становление субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений организации (на примере ГУ МЧС России по Тверской области)

**Предмет исследования:** формирование управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений организации (на примере ГУ МЧС России по Тверской области).

**Цель исследования** состоит в идентификации особенностей управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС и их профессионально важных качеств.

**Задачи исследования:**

1. На основе теоретико-методологического анализа выявить особенности профессионального становления субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС.

2. Уточнить подходы к исследованию психологической структуры профессиональной деятельности и провести профессиографический анализ трудовой деятельности руководителей ГУ МЧС.

3. Раскрыть особенности формирования управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС, эмпирически выявить психологические особенности значения профессионально важных качеств (далее - ПВК) как составляющей управленческого потенциала руководителей МЧС.

4. Построить психологические модели управленческого потенциала профессионалов-руководителей и апробировать их; разработать психограмму субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС, а также описать структуру формирования их управленческого потенциала. На основе разработанных моделей эффективных профессионалов-руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС и авторского тренинга дать

практические рекомендации по развитию управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС.

**Гипотеза исследования:**

- формирование управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС способствует их эффективному профессиональному становлению. Такие профессионально важные качества руководителей ГУ МЧС, как ответственность, рефлексивность, лидерские способности, коммуникативные и организаторские склонности, творческий потенциал, факторы принятия управленческих решений, стиль управленческой деятельности и стратегии деловой коммуникации лежат в основе формирования управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС.

- доминирующие профессионально важные качества могут быть представлены несколькими взаимосвязанными блоками в виде эмпирических психологических моделей профессионалов-руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС и выступают определяющим фактором их управленческого потенциала, релевантным специфическим требованиям управленческой деятельности.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составили труды отечественных и зарубежных ученых.

Методологическим основанием диссертационного исследования выступают исследования в области психологии труда К.К. Платонова, К.А. Абульхановой-Славской, Е.А. Климова, О.Г. Носковой, Г.С. Никифорова, К.К. Мазилова, А.В. Карпова, Е.Ю. Пряжниковой, Н.С. Пряжникова, и др.

Идеи диссертации базируются на ключевых положениях, понятиях, концептах современной постнеклассической методологии, разрабатываемой в работах В.А. Лепского, И.Т. Касавина, В.А. Лекторского, Л.А. Микешиной, В.М. Розина, М.А. Розова, В.С. Степина и др.

В основу исследования заложены общенаучные принципы познания; теоретические положения о возможностях самореализации человека в профессиональной деятельности и активности личности (А.Г. Асмолов, О.С. Васильева, В.А. Петровский, А.А. Реан, Ф.Р. Филатов); идеи о профессиональном и личностном самоопределении (И.С. Кон, Е.А. Климов, И.Ю. Кулагина, Н.С. Пряжников, П.Г. Щедровицкий, В. Франкл); структурно-функциональный анализ трудовой деятельности (Е.М. Иванова, Е.А. Климов, и др.), теория продуктивной профессиональной деятельности (А.К. Маркова).

Психологический анализ профессиональной деятельности руководителей ГУ МЧС базировался на теоретических исследованиях, проводимых в Центре экстренной психологической помощи МЧС России (Гуренкова Т.Н., Елисеева И.Н., Кузнецова Т.Ю., Макарова О.Л., Павлова М.В.) Среди них: научные и учебные материалы, раскрывающие основы состояния и поведения людей в чрезвычайных ситуациях. Материалы по проблемам психологии труда и экстремальных ситуаций, стресса, оказания экстренной психологической помощи, а также вопросам профессионального здоровья специалистов, работающих в экстремальных ситуациях.

**Методы исследования** включают представленный ниже перечень методов, адекватный предмету исследования:

- общенаучные методы: сравнение, аналогия, анализ, синтез, абстрагирование, обобщение, систематизация и индукция;

- праксиметрические методы;

- психодиагностические методы исследования: методика диагностики рефлексивности А.В. Карпова; личностные факторы принятия решений ЛФР-25 Т.В. Корниловой; методика «Творческий потенциал»; методика определения коммуникативных и организаторских склонностей КОС-2; методика «Лидерский потенциал»; методика «16-ти факторный личностный опросник Кеттелла» (форма А); методика «Стили Управления».

- методы статистической обработки данных: критерий Фишера, критерий Стьюдента, критерий Манна-Уитни, полученные эмпирические данные были подвергнуты статистическому анализу с использованием программы «SPSS-17» .

### **Основные этапы организации исследования (2014-2024 гг.)**

I этап (2014-2015) – подготовительный этап – на основе анализа психологической, общенаучной литературы определялись цели, задачи и методы исследования, формулировалась рабочая гипотеза.

II этап (2015-2017) – теоретико-аналитический – изучение научно-методической литературы по проблеме исследования, определение его концептуального аппарата; подбор психодиагностического инструментария для осуществления эмпирического исследования.

III этап (2017-2019) – эмпирический – психологическая диагностика особенностей управленческого потенциала руководителей МЧС, математическая обработка диагностических данных.

IV этап (2019-2022) – интерпретационный – теоретическое осмысление данных эмпирического исследования, их анализ и обсуждение.

V этап (2022-2024) - обобщающий - публикация основных теоретико-прикладных результатов исследования, их внедрение в систему психологического сопровождения профессиональной деятельности сотрудников и руководителей МЧС.

**Эмпирическую базу** диссертационного исследования составил руководящий состав ГУ МЧС (90 мужчин - начальники отделов и управлений в возрасте от 23 до 47 лет. Все аттестованные сотрудники, офицеры, средний стаж службы – 15,3 года).

### **Научная новизна** диссертационного исследования:

1. Выявлены особенности профессиональной деятельности и формирования управленческого потенциала субъектов труда как руководителей среднего, старшего и высшего уровней ГУ МЧС, которые

являются полифункциональными, многоаспектными, сложными, предъявляющими специфические требования к профессионально важным качествам и индивидуально-психологическим особенностям профессионалов-руководителей.

2. Уточнены подходы к исследованию психологической структуры профессиональной деятельности и управленческого потенциала профессионального становления субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС, проведен профессиографический анализ трудовой деятельности руководителей ГУ МЧС с целью выявления их качественных различий при принятии управленческих решений.

3. Верифицированы особенности управленческого потенциала профессионального становления субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС, эмпирически выявлены и описаны психологические особенности ПВК как составляющие управленческого потенциала руководителей среднего, старшего и высшего уровней.

4. Построены релевантные управленческой деятельности психологические модели профессионалов-руководителей ГУ МЧС среднего, старшего и высшего уровней, создана и обоснована психодиагностика субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС, разработана и внедрена авторская программа тренинга по формированию управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС.

**Теоретическая значимость** диссертационного исследования заключается в изучении особенностей и выявлении специфики управленческой деятельности субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений организации (на примере ГУ МЧС), формировании их управленческого потенциала, с последующим профессиографическим анализом управленческой деятельности, выявлением доминирующих профессионально важных качеств и созданием авторской психодиагностики, послужившими основой разработки и апробации модели

эффективных профессионалов-руководителей старшего, среднего и высшего уровней ГУ МЧС.

**Практическая значимость** работы заключается во внедрении основных результатов проведенного теоретико-практического исследования в профессиональную деятельность психологов системы МЧС и разработке практических рекомендаций по отбору на руководящие должности среднего, старшего и высшего уровней, мониторингу индивидуально-психологических особенностей руководителей и разработке практических рекомендаций по оптимизации управленческой деятельности в системе МЧС России, а также апробации разработанной программы тренинга по формированию управленческого потенциала руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС.

Основные положения диссертационного исследования используются в учебно-воспитательном процессе преподавания ряда психологических дисциплин («Психология труда», «Психологическое обеспечение служебной деятельности в силовых структурах», «Психология личности», «Психология управления» и др.) в Тверском государственном техническом университете при подготовке студентов-психологов по специальности 37.05.02 - Психология служебной деятельности.

**Положения, выносимые на защиту:**

1. Специфические особенности полифункциональной, многоаспектной и сложной профессиональной деятельности руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС инициируют скорость принятия решения в условиях дефицита времени, неопределенности и риска, просоциальные установки, когнитивную гибкость мышления, интеллектуальный ресурс, профессиональную и личностную ответственность, рефлексивность, что является отражением сформированного управленческого потенциала руководителей ГУ МЧС.

2. Профессиографический анализ трудовой деятельности руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС раскрыл такие доминирующие профессионально важные качества при принятии ими управленческих решений, как психологическая устойчивость, готовность к риску, рациональность, интеллектуальный потенциал, уровень субъективного контроля, рефлексивность, ассертивность, проактивность и высокая самооценка.

3. Управленческий потенциал идентифицируется как интегральная (субъектная, когнитивная, поведенческая) способность и холистическая установка к самоизменению субъекта труда. Управленческому потенциалу руководителей ГУ МЧС среднего, старшего и среднего уровней имплицитивны такие профессионально важные качества как ответственность, рефлексивность, лидерские способности, коммуникативные и организаторские склонности, творческий потенциал, личностные факторы принятия управленческих решений, стиль управленческой деятельности и стратегии деловой коммуникации. Их верификация служит основой для разработки программы тренинга по развитию управленческого потенциала.

4. Адекватные управленческой деятельности психологические модели профессионалов-руководителей ГУ МЧС дифференцирует такие конструктивные составляющие (блоки индивидуально-психологических качеств) как интеллектуально-мнестический, эмоционально-личностный, мотивационно-волевой. Созданная и обоснованная психограмма руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС обладает высокой прогностической валидностью и может быть использована в профессиональной практике отбора на руководящие должности и аттестацию руководителей среднего, старшего и высшего уровней управления в системе МЧС. Важнейшим условием развития профессионально важных качеств руководителей как определяющего фактора их управленческого потенциала может служить специально разработанный психологический тренинг, целью

которого выступает формирование и повышение ответственности, рефлексивности, рациональности, самоконтроля, коммуникативных, организаторских и лидерских способностей как доминирующих ПВК руководителей разноуровневых подразделений организации.

**Достоверность и обоснованность выводов и результатов исследования** обеспечивается применением в качестве теоретико-методологических оснований, разработок, получивших научное признание и прошедших всестороннюю практическую проверку, подбором методов исследования, адекватных теоретико-методологическим основаниям работы, использованием психометрически корректного диагностического инструментария, достаточной репрезентативностью эмпирической выборки, применением современных статистических программ анализа эмпирического материала, экспериментальной апробацией и внедрением предлагаемых теоретических подходов, методик, рекомендаций.

**Апробация работы и использование результатов.** Основные положения и научно-практические выводы диссертационного исследования получили отражение в научных статьях и тезисах выступлений автора. Основные итоги исследования докладывались и получили одобрение на научно-практических семинарах и конференциях различного уровня. Результаты теоретико-эмпирического исследования были представлены в виде докладов на III Международной научно-практической конференции студентов и аспирантов «Социальное управление в XXI веке: личность – общество – бизнес - власть» (Москва, 2015 г.), I Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов «Информационные тренды и безопасность личности: взгляд молодых исследователей» (Тверь, 2016 г.), XIII Международной научно-практической конференции «Информационное поле современной России: практики и эффекты» (Казань, 2016г.), III Всероссийской конференции «Консолидация общества: аналитика обеспечения развития России и ее национальной

безопасности» (Москва, 2016 г.), II Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов «Качество жизни: современные риски и технологии безопасности» (Тверь, 2017 г.), III Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов «Диалектика достоинства: личностные, социальные и профессиональные константы» (Тверь, 2018 г.), региональной научно-практической конференции «Конфликт-менеджмент в образовательной организации: стратегии и тактики» (Тверь, 2019), Международной научно-практической конференции студентов, магистров, аспирантов, молодых ученых и их наставников «Психология, образование: актуальные и приоритетные направления исследований» (Тверь, 2019 г.), V Международной научно-практической конференции, посвящённой 75-летию Победы в Великой Отечественной войне «Человек в цифровой реальности: технологические риски» (Тверь, 2020 г.), Международная научно-практическая конференция студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых, посвященная 120-летию со дня рождения Л.В. Занкова «Психология, образование: актуальные и приоритетные направления исследований» (Тверь, 2021 г.), Международная научно-практическая конференция студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых и их наставников «Психология образования: актуальные и приоритетные направления исследований» (Тверь, 2023 г.).

**Структура и объем работы диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 181 наименование, из них 4 наименования на иностранных языках, 3 приложений. Общий объем диссертации 201 страница, из них 173 страницы основного текста, 28 страниц приложений. Работа содержит 15 таблиц, 11 рисунков.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА СУБЪЕКТОВ ТРУДА КАК РУКОВОДИТЕЛЕЙ РАЗНОУРОВНЕВЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1 Управленческий потенциал как концепт психологии труда, инженерной психологии, когнитивной эргономики**

Управленческий потенциал идентифицируется нами как интегральная способность и холистическая установка к самореализации субъекта труда в профессиональной деятельности и включает в себя несколько психологических составляющих: субъектную, когнитивную и поведенческую. Управленческий потенциал субъекта труда как руководителя организации базируется на таких профессионально важных качествах, как ответственность, рефлексивность, развитые лидерские способности, коммуникативные и организаторские склонности, творческий потенциал, факторы принятия управленческих решений, доминирующий стиль управленческой деятельности и особенности деловой коммуникации. Их идентификация в реальной трудовой деятельности служит основой для разработки программы тренинга по формированию управленческого потенциала профессионального становления субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений организации.

Управленческий потенциал субъекта труда как руководителя организации складывается из специфической структуры профессионально важных качеств руководителя и его управленческой концепции, которая проявляется в стиле руководства коллективом и стратегиях деловой коммуникации, которые реализует руководитель во взаимодействии с подчиненными [171, 180].

Управленческий потенциал субъекта труда как руководителя направлен на рациональную организацию трудовой деятельности и проявляется как на

объективном, так и субъективном уровне. Сам термин «потенциал» (от лат. Potential) свидетельствует о силе, мощи, возможности, способности, существующей скрыто, которая принадлежит человеку. На объективном уровне управленческий потенциал субъекта труда как руководителя проявляется в должностном статусе и особенностях реализации руководителем своих управленческих функций: планировании, организации, мотивировании, регулировании и контроле трудовой деятельности подчинённых. На субъективном уровне управленческий потенциал субъекта труда как руководителя опирается на интеллектуальные, духовные, творческие и личностные способности и возможности руководителя, на его индивидуально-психологические характеристики и представляют собой совокупность именно деятельностных способностей, т.е. тех, которые проявляются только в профессиональной деятельности, а именно, в управленческой. Знания управленческих функций и способов их выполнения, закономерностей построения управленческих структур и действий организационных коммуникаций помогают руководителю постоянно совершенствовать систему управления организацией в соответствии с изменяющимися условиями [53,191].

Субъект труда как руководитель организует свою профессиональную деятельность в коллективе, т.е. в обществе. Следовательно, управленческий потенциал является социально значимым и востребованным, и его необходимо развивать и формировать с помощью психологических тренингов и методов психологического воздействия.

Ю.И. Мельник считает, что в рамках изучения проблемы управленческого потенциала руководителя необходимо особое внимание обратить на проблему существования и проявления человеческого потенциала и человеческого духа вообще. Такой ракурс рассмотрения данной проблемы диктуется изменением места человека в мире, высокой значимостью эффективного управления в современном обществе и соответственно

повышенными требованиями к личности и качествам управленца, к его способностям и возможностям, что собственно и составляет его духовно-нравственный и управленческий потенциалы [122].

Субъект труда как руководитель, опираясь на свой духовный потенциал, максимально используя свой творческий, интеллектуальный и личностный потенциалы, способен в своей профессиональной деятельности максимально самореализоваться и работать качественно, эффективно и результативно. Духовный, творческий, личностный и интеллектуальный потенциалы выступают как системные качества человека и составляющие человеческого потенциала, структура которого, по мнению Г.М. Шамаровой, включает два уровня: 1) базовый, в который входят физическое, психическое и социальное здоровье человека; 2) деятельностный, включающий в себя физиологический, психологический, интеллектуальный, социальный и культурный потенциалы.

Управленческий потенциал руководителя выступает показателем реализации возможностей и потенциалов человека в системе управленческой деятельности и, прежде всего, своих управленческих способностей.

Ю.Г. Семенов конкретизировал составляющие потенциала личности руководителя. Он предлагает пятикомпонентную модель потенциала личности руководителя [144]:

1. Наследственно-биологический (качества, характеризующие человека как представителя национальности, пола, обладающего рядом физиологических характеристик, темпераментом);

2. Социально-психологический (каким человек видит себя в социуме: его самооценка, культурно-духовная база его статусно-ролевой позиции, адаптированность, коммуникативная компетентность);

3. Организационно-управленческий (качества успешного управленца: уровень влияния в коллективе, место в структуре организации, авторитет среди подчиненных, реализация функций управления);

4. Профессионально-творческий (образование, опыт руководящей работы, стремление к профессиональному росту);

5. Социально-культурный (мировоззренческие установки, ценности, культурный уровень, осведомленность в различных областях жизни).

Управленческий потенциал субъекта труда как руководителя предполагает стремление к самореализации и достижению авторитета у коллег-руководителей и подчиненных, признание руководителя как эффективного управленца в своей профессиональной среде, наращивание своей социальной значимости и востребованности как эксперта в своей области, достижение собственного психологического комфорта у руководителя.

Управленческий потенциал субъекта труда как руководителя выступает мотиватором профессиональной деятельности, он имеет свою психологическую структуру и проявляется в ресурсах (индивидуально-личностных свойствах) и резервах (лидерских и коммуникативных способностях).

Также данный потенциал субъекта труда как руководителя представляет собой интегративный показатель объективной реализации управленческих способностей в трудовой деятельности, которые базируются на профессиональном опыте и определенном уровне актуализации имеющихся у руководителя управленческих возможностей. Управленческий потенциал складывается из совокупности врожденных индивидуальных характеристик и приобретенных субъектно-личностных особенностей. Специфика реализации управленческого потенциала субъекта труда как руководителя в профессиональной деятельности объективируется резервными и ресурсными возможностями профессионала [100].

Управленческий потенциал субъекта труда как руководителя выступает целостной системой, включающей такие элементы, как профессиональный

опыт, мотивационную направленность с точки зрения ориентации на процесс деятельности и качественный результат совместного с подчиненными труда.

Профессиональный опыт руководителя является временной характеристикой как результат длительного функционирования в качестве управленца. Мотивационная направленность субъекта труда как руководителя определяется психологическим резервом и выражается в степени желания руководителя заниматься управленческой деятельностью. Ориентация руководителя на процесс и результат совместного с подчиненными труда отражается в поведенческих характеристиках руководителя, в доминирующем стиле управления и типичных для него стратегиях деловой коммуникации, в особенностях принятия управленческих решений и умении быстро и гибко ориентироваться в профессиональной среде. Продуктом деятельности субъекта труда как руководителя (ее результатом) выступает определенный уровень достижения и эффективность управленческой деятельности [31].

Управленческий потенциал субъекта труда как руководителя включает и его личностный потенциал, в широком смысле понимаемый как способность к развитию, к раскрытию, с одной стороны, и к приумножению (себя), своих внутренних ресурсов, с другой стороны. Согласно Д.А. Леонтьеву, под личностным потенциалом понимается интегральная характеристика уровня личностной зрелости, а главным феноменом личностной зрелости и формой проявления личностного потенциала является как раз феномен самодетерминации личности, то есть осуществление деятельности в относительной свободе от заданных условий этой деятельности – как внешних, так и внутренних условий, под которыми понимаются психологические, в частности телесные, предпосылки, а также потребности, характер и другие устойчивые психологические структуры [1].

Развитие управленческого потенциала субъекта труда как руководителя обусловлено несколькими взаимосвязанными психологическими составляющими.

Субъект труда как руководитель является субъектом социальных отношений и активной деятельности. Он наделен особыми свойствами, качествами, способностями, которые позволяют реализовать себя. Совокупность субъектных и профессионально важных качеств, а также свой управленческий потенциал субъекта труда как руководителя приобретает в процессе своего профессионального становления. Это процесс прогрессивного изменения личности под влиянием социальных факторов, профессиональной деятельности и собственной активности, направленной на самосовершенствование, самоосуществление и саморазвитие своего потенциала. Развитие потенциала, в том числе управленческого, в обязательном порядке предполагает потребность в развитии и саморазвитии, возможность и реальность ее удовлетворения, а также потребность в профессиональном самосохранении. Движение личности в пространстве и времени профессионального труда получило название профессионального становления субъекта труда, это часть онтогенеза человека с начала формирования профессиональных намерений до окончания активной профессиональной деятельности.

Решающее значение в развитии управленческого потенциала принадлежит субъекту труда как руководителю ведущей деятельности, в данном случае, управленческой. Трансформация профессиональной деятельности в ведущую зависит от социально-экономических отношений, социальной ситуации, а также от позиции личности и заложенного в ней потенциала. Траектория судьбы человека, его счастье, самочувствие, удовлетворенность жизнью, физическое и психическое здоровье во многом определяются удовлетворенностью содержанием профессиональной деятельности, отношением к ней личности, уровнем профессиональных

достижений, достигнутым авторитетом и статусом в трудовом коллективе. Под профессиональной деятельностью мы понимаем в первую очередь социально значимую деятельность, выполнение которой требует специальных знаний, умений и навыков, а также профессионально важных качеств личности.

Развитие психологической системы профессиональной деятельности часто лежит в основе формирования индивидуального стиля труда. В.Д. Шадриков анализирует формирование различных психологических систем профессиональной деятельности [171]:

1. Формирование мотивов профессиональной деятельности предполагает: а) сдвиг мотива на цель трудовой деятельности, в результате чего работник находит «свой» предмет деятельности; б) «принятие» человеком профессии и нахождение личностного смысла деятельности, что является важным для формирования профессиональной мотивации; в) образование целостного поведения работников в результате формирования профессиональной мотивации.

2. Формирование цели профессиональной деятельности предполагает введение и учет следующих моментов:

- центральным моментом деятельности выступает ее цель;
- сама цель рассматривается как идеальный образ результата; уровень достижения, к которому нужно стремиться;
- цель профессиональной деятельности выступает как: образ результата; производственная задача, заданная в определенных условиях;
- основные этапы формирования цели: выделяется поле допустимых результатов; уточняется конкретная цель.

3. Формирование представление о программе деятельности предполагает:

- формирование представления о компонентах деятельности;
- формирование представлений о способах выполнения деятельности;

- формирование представлений о программе деятельности.

4. Формирование информационной основы деятельности предполагает выделение и рассмотрение следующих моментов:

- уровни формирования информационной основы деятельности включают сенсорно-перцептивный уровень; когнитивный уровень; образно-оперативный уровень;

- особенности формирования информационной основы деятельности включают гибкость, необходимость быстрого переключения с одного вида информации на другой;

- в целом формирование информационной основы деятельности предполагает формирование ее в материальном плане (способность воспринимать и обрабатывать реальные сигналы, несущие информацию) и в идеальном плане (способность строить информационные образы и значения по получаемым сигналам).

5. Формирование блока принятия решений основано на учете следующего:

- само решение рассматривается как выбор одной альтернативы из нескольких

- создается общая схема принятия решения (осознание проблемы; разрешение проблемы; проверка решения; коррекция выбора);

- выделяются два основных типа решений: детерминированные (основанные на строгой логике) и вероятностные (основанные на просчете наиболее благоприятной вероятности достижения цели).

6. Формирование подсистемы профессионально важных качеств исходит из следующих посылок:

- у человека уже есть определённые качества и при освоении профессий происходит их перестройка в соответствии с особенностями данной профессиональной деятельности; появляются и развиваются новые качества

и способности, происходит формирование индивидуального стиля деятельности, что и «венчает» развитие профессионализма

Индивидуальный стиль деятельности следует понимать не как набор отдельных свойств, а как целесообразную систему взаимосвязанных действий, при помощи которой достигается определенный результат.

Формирование психологической структуры профессиональной деятельности предполагает, что освоение профессии рассматривается как процесс распредмечивания, индивидуализации нормативно-заданного (одобряемого) способа деятельности.

В целом обобщенная схема освоения профессиональной деятельности представляется следующей:

1. Освоение нормативно-одобряемой, изначально заданной деятельности. Здесь выделяются следующие основные подэтапы:

- построение образа целостной деятельности (как обобщенная ориентировка в данной деятельности);
- освоение отдельных действий;
- освоение множества действий и деятельности в целом.

2. Освоение деятельности по новому образцу (то есть формирование индивидуального стиля деятельности). Здесь можно выделить следующие подэтапы:

- освоение отдельных действий на основании новых, собственных представлений работника;
- осваивается новая деятельность в целом – на основе уже освоенного нормативно-одобряемого образца [117].

Таким образом, в зависимости от содержания труда (предмета, цели, средств, способов и условий) различают различные виды профессиональной деятельности. Соотнесение этих видов с требованиями, предъявляемыми к человеку, образует профессии.

Под термином «профессия» нами понимается социально ценная область приложения физических и духовных сил человека, которая позволяет ему получать взамен затраченного труда необходимые средства для существования и развития. Изменения, которые происходят с личностью в процессе подготовки, овладения профессиональной деятельностью и ее самостоятельного выполнения, приводят к становлению личности как специалиста и профессионала.

Е.А. Климовым были выделены основные аспекты понятия «профессия»:

1. Профессия как общность людей, занимающихся близкими проблемами и ведущих одинаковый образ жизни. Базовая система ценностей у представителей конкретной профессии примерно одинаковая.

2. Профессия как область приложения сил связана с выделением (и уточнением) самого объекта и предмета профессиональной деятельности.

3. Профессия как деятельность и область проявления личности. Профессия, прежде всего, позволяет человеку реализовывать свой творческий потенциал и создает условия для развития этого потенциала.

4. Профессия как исторически развивающаяся система. Естественно, что сама профессия меняется в зависимости от изменения культурно-исторического контекста, но при этом возможны ситуации, когда изначальный смысл профессии может искажаться.

5. Профессия как реальность, творчески формируемая самим субъектом труда. Это означает, что даже культурно-историческая ситуация не является тотально доминирующей, поскольку многое зависит от конкретных специалистов. Именно, они должны определять место своей профессии в общественной системе, а не просто выполнять работу «по инструкции». На каждой стадии профессионального самоопределения личностью осознаются и формируются определенные цели и задачи, которые соотносятся с общественно выработанными требованиями, нормативами и реализуются в

соответствии с ними и с собственными «ресурсами», интересами, потребностями и ценностными ориентациями [65].

Можно выделить следующие основные характеристики профессии:

- это ограниченный вид трудовой деятельности (вследствие исторического разделения труда);
- это общественно-полезная деятельность;
- это деятельность, предполагающая специальную подготовку;
- это деятельность, выполняемая за определенное вознаграждение (моральное и материальное), дающее человеку возможность не только удовлетворять свои насущные потребности, но и являющееся условием его всестороннего развития;
- это деятельность, дающая человеку определенный социальный статус и общественный статус;
- главная психологическая характеристика профессии – отношение конкретного работника к данной работе как к своей «профессии».

Таким образом, профессия - это формы деятельности, для выполнения которых человек должен обладать определенными знаниями и навыками, иметь специальные способности и развитые профессионально важные качества [43, 44]. В том числе, данными качествами должны обладать и профессионалы-руководители в системе МЧС.

Руководитель как представитель определенной профессии является представителем типа «человек – человек (Ч)», согласно классификации Е.А. Климова, который выделил пять типов профессий происходит в соответствии с объектом труда («человек – живая природа (П)», «человек – техника (и неживая природа) (Т)», «человек – знаковая система (З)», «человек – художественный образ (Х)» и «человек – человек (Ч)». Предметом интереса, распознавания, обслуживания, преобразования здесь являются социальные системы, сообщества, группы населения, люди разного возраста.

Руководитель как специалист выступает профессионально компетентным работником, обладающим необходимыми для качественного и производительного выполнения труда знаниями, умениями, качествами, опытом и индивидуальным стилем деятельности

Руководитель как профессионал является работником, обладающим, помимо знаний, умений, качеств и опыта, также определенной компетенцией, способностью к самоорганизации, ответственностью и профессиональной надежностью. Профессионал способен обнаружить проблему, сформулировать задачу и найти способ ее решения.

Развитие управленческого потенциала субъекта труда как руководителя обусловлено уровнем его образования, имеющимися профессиональными знаниями и умениями, общими и специальными способностями, социально значимыми и профессионально важными качествами. Совокупность перечисленных психологических элементов и составляет потенциал развития руководителя как специалиста и профессионала.

Реализация управленческого потенциала субъекта труда как руководителя зависит от многих факторов: биологической организации человека, социальной ситуации, характера профессиональной деятельности, активности личности, ее потребности в саморазвитии и само-актуализации. Однако ведущим фактором развития управленческого потенциала является система объективных требований к личности руководителя, детерминированных профессиональной (в нашем случае управленческой) деятельностью, в процессе выполнения которой возникают, формируются и проявляются новые свойства и качества [31].

В развитии управленческого потенциала субъекта труда как руководителя огромное значение имеют социально-экономические условия, социально-профессиональные группы и активность самой личности. Субъективная активность человека определяется системой устойчиво

доминирующих потребностей, мотивов, интересов, ориентации и т. п. Развитие управленческого потенциала включает в себя формирование у руководителя профессиональной направленности, компетентности, социально значимых и профессионально важных качеств и их интеграцию, готовность к постоянному профессиональному росту, поиск оптимальных приемов качественного и творческого выполнения деятельности в соответствии с индивидуально-психологическими особенностями человека. Развитие управленческого потенциала предполагает использование руководителем всей совокупности развернутых во времени приемов социального воздействия на личность, включение руководителя в разнообразные профессионально значимые виды деятельности (познавательную, учебно-профессиональную и др.) с целью формирования у него системы профессионально важных знаний, умений, качеств, стратегий поведения и индивидуальных способов выполнения профессиональной деятельности. Развитие управленческого потенциала является особым «формообразованием» личности, адекватной требованиям профессиональной деятельности.

Вслед за Л.М. Митиной можно выделить две модели развития управленческого потенциала субъекта труда как руководителя:

1) адаптивную модель, при которой в самосознании человека доминирует тенденция к подчинению профессионального труда внешним обстоятельствам в виде выполнения предписаний, алгоритмов решения профессиональных задач, правил, норм. Тогда руководитель будет приспосабливаться к своим подчинённым, стремиться узнать как можно более глубоко их мотивы трудовой деятельности, а также их индивидуально-личностные особенности. Данная модель отражает развитие руководителя как специалиста – носителя профессиональных знаний, умений и опыта.

2) модель развития управленческого потенциала, которая характеризуется способностью руководителя выйти за пределы сложившейся

практики, превратить свою деятельность в предмет практического преобразования и тем самым выйти за пределы своих профессиональных возможностей. Данная модель характеризует руководителя как профессионала, владеющего профессиональной деятельностью в целом, способного к ее самопроектированию и совершенствованию. Движущими силами развития руководителя как специалиста являются противоречия между усложняющимися требованиями профессионального труда и индивидуальным стилем, опытом и способностями. Основная движущая сила развития руководителя как профессионала – внутриличностное противоречие между «Я-действующим» и «Я-отраженным». Переживание этого противоречия побуждает руководителя к поиску новых способов самореализации [106,107].

В процессе развития управленческого потенциала у руководителя как профессионала происходит планомерное увеличение масштаба личности, субъект труда как руководитель все более выступает фактором своего развития, изменения, преобразования объективных обстоятельств в соответствии со своими личными свойствами. Руководитель как профессионал может сознательно изменять свою профессиональную биографию, рефлексировать свой собственный профессиональный опыт, заниматься саморазвитием, самосовершенствованием, но и в данном случае этот процесс мотивируется социальным окружением, экономическими условиями жизнедеятельности.

Таким образом, в фокусе нашего исследовательского внимания - концепт управленческого потенциала профессионального становления субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений организации, который включает в себя набор профессионально важных качеств профессионалов-руководителей. В профессиональной среде, которую исследует психология труда, данному концепту имплицитны такие взаимозависимые составляющие как рефлексивность, ответственность,

волевые и лидерские качества, коммуникативные и организаторские склонности, творческий потенциал, факторы принятия управленческих решений субъектами труда как руководителями разноуровневых подразделений организации. Именно они выступают эмпирическими предикторами нашей исследовательской работы.

## **1.2 Профессионально-ориентированный подход к исследованию управленческого потенциала руководителей разноуровневых подразделений организации (на примере ГУ МЧС России по Тверской области)**

Формирование управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС рассматривается нами в рамках профессионально-ориентированного подхода, который базируется на принципах системного подхода, то есть его объектно-предметное поле представляет собой целостную систему. В работе данный подход используется нами для исследования профессионального становления руководителей Главного управления МЧС России среднего, ставшего и высшего уровней.

Субъектом труда, как руководителем высшего уровня является начальник ГУ МЧС. К старшему уровню руководства относятся - заместители начальника Главного управления, начальники и заместители начальников управлений, начальники и заместители начальников отделов и отделений, начальники и заместители начальников отрядов ФПС ГПС, а также начальники пожарно-спасательных частей (при численности пожарно-спасательной части более 50 единиц). К субъектам труда, как руководителям среднего уровня относятся заместители начальников пожарно-спасательных частей, начальники караулов, начальники служб пожаротушения.

В психологии труда системный подход является методологическим основанием исследований психологических феноменов в трудовой деятельности. Представление о системной организации субъекта труда и трудовой деятельности в целом раскрывает принципиально новые закономерности психической организации деятельности. Используя методологические принципы системного подхода, В.Ф. Рубахин разработал структурно-эвристическую концепцию послойной переработки информации оператором [141]; В.Д. Шадриков – концепцию системогенеза деятельности [172]; В.А. Бодров установил феномен совмещенной деятельности и разработал структурно-динамический подход к профессиональному отбору операторов [8]; Д.А. Ошанин раскрыл механизмы формирования оперативного образа и создал концепцию оперативности отражения [3]; Н.Д. Завалова, Ломов Б.Ф., В.А. Пономаренко разработали принцип активного оператора [33,105]; Е.А. Климов предложил концепцию индивидуального стиля деятельности и создал классификацию профессий [66,65,68].

В качестве объекта психологического исследования профессионально-ориентированный подход рассматривает субъект труда как руководителя во взаимодействии его с подчиненными, коллегами, а также вышестоящим руководством. Касательно начальствующего состава ГУ МЧС отметим, что руководители среднего уровня, такие как начальники караулов, заместители начальников пожарно-спасательных частей, начальники служб подчиняются руководителям старшего уровня – заместителям начальника Главного управления, начальникам управлений и отделов, начальникам пожарно-спасательных частей. Высшим звеном в данной иерархии выступает начальник Главного управления, осуществляющий руководство деятельностью всех подразделений. Таким образом, в основе профессионально-ориентированного подхода лежит рассмотрение руководителя не как отдельного работника, а как систему «руководитель–

среда-управленческая деятельность». Профессионально-ориентированный подход направлен на изучение психологических возможностей и ресурсов субъектов труда как руководителей, на всю совокупность значимых психологических факторов эффективности управленческой деятельности руководителя.

Данная система включает самого субъекта труда как руководителя и те элементы социальной и эргономической среды, которые влияют на психологические компоненты его деятельности (цель, мотивы, психические состояния, способы действий). Руководитель как субъект деятельности рассматривается с трех позиций:

1) с точки зрения его внутренних, психологических возможностей осуществлять трудовые действия (ресурсы);

2) со стороны поддерживающих его действия психологических условий социальной и эргономической среды (среда);

3) через призму неблагоприятных и противодействующих психологических обстоятельств внешней среды (трудностей) [57].

Эффективность управленческой деятельности субъектов труда как руководителей разных уровней ГУ МЧС может быть достигнута посредством совершенствования психологических возможностей руководителей; путем создания благоприятной профессиональной среды в трудовом коллективе; за счет снижения негативных социально-психологических факторов воздействия со стороны других людей (коллег и подчиненных).

Профессионально-ориентированный подход использует понятие психологического ресурса, которое сегодня широко используется в гуманистической психологии, нейролингвистическом программировании, психосоциальной работе. Оно обозначает осознаваемые и неосознаваемые актуальные и потенциально доступные психологические возможности человека, содержащиеся в его настоящем, прошлом и будущем. Мы

понимаем под психологическим ресурсом субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС совокупность наличных и потенциально доступных для использования индивидуально-психологических, социально-психологических и психо-эргономических возможностей эффективного достижения целей и решения задач управленческой деятельности.

Психологический ресурс субъектов труда как руководителей среднего, старшего и высшего уровней ГУ МЧС включает в себя несколько составляющих:

- индивидуальная составляющая (психологическая готовность к осуществлению профессиональной деятельности), включает в себя когнитивный, эмоционально-мотивационный, операциональный элементы, а также психическое и социальное здоровье;

- межличностная составляющая (мотивирующее, регулирующее влияние коллег) – референтность лиц, находящихся рядом, типичные стратегии взаимодействия с подчиненными, способы деловой коммуникации;

- надличностная составляющая (влияние коллективного мнения, настроения, традиций) – групповое мнение, традиции, внутригрупповые санкции, организационная и корпоративная культура;

- психоэргономическая составляющая (рациональная организация пространственно-временных, технико-технологических, экологических параметров деятельности) – привычность условий деятельности, степень адаптированности к ним, соответствие технического оснащения решаемым задачам деятельности, уровень работоспособности, утомляемости, интенсивность и структурированность решаемых задач.

Психологические составляющие ресурса субъектов труда как руководителей ГУ МЧС обеспечивают развитие их управленческого потенциала и находятся в отношениях взаимного дополнения и возможной

компенсации. Например, недостаток индивидуальной психологической готовности руководителей к реализации управленческой деятельности может быть в определенной степени компенсирован посредством правильной расстановки подчиненных, создания эффекта «психологического заражения» групповым настроением и др. [136].

Профессионально-ориентированный подход в психологической науке состоит в разработке психологических моделей формирования и развития субъекта труда, раскрытия его потенциальных способностей, создании платформы для профессиональной самореализации и формирования профессиональной идентичности специалиста. Психологическими составляющими таких моделей предстают психологические и возрастные особенности, профессиональные интенции, индивидуальный и управленческий потенциал отдельного субъекта труда.

Будучи направлением профессиональной деятельности, профессионально-ориентированный подход выступает фундаментальной ценностной ориентацией и направленностью на диалоговое взаимодействие с каждым человеком в трудовом коллективе. По своей сути, такой подход предстает как психологический инструмент для всего коллектива по раскрытию их персонального потенциала, экспликации и осознанию для себя границ личностного «начала», выявлении индивидуальных особенностей, становлении самосознания, в осуществлении формирования личностно-значимых и социально приемлемых способов самореализации, самоопределения и самоутверждения.

Исходя из выше сказанного, можно предположить широкое профессиональное использование профессионально-ориентированного подхода в различных областях деятельности, в сфере труда. Специфика использования в практических реалиях такого психологического инструмента как профессионально-ориентированный подход требует от психолога профессиональных знаний, высокой квалификации, пакета

компетенций, умений, навыков. «Исполнение» подхода предоставляет для специалиста возможность напрямую работать с «оккупированным» лицом, в тандеме искать способы решения его проблем, индивидуально идентифицировать его затруднительное положение, «трепетно» относиться к появлению нестандартных реакций. Будучи профессионалом, психолог, используя психологические техники и технологии, сможет оказать достаточную помощь нуждающемуся человеку.

Профессионально-ориентированный подход в психологии труда предполагает исследование таких параметров, влияющих на результативность профессиональной деятельности, как направленность и мотивационная сфера. Этот подход ориентирован на изучение особенностей и механизмов формирования профессионально важных качеств в зависимости от их функциональной направленности.

Особое внимание профессионально-ориентированный подход уделяет управленческой деятельности в контексте межличностного взаимодействия в коллективе как горизонтального, так и вертикального уровней. Профессиональное взаимодействие осуществляется субъектами трудовой деятельности с целью развития и формирования конструктивных межличностных отношений с обязательной ориентировкой его на активную субъектную позицию. Профессионально-ориентированное взаимодействие подразумевает грамотное гармоничное воздействие профессионалов друг на друга в системе координат межличностных отношений как неотъемлемых составляющих процесса профессиональной деятельности. Личностно-ориентированный подход делает акценты на индивидуально-личностные особенности, лежащие в основе намерений и стремлений, которые реализуются субъектами взаимодействия в своей профессиональной деятельности [59].

### **1.3 Психологические особенности профессионального становления субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений организации, направленные на формирование управленческого потенциала**

Формирование управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС необходимо рассматривать в контексте психологических особенностей его профессионального развития и становления. Важно осознавать, что профессиональная деятельность руководителей в системе МЧС в социальных реалиях сопровождается ускоренной, форсажной трансформацией человекоориентированных и других практик. Это обстоятельство инициирует такие изменения как когнитивная гибкость на всех этапах принятия решений, адаптируемость к новым видам опытного знания, готовность изменить целеполагающий вектор деятельности с релевантными средствами, переформулировать этические, ценностные приоритеты деятельности.

В психологии труда понятие личности раскрывается и дополняется через одну из ее фундаментальных категорий - «субъект деятельности», активный и сознательный участник взаимодействия с объектами внешней среды, действующий сообразно фрейму запланированного результата [14].

В психологии труда на первый план для исследователя выступают психические процессы, состояния и свойства, которые проявляются, формируются и развиваются в трудовой деятельности. При этом в психологии труда принято считать, что человек в трудовой деятельности способен проявить свой личностный потенциал наиболее полно в том случае, если налицо совпадение требований труда и уровень сформированности необходимых для данной профессии индивидуально-психологических особенностей.

Совокупность субъектных, индивидуально-личностных и профессионально важных качеств руководителя лежит в основе его

управленческого потенциала. Рассмотрим понятие субъекта труда в проекции современной психологии труда, инженерной психологии и эргономики. Трактовка человека как субъекта позволяет целостно и системно объяснить как активность в качестве атрибутивной и конституирующей способности человека, как субъекта собственной жизни. Два методологических принципа психологии – принцип реактивности (бихевиоризм) и принцип активности различным образом соотносятся с понятием «субъект». Согласно В.А. Петровскому, активность выступает выросшей из отдельных приспособительных деятельностей субъекта специальной деятельности по снятию наличных ограничений вообще. В активности происходит как бы двойное освобождение субъекта – от состояний ближайшей к нему среды и от его собственных простейших потребностей [125,126]. Ту же мысль о синергичности субъектности и активности проводит А.К. Осницкий. Он пишет, что субъектность позволяет представить человека в психологическом исследовании не как беспристрастного исполнителя, а как пристрастного сценариста своих действий (на высших уровнях развития даже режиссера), которому присущи и определенные и мировоззренческие позиции, и целеустремленность преобразователя. Современная психологическая парадигма познания вместе с психодиагностикой позволяет операционализировать «субъектность». Психолог объясняет: «Субъектность, по сути дела, и является способностью к проявлению субъектной активности: способности проектировать, инициировать, реализовывать и регулировать активность, что возможно лишь по отношению к проектируемой активности. Деятельность является, прежде всего, такой формой социокультурной активности человека, субъектность в деятельности ориентирована на эффективность ее осуществления» [122].

В отношении личности субъектность является конституирующей характеристикой. Проявляя или реализуя через субъектность самоактивность, личность самоопределяет и самоподтверждает себя в мире. Через

субъектность личность конституирует свою самость, аутентичность, персональную самоидентичность и социальные идентификации.

Из отечественной психологической ретроспективы известно, что проблема субъекта продолжает быть дискуссионной. В пространство семантики субъекта попадают активность, деятельность, сознание, рефлексия, совместная активность, способность к самодетерминации, что нашло свое объяснение в работах К.А. Абульхановой, Б.Г. Ананьева, А.В. Брушлинского, В.В. Давыдова, Т.А. Жалагиной, А.Л. Журавлева, В.В. Знакова, А.В. Карпова, Т.В. Корниловой, Д.А. Леонтьева, А.П. Леонтьева, С.Л. Рубинштейна, З.И. Рябикиной, Е.А. Сергиенко и др. Психология субъекта преодолевает выводы, следующие из парадигмы «ясности сознания» Р. Декарта и постулата непосредственности, согласно которому внутренняя и внешняя активность человека детерминируется влиянием средового фактора или отдельными психическими функциями. Она и раскрывает и восходит к способности человека к самодетерминации, самоопределению, саморазвитию [47].

В деятельностном подходе в психологической науке понятие «субъект» рассматривается как качество личности. В трудах С.Л. Рубинштейна субъекту отводится роль быть стержневым личностным качеством. В актах деятельности субъект наблюдает, обнаруживает, проявляет, конструирует, самоопределяет себя. С.Л. Рубинштейн пишет, что человек как субъект должен быть введен внутрь, в состав сущего, в состав бытия и, соответственно, определен круг философских категорий. Человек выступает при этом как сознательное существо и субъект действия, прежде всего как реальное, материальное, практическое существо [142].

Итогом концептуальных размышлений проблемы субъекта у А.В. Брушлинского стало понимание субъекта как человека на высшем уровне его активности, целостности (системности), автономности. Становление субъекта определяет формирование личностного начала. Каждая личность является

субъектом, но субъект не редуцируется к личности. А.В. Брушлинский писал, что рассмотрение человека как субъекта способствует целостному, системному раскрытию его специфической активности во всех видах взаимодействия с миром (практического, чисто духовного и т.д.). По мере взросления в жизни человека все большее место занимают саморазвитие, самовоспитание, самоформирование. Будучи изначально активным, человеческий индивид однако не рождается, а становится субъектом в процессе общения, деятельности и других видов своей активности [14].

Одним из методологических оснований психологии выступает принцип субъектности, который различает восприятие и отражение (отображение, презентирование, креативность) реалий внешнего мира через систему субъективных (когнитивных) характеристик личности как субъекта труда (или группы людей) в оптике целей, интенциональных установок, желаний, потребностей, сенситивных данных субъекта, интересов, ожиданий и т.д. Субъекту приписываются такие способности и качества как осознанность картины мира, самого себя в картине мира, рефлексивный образ себя и другого, и инициируемая этим обстоятельством свобода и ответственность в поступках. А.В. Брушлинский поясняет, что для человека как субъекта сознание особенно существенно, потому что именно в ходе рефлексии он формирует и развивает свои цели, то есть цели деятельности, общения, поведения, созерцания и других видов активности. При этом он осознает хотя бы частично некоторые из своих мотивов, последствия совершаемых действий и поступков и т.д.

Субъект труда традиционно анализируется исследователями по нескольким векторам: когнитивным и регуляторным процессам, на уровне психомоторной регуляции и психофизиологии, личностно-смысловом и операционально-действенном уровне, мотивационным интенциям в трудовой деятельности. Кроме того, субъектом труда может выступать для

исследователя не только отдельный работник, но и коллектив в целом, т.е. выделяют индивидуального и группового субъекта труда.

Таким образом, можно сделать вывод о том что, ряд специфических признаков, которые формируют семантическое поле субъекта труда: самопонимание и самоотношение к трудовой деятельности как социально ценной и значимой для человека. Помимо этого осознание и принятие существующих в трудовой деятельности норм и правил поведения на рабочем месте; осознание и принятие существующих в трудовой деятельности особенностей осуществления действий и операций, регламентированных официальными трудовыми документами; осознание и умелое владение орудиями труда, которые применяются в трудовой деятельности; осознание и позитивное отношение к отдельным коллегам, трудовому коллективу в целом; умение эффективно разрешать конфликтные ситуации в межличностных отношениях на рабочем месте.

Психология труда верифицирует ряд специфических компонентов субъекта труда: психологические регуляторы труда, к которым относят опыт, знания, навыки, умения, а также ценностные ориентиры, мотивы, склонности, самознание; функциональные состояния в процессе труда (работоспособность, активность, самочувствие, настроение, трудоспособность, профессиональный стресс, утомление, эмоциональное выгорание, утомляемость, монотония); профессионально важные качества как индивидуально-психологические и личностные свойства субъекта труда, способности, склонности, социально-демографические характеристики [99].

В психологии труда выделяется несколько уровней изучения профессионала как субъекта деятельности: уровень деяний, действий, макроэлементов трудовой деятельности и микроэлементов деятельности. На каждом уровне от профессионала требуются различные профессионально важные качества, способствующие эффективной трудовой деятельности.

Под профессионально важными качествами субъекта труда нами понимаются психологические характеристики (индивидуально-психологические особенности и поведенческие признаки), которые важны (необходимы) для эффективного и успешного выполнения трудовых функций специалистом, занимающим определенную должность в организации, действующих по алгоритму, закрепленному в должностной инструкции.

Деяние - целостный цикл трудовой деятельности с особой психологической структурой, имеющий определенную перспективную цель.

Основные индивидуально-психологические качества, способствующие эффективности профессиональной деятельности: общие способности (активность, саморегуляция); картина мира, мировоззрение, жизненные цели, идеалы, ценности, профессиональные личные планы; характер; ориентировка в конкретной жизненной ситуации; ориентировка в области своей непосредственной деятельности; сознание своего «Я», своих возможностей, состояний в реальной ситуации; волевые качества; специальные способности, конкретные мотивы деятельности; общая трудоспособность, особенности соматического и нервно-психического здоровья, общей гражданской воспитанности, подготовленности.

Действие - совокупность процессов познания и исполнения, направленных благодаря мотивации на достижение ближайшей осознанной цели. Основные профессионально важные качества субъекта труда: способность построить логичное и адекватное представление цели; способность произвольной регуляции, саморегуляции мотивов, элементов действий, актов внимания, ориентировки, контроля; способность усвоить и осуществить определенные исполнительские операции на двигательном, или сенсорно-перцептивном, или интеллектуальном, или социально-коммуникативном уровнях, а также на уровне самооценки своих состояний и саморегуляции их (понятно, что и социальная коммуникация и саморегуляция

предполагают сложные синтезы как чувственного, так и мысленного познания) [80].

Макроэлементы действия требуют наличия следующих профессионально важных качеств: способность отображения действительности на сенсорном, перцептивном и репрезентативном уровнях; способность к осуществлению исполнительных актов на познавательном, исполнительно-практическом уровне, уровне самооценки и саморегуляции параметров действия. Микроэлементы действия требуют наличия следующих профессионально важных качеств: бессознательные и непроизвольные особенности познавательных и исполнительных действий, процессы мотивации действий (изменения на уровне микроинтервалов времени, микроамплитуд движений, тремора), автоматическая саморегуляция [41].

Как показывает проведенный дискурс-анализ профессионально-ориентированного подхода в современной психологии, на успешность и эффективность профессиональной деятельности значительное влияние оказывают: комплементарность требований профессии и уровень сформированности необходимых для нее индивидуально-психологических особенностей человека, его профессионально важных качеств. Лишь в этом случае профессионал способен раскрыть свой личностный потенциал, а руководитель организации как субъект труда способен в полной мере реализовать свой управленческий потенциал. Обладая необходимыми индивидуально-психологическими особенностями и профессионально важными качествами, имея при этом соответствующий стаж службы и соответствие квалификационным требованиям к должности, руководители разноуровневых подразделений ГУ МЧС имеют возможность занимать следующую более высокую ступень руководства.

#### **1.4 Профессионально важные и личностные качества руководителей разноуровневых подразделений организации как**

## **основные компоненты управленческого потенциала (на примере ГУ МЧС России по Тверской области)**

К середине XX века было проведено большое количество исследований, направленных на определение индивидуальных характеристик, которые позволяли проявить себя эффективным руководителем в любых областях своей работы. Наиболее часто выделяются такие черты как: интеллект (основа для решения абстрактных и сложных проблем); ассертивность (уверенность в себе и в своих силах, уровень притязаний и высокая самооценка); стрессоустойчивость (адекватная реакция на непредвиденную, неожиданную, стрессовую ситуацию); творческий потенциал (креативность, способность руководителя к творческому подходу в решении задач разной степени сложности); самоконтроль и волевые качества[9,31,100,108.124,141].

Согласно Файолю А. можно выделить основные принципы управления:

- планирование: определение целей и путей их достижения);
- организация (распределение ресурсов и задач между исполнителями);
- командование;
- организация: распределение ресурсов и задач между исполнителями;
- командование: управление и мотивация сотрудников для достижения целей;
- координация: согласование действий и ресурсов для эффективной работы;
- контроль: проверка результатов деятельности и корректирование действий для достижения целей [157, 164].

Отталкиваясь от основных задач управления, можно сформулировать наиболее важные свойства и черты успешного руководителя, составляющие основу его управленческого потенциала. В профессиональной деятельности структурными элементами управленческого потенциала являются рефлексивность, лидерские способности, ответственность, коммуникативные

и организаторские склонности, творческий потенциал, которые оказывают влияние на принятие управленческих решений, стиль управленческой деятельности и основные направления деловой коммуникации. Мы предполагаем, что данными качествами в разной степени должны обладать рассматриваемые нами субъекты труда - руководители ГУ МЧС среднего, старшего и высшего уровней. Рефлексивность как психологическое свойство субъекта труда изучали такие исследователи, как В.А. Лефевр, В.Е. Лепский, А.В. Карпов, И.Н. Семенов В.П. Зинченко, В.В. Давыдов, Д.А. Леонтьев, В.Г. Аникина и др. Высокий уровень рефлексивности субъектов труда, как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС способствует интенсификации процессов критического самополагания и способности к самоуправлению, самоконтролю и самопрезентации в профессиональных взаимоотношениях. Рефлексивность предполагает процесс обдумывания и переосмысление как средовых факторов или разворачивающихся социокультурных ситуаций, так и экзистенциальных переживаний субъектов труда. Среди функций рефлексивности - обеспечение самоконтроля над психическими процессами и «самостным» поведением. Истоком этого является структурирование, упорядочивание, симметричное соразмеривание субъектом своих, осознаваемых психических свойств, их произвольном контроле и коррекции.

Автор методики рефлексивности А.В. Карпов под рефлексивностью понимает качество субъекта, заключающееся в способности к экспликации, выявлению, распознаванию, а также формированию других качеств и свойств, их осознанию и репрезентации как своих и образующих его «самость» (т.е. субъектность) [58]. Рефлексивность влияет на когнитивные дескрипторы, смысложизненные и ценностные установки, психоэмоциональный статус человека. Уровень рефлексивности взаимосвязан с ответственностью, профессиональной идентичностью, доверием, толерантностью.

Таким образом, для целей развития управленческого потенциала рефлексивность субъекта труда играет важнейшую роль, поскольку способствует регуляции общего состояния человека и является стимулом результативного выполнения профессиональной деятельности.

Рассмотрим лидерские качества в структуре управленческого потенциала руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС. В новых концепциях лидерства феномен становится многомерным и многогранным. Лидеры значительно отличаются от остальных членов группы по следующим свойствам личности: нравственной зрелости, влиянию на поведение членов группы, целостности характера, социальной компетентности, проницательности, независимости от сильных вредных влечений, силе воли, отсутствием излишних переживаний.

Особое значение в исследованиях лидерства придается коммуникационным способностям. Как известно, от коммуникационных способностей зависит формирование коммуникативного пространства в соответствии с выбранными концептуальными стратегиями. Риск ответственности возникает по вопросу сохранения гуманитарной природы самой коммуникации, а также в «адаптированном» использовании концептуального аппарата, целей, задач для различных технологий и тактик коммуникации, для так называемых «зон обмена». С помощью своего концептуального аппарата лидер фильтрует и «выдает» свое видение коммуникативного пространства. Среди аутентичных лидеру концептов различаются главные, ведущие, обобщающие символы, которые признаны интегрировать сложное, разнообразное, гетерогенное коммуникативное пространство в единство множественного, в «синергию».

Коммуникация, конструируемая лидером, отличается своим субъектно-ориентированным характером, интенциональностью, заданностью лидерских позиций, психологическими признаками единичной сознательности и произвольности. В итоге, лидер, структурируя под себя коммуникацию,

приобретает авторские смысловые оттенки новых сведений, информации. Важно вспомнить, что целью передачи информации является достижение взаимного понимания, которое может повлечь и продуцирование согласованных действий

Далее рассмотрим ответственность как профессионально важное качество, являющееся составляющим управленческого потенциала руководителей среднего, старшего и высшего уровней ГУ МЧС. Под ответственностью в психологической науке понимается способность человека, личности, субъекта селективно, осознанно, реагировать (положительно или отрицательно), воздействовать, контролировать, управлять, генерировать свою активность в складывающейся ситуации.

Ответственность есть акт осознания субъектом своего авторства по отношению к обстоятельствам, в которых он оказался, своей способности делать выбор и воздействовать на ту ситуацию, в которую он попал. Содержание предмета ответственности обладает ценностным значением для субъекта, связано с его желаниями, потребностями, надеждами. Ответственность идентифицируется с моральными обязательствами.

Психологическая сущность ответственности как структурная характеристика управленческого потенциала руководителя как субъекта труда проявляется в максимальном выражении субъектной позиции в деятельности, которое рассматривается как добровольное взятие на себя ответственности за уровень качества профессиональной деятельности, гарантий ее результата, готовность отвечать за любые последствия.

В психологии труда особенное значение имеет чувство личной ответственности, которое оказывает непосредственное влияние на выбор защиты и стратегий поведения в сложных, чрезвычайных, ситуациях.

В профессиональной деятельности зачастую оказывается, что человек не может справиться с таким объемом ответственности и старается переложить ее на другого. Это можно рассматривать как компульсивность,

перенос ответственности на другого субъекта труда, отрицание собственной ответственности, избегание автономного поведения при принятии решения.

Ассертивность также является профессионально важным качеством, входящим в структуру управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС. Ассертивность понимается как индивидуально-психологическая черта, которую можно определить как автономию, независимость от внешних влияний и оценок, способность самостоятельно регулировать собственное поведение. Ассертивность субъекта труда характеризуется ориентацией на события реальной жизни, независимость ценностей и поведения от воздействия извне. Помимо этого в понятие ассертивности включены способность самостоятельно формировать свое мнение о жизни, свобода выражения своих мыслей и суждений, открытость, вера в себя и доверие другим. Ассертивность субъекта труда можно определить как социально приемлемое принятие своих прав и выражение мыслей, как позитивная оценка собственных профессиональных способностей для достижения важных целей и удовлетворения потребностей.

Поведенческий компонент ассертивности проявляется в независимости, ответственности, настойчивости, готовности к риску, конструктивной агрессивности. Независимость – способность быть самим собой. Независимость можно трактовать как «автономию», как побуждающую силу, выражающуюся в способности сопротивляться влиянию или принуждению, не повиноваться авторитету или искать свободу на новом месте.

Далее проанализируем такое профессионально важное качество руководителей разных уровней ГУ МЧС, как готовность к риску в профессиональной деятельности. Готовность к риску – это позитивная оценка личностью своего опыта, умения полагаться на себя без достаточной ориентировки в ситуации. Нам представляется, что диагностируемая личностная характеристика «готовность к риску» делает возможным

сохранение (или разрушение) достоинства в ситуациях риска и неопределенности.

Ответственность означает принятие на себя «авторства» за сложившуюся или разворачивающуюся ситуацию. Ответственность сопряжена с возможностями субъекта соответствовать тому, что может быть - диалогу, цели, смыслу и т.д. В социальных реалиях ответственность отображает возможность субъекта труда к выделению себя по отношению дифференциации к внешнему миру и, тем самым, к контролированию, регулированию, прогнозированию и управлению процессами труда в организации.

Ассертивность руководителей, как уже сказано выше, предполагает его ответственность, поскольку объединяет независимость, инициативу и готовность к риску, уверенность в себе и доверие к другим. Наиболее важное значение имеет способность принимать личные решения и нести ответственность за их выполнение, проявлять настойчивость и независимость в защите своих прав, а также прав подчиненных. Ассертивность становится основой повышения ответственности руководителя-профессионала, в плане принятия решений.

Принятие решения объективно считается важным центральным звеном многогранной управленческой деятельности руководителя и выступает в качестве психологической составляющей управленческого потенциала руководителя как субъекта труда. Сама функция «принятия решений» обусловлена его должностным и профессиональным статусом, который влечет за собой использование объективных возможностей исполнителей и знание об их индивидуально-психологических и профессиональных качествах. Для того, чтобы эффективно управлять коллективом, руководителю необходимо нести ответственность за результаты выбранных возможностей. По этой причине в рамках психологии труда идет стремительный поиск важных профессиональных качеств и совокупности черт, личностных

факторов, характеристик и свойств поведения руководителя, от которых напрямую зависит успешность управления. Особенно важно эффективно и в поставленный срок выполнять данные руководством задания. Трудовое поведение управленца в процессе принятия и выработки решения, тем более в условиях неопределенности, остается результатом проявления ожидания и требования общества [110,146].

Процесс выработки управленческих решений субъектами труда как руководителями среднего, старшего и высшего уровней ГУ МЧС является полной структурированной иерархией, которая включает в себя уровень операционального обеспечения деятельности, уровень функций психофизиологии, а также уровень специальной деятельности и уровень действия. Соответственно, сторона действий обеспечивается выбранной целью при принятии управленческого решения; уровень деятельности охватывает цели трудовой деятельности и специфические мотивы руководителя; операциональная область принятия решений будет формироваться с помощью когнитивного стиля, умений и навыков управленца. Свойственными для принятия решения чертами, остаются активность субъектов труда как руководителей ГУ МЧС и понимание им своей деятельности (до определенной степени). Постоянная борьба и отчасти конфликт мотивов будут составлять специфику управленческой деятельности руководителя. Нивелирование или его разрешение объясняется как выбор альтернатив и отражается в трудовом поведении. Определяется потенциал способностей в управленческой деятельности, выявляется мотивационный профиль и оценивается готовность идти на риск.

Поведение и статус демонстрирует психическую организацию руководителей и жизненный опыт, так как это определено нормами, традициями, социальными установками, отношениями, которые господствуют в обществе. В большей степени именно это определяет стиль и содержание принимаемых ими управленческих решений.

Деятельность руководителей разных уровней по достижению субъектом труда поставленной цели предполагает изучение внутренней структуры и особенностей функционирования подчиненных, исследование внешних условий, определяющих и сопровождающих деятельность объекта управления; анализ руководителями как субъектами управления возможных вариантов принятия решения, позволяющих достичь объектом управления поставленной цели, и выбор рационального решения [152].

Характер и стиль принятия управленческих решений субъектами труда как руководителями раскрывает их управленческий потенциал и во многом влияет на становление традиций, норм, социальных установок, ожиданий и межличностных взаимоотношений в различных социальных группах. При помощи умения разрешать проблемные ситуации, по характеру реализуемых управленческих решений, можно прогнозировать способности руководителями разных уровней ГУ МЧС выполнять свои функции, взаимодействовать и работать с людьми. Именно по этим признакам можно дать оценку реализации решения, осуществления отдельных моментов, протекающих в организационных отношениях и актах любого общения. Основную роль управленческой деятельности можно прочувствовать в напряженных ситуациях. В таких ситуациях приходится ускоренно принимать решения в жестком ограничении времени и информации. Если система управления налажена хорошо, то принятие решений не вызывает особых усилий, и поэтому управление становится рутинной, а руководители осуществляют контроль над работой подчиненных. Однако появляются ситуации, которые предполагают быструю смену действий при принятии решений, поиск новых неизвестных альтернатив. Именно в этих ситуациях статус обязывает руководителей активно вмешиваться. Субъекты труда как руководители ГУ МЧС находится в условиях высокой поисковой активности, задолго до того как появится причина для реализации своей профессиональной деятельности. Если в организации случается так, что

управленца полностью не устраивает ни одна из альтернатив хода событий, ему обязательно нужно принять наиболее подходящее решение, полагаясь на свой интеллект или интуицию, таким образом совершить «волевой акт».

Руководители осуществляют выбор тогда, когда не представляется возможным свести к общему критерию предпочтительность нескольких действующих альтернатив. В случае, когда предпочтительность выбора раскрыта управляющим непосредственно, то принято считать, что задача и ее решение оказались типичными. Заслуга данного альтернативного выбора не кроется в интеллекте человека, который играет важнейшую роль. Представляющий собой фундамент управленческих решений, выбор не может всегда осуществляться только на базе интеллектуального анализа. Нужно всегда брать во внимание ценности подчиненных и руководителей, которых непосредственно будет касаться решение. Взаимодействие воли и ума, которое не отрицает принятие непредсказуемых, неординарных решений. Необходимо учитывать, что управленцы всегда пребывают в ситуации конфликта выбора и мотивов, он будет оставаться стрессоустойчивым человеком.

В данном контексте одни субъекты труда как руководители могут четко и быстро принимать точные управленческие решения, однако другие начинающие управленцы переживают большие трудности в сложных критических ситуациях. Зачастую это зависит от их личностных психологических особенностей, а не от отсутствия важных умения, навыков и знаний. На принятие управленческих решений особенно влияют такие психологические компоненты управленческого потенциала субъекта труда как руководителя:

- мотивация (сила заинтересованности в принятии правильного решения);
- особенности мышления (логика, творческие способности, пространственное мышление, скорость мышления и пр.);

- ценности и установки, которые лежат в основе приоритетов и желание совершать конкретные действия;
- индивидуально-психологические особенности (уверенность, уровень самооценки, тревожность, и пр.);
- этические принципы, которые остаются главными для руководства (честность, справедливость, понимание, внимание к людям и пр.)
- деловые качества (самостоятельность, коммуникабельность, ответственность и настойчивость) [130].

Субъектам труда как руководителям подразделений среднего, старшего и высшего уровней ГУ МЧС часто приходится реализовывать важные решения в те периоды, когда нет возможности кропотливо изучать и анализировать ситуацию, или в условиях нехватки времени, основываясь на своей профессиональной интуиции и опыте. Озарение возможно только тогда, когда человек владеет и знаком с ситуацией полностью. Кроме того, руководители используют в качестве психологического ресурса и основания для принятия решений свой личностный потенциал, весь сплав индивидуально-психологических и личностных характеристик с учетом своего жизненного опыта

## **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1.**

Управленческий потенциал идентифицируется нами как интегральная способность и холистическая установка к самореализации субъекта труда в профессиональной деятельности и включает в себя несколько психологических составляющих: субъектную, когнитивную и поведенческую. Управленческий потенциал субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений организации базируется на таких профессионально важных качествах, как ответственность, рефлексивность, развитые лидерские способности, коммуникативные и организаторские

склонности, творческий потенциал, факторы принятия управленческих решений, доминирующий стиль управленческой деятельности и особенности деловой коммуникации.

Выделяются две модели развития управленческого потенциала субъектов труда как руководителей:

1) адаптивная модель, при которой в самосознании человека доминирует тенденция к подчинению профессионального труда внешним обстоятельствам в виде выполнения предписаний, алгоритмов решения профессиональных задач, правил, норм. Данная модель отражает развитие руководителя как специалиста – носителя профессиональных знаний, умений и опыта.

2) модель развития управленческого потенциала, которая характеризуется способностью руководителя выйти за пределы сложившейся практики, превратить свою деятельность в предмет практического преобразования и тем самым выйти за пределы своих профессиональных возможностей. Данная модель характеризует руководителя как профессионала, владеющего профессиональной деятельностью в целом, способного к ее самопроектированию и совершенствованию.

Формирование управленческого потенциала профессионального становления субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС рассматривается нами в рамках профессионально-ориентированного подхода в психологии труда, который базируется на принципах системного подхода, то есть его объектно-предметное поле представляет собой целостную систему. Объектом психологического исследования здесь выступают субъекты труда как руководители ГУ МЧС в их взаимодействии с вышестоящим руководством, коллегами, подчиненными. Говоря о начальствующем составе ГУ МЧС можно отметить, что руководители среднего уровня, такие как начальники караулов, заместители начальников пожарно-спасательных частей, начальники служб

находятся в подчинении у руководителей старшего уровня – заместителей начальника Главного управления, начальников управлений и отделов, начальников пожарно-спасательных частей. Начальник Главного управления, являясь руководителем высшего уровня, осуществляет руководство деятельностью всех подразделений.

Таким образом, в основе профессионально-ориентированного подхода лежит рассмотрение руководителя не как отдельного работника, а как систему «руководитель–среда-управленческая деятельность». Профессионально-ориентированный подход направлен на изучение психологических возможностей и ресурсов субъектов труда как руководителей, на всю совокупность значимых психологических факторов эффективности управленческой деятельности руководителя.

Данный подход используется нами для изучения психологических возможностей и ресурсов субъектов труда как руководителей ГУ МЧС среднего, старшего и высшего уровней, он направлен на всю совокупность значимых психологических факторов эффективности управленческой деятельности руководителей. Психологический ресурс субъектов труда как руководителей включает в себя следующие составляющие: индивидуальная, межличностная, надличностная, психоэргономическая.

Профессионально-ориентированный подход к исследованию управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разных уровней ГУ МЧС состоит в разработке психологических моделей его формирования и развития, раскрытия его потенциальных способностей, создании платформы для профессиональной самореализации и формирования профессиональной идентичности специалиста.

Формирование управленческого потенциала субъектов труда как руководителей среднего, старшего и высшего уровней ГУ МЧС необходимо рассматривать в контексте его профессионального развития и становления. В основе управленческого потенциала руководителей лежит совокупность

субъектных, индивидуально-личностных и профессионально важных качеств. По мере взросления все большую роль в жизни человека играют саморазвитие, самовоспитание и самоформирование. Он становится субъектом в процессе общения, деятельности и прочих видов активности. Вследствие рефлексии, он формирует и развивает поставленные им цели деятельности, общения, поведения, созерцания. Благодаря таким специфическим признакам как самоотношение к трудовой деятельности, осознание и принятие ее норм и правил, умелое владение орудиями труда, позитивное отношение к коллективу, умение эффективно разрешать конфликты на рабочем месте, формируется семантическое поле субъекта труда.

В качестве основных индивидуальных характеристик, влияющих на эффективность руководства субъектов труда выступают: интеллект, ассертивность, стрессоустойчивость, творческий потенциал, самоконтроль, волевые качества. К чертам, способствующим успешности руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС и в той или иной степени составляющим основу их управленческого потенциала относятся: лидерские способности, организаторские склонности, ответственность, рефлексивность, коммуникативные склонности, творческий потенциал. Кроме того, важно отметить, что такие параметры как готовность к риску, способность оперативно принимать управленческие решения, делать выбор, соответствующий текущей ситуации, также положительно влияет на становление личности руководителей.

Необходимо подчеркнуть, что на принятие управленческих решений оказывают воздействие следующие психологические компоненты управленческого потенциала руководителей разных уровней: мотивация, особенности мышления, ценности и установки, индивидуально-психологические особенности, этические принципы, деловые качества.

На успешность и эффективность профессиональной деятельности значительное влияние оказывает комплиментарность требований профессии и

уровень сформированности необходимых для нее индивидуально-психологических особенностей человека, его профессионально важных качеств. Только в этом случае профессионал способен раскрыть свой личностный потенциал, а руководитель организации, как субъект труда, способен в полной мере реализовать свой управленческий потенциал. Обладая необходимыми индивидуально-психологическими особенностями и профессионально важными качествами, имея при этом соответствующий стаж службы и соответствие квалификационным требованиям к должности, руководители подразделений ГУ МЧС среднего, старшего и высшего уровней имеют возможность занимать следующую более высокую ступень руководства.

Таким образом, управленческий потенциал является социально значимым и востребованным, и его необходимо развивать и формировать с помощью психологических тренингов и методов психологического воздействия. Идентификация психологических составляющих управленческого потенциала руководителей разных уровней в системе МЧС в реальной трудовой деятельности служит основой для разработки программы тренинга по формированию управленческого потенциала руководителей разноуровневых подразделений организации (на примере ГУ МЧС России по Тверской области).

## **ГЛАВА 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ПРОФЕССИЙ РИСКА – СОТРУДНИКОВ ГУ МЧС РОССИИ ПО ТВЕРСКОЙ ОБЛАСТИ**

### **2.1 Формирование управленческого потенциала руководителей ГУ МЧС России по Тверской области разного профессионального уровня**

Управленческая деятельность – это деятельность руководителя по определению цели и задачи управления, обработке информации, выработке и принятию решения, исполнителями которого будут отдельные сотрудники или коллектив в целом. Это совокупность действий руководителя или работников аппарата управления по отношению к человеку или коллективу, являющемуся объектом управления. Управленческую деятельность можно представить как процесс координирования и целенаправленной интеграции деятельности других людей на обеспечение эффективности и результативности деятельности организации. Решение психологических проблем в организации – будь то проблемы мотивации, лидерства, групповой динамики, развития и реформирования организации, профессионального отбора, норм, ценностей или организационной культуры связано и, в значительной степени, детерминировано функционированием управленческой работы. Для описания сути управленческой работы полезно также использовать известные подходы к этой деятельности с позиций определения функций и процессов управления, систем и способов управления в различных ситуациях, необходимых навыков управленческой деятельности [39].

Формирование управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разных уровней ГУ МЧС выступает весьма важной и актуальной проблемой, поскольку индивидуальная деятельность

руководителя в организационной системе занимает центральное место. Управленческая деятельность субъектов труда как руководителей среднего, старшего и высшего уровней ГУ МЧС требует своего дальнейшего изучения. Понятие деятельности как таковой имеет статус общенаучной категории. Она изучается во многих науках: социологии, экономике, инженерных дисциплинах, философии, физиологии, психологии и др.

Деятельность определяется как форма активного отношения субъекта к действительности, направленного на достижение сознательно поставленных целей и связанного с созданием общественно значимых ценностей и освоением общественного опыта. Предметом психологического изучения деятельности выступают психологические компоненты, которые побуждают, направляют и регулируют трудовую активность субъекта и реализуют ее в исполнительских действиях, а также свойства личности, через которые эта активность реализуется [39]. Основными психологическими свойствами деятельности являются активность, осознаваемость, целенаправленность, предметность и системность ее строения. В основе деятельности всегда лежит какой-либо мотив.

Деятельность предполагает два основных плана характеристики - внешний и внутренний. Внешняя характеристика деятельности осуществляется через понятия субъекта и объекта труда, предмета, средств и условий деятельности. Предмет труда - совокупность вещей, процессов, явлений, с которыми субъект в процессе работы должен мысленно или практически оперировать. Средства труда - совокупность орудий, способных усилить возможности человека распознавать особенности предмета труда и воздействовать на нее. Условия труда - система социальных, психологических и санитарно-гигиенических характеристик деятельности. Внутренняя характеристика деятельности предполагает описание процессов и механизмов ее психической регуляции, ее структуры и содержания, операционных средств ее реализации.

Профессиональный труд является ведущей деятельностью психологического и фактором личностного развития человека на протяжении всей его жизни, что можно рассматривать в качестве общей, универсальной, обязательной функции труда.

Структурными основными компонентами деятельности являются такие психологические образования, как цель, мотивация, информационная основа, принятие решения, план, программа, индивидуально-психологические свойства субъекта, психические процессы, а также механизмы контроля, коррекции, произвольной регуляции и др. Основными средствами реализации деятельности являются действия и операции. Действие - это основная единица строения деятельности, представляющая собой произвольную, преднамеренную активность, направленную на достижение осознаваемой цели. Операции - автоматизированные и неосознаваемые элементы действий, выступающие как способы выполнения и определяемые условиями деятельности. Наличие у деятельности постоянной, стабильной структуры основных компонентов и средств реализации деятельности считается ее важнейшей психологической особенностью и обозначается понятием инвариантной структуры деятельности. Она, однако, может претерпевать довольно существенные изменения в связи с различиями в видах и формах самой деятельности, с различиями в условиях ее реализации и внешних требований к ней. В силу этого в психологии существуют многочисленные классификации видов деятельности, различающиеся по используемым в них основаниям [118].

Виды деятельности классифицируются по предметной сфере труда; по специфике содержания; по специфике предмета; по условиям осуществления; по ее общему характеру и др.

Управленческая деятельность представляет собой реализацию определенных универсальных управленческих функций и раскрывает управленческий потенциал субъекта труда как руководителя. Система этих

функций присуща любой управленческой деятельности, независимо от ее конкретного вида, хотя степень их выраженности может быть различной. В связи с этим инвариантная система управленческих функций является еще одной из основных ее характеристик.

Целью управленческой деятельности является обеспечение эффективного функционирования определенной организационной системы. Последняя принадлежит к особому типу систем - социотехническим. Они качественно разнородны по составу своих компонентов и включают, как минимум, две основные разновидности - «технологическую» и «человеческую», ее составляющие. В связи с этим труд руководителя включает два основных аспекта связанных с обеспечением технологического процесса и связанный с организацией межличностных взаимодействий. Первый аспект обозначается понятием инструментального контура управления, а второй - понятием экспрессивного контура. Эти контуры далеко не всегда гармонично сочетаются между собой и к тому же требуют от руководителя реализации качественно разных способов и форм поведения. В связи с этим возрастает и общий уровень сложности деятельности.

Управленческая деятельность специфична и по организационному статусу ее субъекта - руководителя. Формирование управленческого потенциала субъекта труда как руководителя зависит от нескольких психологических характеристик. Руководитель по определению одновременно является членом организации и стоит как бы вне ее - над ней - в силу своего иерархически высшего положения. Это порождает множество трудностей практического характера. Исследования показывают, что эффективность деятельности организации тем выше, чем в большей мере руководитель является не просто формальным «начальником», но и неформальным лидером, т.е. реальным членом организации. Но одновременно и сохранение иерархического начала также является действенным средством обеспечения эффективности деятельности организаций. Следовательно, еще

одним признаком управленческой деятельности является сочетание двух основных принципов ее организации - иерархического и коллегиального, а также необходимость их оптимального согласования.

Управленческая деятельность достаточно специфична по ее типичным условиям. Они подразделяются на внешние и внутренние. К внешним условиям относятся, в первую очередь, жесткие временные ограничения, хроническая информационная неопределенность, наличие высокой ответственности за конечные результаты, нерегламентированность труда, постоянная нехватка ресурсов, частое возникновение так называемых экстремальных - стрессовых ситуаций. К внутренним условиям относятся, в частности, необходимость одновременного выполнения многих действий и решения многих задач; противоречивость нормативных предписаний, их неопределенность, а часто и отсутствие; несформулированность в четком и явном виде оценочных критериев эффективности деятельности, а иногда их отсутствие; множественная подчиненность руководителя различным вышестоящим инстанциям и обусловленная этим противоречивость требований с их стороны.

Наряду с особенностями, непосредственно присущими управленческой деятельности, выделяют и те ее черты, которые обусловлены организационным статусом руководителя.

Они обозначаются понятием «особенности поста руководителя» и состоят в следующем: руководитель организации - это единственный человек в ней, имеющий двойную принадлежность. Например, директор предприятия, являясь его членом, одновременно входит в состав органа управления более высшего порядка; руководитель организации - это единственный человек в ней, на которого возложена ответственность за ее функционирование в целом, а не за работу какой-либо ее части; пост руководителя предоставляет ему гораздо большие возможности, чем у всех других членов организации, для влияния на нее в целом.

Все характеристики и признаки управленческой деятельности образуют в своей совокупности и во взаимосвязи друг с другом определенный симптомокомплекс психологических особенностей, присущих ей как особому типу профессиональной деятельности и отличающих ее от других типов. Данный симптомокомплекс особенностей может, однако, проявляться с разной степенью выраженности. Ключевым параметром, определяющим эти различия, является уровень руководства, иерархический статус руководителя. Чем он выше, тем выраженнее все указанные признаки и наоборот. В связи с этим существует понятие континуума управленческой деятельности, образованного с одного «полюса» низшими уровнями управления небольшими группами, а с другого - высшими уровнями руководства крупными организациями, предприятиями, фирмами. В нем выделяются три основные категории управленческих должностей, содержание деятельности которых довольно существенно различается именно по степени выраженности основных признаков управленческой деятельности. Это - уровни руководителей низшего, среднего и высшего звена.

Руководители низшего звена принадлежат к тому организационному уровню, который находится непосредственно над работниками. Типичный пример - мастер, заведующий отделом.

Руководители среднего звена координируют и контролируют работу «младших начальников». Этот тип руководителей наиболее разнообразен и многочислен, что привело к его разделению на две подгруппы, два подуровня, на верхний и низший уровни среднего звена. Примеры руководителей среднего уровня - декан в вузе, директор филиала в фирме.

Руководители высшего звена - те, кто возглавляют крупные производственные, социальные и государственные организации, находятся на самом верху их иерархии, отвечают за их деятельность, за выработку стратегических решений и их политику в целом. Численность руководителей этого уровня гораздо меньше численности двух предыдущих. Однако этот

уровень оказывает несопоставимо большее влияние на развитие организации и на создание облика организации.

Как было отмечено ранее, в рамках изучения профессионального становления и формирования управленческого потенциала руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС, нами будут рассмотрены средний, старший и высший уровни руководства. Так, руководители среднего уровня, например, начальники караулов, заместители начальников пожарно-спасательных частей, начальники служб являются подчиненными руководителями старшего уровня, таких как заместители начальника Главного управления, начальники управлений и отделов, начальники пожарно-спасательных частей. Руководитель высшего уровня - начальник Главного управления, он осуществляет руководство деятельностью всех подразделений ГУ МЧС.

На любом из этих уровней и подуровней сохраняются все основные психологические признаки управленческой деятельности, т.е. ее качественная специфичность. Однако в пределах сохранения этого качества мера их выраженности претерпевает существенные различия. Сочетание сохранения качественного своеобразия с количественными различиями в мере выраженности признаков управленческой деятельности выступает еще одной, но уже обобщающей характеристикой [105].

Формирование управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разных уровней требует значительных усилий в плане психологической подготовки и указывает на важность роли именно психологического знания в управленческой деятельности. Эффективность управленческой деятельности зависит не только от профессиональной компетентности руководителей, но и от их психологической подготовки в области управления. Другими словами, психологическое содержание управленческой деятельности непосредственно связано с такими значимыми понятиями в области психологии труда как: поведенческие особенности,

характер, темперамент, способы оказания влияния на трудовое поведение и другие психологические особенности, необходимые руководителю организации, в нашем случае, для профессионального становления и формирования управленческого потенциала субъектов труда как руководителей среднего, старшего и высшего уровней ГУ МЧС.

Управленческая деятельность выступает важнейшим ресурсом развития и становления трудовых и общественных отношений в современных социально-экономических реалиях. По мнению П. Друкера, исторические успехи человечества на 80% определяются не природными ресурсами и технологиями, а эффективностью управления. Поэтому формирование управленческого потенциала субъекта труда как руководителя выступает основой эффективности его управленческой деятельности.

Одной из главных задач управленческой деятельности, стоящих перед руководителем высшего уровня, является определение целей деятельности организации. Основная цель управления организацией заключается в том, чтобы обеспечить рациональное функционирование всех входящих в его состав подразделений путем обеспечения четкой и согласованной работы, нормативной регламентации действий для выполнения намеченной программы. Цели в организации – это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хочет добиться коллектив при совместной работе. Формальные организации определяют цели через процесс планирования.

Целевое управление состоит из четырех этапов:

- выработка ясной и сжатой формулировки цели;
- разработка реальных планов их достижения;
- систематический контроль и измерение качества работы и результатов;
- принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов [73].

Эффективность – это комплексное понятие, включающее такие характеристики, как целесообразность, результативность, качество, полезность и многие другие. Эффективное выполнение целей и задач основывается на регламентации работы всех структурных подразделений предприятия, организации их координации, определения строгой ответственности за выполнение функций, планов, графиков и т.д.

Основная роль субъекта труда как руководителя высшего уровня заключается в том, чтобы обеспечить эффективное развитие организации. Существуют определенные требования, которые и позволяют достичь этой эффективности. Помимо критериев и показателей существуют принципы эффективности. К ним относятся:

- целостность – определяет необходимость рассмотрения организации как целостной социально – экономической системы;

- иерархическая упорядоченность – регламентирует уровень дифференциации процессов менеджмента в организации;

- целевая направленность – постулирует приоритет целевой стратегической ориентации организации и достижение целей как важнейших критериев эффективности менеджмента;

- научная обоснованность и оптимизация – формулирует необходимость использования научного подхода, широкой гаммы методов и инструментов для обоснования управленческих решений;

- сочетание централизации и децентрализации – устанавливает требование рационального разделения управленческих процедур и решений на основе обоснованного делегирования полномочий и ответственности менеджеров;

- демократизация – предполагает использование поведенческих инструментов менеджмента для мотивации продуктивного сотрудничества менеджеров [134].

Для измерения эффективности управленческой деятельности организацией существует система критериев и показателей. Критерий – это важнейший отличительный признак, характеризующий качественные стороны явления, его сущность. Он выступает выражением цели многогранного процесса управления. При этом в практической деятельности используется не сам критерий, а построенная на его основе система показателей, каждый из которых должен в определенной мере отражать элементы рассматриваемого процесса. Критерий и показатель тесно взаимосвязаны: научно обоснованный выбор критерия в значительной степени обуславливает правильный выбор системы показателей. И наоборот, качество показателя определяется тем, насколько полно и объективно он характеризует принятый критерий.

Под критерием эффективности мы понимаем показатель, выражающий главную меру желаемого результата, которая учитывается при рассмотрении вариантов решения. Критерий эффективности управления определяется не только оптимальностью функционирования объекта управления, но и должен характеризовать качество труда в управляющей системе, экологическую и социальную эффективность. Для управления эффективностью организации необходима разработка единых принципов и подходов к управлению, измерению и оценке развития и работы организации в условиях постоянных изменений с учетом современных складывающихся представлений об успешной организации.

Рассматривая организацию как открытую систему, следует выделить два направления оценки ее эффективности: оценка эффективности всех ее подсистем и оценка эффективности развития организации во внешней среде [115].

При определении критериев и показателей эффективности трудовой работы организации необходимо учитывать принятые в мире подходы, в соответствии с которыми выделяют, по меньшей мере, семь критериев оценки:

действенность; экономичность; качество; прибыльность (доходы/расходы); производительность; качество условий трудовой жизни; внедрение новшеств.

Существует понятие действенность труда, которое рассматривается как степень достижения организацией поставленных перед ней целей. Чтобы ее измерить, сравнивают намеченные результаты с фактическими. Наиболее распространенный метод измерения — расчет индексов действенности, показывающих степень достижения цели в одном периоде по сравнению с другим.

Также важна экономичность трудовой деятельности как степень использования необходимых ресурсов. Экономичность определяют путем сопоставления ресурсов, которые предполагалось израсходовать для достижения определенных целей и выполнения конкретных работ (услуг), с ресурсами, которые были фактически потреблены.

Качество труда определяет степень соответствия системы требованиям, спецификации и ожиданиям клиентов. Традиционные методы определения качества предоставляемых работ (услуг) включают установление соответствия спецификациям и своевременности предоставления работ (услуг) - в сроки и во время, которое удобно для потребителей

Прибыльность труда представляет собой соотношение между валовыми доходами (или сметными показателями) и суммарными издержками (или фактическими расходами). Конкретными показателями прибыльности являются: уровень прибыли, отнесенный к объему продаж; соотношение прибыли и совокупных активов; отношение прибыли к собственному капиталу. Производительность труда – это соотношение количества работ (услуг) и затрат на их реализацию.

Качество условий трудовой жизни является показателем престижности работы, чувства безопасности, уверенности, удовлетворенности работников организации, включая управленческий персонал. Методы измерения

направлены на определение степени соответствия личных представлений работников о социально – психологических условиях в трудовом коллективе и фактического состояния условий труда [153,165].

Внедрение инноваций в профессиональную деятельность субъектов труда предполагает реальное использование новых достижений в области современной техники и управления для достижения организацией поставленных целей.

Наиболее важным источником затрат является аппарат управления. Эффективность управленческой деятельности субъектов труда как руководителей напрямую довольно сложно измерить, так как между решением и результатом проходит время и множество преобразований. Необоснованные управленческие решения имеют большую разрушительную силу. Они могут подорвать не только организацию, но и социально – экономическую систему. Решения могут быть неэффективными вследствие неправильно выставленных целей, нехватки ресурсов, плохого выполнения работ и т.д.

Эффективность управленческой деятельности субъекта труда как руководителя организации обеспечивается за счет деятельности по оптимизации затрат и увеличения результативности по всем направлениям менеджмента: в управлении трудовыми ресурсами; в управлении производством или при создании операционной системы; при определении методов и структур управления.

Эффективность субъекта труда как руководителя высшего уровня характеризуется такими признаками, как высокая результативность, простота и рациональность технологии и организации, точность, надежность всех элементов, высокое качество процессов и их результата, соответствие целям организации, предприимчивость, высокая активность, усердие, трудолюбие, настойчивость участников.

Эффективность управленческой деятельности субъекта труда как руководителя организации также зависит от рационального построения

организационной структуры управления. Организационная структура – форма распределения задач и полномочий на принятие решений между лицами или группами лиц (структурными подразделениями), составляющими организацию, учитывающая направленность организации на достижение стоящих перед ней целей.

Эффективность структуры организации определяется количеством, значением, формой и содержанием ее составных частей и тем местом, которое они занимают в структуре организации, а также существующими между ними отношениями [108].

Все эти психологические характеристики управленческой деятельности влияют на формирование и развитие управленческого потенциала профессионального становления субъектов труда как руководителей организации, в том числе и на руководителей среднего, старшего и высшего уровней ГУ МЧС.

### **2.1.1. Кадровый управленческий потенциал ГУ МЧС России по Тверской области с учетом функциональных обязанностей руководителей среднего, старшего и высшего уровня управления**

Подготовкой офицеров для системы МЧС занимаются вузы МЧС России. Главными психологическими характеристиками офицера выступают дисциплинированность и ответственность, сочетание исполнительности с инициативностью, уверенность в себе и решительность, крепкое здоровье. Офицер МЧС обязан выполнять приказы командиров. В МЧС существует четкая иерархия, с жесткой регламентацией большинства сторон жизни и деятельности, существуют уставы, множество различных нормативных документов, имеется строго определенная форма одежды, режим дня и т. п.

Карьера офицера МЧС связана со служебным ростом, присвоением более высоких званий и зависит, помимо наличия специального образования, от соответствующего уровня и трех составляющих, таких как:

1. Выслуга лет: в каждом очередном звании следует отслужить определенный срок (в некоторых случаях за особые заслуги звание может быть присвоено досрочно).

2. Результативность предшествующей службы, наличие поощрений и наград, отсутствие взысканий, положительные отзывы вышестоящего командования.

3. Возможность занять должность, подразумевающую наличие более высокого звания. Возникают ситуации, когда карьерный рост офицера тормозится из-за того, что там, где он служит, просто нет вакантных должностей, подразумевающих более высокое звание.

При поступлении на службу в МЧС России, на учебу в образовательные учреждения МЧС России, помимо военно-врачебной экспертизы, с кандидатами проводятся мероприятия профессионального психологического отбора. Он осуществляется специалистами центров психологической диагностики, психологами кадровых аппаратов образовательных учреждений и основан на квалификационных характеристиках конкретных категорий специалистов, использовании возможностей психологических тестовых методик, а также методов психофизиологической диагностики [98].

Эти методики позволяют оценивать особенности мотивации личности, уровень ее интеллектуального развития, эмоциональную устойчивость, наличие целого ряда других профессионально важных качеств сотрудника, таких, как наблюдательность, отдельные характеристики памяти, внимания, речи (устной и письменной), мышления.

Однако набор применяемых на этапе первичного отбора методик не дает возможности делать прогноз относительно деловых и личных качеств, необходимых для будущего руководителя. Действующая Инструкция о формировании резерва руководящих кадров также не предусматривает психологической оценки кандидатов, поэтому разработка психологического

инструментария для отбора кандидатов в резерв на выдвижение в настоящий момент является актуальной задачей.

Успешное участие психолога в работе с резервом кадров предполагает его способность выступать экспертом в оценке личности кандидата на руководящую должность, опираясь на сугубо психологические методы и методики. Основное требование при этом - объективность результатов психодиагностики и независимость в вынесении экспертного заключения. Однако методики, имеющиеся в настоящее время в арсенале психологических служб, не в полной мере обеспечивают верность оценки профессионально важных управленческих качеств личности. Кроме того, следует отметить, что многие правовые и организационные вопросы кадровой работы по формированию резерва не урегулированы до конца и требуют внимания к себе и дальнейшего развития.

Профессиональная деятельность сотрудников пожарно-спасательной службы, как и других экстренных служб, в отличие от других профессий, связана с повышенными психофизиологическими нагрузками, зачастую протекает в экстремальных условиях техногенных и природных катастроф. Когда сотрудники прибывают в зону чрезвычайной ситуации, то они проводят исследование очага бедствия (аварии или катастрофы) и боевое развертывание. Далее личный состав выполняет каждый свои функции согласно боевому расчету и приказам непосредственных начальников [112].

Особенности профессиональной деятельности сотрудников МЧС:

- угроза для жизни и здоровья: обрушения конструкций зданий и сооружений, взрывы, выбросы пламени, отравление продуктами горения, радиационное и химическое воздействие, поражение электрическим током.

- необходимость быстрого принятия решений в постоянно меняющейся опасной обстановке и высокая ответственность за их правильность. Перед сотрудниками МЧС, пожарными и спасателями стоит задача в кратчайшие

сроки спасти людей и материальные ценности, а также не допустить ошибок, которые могут привести к непоправимому.

- эмоциональные стресс: вид погибших людей и животных, разрушенные здания и сооружения, пепелища пожаров и др).

- периодическое нарушение нормального режима сна-бодрствования: может возникать в связи с их ночными дежурствами и в ходе ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций. Длительное бодрствование люди переносят по-разному. У некоторых лишение ночного сна приводит к расстройствам всего цикла «сон-бодрствование» и это негативно сказывается на психоэмоциональном состоянии сотрудника МЧС в целом.

Профессиональная деятельность в экстремальных условиях приводит к возникновению психологических и стрессовых расстройств у сотрудников пожарно-спасательной службы, а также к значительному снижению эффективности их профессиональной деятельности: увеличивается количество их ошибок в работе, которые могут привести к различным авариям, катастрофам, а так же негативно сказываются на профессиональном здоровье и долголетию самих сотрудников МЧС. Постоянная психоэмоциональная нагрузка на специалистов пожарно-спасательных служб может так же отрицательно сказываться на их здоровье, вести к развитию различных заболеваний, если она проявляется не только тогда, когда происходит ликвидация чрезвычайных ситуаций, но и в любой повседневной трудовой работе, даже если специалист начал свою деятельность в этой области совсем недавно.

Факторы, оказывающие чаще всего негативное воздействие на спасателей, можно разделить на несколько групп: объективные, социально-психологические и индивидуальные. К объективным факторам, характеризующим средовые особенности работы спасателей в ЧС, относятся [177]:

1. Климатогеографические факторы: рельеф местности (значительное возвышение над уровнем моря); неблагоприятный температурный режим в месте проведения работ (очень холодно или жарко), ветер, снег, дождь; смена климатических и часовых поясов.

2. Физическая нагрузка, режим труда и отдыха: многодневная интенсивная 16-18 часовая физическая нагрузка; плохое питание во время работ по ликвидации последствий ЧС, длительные перерывы между приемом пищи; отсутствие полноценного отдыха, недосып; частые подъемы ночью по тревоге; плохие условия жилых помещений; отсутствие санитарно-гигиенических удобств и т.д.

3. Особые условия работы: транспортировка трупов; возможность повторных взрывов; проведение работ в загазованных, задымленных помещениях; обстановка, угрожающая здоровью и жизни; внезапное, неожиданное изменение обстановки в ходе выполнения задачи; определение наличия ранее неизвестных элементов в условиях выполнения задачи; сокращение времени на выполнение поставленных задач; дефицит времени: условия, в которых успешное выполнение задачи невозможно простым увеличением темпа действий, а необходимо изменение структуры деятельности; недостатки в информационном обеспечении: недостаточность, неточность информации об условиях выполнения поставленных задач; эмоционально насыщенные межличностные контакты; высокая цена ошибки и т.д.

К профессиональным факторам, оказывающим влияние на состояние и работоспособность спасателей, можно отнести: организационно-управленческие недостатки в ходе работы; социально-политические аспекты ситуации работы; освещение работ в СМИ.

Очень негативно влияет на спасателей: необъективное освещение в средствах массовой информации их работы в сложнейших условиях; напряженная социально-политическая ситуация в регионе; отсутствие

координации в работе подразделений; недостаток сил и средств для выполнения поставленной задачи.

Значительное влияние оказывают факторы, которые характеризуют в целом подразделение, где работает спасатель: уровень профессиональной подготовки; сплоченность подразделения; степень доверия к командованию.

Группа факторов, характеризующих индивидуальные особенности, включает сформированность профессионально важных качеств и мотивацию профессиональной деятельности, а также функциональное состояние специалистов перед ЧС и непосредственно в ходе работы. Большое значение имеет нагрузка специалиста: количество и продолжительность аварийно-спасательных работ, в которых он принимал участие в последнее время; количество их ночных дежурств; - общее количество чрезвычайных ситуаций.

Руководитель органа МЧС России - это должностное лицо, представляющее государство в конкретном коллективе органа МЧС, которое наделено управленческими функциями, властными полномочиями и осуществляет управленческую деятельность во вверенном ему подразделении (органе). Руководитель ГУ МЧС относится к высшему начальствующему составу.

Доминирующие виды деятельности руководителя МЧС:

- принимает решения о необходимом для осуществления операций по удержанию или защите территории, количестве техники и людских ресурсов;
- осуществляет руководство при профессиональном отборе кадров на службу и работу;
- управляет и делает прогноз будущей потребности в людских ресурсах;
- осуществляет руководство и оказывает техническое и организационное содействие своим сотрудникам;

- представляет свое подразделение во время официальных мероприятий;
- анализирует факты и конъюнктуру, чтобы предвидеть возможную опасность;
- принимает решения и отдает приказы подчиненным;
- в рамках сложных операций принимает участие в различных акциях, составляет доклады о произошедших событиях;
- обнаруживает потенциальную опасность;
- неукоснительно соблюдает закон и устав во всех операциях.

Взаимоотношения, связанные с подчинением и прямым руководством в системе МЧС закреплены в Федеральном законе от 23.05.2016 N 141-ФЗ «О службе в федеральной противопожарной службе Государственной противопожарной службы и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». В п.2 части 2 ст.4 говорится о том, что сотрудник федеральной противопожарной службы при выполнении служебных обязанностей по замещаемой должности (далее - служебные обязанности) подчиняется только прямым руководителям (начальникам). Прямыми руководителями (начальниками) сотрудника являются руководители (начальники), которым он подчинен по службе, в том числе временно. Ближайший к сотруднику прямой руководитель (начальник) является его непосредственным руководителем (начальником). Сотрудники, не подчиненные друг другу по службе, могут быть старшими или младшими по подчиненности. Старшинство сотрудников определяется замещаемой должностью, а в случае, если сотрудники замещают равные должности, - по специальному званию [177].

Специфика управления в системе МЧС подчеркнута также в п.3 части 2 ст.4 141-ФЗ, где говорится о том, что обязательным для сотрудника федеральной противопожарной службы является выполнение приказов и

распоряжений руководителей (начальников), отданных в установленном порядке и не противоречащих законодательству Российской Федерации.

Руководители МЧС среднего, старшего и высшего звена управления играют главную роль в организации процесса управления в структурных органах МЧС, которые функционируют по принципу единоначалия. Именно от руководителя в основном зависит эффективность работы вверенного ему подразделения. Будучи представителем системы управления, руководитель направляет деятельность подчиненного ему коллектива на оперативное и качественное решение задач, стоящих перед органом МЧС.

Руководители МЧС среднего, старшего и высшего звена управления проходят комплексный профессиональный отбор с использованием большого количества психодиагностических методик, в том числе психодиагностических комплексов служебного пользования. С руководителями проводится регулярно ряд психологических тренингов, индивидуальные и групповые консультации психологов служебной деятельности, работающих в системе МЧС.

В должностные обязанности руководителей среднего и старшего звена управления в системе МЧС входит организация кадровой работы, финансово-хозяйственной деятельности и материально-технического обеспечения управления (отдела). Руководитель проводит занятия по профессиональной подготовке с личным составом специального управления, возглавляет работу по осуществлению пожарно-профилактических и аварийно-спасательных мероприятий в охраняемых особо важных и режимных организациях и закрытых административно-территориальных образованиях. Руководитель организует и контролирует несение караульной службы. Принимает меры по обеспечению пожарной безопасности охраняемых и обслуживаемых организаций. Обеспечивает взаимодействие с ведомственными и другими спасательными службами при разработке и проведении противопожарных и аварийно-спасательных мероприятий. Организует мероприятия по

совершенствованию методов проведения спасательных работ с применением средств механизации, а также современных безопасных методов поиска и обнаружения пострадавших. Обеспечивает информирование личного состава специального управления об опасности обстановки в зоне проведения работ. Организует работу по составлению планов (карточек) тушения пожаров и аварийно-спасательных работ на пожароопасных и особо важных объектах. Осуществляет контроль за содержанием и эксплуатацией пожарной техники, пожарно-технического и спасательного вооружения. Организует работу газодымозащитной службы. При необходимости выезжает на места тушения пожаров, ликвидации аварий, стихийных бедствий. По прибытии на пожар является руководителем тушения пожара как старшее оперативное должностное лицо пожарной охраны. Организует проведение работ по охране труда, производственной санитарии и противопожарной защите. Организует, координирует и контролирует деятельность структурных подразделений специального управления по обеспечению установленного режима секретности. В военное время должностные обязанности не меняются [113]. Руководство данными видами деятельности осуществляет начальник Главного управления, являющийся руководителем высшего звена.

В кадровый потенциал, с точки зрения психологии труда, эффективных руководителей-профессионалов разноуровневых подразделений ГУ МЧС включены специальные знания и навыки в области избранной профессии, коммуникативные способности, умение ясно и четко выражать свои мысли (в том числе владеть навыками публичного выступления), знание нормативно-правовой базы документов, регламентирующих деятельность МЧС, умение грамотно составлять служебные документы, быстро анализировать обстановку и принимать обдуманные управленческие решения. Кроме того, руководители разноуровневых подразделений МЧС должны обладать высокими морально-психологическими и деловыми качествами. От всего этого зависит авторитет руководителя в подразделении.

Руководители среднего, старшего и высшего уровней подразделений ГУ МЧС осуществляют систематический контроль за исполнением поручений и управленческих решений подчиненными. Кроме того важной особенностью управленческого воздействия в системе МЧС являются риск - ориентированные факторы. Так, начальствующий состав подразделений ГУ МЧС в своей повседневной деятельности призван обеспечить такой уровень подготовки личного состава к действиям в условиях ЧС, который исключил бы негативное воздействие всех возможных факторов, снижающих эффективность выполнения оперативно-служебных задач при чрезвычайных обстоятельствах. Психологическая и моральная подготовка личного состава к ЧС требует единства организаторской и воспитательной работы руководящих кадров по мобилизации сотрудников на умелые, решительные действия в экстремальных ситуациях. В этом случае успех организационных мероприятий, управления силами и средствами, коллективами сотрудников неразрывно связан с исполнительской дисциплиной, разумной инициативой и внутренней ответственностью исполнителей, достигаемой организационно-воспитательными средствами.

Умение преодолеть страх и панику, высокая групповая сплоченность проявляются в морально-психологической подготовке сотрудников. От руководителя требуется четкое и разумное руководство в любых условиях ЧС. Руководитель должен уметь не только настроить подчиненных на быстрые и решительные действия в условиях ЧС, но, если того требует обстановка, собственным примером воодушевить подчиненных на передвижение в обстановке завалов, очагов пожара, дыма или элементов разрушенных зданий. Профессионализм руководителя, в данном случае проявляется не только в личной храбрости и умении действовать в условиях ЧС, но и в способности мыслить категориями вверенного ему подразделения, ситуации и быть готовым оперативно принимать новые решения в изменившихся условиях [97].

## **2.2 Особенности профессиональной деятельности субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС на основе профессиограммы и психогаммы**

### **2.2.1 Психологические особенности формирования управленческого потенциала руководителей ГУ МЧС России по Тверской области**

На территории Тверской области создана группировка сил и средств МЧС России, предназначенная для защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, выполнения мероприятий гражданской обороны, обеспечения пожарной безопасности и безопасности на водных объектах. В группировку входят: Главное управление МЧС России по Тверской области, Центр управления в кризисных ситуациях ГУ МЧС России по Тверской области, отряды федеральной противопожарной службы ГПС ГУ МЧС России по Тверской области, специализированная пожарно-спасательная часть ФПС ГПС ГУ МЧС России по Тверской области, Ремонтно-технический центр ГУ МЧС России по Тверской области и Центр ГИМС ГУ МЧС России по Тверской области [113].

Государственная противопожарная служба (ГПС) представляет собой надежную, сплоченную армию профессионалов своего дела. В составе ГПС Тверской области 50 подразделений федеральной противопожарной службы (ФПС) общей численностью 2370 человек и 26 подразделений противопожарной службы субъекта общей численностью 1102 человек. На сегодняшний день в Тверской области 83 пожарные части, 4 отряда федеральной противопожарной службы ГПС и 1 договорной отряд федеральной противопожарной службы.

Пожарно-спасательные формирования области непрерывно совершенствуют свою деятельность и повышают эффективность реагирования на чрезвычайные ситуации, в том числе на дорожно-транспортные происшествия. 83 пожарные части государственной

противопожарной службы аттестованы на право ведения аварийно-спасательных работ, тушения пожаров и ликвидации последствий дорожно-транспортных происшествий.

Для ликвидации крупномасштабных чрезвычайных ситуаций в Тверской области создана аэромобильная группировка, основу которой составляет специализированная пожарно-спасательная часть, общей численностью 100 человек, 15 единиц пожарно-спасательной и инженерной техники и 3 плавсредства [113].

### **Основные трудовые задачи Главного управления МЧС России по Тверской области [113].**

1. Реализация государственной политики в области гражданской обороны, защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций, обеспечения пожарной безопасности и безопасности людей на водных объектах на территории Тверской области в пределах установленных полномочий.

2. Осуществление управления в пределах своей компетенции в области гражданской обороны, защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций, обеспечения пожарной безопасности и безопасности людей на водных объектах.

3. Осуществление в установленном порядке надзорных и контрольных функций в области гражданской обороны, защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций, обеспечения пожарной безопасности и безопасности людей на водных объектах на территории субъекта Российской Федерации.

4. Осуществление деятельности в пределах своей компетенции по организации и ведению гражданской обороны, экстренному реагированию при чрезвычайных ситуациях, в том числе по чрезвычайному гуманитарному реагированию, защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций и пожаров, обеспечению безопасности людей на водных объектах на территории Тверской области.

В настоящее время основными направлениями профессиональной деятельности Главного управления МЧС России по Тверской области являются:

1. По вопросам защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций (ЧС)

- работа по совершенствованию нормативно правовой базы Тверской области и органов местного самоуправления с учетом новых подходов к организации управления в области защиты населения и территорий от ЧС природного и техногенного характера, внедрению современных информационно-управляющих систем и систем мониторинга;

- работа по разработке и реализации документов территориального планирования в целях снижения экономических и материальных потерь от ЧС;

- осуществление мер по повышению взаимодействия с исполнительными органами Тверской области, осуществляющими государственное управление в сфере образования и государственной молодежной политики в тверской области в проведении ежегодных школьных, муниципальных, региональных, межрегиональных и всероссийских соревнований «Школа безопасности» и полевых лагерей «Юный спасатель», «Юный пожарный», «Юный водник»;

- совершенствование межведомственного взаимодействия и обмена информацией с территориальными органами федеральных органов исполнительной власти и исполнительными органами Тверской области, органами местного самоуправления при реализации мероприятий гражданской обороны с учетом развития и внедрения автоматизированной информационно-управляющей системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций;

- создание системы комплексной безопасности для защиты территорий, населения и критически важных объектов от ЧС природного и техногенного характера;

- проведение мероприятий по развитию единой сети наблюдения и лабораторного контроля гражданской обороны и защиты населения актуализации нормативных правовых актов вопросам ее функционирования;

2. По вопросам организации тушения пожаров и аварийно-спасательных работ:

- работа по обеспечению готовности аэромобильной группировки к реагированию на ЧС, в том числе связанных с крупными ландшафтными и техногенными пожарами, паводками, авариями на объектах жизнеобеспечения, крупными транспортными авариями и катастрофами, обрушением зданий и сооружений;

- организация и проведение во взаимодействии с территориальными органами федеральных органов исполнительной власти, исполнительными органами, органами местного самоуправления и организациями на системной основе с силами постоянной готовности территориальных систем единой государственной системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций, привлекаемыми к обеспечению безопасности на федеральных трассах;

- работа по подготовке спасателей и пожарных к проведению аварийно-спасательных работ и тушению пожаров при обрушении зданий и сооружений, а также при выполнении работ в зонах заражения аварийно-химически опасными веществами.

4. По вопросам совершенствования системы управления и связи:

- работа по совершенствованию технической оснащенности пунктов управления, укомплектование их современными средствами связи, специальной связи, автоматизации и управления, позволяющими передавать данные об обстановке в режиме реального времени с места ЧС;

- координация и контроль деятельности по выполнению мероприятий, направленных на создание и поддержание в состоянии постоянной готовности систем оповещения населения;

- координация и контроль функционирования «Системы-112»;

#### 5. По обеспечению безопасности на водных объектах:

- повышение профессионального уровня инспекторского состава подразделений ГИМС;

- повышение эффективности профилактических мероприятий, направленных на предупреждение аварийности судов и несчастных случаев на водных объектах;

- введение в эксплуатацию новых мест массового отдыха населения на водных объектах.

#### 6. По вопросам надзорной деятельности:

- сокращение числа пожаров, количества погибших, снижение детской гибели;

- выполнение пунктов предписаний в области пожарной безопасности не менее 92%, в области гражданской обороны, защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций не менее 85% [113].

Таким образом, рассмотрев основные приоритетных направления деятельности и профессиональные задачи Главного управления МЧС России по Тверской области, мы делаем вывод, что для успешного достижения поставленных целей руководителю необходимо принимать множество решений разного уровня сложности и ответственности.

Так же, стоит отметить, что редкие управленческие решения руководителями МЧС принимаются в условиях определенности. Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности требует серьезной аналитической работы, умения работать с информацией, оценивать факторы внутренней и внешней среды и эффективность результата при выборе определенной альтернативы. Руководителю важно уметь снижать

субъективные неопределенности, улучшая качества социально-психологической согласованности в ходе выполнения задач.

Как отмечает, Карпов А.В., важнейшим профессиональным требованием к руководителю является способность к принятию решений в условиях неопределенности. Одним из ключевых признаков развития управленческого потенциала и профессионализма руководителя считается та степень неопределенности, при которой он может обеспечивать принятие эффективных решений [57].

Учитывая выше сказанное, мы можем утверждать, что управленческая деятельность - сложный процесс, предъявляющий высокие требования к психологическим качествам руководителя, его умственным способностям, умению прогнозировать и анализировать ситуации и принимать решения, брать на себя ответственность за результат.

Поскольку МЧС России представляет собой государственную военизированную организацию, то, соответственно, в структуре данного ведомства официально введена система званий. Все звания подразделяются на четыре группы под названием начальствующий состав. По возрастанию – это младший, средний, старший и высший. В нашей работе нами будут рассмотрены психологические особенности руководителей, относящихся к среднему, старшему и высшему начальствующему составу. К среднему начальствующему составу относится личный состав, имеющий следующие специальные звания: младший лейтенант внутренней службы (далее вн.сл.), лейтенант вн. сл, старший лейтенант вн. сл. и капитан вн. сл. К старшему начальствующему составу принадлежат сотрудники, имеющие звания – майор вн.сл., подполковник вн. сл. и полковник вн. сл. Высший начальствующий состав в МЧС России включает тех руководителей, которые имеют звания – генерал-майор вн.сл., генерал-лейтенант вн. сл., генерал-полковник вн.сл. Рассматривая профессиональное становление субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС необходимо

выделить те подразделения, руководство которыми осуществляет начальствующий состав среднего, старшего и высшего уровней.

Так, к высшему начальствующему составу относится начальник Главного управления МЧС.

К офицерам старшего начальствующего состава относятся заместители начальника Главного управления, начальники и заместители начальников управлений, начальники и заместители начальников отделов и отделений, начальники и заместители начальников отрядов ФПС ГПС, а также начальники пожарно-спасательных частей (при численности пожарно-спасательной части более 50 единиц)

Руководителями среднего начальствующего состава являются заместители начальников пожарно-спасательных частей, начальники караулов, начальники служб пожаротушения.

### **2.2.2 Психологическое сопровождение деятельности субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС, направленное на формирование управленческого потенциала**

Профессиональная деятельность руководителей ГУ МЧС среднего, старшего и высшего звена управления является сложной, многоаспектной, полифункциональной, предъявляющей особые требования к духовно-нравственным и личностным качествам.

Исходя из рассмотренных трудовых ГУ МЧС, мы можем говорить о том, что для эффективного управления всеми подразделениями, контроля степени выполнения указаний, руководителям необходимо разбираться во многих областях знаний, например, финансах, юриспруденции и других. Соответственно, они испытывает большую нагрузку на все психические процессы (память, внимание, мышление и т.д.). Зачастую также присутствует недостаток сна, что может приводить к переутомлению, хроническому стрессу, депрессии.

К тому же, работа в экстремальных ситуациях может длиться как часы, так и дни, при этом специалисты испытывают огромную физическую нагрузку. Условия и возможности для отдыха и восстановления сил крайне ограничены. Все это, безусловно, сказывается на состоянии специалистов [46,176].

Задача руководителей в таких условиях – отслеживать их влияние на себя и подчиненных, учитывать риски накопления утомления и истощения, воздействие этих состояний на качество осуществления поставленных задач при реализации управленческих решений.

Экстремальные условия деятельности могут вносить негативные изменения в командную работу специалистов. Марченко Е.В. отмечает наиболее важные из них:

- постоянное эмоциональное напряжение в связи со спецификой деятельности влияет на социально-психологический климат и характер взаимодействия в команде в частности может увеличивать число конфликтов;
- изменения в работоспособности: увеличение числа ошибок в деятельности, нарушение алгоритмов работы, значимое замедление темпа выполнения работы;
- несогласованной действий специалистов или их групп;
- дестабилизация структуры;
- дезорганизация взаимодействия.

Важно отметить, что наличие и степень выраженности этих изменений во многом зависят от особенностей организации руководителем процесса управления и принятия решений.

Чтобы минимизировать проявление негативных изменений, для руководителя важно:

- отслеживать собственное состояние и понимать, что экстремальные условия влияют, в том числе на него самого;
- принимать решения с учетом изменений внутренней и внешней среды;

- воздействовать на эти изменения и снижать степень их влияния на специалистов;

- выполнять роль лидера;

- направлять особое внимание на четкую организацию деятельности:

- 1) согласовывать действия специалистов и функциональных групп на формальном уровне;

- 2) четко определять структуры взаимодействия, роли, обязанности, участки работы, порядок действий по управлению и условия изменений в структуре;

- 3) определять схемы и условия передачи информации с учетом ограничений, отслеживать достоверность и полноту передаваемой информации, контролировать четкость понимания информации и учет ее в работе;

- 4) непрерывно отслеживать самостоятельности изменения в состоянии и поведении специалистов и команды в целом. Таким образом, экстремальные условия оказывают комплексное влияние на руководителя, принимающего ответственные решения.

В связи с этим, важным аспектом формирования управленческого потенциала профессионального становления руководителей ГУ МЧС разных уровней является психологическое сопровождение. Психологическое сопровождение включает в себя комплекс мероприятий, направленных на изучение интеллектуально-мнестических, эмоционально-личностных, мотивационно-волевых и психофизиологических особенностей профессиональных контингентов МЧС России, определение степени пригодности к выполнению профессиональных обязанностей по конкретной руководящей специальности, а также динамическое наблюдение за психологическим состоянием в период прохождения службы или работы [25].

С сотрудниками, занимающими руководящие должности или выдвигаемыми на повышение, проводится психодиагностическое

обследование в рамках аттестации, направленное на диагностику ПВК, с целью, подтверждения соответствия занимаемой должности или назначения на руководящую должность.

На основании методических рекомендаций Центра экстренной психологической помощи (далее – ЦЭПП) МЧС России с сотрудниками, зачисленными в кадровый резерв ГУ МЧС психологической службой осуществляются мероприятия, включающие в себя аспекты, необходимые в профессиональной деятельности руководителя вне зависимости от должностного уровня, в том числе и для формирования управленческого потенциала. Проводятся интерактивные занятия, групповые упражнения и кейсы, в рамках которых рассматриваются следующие вопросы:

- профессиональное здоровье и профилактика негативных последствий профессионального стресса;

- конфликты и переговоры в организации;

- психологические аспекты принятия управленческих решений;

- адаптация нового сотрудника в коллективе;

- психологические аспекты публичного выступления [34].

Так же со всем руководителями подразделений ГУ МЧС проводится занятия направленные на развитие управленческих компетенций руководящего состава. Помимо теоретической части такие занятия включают в себя выполнение практических упражнений [97]:

- упражнения, направленные на отработку умений и навыков принятия управленческих решений в индивидуальной и групповой форме;

- упражнения, направленные на отработку умений и навыков различных аспектов принятия управленческих решений;

- упражнения, направленные на отработку умений и навыков мотивирования и стимулирования сотрудников к реализации управленческих решений;

- упражнения, направленные на отработку умений и навыков снятия

психологических барьеров в ходе выработки управленческих решений;

- упражнения, направленные на отработку умений и навыков оценки компетентности руководителя;

- упражнения, направленные на отработку умений и навыков выработки различных стилей управления.

Данные мероприятия направлены на выработку целостной системы знаний в области психологии, необходимой руководителям разных уровней ГУ МЧС в профессиональной деятельности, а также на развитие профессионально важных качеств, способствующих формированию управленческого потенциала.

### **2.2.3 Профессиограмма и психограмма субъектов труда как руководителей среднего, старшего и высшего уровня ГУ МЧС России по Тверской области как отражение сформированности управленческого потенциала**

**Профессиограмма** (от лат. *Professio* — специальность, *Gramma* — запись) — описание особенностей конкретной профессии, раскрывающее специфику профессионального труда и требований, которые предъявляются к специалисту. Включает в себя описание производственно-технических, социально-экономических условий трудовой деятельности, а также психофизиологических требований, предъявляемых профессией к человеку [18,156].

Профессиографирование должно осуществляться на основе принципа целенаправленного изучения профессиональной деятельности. Дифференцированное профессиографирование определяет стратегию организации психологического изучения профессиональной деятельности в разнообразных областях практического и научно-методического направлений: формирования, развития, оценки и прогнозирования профессиональной успешности субъекта труда; регуляции функциональных состояний;

рационализации обучения и труда, а также совершенствования человека как субъекта труда.

Профессиограмму целесообразно разрабатывать по определенной методологической схеме: профессия → профессионально значимые требования к работнику → профессионально важные качества → уровень требований к соответствующим профессии психофизиологическим свойствам (ПФС) → методы исследования → ранжирование уровня развитости ПФС → нормы оценки ПВК → психограмма → профессиональный отбор и адаптация работника → прогнозирование его профессионального маршрута → виды и формы дополнительной подготовки (переподготовки, повышения квалификации) [23].

Проблеме исследования профессионально важных психологических качеств специалистов пожарной охраны посвящена работа М.И. Марьина «Профессиография основных видов деятельности сотрудников ГПС МВД России». Автор сформулировал психологические требования, необходимые для специалистов двух основных должностей: начальника караула, профессиональная деятельность которого непосредственно связана с пожаротушением, следовательно, экстремальными условиями труда и инспектора Государственного пожарного надзора, в последнем случае деятельность направлена на профилактику возникновения пожароопасных ситуаций.

Так, говоря о профессиограмме начальника караула М.И. Марьин отмечал, что данная должность является ключевой для оперативной деятельности, поскольку он возглавляет в течение дежурной смены основную тактическую единицу - караульную службу [98].

Начальник караула является прямым начальником личного состава караула и подчиняется руководителям пожарной части, в штате которой он находится. Начальник караула организывает и контролирует несение караульной службы личным составом. Он должен знать следующее:

требования приказов и распоряжений вышестоящих органов, методических нормативных и других документов; деловые, моральные и индивидуально-психологические особенности личного состава караула; оперативно-тактические особенности района выезда и охраняемых объектов, а также организацию пожарно-профилактической работы на охраняемом объекте. Таким образом, содержание деятельности начальника караула определяется его обязанностями.

Для боевой деятельности начальника караула характерны требования быстрой реакции на происходящие изменения на пожаре, которые порой приобретают характер взрывного, неожиданного события, не только блокирующего слаженную деятельность личного состава караула, но и способствующего возникновению негативной реакции на неожиданность, что иногда приводит к растерянности, страху, состоянию аффекта.

Тяжесть труда начальника караула, помимо отмеченного, оценивается также такой характеристикой, как опасность работы и наличие ситуаций, требующих очень быстрой способности собраться. Кроме того, их деятельность протекает в неблагоприятных гигиенических условиях, характеризующихся повышенной температурой, наличием токсических веществ в окружающей среде, что, как правило, требует средств индивидуальной защиты.

Что касается профессиограммы начальника организации надзорных и профилактических мероприятий пожарного надзора, то его задачи сводятся во – первых, к осуществлению деятельности, направленной на предупреждение, выявление и пресечение нарушений организациями и гражданами требований, установленных законодательством РФ о пожарной безопасности и проведение проверок деятельности организаций и граждан, состояния используемых ими объектов защиты. Во-вторых, к систематическому наблюдению за исполнением требований пожарной безопасности, анализу и

прогнозированию состояния исполнения указанных требований при осуществлении организациями и гражданами своей деятельности.

В число факторов, влияющих на эмоционально-волевою и психическую сферу инспекторов, входят следующие: вредные и опасные факторы условий труда, переживаемые как стрессоры из-за угрозы здоровью; высокая эмоционально-волевая напряженность и ответственность в силу значимости последствий пожара на объекте; инспекционно-санкционирующий характер деятельности, требующий развитых селективных, коммуникативных, эмоционально-волевых качеств и зрелой мотивационно-установочной сферы; замкнутость и монотонность производственной и социально-психологической среды.

Психограмма - важнейшая часть профессиограммы, состоящая из перечня основных качеств личности, необходимых для ее эффективного осуществления (профессионально важных качеств), а также из перечня требований к профессиональным знаниям и управленческим умениям.

Согласно Шаповаловой О.Ю. психограмма начальника караула, включает в себя такие профессионально важные качества, как развитая образная память, эмоциональная включенность в социальное взаимодействие с окружающими, интернальный локус контроля. Начальник караула должен иметь развитые волевые качества и высокую нервно-психическую устойчивость.

Для инспектора Государственного противопожарного надзора (далее – ГПН) важны такие качества как высокий уровень абстрактного мышления, высокий уровень развития кратковременной памяти, предусмотрительность и хорошая ориентировка в ситуации, тенденция к умеренному уровню притязаний, развитые волевые качества, общительность, игнорирование реалистического и прагматического стилей мышления.

Такие качества, как высокий уровень развития познавательных процессов, развитые волевые и коммуникативные сферы, объединяют две психогаммы [173].

В фокусе диссертационного исследования - руководящий состав МЧС России, а также требования, которые предъявляет деятельность руководителя в МЧС России к личностным качествам, особенностям мыслительных процессов, знаниям, умениям и навыкам, которыми должен обладать сотрудник для того, чтобы успешно выполнять профессиональную деятельность.

Психогамма любого руководителя базируется на ключевых качествах, без наличия которых нецелесообразен допуск к деятельности. Далее следуют другие профессионально важные качества, необходимые руководителю для эффективной управленческой деятельности [20].

При разработке психогаммы в интересах профессионального отбора и оптимального распределения кадров особенно важно выявить профессионально важные качества, которые эффективно дифференцируют руководителей по успешности их профессиональной деятельности и в течении всей продолжительности этой деятельности являются устойчивыми, почти не поддающимися совершенствованию.

Проанализируем некоторые основные качества руководителей. К личным качествам руководителя в первую очередь относится хорошее здоровье, которое помогает быть энергичным и жизнестойким, мужественно переносить удары судьбы, успешно справляться со стрессами. Для поддержания хорошего физического здоровья нужны постоянные тренировки, сбалансированные нагрузки, предполагающие смену видов деятельности, поскольку отдых заключается не в безделье, а в переключении на другую работу. Силы и энергию необходимо, поэтому, рационально распределять между всеми своими делами, чтобы в каждом добиться успеха. Но вместе с тем нельзя приучать себя к постоянным стабильным нагрузкам и время от

времени разрушать привычные образцы действий, ибо когда потребуется рывок, руководитель на него уже не будет способен.

К профессионально важным качествам относится нравственная зрелость, которая включает в себя такие качества, как честность и порядочность, предполагающие соблюдение норм общечеловеческой морали, справедливость по отношению к окружающим. Руководитель должен стараться понимать своих подчиненных, видеть в них личности, достойные уважения, уметь разбираться в их поведении, быть человечным и заботиться о людях, стремиться к сотрудничеству, учитывая при этом интересы всех.

Помимо этого важна компетентность, т.е. психическое состояние, позволяющее действовать человеку самостоятельно и ответственно; обладание способностью и умением выполнять определенные трудовые функции. Прежде всего, руководителя отличает хорошее знание действительности как внутренней, так и внешней, умение видеть проблемы, выделять в них наиболее существенные стороны [79].

Однако руководитель должен быть не только хорошо подготовленной и высокообразованной, но еще и творческой личностью. Творческий руководитель обычно работает с группами, используя метод мозговой атаки, поощряет свободное выражение эмоций и идей и непрестанно учится, в том числе и на собственных ошибках, отыскивая нестандартные подходы в деле решения проблемы. Нужно иметь в виду, что не существует и не будет существовать руководитель, обладающий универсальными способностями и одинаково эффективно действующий в любой ситуации.

Очередной группой качеств руководителя являются организаторские. Они отражают уровень его организаторской культуры, владение им технологией управленческой работы: подбором, расстановкой и использованием кадров, выработкой норм, нормативов и регламентов, личных планов и планов деятельности подразделений, служб и т.д.

Руководитель должен также обладать коммуникативными способностями. Быть коммуникабельным, контактным, т. е. общительным, направленным на внешний мир, проявляющим интерес к окружающим. Он должен уметь располагать к себе людей, слушать и понимать их, убеждать в своей правоте.

Руководителю должны быть присущи дисциплина и контроль над собой. Без этого он не сможет ни призвать к порядку других, ни контролировать их деятельность. Поэтому руководитель должен контролировать свои эмоции и настроения, изучать эмоции других, чтобы найти подход к их поведению, а также контролировать дисциплину подчиненных.

Отличительной чертой руководителя должна быть повышенная работоспособность, умение трудиться напряженно, не принося, однако, себя в жертву и не становясь «трудоголиком». Силы нужно беречь для главного, не растрачивать их по-пустому, уметь отдыхать.

Опубликовано много работ, где представлены психogramмы руководителей разных организаций и менеджеров в целом [19,23,44,174]. Психogramма руководящего состава в структуре ГПС МЧС России до настоящего времени недостаточно разработана [98, 173].

Мы предлагаем *авторскую психogramму для руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС* на примере по Тверской области (Таблица 1)

Таблица 1 - Психogramма руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС России по Тверской области

Блоки ПВК	Составляющие блок профессионально важные качества
Интеллектуально-мнестический	<p>Высокий интеллект</p> <p>способность к творческим формам мышления (для руководителей старшего и высшего уровней)</p> <p>высокие показатели когнитивных процессов (внимание, память, мышление)</p> <p>развитые профессиональные навыки и знания</p> <p>осмысленный опыт: учебный, профессиональный, организаторский</p> <p>консервативность и невысокая степень внушаемости</p> <p>отсутствие тенденции к радикальным решениям без необходимой проработки</p>

	<p>существенных деталей (для руководителей старшего и высшего уровней).</p> <p>рациональность</p> <p>готовность к оправданному риску.</p>
Эмоционально-личностный	<p>высокая моральная нормативность</p> <p>практичность</p> <p>рефлексивность (для руководителей старшего и высшего уровней)</p> <p>соблюдение установленных норм и правил поведения</p> <p>дисциплинированность</p> <p>умение принимать решения</p> <p>эмоциональная устойчивость, уверенность в своих силах</p> <p>стабильный психоэмоциональный статус (низкий уровень актуальной тревоги, низкий уровень суммарной фрустрации, отсутствие беспокойства, внутреннего напряжения)</p> <p>эмоциональная включенность в социальное взаимодействие с окружающими</p> <p>способность к построению доверительных отношений с подчиненными</p> <p>постоянство установок, интересов и целей</p> <p>коммуникативные и организаторские склонности</p> <p>лидерские способности выше среднего уровня (для руководителей среднего уровня)</p> <p>лидерские способности высокого уровня (для руководителей старшего и высшего уровней)</p>
Мотивационно-волевой	<p>интернальный локус контроля</p> <p>развитые волевые качества</p> <p>готовность к риску</p> <p>мотивация достижения успеха</p> <p>социально-психологические установки на цель, процесс и результат деятельности в потребностно-мотивационной сфере</p> <p>организаторские способности (для руководителей старшего и высшего уровней)</p> <p>тенденция к умеренному уровню притязаний (для руководителей среднего уровня)</p> <p>мотивация достижения успеха (для руководителей старшего и высшего уровней)</p>

Таким образом, мы сформулировали основные требования к личностным качествам, особенностям мыслительных процессов, знаниям, умениям и навыкам, которыми должен обладать руководители среднего, старшего и высшего уровней ГУ МЧС, чтобы успешно выполнять профессиональную управленческую деятельность. Психограмма любого руководителя базируется на ключевых качествах, без наличия которых

нецелесообразен допуск к деятельности. Далее следуют индивидуально-личностные и субъектные профессионально важные качества, необходимые руководителю для эффективной управленческой деятельности.

Управленческий потенциал профессионального становления субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС включает три блока: интеллектуально-мнестический, эмоционально-личностный и мотивационно-волевой. Проведение профессионального отбора руководителей ГУ МЧС среднего, старшего и высшего звена управления по данным блокам с выделенными нами группами профессионально важных качеств позволят сделать профессиональную деятельность субъектов труда как руководителей более эффективной.

Созданная и обоснованная психограмма руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС обладает высокой прогностической валидностью и может быть использована в профессиональной практике отбора на руководящие должности и аттестацию руководителей среднего, старшего и высшего звена управления в системе МЧС.

На основании подробного анализа компонентов профессиограммы и психограммы мы разработали модель управленческого потенциала эффективных профессионалов-руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС (Рисунок 1). Структура модели управленческого потенциала руководителей среднего, старшего и высшего уровней включает в себя такие конструктивные составляющие (три блока индивидуально-психологических качеств) как интеллектуально-мнестический, эмоционально-личностный, мотивационно-волевой. Каждый из трех блоков моделей управленческого потенциала субъектов труда как руководителей включает в себя доминирующие профессионально важные качества руководителей ГУ МЧС, его личностные качества и поведенческие характеристики. Для диагностики данных структурных элементов разрабатываемой модели в рамках деятельности психологической службы в системе МЧС используется

комплекс психодиагностических методик, представленных нами далее в диссертационной работе.

Для формирования управленческого потенциала профессионального становления субъектов труда как руководителей ГУ МЧС в разработанной модели выделяется блок, названный нами как система психологического сопровождения по развитию управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений и включающий такие психологические мероприятия, проводимые в рамках деятельности психологической службы ГУ МЧС, как психологический тренинг по формированию управленческого потенциала субъектов труда как руководителей ГУ МЧС; профессиональный отбор руководящих кадров; психологический мониторинг индивидуально-психологических особенностей руководителей и - оптимизация управленческой деятельности в системе МЧС.

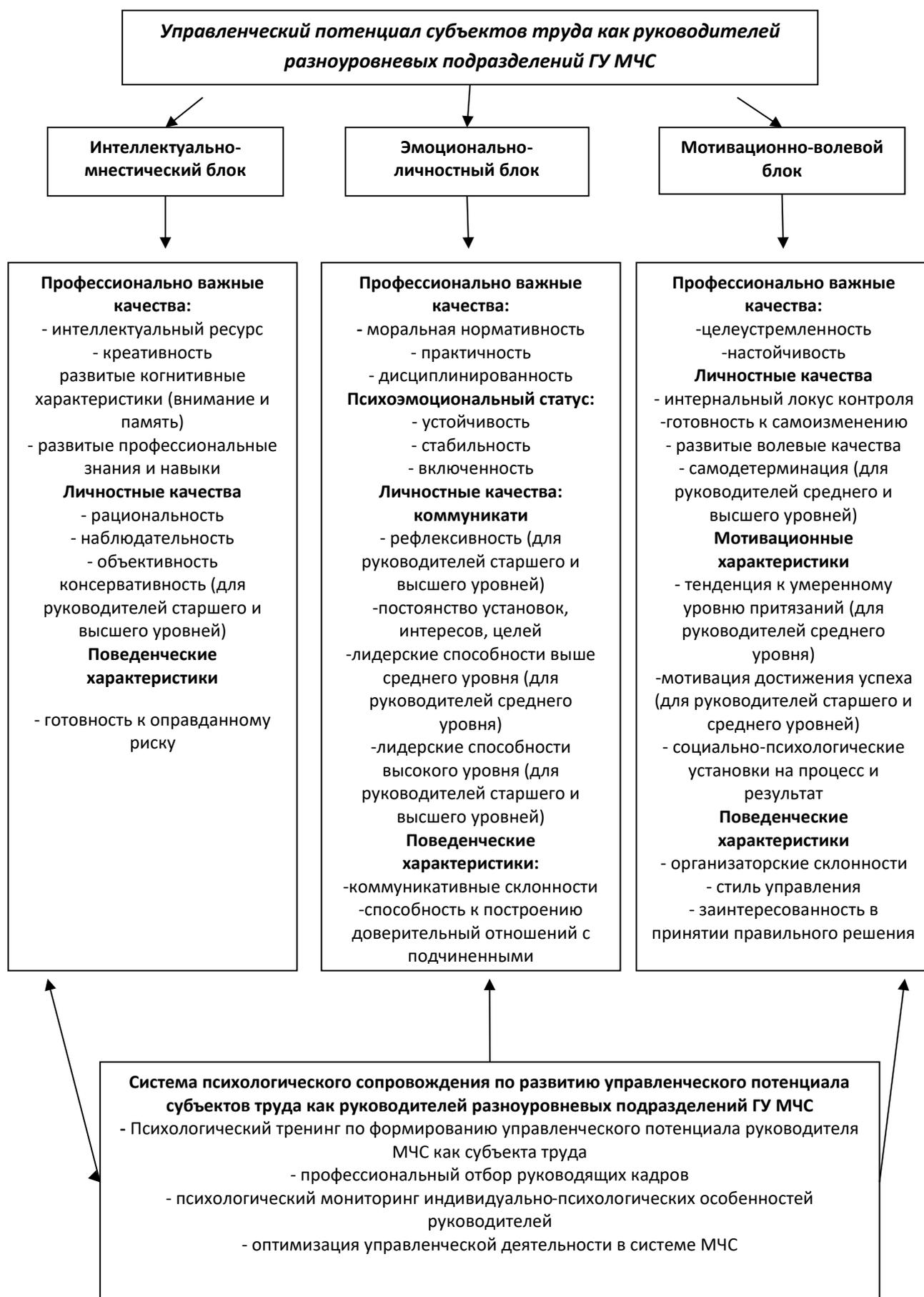


Рисунок 1 - Психологическая модель управленческого потенциала эффективных профессионалов-руководителей: структурные профессионально важные качества субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС

Для осуществления психологического сопровождения профессиональной деятельности руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС, проведения мониторинга действующих руководителей, диагностики кадрового резерва и проведения профессионального отбора на руководящие должности в системе МЧС нами предлагается комплекс психодиагностических методик, необходимых для конструирования индивидуального психологического портрета и оценки руководителей среднего, старшего и высшего уровней по соответствию критериям профессиональной пригодности, успешности и эффективности управленческой деятельности, и, таким образом, для выявления управленческого потенциала субъектов труда как руководителей ГУ МЧС. Данная информация представлена в Таблице 2, Таблице 3 и Таблице 4.

Таблица 2 - Критерии наличия/отсутствия профессионально-важных качеств руководителя разноуровневых подразделений ГУ МЧС

Блок ПВК	Структура ПВК	Анти-ПВК	Резервные ПВК
I.Интеллектуально-мнестический	высокий интеллект; развитая образная память; развитое внимание; интеллектуальный ресурс; способность к творческим формам мышления; профессиональные знания и опыт; рациональность и склонность к оправданному риску;	недостаточное развитие образной памяти, внимания, низкий интеллект.	обучаемость; стремление к новым знаниям и опыту; стремление к самосовершенствованию и саморазвитию

<p>II. Эмоционально-личностный</p>	<p>соблюдение установленных норм и правил, консерватизм; низкая степень внушаемости; рефлексивность; эмоциональная устойчивость; стабильный психоэмоциональный статус; постоянство установок и интересов; эмоциональная включенность в социальное взаимодействие с окружающими; способность к построению доверительных отношений; лидерские качества; коммуникативные склонности</p>	<p>тенденция к радикальным решениям без необходимости проработки существенных деталей; стремление к переменам; склонность к обособленности от окружающих; стремление к уходу во внутренний мир; эмоциональная нестабильность; недоверие к себе и окружающим; низкий уровень рефлексивности; низкий уровень лидерского потенциала; низкий уровень развития коммуникативных склонностей</p>	<p>постоянство установок, интересов и целей; низкая личностная тревожность</p>
<p>III. Мотивационно-волевой</p>	<p>интернальный локус контроля; мотивация достижения успеха; социально-психологические установки на результат и процесс трудовой деятельности; самодетерминация; готовность к самоизменению; целеустремленность; настойчивость; организаторские склонности</p>	<p>экстернальный локус контроля; низкая мотивация достижения успеха; неспособность к самодетерминации; неразвитые волевые качества; низкий уровень развития организаторских способностей</p>	<p>развитые волевые качества; высокая нервно-психическая устойчивость</p>

Таблица 3 - Диагностика профессионально важных качеств руководителя МЧС

<b>Блоки ПВК</b>	<b>Методики, направленные на измерение ПВК</b>
Интеллектуально-мнестический	методика «Образная память»; методика «Лидерский потенциал» методика «Стили мышления» ЛФР-25 Т.В. Корниловой (методика диагностики рациональности и склонности к риску); тест структуры интеллекта Р. Амтхауэра
Эмоционально-личностный	16 PF опросник Кеттелла (форма А); методика многостороннего исследования личности (ММИЛ) по Ф.Б. Березину; методика диагностики тревожности Ч.Д. Спилбергера-Ю.Л. Ханина; проективные методики Дом, дерево, человек», «Несуществующее животное», «Рисунок человека» методика диагностики уровня рефлексивности А.В. Карпова;
Мотивационно-волевой	Методика определение уровня субъективного контроля Дж. Роттера; анкета «Прогноз» (НПУ); методика диагностики волевых качеств личности М.В. Чумакова методика диагностики мотивации достижения Т. Элерса; методика диагностики мотивации избегания неудач Т. Элерса; методика диагностики социально-психологических установок в потребностно-мотивационной сфере О.Ф. Потемкиной; КОС-2 (методика диагностики коммуникативных и организаторских склонностей Н.П. Фетискина)

Таблица 4 - Критерии профессиональной психологической пригодности в деятельности психологической службы в структуре управленческого потенциала руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС

<b>Категория</b>	<b>Количество ПВК</b>	<b>Количество Анти-ПВК</b>	<b>Количество Резервных ПВК</b>
I	7-9	0	4-6

II	4-6	1-3	3-4
----	-----	-----	-----

III	1-3	4-6	1-2
IV	0	7-9	0

Предложенная модель управленческого потенциала эффективных профессионалов-руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС апробирована нами в эмпирической части диссертационной работы, выявлена структура профессионально важных качеств действующих руководителей среднего, старшего и высшего уровней территориальных органов ГУ МЧС и построена структурограмма ПВК как графическое отображение личностного потенциала руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС.

## **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2.**

Управленческая деятельность субъекта труда как руководителя выступает весьма важной и актуальной проблемой, поскольку индивидуальная деятельность руководителя в организационной системе занимает центральное место. Исследованием данного феномена занималось большое количество ученых. Среди них можно назвать: В.А. Бодрова, П.Ф. Друкера, Б.А. Душкова, В.Н. Дружинина, А.Л. Журавлева, Е.А. Климова, Ю.Н. Лапыгина, О.Г. Носкова.

Согласно П.Ф. Друкеру, управленческая деятельность подразумевает реализацию определенных универсальных управленческих функций и раскрывает управленческий потенциал руководителя субъекта труда как руководителя. По мнению В.Н. Дружинина, специфика управленческой деятельности зависит от ее внешних (временные ограничения, высокая ответственность за результат, нехватка ресурсов и т.д.) и внутренних условий (многозадачность, противоречивость нормативных предписаний, отсутствие четких оценочных критериев эффективности деятельности и т.д.).

Основная цель управления заключается в том, чтобы обеспечить рациональное функционирование всех входящих в его состав подразделений путем обеспечения четкой и согласованной организации их работы, нормативной регламентации их действий для выполнения намеченной программы.

В своих работах М.И. Марьин рассматривал основные виды деятельности сотрудников МЧС. Автор говорил о квалификационных характеристиках конкретных категорий специалистов, использовании возможностей психологических тестовых методик, методов психофизиологической диагностики.

Руководитель органа МЧС России как субъект труда - это должностное лицо, представляющее государство в конкретном коллективе органа МЧС, которое наделено управленческими функциями, властными полномочиями и

осуществляет управленческую деятельность во вверенном ему подразделении (органе). Основная роль субъекта труда как руководителя заключается в том, чтобы обеспечить эффективное развитие организации. Начальник Главного управления, являясь руководителем высшего уровня осуществляет руководство деятельностью всех подразделений ГУ МЧС.

Субъекты труда как руководители среднего и старшего уровней ГУ МЧС осуществляют следующие виды деятельности: принимают решения о необходимом для осуществления операций по удержанию или защите территории, количестве техники и людских ресурсов; осуществляют профессиональный отбор и подбор кадров; управляют и делают прогноз будущей потребности в людских ресурсах; осуществляют руководство и оказывает техническое и организационное содействие своим сотрудникам; представляет свое подразделение во время официальных мероприятий; анализирует факты и конъюнктуру, чтобы предвидеть возможную опасность; принимает решения и отдает приказы подчиненным; в рамках сложных операций принимает участие в различных акциях, составляют доклады в определенных случаях; обнаруживают потенциальную опасность; неукоснительно соблюдают закон и устав во всех операциях. Руководство данными видами деятельности осуществляет руководитель высшего звена – начальник ГУ МЧС.

Специфические особенности профессиональной деятельности руководителей разных уровней ГУ МЧС предъявляют к личности профессионала особые требования, инициируют скорость принятия решения в условиях дефицита времени, неопределенности и риска, просоциальные установки, когнитивную гибкость мышления, интеллектуальный ресурс, личностную ответственность, рефлексивность. Соответственно, он испытывает большую нагрузку на познавательные процессы, может испытывать переутомление и хронический стресс. В связи с этим, важным аспектом формирования управленческого потенциала у руководителей

среднего, старшего и высшего уровней ГУ МЧС является психологическое сопровождение. Сотрудники, занимающие руководящие должности или выдвигаемые на повышение, проходят психодиагностическое обследование в рамках аттестации. Также, в рамках психологического сопровождения с руководителями осуществляются мероприятия (интерактивные занятия, упражнения и кейсы), направленные на развитие профессионально важных качеств, способствующих формированию управленческого потенциала.

На основе проведенного психологического анализа профессиональной деятельности субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС нами предложена авторская психодиаграмма руководителей среднего, старшего и высшего уровней ГУ МЧС, разработана модель управленческого потенциала профессионалов-руководителей, включающая в себя такие блоки качеств, как интеллектуально-мнестический, эмоционально-личностный и мотивационно-волевой. Данная эмпирическая модель апробируется в практической части диссертационной работы.

### **ГЛАВА 3. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РУКОВОДИТЕЛЕЙ РАЗНОУРОВНЕВЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ГУ МЧС**

#### **3.1 Программа и методики эмпирического исследования**

**Цель исследования** - выявление и анализ психологических характеристик, в совокупности составляющих управленческий потенциал субъектов труда как руководителей среднего, старшего и высшего уровней регионального управления МЧС.

##### **Задачи исследования:**

1. Осуществить психологическую диагностику управленческого потенциала руководящего состава ГУ МЧС.
2. Выявить структуру базовых и ведущих ПВК субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС, являющихся структурными компонентами управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС.
3. Разработать и апробировать программу психологического тренинга, направленного на развитие ведущих ПВК субъектов труда как руководителей ГУ МЧС с целью формирования их управленческого потенциала.
4. Предложить практические рекомендации по совершенствованию психологических аспектов профессионального становления субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС.

##### **Гипотеза исследования:**

- формирование управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС способствует их эффективному профессиональному развитию. Такие профессионально важные качества руководителей ГУ МЧС, как ответственность, рефлексивность, лидерские способности, коммуникативные и организаторские склонности, творческий потенциал, личностные факторы

принятия управленческих решений, стиль управленческой деятельности и стратегии деловой коммуникации лежат в основе формирования управленческого потенциала руководителей среднего старшего и высшего уровней ГУ МЧС.

- доминирующие профессионально важные качества могут быть представлены несколькими взаимосвязанными блоками в виде эмпирической психологической модели профессионалов-руководителей и выступают определяющим фактором их управленческого потенциала, релевантным специфическим требованиям управленческой деятельности.

**Психодиагностический инструментарий** исследования составили методики:

1. Личностные факторы принятия решений (ЛФР-25) Т.В. Корниловой [72],
2. Методика «Творческий потенциал», Е.И. Рогова [139],
3. Методика «Опросник рефлексивности» А.В. Карпова [120],
4. Методика определения коммуникативных и организаторских склонностей Н.П. Фетискина [167,75],
5. Методика «Лидерский потенциал» [21],
6. Методика «Стили руководства», А.А. Ершова [150],
7. Методика «Стили мышления», А.А. Алексеева [119],
8. Методика 16-ти факторный личностный опросник Р.Б. Кеттелла (форма А) [104].

Для обработки эмпирических данных исследования применялись следующие математико-статистические методы: дескриптивный, корреляционный; метод построения структурограмм; методы проверки статистических гипотез и др.

#### **Экспериментальная база исследования.**

В исследовании приняли участие 90 человек, все аттестованные сотрудники среднего и старшего начальствующего состава Главного

управления МЧС России по Тверской области. В возрасте от 23 до 47 лет. Средний стаж службы 15,3 года. Следует отметить, что выборка испытуемых характеризуется значительным преобладанием мужчин.

### **3.2 Психологическая модель управленческого потенциала профессионалов-руководителей ГУ МЧС**

Во второй главе нами была рассмотрена модель управленческого потенциала эффективных руководителей среднего, старшего и высшего уровней, выделены структурные профессионально важные качества данных руководителей ГУ МЧС.

Структура модели включает в себя такие конструктивные составляющие как интеллектуально-мнестический, эмоционально-личностный, мотивационно-волевой блоки. Каждый из трех блоков модели управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС включает в себя доминирующие профессионально важные качества руководителей, его личностные качества и поведенческие характеристики [173].

Рефлексивность выступает одним из базовых профессионально важных качеств управленческого потенциала руководителей как субъектов труда. Рефлексивность как психическое свойство представляет собой одну из основных граней интегративной психической реальности. Рефлексивность как базовая характеристика управленческого потенциала субъекта труда как руководителя обеспечивает непосредственный самоконтроль поведения человека в актуальной ситуации, осмысление ее элементов, анализ происходящего, способность субъекта к соотнесению своих действий с ситуацией и их координации в соответствии с изменяющимися условиями и собственным состоянием. Поведенческими проявлениями и характеристиками этого вида рефлексии являются, в частности, время обдумывания субъектом

своей текущей деятельности; то, насколько часто он прибегает к анализу происходящего; степень развернутости процессов принятия решения; склонность к самоанализу в конкретных жизненных ситуациях. Рефлексивность проявляется также в склонности к анализу уже выполненной в прошлом деятельности и свершившихся событий. Рефлексивность в управленческой деятельности руководителя соотносится с функцией анализа предстоящей деятельности, поведения; планированием как таковым; прогнозированием вероятных исходов и др. Ее основные поведенческие характеристики: тщательность планирования деталей своего поведения, частота обращения к будущим событиям, ориентация на будущее [58, 60, 64].

Психодиагностическое тестирование с применением методики диагностики уровня рефлексивности А.В. Карпова демонстрирует уровень рефлексивности у испытуемых в пределах средних значений с тенденцией к низкому (среднегрупповой показатель всей выборки в целом составил 5,31 балла (по шкале от 0 до 10 баллов). Руководителям равноуровневых подразделений ГУ МЧС свойственно задумываться над происходящим, над причинами своих действий и поступками других людей, над их последствиями. Однако испытуемые не всегда стараются планировать свою деятельность, иногда бывают импульсивны, учитывают не всегда возможные варианты при принятии управленческих решений. Кроме того, иногда у респондентов возникают трудности в общении с другими людьми [120].

Типичные стратегии принятия управленческих решений руководителями также входят в структуру их управленческого потенциала. Нами проведено исследование особенностей принятия управленческих решений руководителями ГУ МЧС с использованием опросника ЛФР-25 (модификации немецкой методики Q-сортировки, осуществленной Т.В. Корниловой). Данный психодиагностический инструмент предназначен для измерения следующих свойств: 1) рациональность – склонность обдумывать свои решения и собирать как можно больше информации; 2) готовность к

рisku – готовность действовать в ситуациях с неполными или заведомо недоступными ориентирами. В психологии существуют различные подходы к определению готовности к риску, такие как: умение «поймать шанс», смелость выбора низковероятной альтернативы, специфическое личностное свойство саморегуляции, позволяющее человеку продуктивно действовать и принимать решения в условиях неопределенности. Именно последняя трактовка положена в основу шкалы готовности к риску Т.В. Корниловой [72].

Согласно результатам проведенного исследования, руководители ГУ МЧС в целом демонстрируют высокий уровень рациональности. Среднегрупповой показатель рациональности испытуемых  $8,86 \pm 2,22$  балла, готовности к риску –  $3,63 \pm 1,99$  балла. Высокие баллы по показателю рациональности свидетельствуют о выраженности рациональности в принятии решений, готовности обдумывать свои поступки, а также действовать при возможно более полной ориентировки в ситуации. Испытуемые не склонны к риску. Данные представлены в Таблице 5 и на Рисунке 2.

Таблица 5 - Средние показатели личностных факторов принятия решений у руководящего состава ГУ МЧС России по Тверской области

Переменные	Результаты			
	Минимум	Максимум	Среднее	Стд. отклонение
Рациональность	5	12	8,86	2,2
Готовность к риску	0	8	3,63	1,99

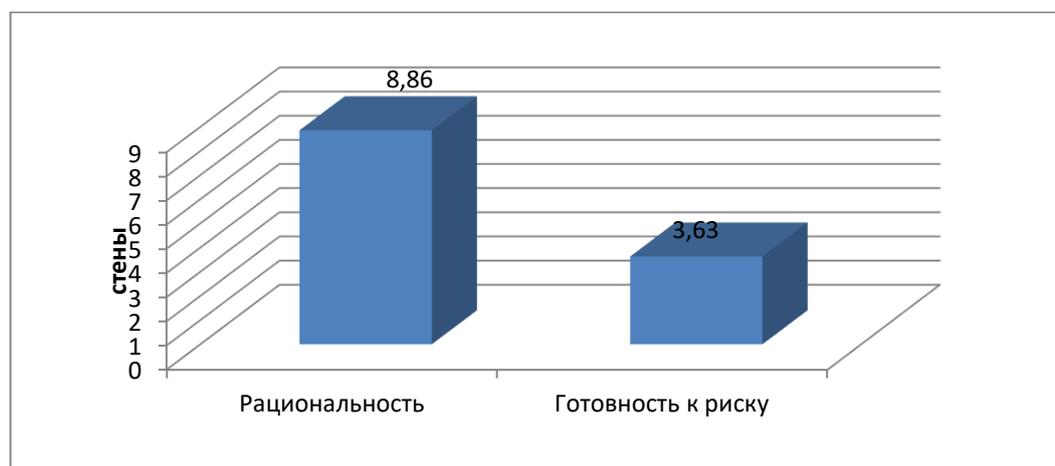


Рисунок 2 - Распределение показателей шкал факторов принятия решений в структуре управленческого потенциала у руководящего состава ГУ МЧС России по Тверской области

Способность к творчеству, креативность является одной из составляющих управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разных уровней. Методика диагностики творческого потенциала предложена Е.И. Роговым и направлена на выявление уровня творческих способностей и креативности, содержит 18 вопросов [139]. Исследование, направленное на определение творческого потенциала у руководящего состава Главного управления МЧС России по Тверской области выявило у исследуемых средний уровень творческого потенциала. Среднегрупповой показатель творческого потенциала равен 42,33 стена. Это может свидетельствовать о том, что они обладают качествами, которые позволяют использовать творчество, но в силу специфики профессиональной деятельности, связанной с высокой ответственностью, необходимостью подчиняться приказам вышестоящего руководства, не имеют возможности себя творчески проявить. Им приходится исключать творчество и использовать свой творческий потенциал во внеслужебное время. Результаты представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Средние показатели творческого потенциала в структуре управленческого потенциала у руководящего состава ГУ МЧС России по Тверской области

Переменные	Результаты			
	Минимум	Максимум	Среднее	Стд. отклонение
Творческий потенциал	31	50	42,33	3,82

Далее согласно замыслу и дизайну эмпирического исследования проведена психологическая диагностика коммуникативных и организаторских способностей руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС. Коммуникативные и организаторские склонности входят в структуру управленческого потенциала субъекта труда как руководителя. Методика диагностики коммуникативных и организаторских склонностей предложена Н.П. Фетискиным и предназначена для выявления коммуникативных и организаторских склонностей личности (умение четко и быстро устанавливать деловые и товарищеские контакты с людьми, стремление расширять контакты, участие в групповых мероприятиях, умение влиять на людей и т.д.). Коммуникативные и организаторские склонности представляют собой важный компонент и предпосылку развития способностей в тех видах деятельности, которые связаны с общением с людьми, с организацией коллективной работы. Желание заниматься организаторской деятельностью и общаться с людьми зависит и от содержания соответствующих форм активности, и от типологических особенностей самой личности. Во многом они определяются субъективной ценностью и значимостью для человека будущих результатов его активности и отношением к лицам, с которыми он взаимодействует [75].

Согласно результатам проведенного исследования, руководители ГУ МЧС в целом демонстрируют достаточно высокий уровень коммуникативных и организаторских склонностей.

Согласно Н.П. Фетискину по шкале «Коммуникативные склонности» среднегрупповой результат равен 3,66 балла. Это свидетельствует об умении испытуемых четко и быстро устанавливать деловые и товарищеские контакты с людьми, стремлении расширять контакты, желании участвовать в групповой деятельности и т.д.

Коммуникативные способности играют важную роль в жизни любого человека. Развитие таких способностей необходимо как для построения карьеры, так и для личных отношений. Руководители разных уровней должны владеть навыками управления, знать основы психологии взаимоотношений для минимизации производственных проблем. Применение навыков коммуникации важно в любых стрессовых ситуациях.

По шкале организаторские склонности среднегрупповой результат равен 3,83 балла. Это говорит об умении испытуемых влиять на людей, стремлении проявлять инициативу и вести людей за собой.

Качества организатора должны быть присущи талантливому руководителю. Они включают в себя коммуникативные, лидерские способности и стремления, психологическую гибкость.

Таблица 7 - Средние показатели коммуникативных и организаторских склонностей в структуре управленческого потенциала у руководящего состава ГУ МЧС России по Тверской области

Переменные	Результаты			
	Минимум	Максимум	Среднее	Стд. отклонение
Коммуникативные склонности	1	5	3,66	1,37
Организаторские склонности	1	5	3,83	1,23

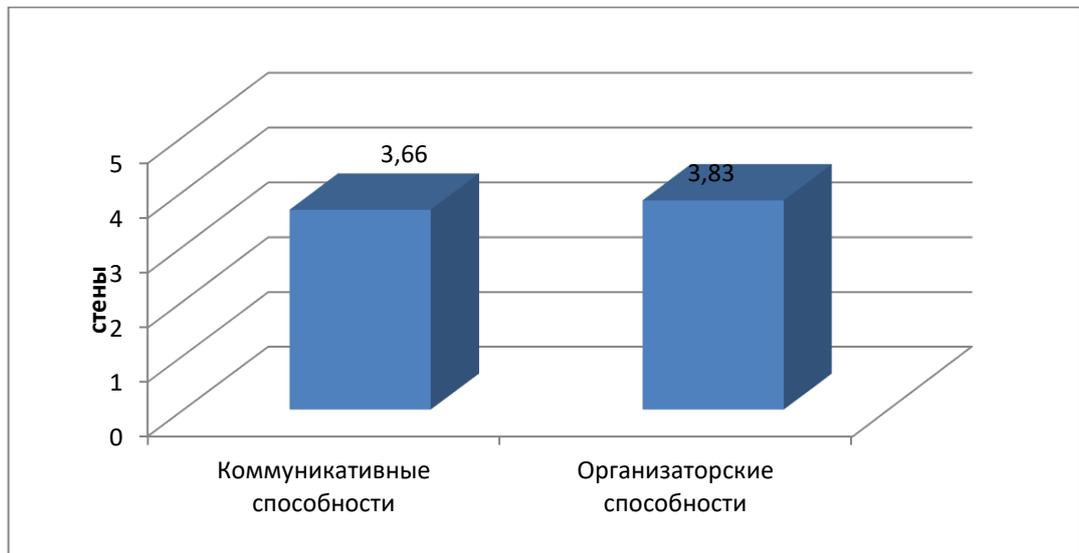


Рисунок 3 - Распределение показателей шкал коммуникативных и организаторских способностей у руководящего состава ГУ МЧС России по Тверской области

Далее проведена психологическая диагностика лидерских способностей как составляющих управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС с помощью методики «Лидерский потенциал»[21]. Данный экспресс – тест, который содержит всего десять вопросов, позволяет определить актуальный уровень проявления лидерства в совместной деятельности. Слово «лидер» происходит от английского «путь», «вести за собой», «направлять». Лидер - это руководитель, который способен в ситуации неопределенности, угрозы предлагать новые нестандартные решения (направления действий), вести за собой сотрудников, вселяя в них энтузиазм и уверенность в том, что цель будет достигнута. Он создает условия, в которых люди сами хотят добиваться выдающихся результатов. Неумение руководителей осуществлять лидерскую функцию, особенно в экстренной ситуации, приводит к тому, что сотрудники не могут справиться с ней и работают неэффективно.

При проведении исследования лидерского потенциала руководителей ГУ МЧС были получены следующие результаты.

По шкале лидерский потенциал средне групповой результат равен 7,3 стена. Высокие результаты по данной шкале свидетельствуют о том, что у испытуемых заложены достаточно высокие лидерские способности. Испытуемые способны влиять на людей, проявлять инициативу, устанавливать цели и линию поведения группы и вести людей за собой [24]. Данные представлены в Таблице 8.

Таблица 8 - Средние показатели лидерского потенциала в структуре управленческого потенциала у руководящего состава ГУ МЧС России по Тверской области

Переменные	Результаты			
	Минимум	Максимум	Среднее	Стд. отклонение
Лидерский потенциал	4	10	7,3	1,44

Стиль управления входит в структуру управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС и отражает его поведенческие проявления. Проведено исследование предпочитаемых стилей управления у руководителей ГУ МЧС. Методика «Стили Управления» разработана психологом труда А.А. Ершовым и определяла направленность руководителя на дело, на межличностные контакты, на себя или на официальную субординацию. Позднее данный тест был адаптирован О.В. Евтиховым, который изменил формулировки, сделав их более актуальными, и добавил интерпретацию, касающуюся различных стилей управления [150].

Данная методика предлагает двадцать различных ситуаций и способы поведения в той или иной ситуации. Она позволяет не только определить доминирующий тип ориентации у руководителей, а также по сочетанию преобладающих ориентаций, выявить стиль управления, присущий данному руководителю. Следует подчеркнуть, что у одного руководителя может

присутствовать несколько стилей. Равномерное распределение ответов в каждом стиле (от 4 до 6 баллов) свидетельствует о гибкости руководителя, его способности активно адаптироваться к ситуации, об умении перестраивать стиль руководства. Доминирующий стиль ориентации по шкале фиксируется в случае, когда более 10 ответов приходятся на одну шкалу, что не желательно. Ориентация незначительна или отсутствует, если руководитель не дает ответов по данному типу или имеется их незначительное количество (до 2-3).

Исследование, направленное на определение предпочтительного стиля управления у руководящего состава Главного управления МЧС, выявило следующую картину (см. Таблицу 9 и Рисунок 4)

Таблица 9. Средние показатели стиля управления в структуре управленческого потенциала у руководящего состава ГУ МЧС России по Тверской области

Переменные	Результаты			
	Минимум	Максимум	Среднее	Стд. отклонение
Д	3	11	6,96	1,92
К	0	5	2,23	1,35
С	3	8	5,5	1,25
О	2	8	5,3	1,96

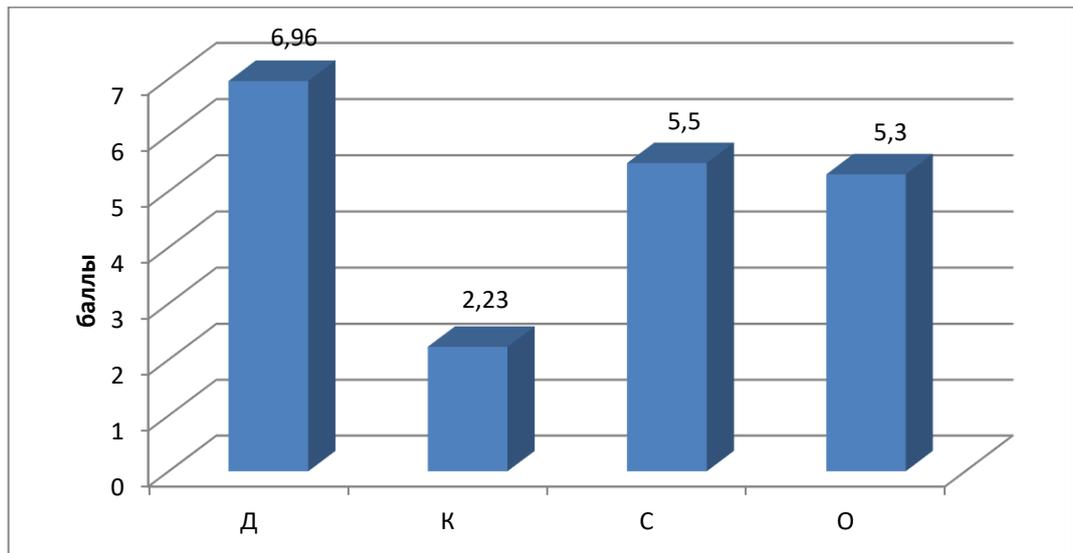


Рисунок 4 - Распределение показателей шкал стиля управления у руководящего состава ГУ МЧС России по Тверской области

По шкале Ориентация на дело (Д) средний групповой показатель равен 6,96 балла. Высокий показатель по этой шкале характеризует высокий уровень компетентности человека, способность к самостоятельному принятию решений, личную продуктивность.

По шкале Ориентация на межличностные контакты (К) средний групповой результат равен 2,23 балла. Низкое значение по данной шкале указывает на низкую воспитательную, гуманную направленность в работе у испытуемых, их нежелание или неумение делегировать полномочия, вовлекать членов коллектива в процесс принятия решений.

По шкале Ориентация на себя (С) средний групповой результат равен 5,5 балла. Такой результат характеризует наличие у испытуемых стремления реализовывать себя в руководящей работе, добиться личных целей, стремления к самостоятельности и независимости.

По шкале Ориентация на официальную субординацию (О) средний групповой результат равен 5,3 балла. Это может указывать на то, что испытуемым свойственно соблюдать внешние проявления деятельности

руководителя, а именно, казаться руководителем, соблюдать большую дистанцию с подчиненными, сохранять авторитет любой ценой.

Таким образом, можно сделать вывод, что большинство исследуемых при решении вопросов чаще склонны применять инициативный стиль управления. Именно такой стиль является доминирующим в структуре их управленческого потенциала. Данный стиль управления характеризуется одновременным преобладанием ориентации руководителей на дело и на себя. Такие руководители очень инициативны и настойчивы, превыше всего ценят деловые качества, способны добиваться хороших результатов в деятельности, своевременного и качественного выполнения задания всем коллективом (особенно если это подкреплено личным авторитетом). Испытуемым свойственно соблюдать внешние проявления деятельности руководителя, а именно, казаться руководителем, соблюдать большую дистанцию с подчиненными, сохранять авторитет любой ценой. Однако необходимо помнить, что ориентация на чисто деловые отношения с подчиненными оказывает отрицательное воздействие на коллектив. Поэтому благоприятный социально-психологический климат в коллективе возможен, если его руководитель окажется способным периодически переключаться и на решение социально-психологических задач.

Индивидуальный стиль мышления отражает субъективную сторону управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС. Было проведено исследование, направленное на определение *индивидуальных особенностей мышления* у руководящего состава Главного управления МЧС России по Тверской области. С этой целью была использована методика «Индивидуальные стили мышления» [119]. Авторы методики А. Алексеев, Л. Громова разработали этот тест для определения предпочитаемого способа мышления, манеры задавать вопросы и принимать решения. Данная методика содержит 18 неоконченных утверждений, касающихся различных способов принятия решений. Каждому

утверждению предлагается 5 возможных вариантов окончаний, соответствующих различным стилям мышления. Тот стиль мышления, который в сумме набрал большее количество баллов, в сравнении с остальными, и является предпочтительным для сотрудника. Исследование выявило следующую картину.

Испытуемые при решении вопросов используют все стили мышления (см. Таблица 10 и Рисунок 5).

Таблица 10 - Средние показатели по индивидуальным стилям мышления в структуре управленческого потенциала у руководящего состава ГУ МЧС России по Тверской области

Переменные	Результаты			
	Минимум	Максимум	Среднее	Стд. отклонение
Синтетический	47,0	64,0	54,00	4,99
Идеалистический	44,0	66,0	56,33	4,65
Прагматический	41,0	65,0	52,06	5,53
Аналитический	39,0	69,0	56,60	7,35
Реалистический	40,0	65,0	50,33	6,38

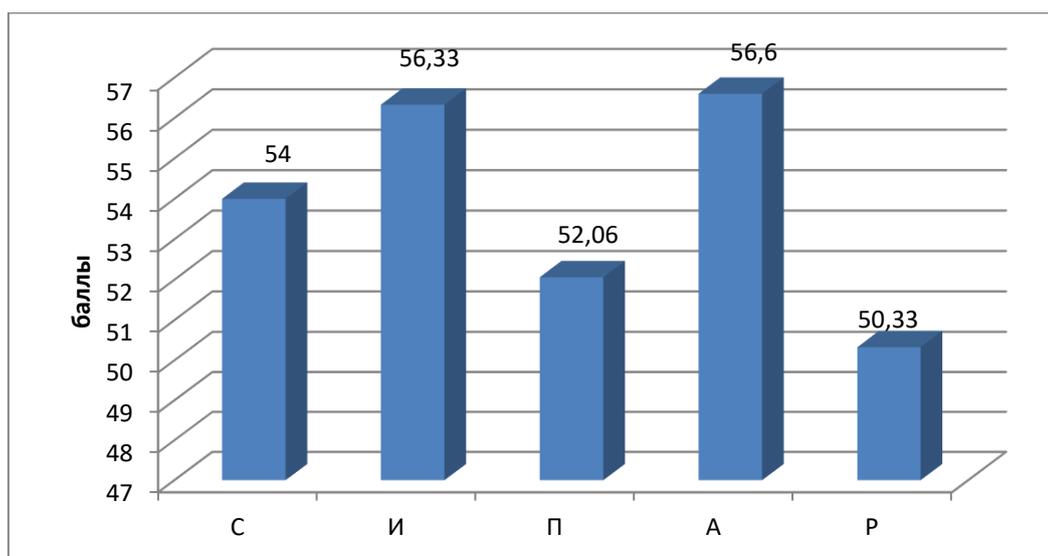


Рисунок 5 - Распределение показателей шкал по индивидуальным стилям мышления в структуре управленческого потенциала у руководящего состава ГУ МЧС России по Тверской области

Небольшое предпочтение руководители разноуровневых подразделений ГУ МЧС отдают аналитическому и идеалистическому стилям. Такие результаты подтверждаются тем, что на руководителях лежит ответственность за принятие решения и выполнение поставленных задач, поэтому они чаще используют аналитический стиль мышления, так как ориентированы на систематическое и всестороннее рассмотрение вопроса или проблемы в тех аспектах, которые задаются объективными критериями. К принятию решений они подходят рационально. Идеалистический стиль мышления испытуемые чаще используют в работе с личным составом, когда нужно учитывать субъективные и социальные факторы, решать такие проблемы, где важными являются эмоции, чувства, оценки и прочие субъективные моменты.

К реалистическому и прагматическому стилям мышления руководители Главного управления прибегают несколько реже. Эти стили в основном ориентированы только на признание фактов, на непосредственный личный опыт, на использование той информации, которая легко доступна, и эти стили используют в тех случаях, когда необходимо быстрое получение конкретного результата (пусть и ограниченного).

Осуществлено комплексное психодиагностическое исследование индивидуально-психологических особенностей руководителей ГУ МЧС с использованием методики «16-ти факторный личностный опросник Кеттелла» (форма А). Методика содержит 187 вопросов и предназначена для тестирования лиц от 16 лет и старше, имеющих среднее образование. Для каждого вопроса предлагается три варианта ответа, из которых требуется выбрать один. Данный опросник позволяет подробно описать личностную структуру, раскрыть управленческий потенциал руководителей как субъектов

труда, вскрыть взаимосвязь отдельных свойств личности, выявить внутриличностные проблемы, найти компенсаторные механизмы для поддержания психического здоровья. 16-ти факторный личностный опросник Кеттелла (форма А) может быть применен в целях многостороннего и углубленного изучения интеллекта, эмоциональных, волевых, моральных, коммуникативных и других особенностей, что предполагает его использование в областях расстановки кадров и профессионального психологического отбора.

Интерпретируя полученные результаты исследования, мы обращали внимание не только на выраженность отдельных факторов, но и на их сочетания, составляющие симптомокомплексы коммуникативных, интеллектуальных, эмоциональных и регуляторных личностных свойств.

Поясним, какие факторы составляют симптомокомплексы, применяемые в системе психологической службы ГУ МЧС.

1. Группу коммуникативных свойств образуют факторы: А – общительность; Н – смелость; Е – доминантность; L – подозрительность; N – дипломатичность; Q2 – самодостаточность.

2. Группу интеллектуальных качеств образуют факторы: В – высокий интеллект, М – развитое воображение, N – дипломатичность, Q1 – радикализм.

3. Группу эмоциональных свойств образуют факторы: С – эмоциональная устойчивость; F – импульсивность; Н – смелость; I – эмоциональная чувствительность; O – тревожность; Q4 – напряженность.

4. Группу регуляторных свойств образуют факторы: Q3 – самодисциплина и G – нормативность поведения.

Таблица 11. Средние показатели коммуникативных свойств в структуре управленческого потенциала у руководящего состава ГУ МЧС России по Тверской области

Переменные	Результаты			
	Минимум	Максимум	Среднее	Стд. отклонение
А замкнутость- общительность	4,0	9,0	5,56	1,27
Н робость- смелость	4,0	10,0	6,7	1,91
Л доверчивость- подозрительность	2,0	9,0	5,6	1,79
Н прямолинейность – дипломатичность	1,0	10,0	6,36	1,97
Е конформность - доминантность	2,0	8,0	5,46	1,69
Q2 зависимость от группы – самодостаточность	1,0	7,0	3,9	1,62

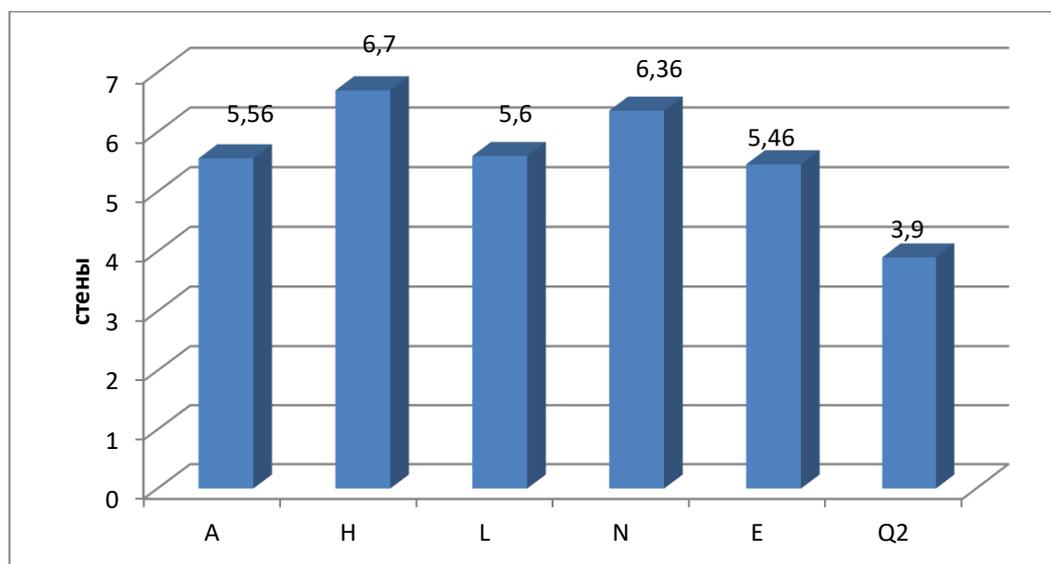


Рисунок 6 - Коммуникативные свойства в структуре управленческого потенциала руководителей ГУ МЧС России по Тверской области

Согласно интерпретации методики Кеттелла именно сочетание факторов А (замкнутость – общительность) и Н (робость-смелость) отражает потребность личности в общении, умении общаться.

В результате проведенного нами исследования уровня выраженности коммуникативных качеств у руководителей ГУ МЧС было выявлено, что показатели факторов А (5,56) и Н (6,7) несколько выше средних значений. Это характеризует наших исследуемых как людей, которые не избегают взаимоотношениями с людьми, но собственная активность в установлении и сохранении контактов у них невысокая. Инициативу в общении им свойственно проявлять в случае личной заинтересованности или невозможности решения своих проблем иными способами кроме как коммуникативного. Так как по роду своей деятельности руководителям часто приходится общаться с людьми, то им свойственно проявлять смелость и предприимчивость в социальных контактах, будь то общении с большой аудиторией или авторитетными людьми.

Сочетание факторов L (доверчивость-подозрительность) и N (прямолинейность-дипломатичность) характеризует отношение личности к другим людям.

Значения факторов L (5,6) и N (6,36) в нашем исследовании показали, что руководителям в отношениях с другими людьми свойственно больше ориентироваться на собственное мнение. В отношениях они стремятся контролировать эмоции, склонны к рационализму. К людям относятся доброжелательно, но в тоже время без особой доверительности. Они готовы понять чужие проблемы, но собственные предпочитают не афишировать и решать самостоятельно.

Сочетание факторов E (подчиненность - доминантность) и Q2 (зависимость от группы – самодостаточность) отражает некоторые стороны лидерского потенциала личности.

Средние значения фактора E(5,4) нашего исследования указывают на то, что служба в МЧС, как и в любом другом силовом ведомстве, основывается на субординации, т.е. на строгом служебном подчинении нижестоящих вышестоящим. Большая ответственность и сильная управленческая власть

высшего руководства сдерживает инициативу сотрудников ниже рангом, заставляет принимать решения более взвешенно. Что же касается фактора самодостаточности Q2 (3,9), по результатам исследования сотрудники ГУ МЧС недостаточно самодостаточны и предпочитают работать в группе. Такие значения лишь подтверждают то, что работа в ГУ МЧС в большей степени является командной работой. А результат работы, как правило, зависит от слаженной работы всей команды. Поэтому члены команды зависят друг от друга, а конкретно от работы других членов команды.

Согласно имеющейся трактовки результатов исследования с помощью методики 16PF (форма А), в группу интеллектуальных качеств входят следующие факторы: В – высокий интеллект, М – развитое воображение, N – дипломатичность, Q1 – радикализм.

Результаты исследования интеллектуальных качеств личности руководителей представлены в Таблице 12 и Рисунке 7.

Таблица 12 - Результаты дескриптивного анализа блока интеллектуальных качеств в структуре управленческого потенциала у руководящего состава ГУ МЧС России по Тверской области

Переменные	Результаты			
	Минимум	Максимум	Среднее	Стд. отклонение
Фактор В «Низкий интеллект- высокий интеллект»	4,0	10,0	8,5	1,43
Фактор М «Практичность – Развитое воображение»	2,0	7,0	4,43	1,43
N прямолинейность – дипломатичность	1,0	10,0	6,36	1,97
Фактор Q1 «Консерватизм – радикализм»	1,0	7,0	3,6	1,83

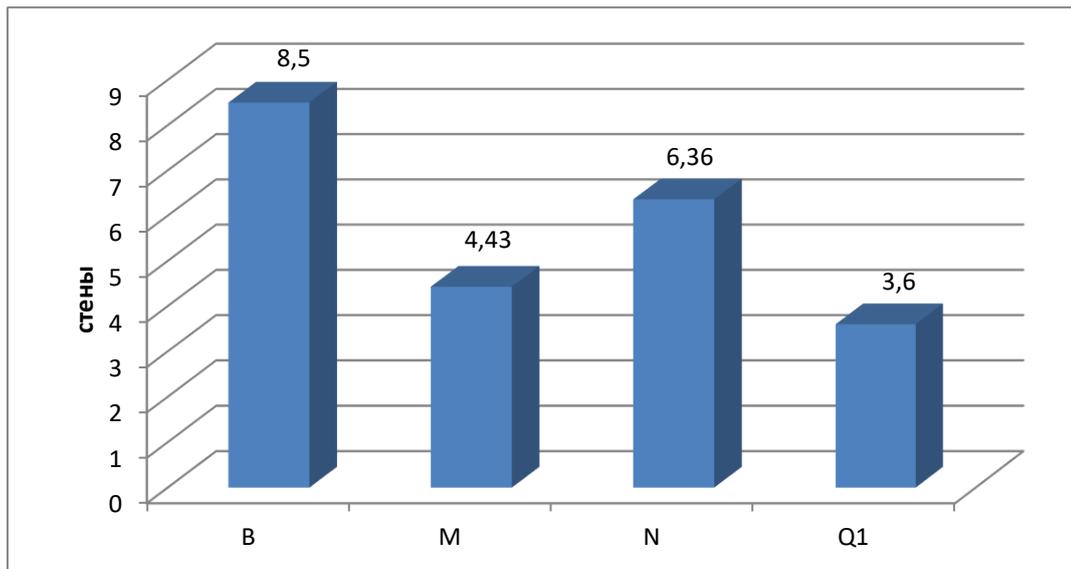


Рисунок 7 - Интеллектуальные качества в структуре управленческого потенциала руководителей ГУ МЧС России по Тверской области

Сочетание факторов В и М характеризует интеллектуальные возможности личности.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что интеллектуальное развитие у руководителей выше среднего уровня. Это указывает на то, что руководители разноуровневых подразделений ГУ МЧС достаточно эрудированы, у них развиты абстрактное мышление и логика. Они обладают высокой способностью к обучению, к усвоению новой информации. Невысокие показатели по фактору М свидетельствуют о том, что офицерам свойственна практичность и прагматичность мышления. В действиях и поступках они стремятся руководствоваться реальными возможностями.

Сочетание факторов N и Q1 отражают гибкость и оперативность мышления личности с точки зрения развития их управленческого потенциала.

Результаты исследования указывают на то, что руководители, в большинстве своем, склонны к консерватизму. Они стремятся следовать установленным нормам и правилам, уважают традиции. Новые идеи и

варианты решений предпочитают использовать обдуманно, лишь после того, когда ими проведена всесторонняя оценка всех возможных последствий. Не склонны экспериментировать.

Согласно интерпретации методики Кеттелла (форма А) в группе эмоциональных свойств объединяются следующие факторы: С – эмоциональная устойчивость; F – импульсивность; Н – смелость; I – эмоциональная чувствительность; О – тревожность; Q4 – напряженность.

Результаты исследования эмоциональных качеств личности в структуре управленческого потенциала руководителей представлены в Таблице 13 и Рисунке 8.

Таблица 13. Результаты дескриптивного анализа блока эмоциональных качеств в структуре управленческого потенциала у руководящего состава ГУ МЧС России по Тверской области

Переменные	Результаты			
	Минимум	Максимум	Среднее	Стд. отклонение
Фактор С «Эмоциональная неустойчивость - Эмоциональная устойчивость»	2,0	10,0	6,83	2,33
Фактор I «Жестокость-Чувствительность»	1,0	10,0	4,50	2,16
Фактор Н «Робость – Смелость»	4,0	10,0	6,70	1,91
Фактор F «Сдержанность – импульсивность»	1,0	8,0	4,70	1,68
Фактор О «Уверенность в себе – Тревожность»	3,0	9,0	5,80	1,91
Фактор Q4 «Расслабленность – Напряженность»	1,0	7,0	3,83	1,85

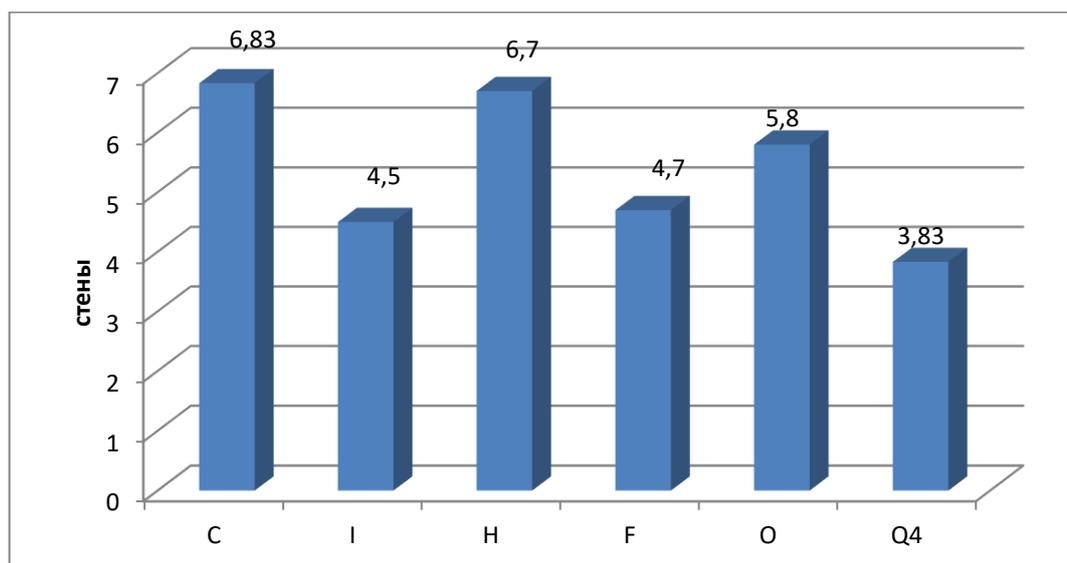


Рисунок 8 - Эмоциональные качества в структуре управленческого потенциала у руководителей ГУ МЧС России по Тверской области

Сочетание факторов С и I характеризует чувствительность личности к эмоциогенным воздействиям.

Результаты исследования показали, что у руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС эмоциональная устойчивость выше средних значений. Это означает, что руководители имеют достаточный уровень личностной интегрированности. Руководители отличаются реалистичным восприятием действительности происходящих событий. Самостоятельны, уверены в своих способностях справиться с различными трудностями. Устойчивы в стрессовых ситуациях. Сильные эмоциональные реакции возможны в тех случаях, когда глубоко затрагиваются их актуальные потребности и личностные интересы.

Сочетание факторов H и F отражает склонность к рискованному поведению.

Согласно результатам исследования, руководителям ГУ МЧС больше свойственны такие личностные качества как: сдержанность, рассудительность и предусмотрительность в поведении и в решениях. Они склонны проявлять смелость и решительность, но исключительно в значимых ситуациях, когда

это требуется. Настроение больше зависит от внешних влияний, чем от внутренних факторов.

Сочетание факторов О и Q4 характеризует разные проявления тревожности как личностного свойства.

Исследование показало средние результаты у руководителей по степени проявления тревожности, что является достаточно важным показателем в модели управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС. Это свидетельствует о том, что руководителям свойственно испытывать чувство тревоги, волнения касательно возможных неудач и неприятных событий в их жизни. Болезненное переносят критику в свой адрес. Но наряду с этим у руководителей отсутствует суммарная фрустрационная напряженность. Это значит, что исследуемые склонны к самоудовлетворенности и эмоциональной уравновешенности.

В группу регуляторных свойств личности входят факторы: Q3-самодисциплина и G - нормативность поведения. данные представлены в Таблице 14 и Рисунке 9.

Таблица 14 - Результаты психологического анализа регуляторных свойств в структуре управленческого потенциала у руководящего состава ГУ МЧС России по Тверской области

Переменные	Результаты			
	Минимум	Максимум	Среднее	Стд. отклонение
Q3 Низкий волевой контроль поведения – высокий волевой контроль поведения	6,0	10,0	8,13	1,27
G Низкая нормативность поведения – Высокая нормативность поведения	3,0	10,0	7,06	1,65

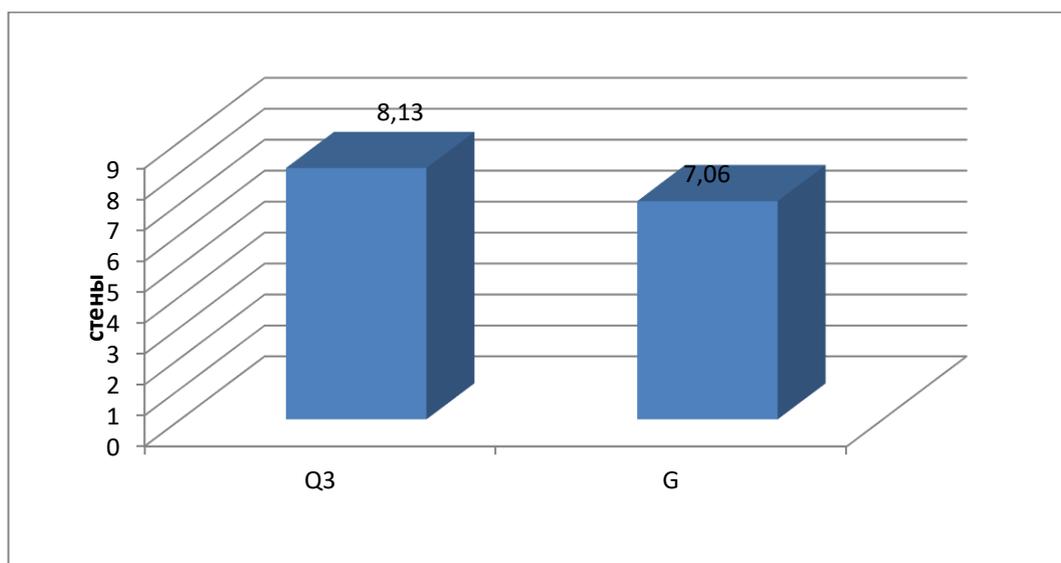


Рисунок 9 - Регуляторные свойства в структуре управленческого потенциала у руководителей ГУ МЧС России по Тверской области

Результаты исследования регуляторных свойств личности показало, что у руководителей ГУ МЧС хорошо развиты регуляторные свойства личности.

Руководители показали себя организованными, настойчивыми, ответственными, с ярко выраженным чувством долга. Способными настроить себя на достижение поставленной цели, невзирая на внутреннее сопротивление и внешние препятствия. Умеют сохранять самообладание в критических ситуациях, способны регулировать внешние проявления эмоций. Дисциплинированы, склонны соблюдать общепринятые нормы и правила.

В итоге, на основании результатов, полученных по методике Кеттела, можно составить комплексный психологический портрет субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС, отражающий управленческий потенциал руководителей.

Руководители разноуровневых подразделений ГУ МЧС в структуре управленческого потенциала не склонны к избеганию межличностных взаимоотношений с людьми, но проявляют активность в установлении и сохранении контактов. Инициативу в общении им свойственно проявлять в случае личной заинтересованности или невозможности решения своих

проблем иными способами кроме как коммуникативного. Руководителям свойственно проявлять смелость и предприимчивость в социальных контактах, будь то в общении с большой аудиторией или авторитетными людьми. Интеллектуальные (когнитивные) способности у руководителей выше среднего уровня. Испытуемые достаточно эрудированы, у них развиты абстрактное мышление и логика. Они обладают высокой способностью к обучению, к усвоению новой информации. Руководителям свойственна практичность и прагматичность мышления. В действиях и поступках они стремятся руководствоваться реальными возможностями. Руководители в большинстве своем склонны к консерватизму. Они стремятся следовать установленным нормам и правилам, уважают традиции. Новые идеи и варианты решений предпочитают использовать обдуманно, лишь после того, когда ими проведена всесторонняя оценка всех возможных последствий, не склонны экспериментировать.

Руководители разноуровневых подразделений ГУ МЧС в структуре управленческого потенциала демонстрируют высокий уровень эмоциональной устойчивости, имеют достаточный уровень личностной интегрированности, отличаются реалистичным восприятием действительности, происходящих событий. Они самостоятельны, уверены в своих способностях справиться с различными трудностями, устойчивы в стрессовых ситуациях. Сильные эмоциональные реакции возможны в тех случаях, когда глубоко затрагиваются их актуальные потребности и личностные интересы. Руководителям ГУ МЧС свойственны такие личностные качества как: сдержанность, рассудительность и предусмотрительность в поведении и в решениях. Они склонны проявлять смелость и решительность, но исключительно в значимых ситуациях, когда это требуется, настроение больше зависит от внешних влияний, чем от внутренних факторов.

У руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС в структуре управленческого потенциала хорошо развиты регуляторные свойства личности. Руководителей можно характеризовать как организованных, настойчивых, ответственных, с ярко выраженным чувством долга, способных настроить себя на достижение поставленной цели, невзирая на внутреннее сопротивление и внешние препятствия. Испытуемые умеют сохранять самообладание в критических ситуациях, способны регулировать внешние проявления эмоций, они дисциплинированы, склонны соблюдать общепринятые нормы и правила.

### **3.3. Структурограмма профессионально-личностного потенциала руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС**

Для анализа психологических составляющих управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС нами построена структурограмма на основании выявленных корреляционных взаимосвязей между исследуемыми параметрами. По мнению А.В. Карпова, структурограмма позволяет осуществить структурный способ изучения субъектных детерминант тех или иных психических явлений [57]. С помощью структурограммы можно выявить и охарактеризовать детерминацию какого-либо явления не только в плане его «аналитических», «единичных» связей с отдельными индивидуальными качествами, но и в плане его комплексной — структурной — обусловленности целостными подсистемами этих качеств. Кроме того, структурографический анализ, позволяющий определить базовые элементы, детерминирующие построение структуры личности и их взаимосвязи, а также наглядно представить специфику корреляционных взаимосвязей между различными элементами когнитивной и личностной подструктур является наиболее

информативным методом, содержательно раскрывающим полученные экспериментальные данные.

С помощью коэффициента корреляции Спирмена у руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС были выявлены на достоверном уровне следующие взаимосвязи:

✓ Прямая взаимосвязь между готовностью к риску и смелостью (+0,591\*\*). Следовательно, чем выше руководители демонстрируют смелость в принятии решений и в социальных контактах, тем более высокий уровень решительности и готовности к риску они отмечают.

✓ Обратная взаимосвязь между готовностью к риску и тревожностью (-0,550\*\*) и напряженностью (-0,529\*\*). Из этого можно сделать вывод, что чем выше у руководителей уровень тревожности и напряженности, тем меньше они склонны к рискованному поведению.

✓ Прямая взаимосвязь между готовностью к риску и экспрессивностью (+0,508\*\*). Из этого следует, что, чем легче человек относится к жизни, является оптимистичным и беззаботным, тем выше у него уровень решительности и тяги к риску.

✓ Прямая взаимосвязь между общительностью и готовностью к риску (+0,519\*\*). То есть, чем руководители более экстравертированы, открыты к общению, склонны к эмпатии и сопереживанию, тем выше уровень готовности к риску они показывают.

✓ Прямая взаимосвязь между готовностью к риску и эмоциональной устойчивостью (+0,500\*\*). То есть, чем выше у руководителей уровень эмоциональной устойчивости, тем выше уровень решительности и тяги к риску.

✓ Прямая взаимосвязь между готовностью к риску и волевым контролем поведения (+0,471\*\*). Следовательно, чем лучше у руководителей развит самоконтроль поведения, тем выше их уверенность в своих возможностях, а

следовательно, выше уровень решительности и готовности к риску они демонстрируют.

✓ Обратная взаимосвязь между коммуникативными склонностями и напряженностью (-0,584\*\*). Из этого можно сделать вывод, что чем выше у руководителей уровень напряженности, тем они более скованно чувствуют себя в новом коллективе, испытывают трудности в установлении контактов с людьми.

✓ Обратная взаимосвязь между коммуникативными склонностями и самодостаточностью личности (-0,639\*\*). Это может указывать на то, что чем выше у руководителей уровень независимости и самостоятельности, тем меньше они нуждаются в социальной поддержке, следовательно, меньше стремятся к общению, предпочитают проводить время наедине с собой.

✓ Обратная взаимосвязь между самодостаточностью и творческим потенциалом (-0,534\*\*). Это нам показывает, что чем выше у руководителей творческий потенциал, тем менее они самостоятельны и независимы.

✓ Прямая взаимосвязь между коммуникативными склонностями и смелостью (+0,694\*\*). Следовательно, чем смелее и решительнее ведут себя руководители, тем выше у них развиты коммуникативные способности.

✓ Обратная взаимосвязь между коммуникативными склонностями и тревожностью (-0,569\*\*). Следовательно, чем ниже у руководителей уровень тревожности, беспокойства по поводу всевозможных событий, тем чаще они проявляют инициативу в общении, стремятся расширить круг своих знакомых.

✓ Прямая взаимосвязь между эмоциональной устойчивостью и коммуникативными склонностями (+0,556\*\*). Следовательно, чем выше у руководителей уровень эмоциональной устойчивости, тем выше уровень проявления склонностей к коммуникативной деятельности они демонстрируют.

✓ Прямая взаимосвязь между лидерским потенциалом и смелостью (+0,496\*). Это означает, что чем больше у руководителей решительности и

способности быстро принимать решения, тем выше уровень лидерства они демонстрируют.

✓ Прямая взаимосвязь между лидерским потенциалом и общительностью (+0,509\*\*). Следовательно, чем более руководители эмоциональны, склонны к общению, сотрудничеству, тем выше у них развит лидерский потенциал.

✓ Обратная взаимосвязь между лидерским потенциалом и тревожностью (-0,458\*) и напряженностью (-0,434\*). Следовательно, чем ниже уровень тревожности и напряженности отмечают руководители, тем выше уровень лидерства они демонстрируют.

✓ Прямая взаимосвязь между лидерским потенциалом и организаторскими склонностями (+0,456\*). Следовательно, чем более у руководителей развиты организаторские способности, тем лучше у них сформированы лидерские качества.

✓ Прямая взаимосвязь между организаторскими склонностями и общительностью (+0,459\*). Следовательно, чем более руководители открыты для общения и готовы к сотрудничеству, тем лучше у них развиты организаторские способности.

✓ Прямая взаимосвязь между рефлексивностью и аналитическим стилем мышления (+0,451\*). Следовательно, чем выше развита рефлексивность у руководителей, тем чаще ему свойственно применять аналитический стиль мышления.

✓ Прямая взаимосвязь между организаторскими склонностями и идеалистическим стилем мышления (+0,450\*). Следовательно, чем выше развиты у руководителей организаторские склонности, тем чаще он пользуется идеалистическим стилем мышления.

✓ Прямая взаимосвязь между организаторскими склонностями и смелостью (+0,443\*). Это означает, что чем больше руководители отмечают у себя смелость в социальных контактах, способность самостоятельно принимать решения, тем выше организаторские способности они показывают.

- ✓ Прямая взаимосвязь между творческим потенциалом и ориентацией на себя (+0,438\*). Такие результаты могут свидетельствовать о том, что чем больше у руководителей развит творческий потенциал, тем они сильнее заинтересованы реализовывать себя в руководящей работе, добиться личных целей. Для них более характерно стремление к самостоятельности и независимости.
- ✓ Прямая взаимосвязь между организаторскими склонностями и моральной регуляцией поведения (+0,425\*). Это означает, что чем сильнее у руководителей развито чувство долга, чем больше они склонны следовать общепринятым нормам и правилам поведения, тем лучше у них проявляются организаторские склонности.
- ✓ Прямая взаимосвязь между смелостью и творческим потенциалом (+0,397\*). Следовательно, чем больше у руководителей развит творческий потенциал, тем они более решительны, тем выше у них способность принимать решение в трудных, нестандартных ситуациях.
- ✓ Прямая взаимосвязь между лидерским потенциалом и моральной нормативностью (+0,387\*). Такие результаты указывают на то, что чем лучше у руководителей сформированы морально-этические нормы, тем выше у них развит лидерский потенциал.
- ✓ Обратная взаимосвязь между самодостаточностью и организаторскими склонностями (-0,386\*). Это означает, что чем более руководителям свойственно считать себя самостоятельными и независимыми от окружения, тем менее у них развиты организаторские склонности.
- ✓ Прямая взаимосвязь между творческим потенциалом и лидерским потенциалом (+0,372\*). Такие результаты могут свидетельствовать о том, что чем лучше у руководителей развит творческий потенциал, тем чаще у них проявляются лидерские качества.
- ✓ Прямая взаимосвязь между готовностью к риску и лидерским потенциалом (+0,377\*). Такие результаты указывают на то, что чем выше у

руководителей готовность к риску, тем лучше у них развит лидерский потенциал.

✓ Обратная взаимосвязь между готовностью к риску и подозрительностью (-0,372\*). Следовательно, чем более руководители проявляет осторожность, подозрительность и недоверчивость, тем менее они склонны к рискованному поведению.

✓ Прямая взаимосвязь между коммуникативными склонностями и готовностью к риску (+0,368\*). Это означает, что чем сильнее у руководителей развиты коммуникативные склонности, тем выше уровень решительности и готовности к риску они демонстрируют.

✓ Обратная взаимосвязь между организаторскими склонностями и напряженностью (-0,365\*). Из этого можно сделать вывод, что чем выше уровень напряженности демонстрируют руководители, тем слабее сформированы у них организаторские склонности.

Наши исследования направлены на изучение структуры управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС, а также на диагностику основных индивидуально-психологических особенностей руководителей ГУ МЧС с целью построения структурной модели управленческого потенциала эффективных профессионалов-руководителей.

Для того чтобы содержательно раскрыть полученные данные по методикам и определить вес, который приходится на долю каждой характеристики, нами была построена структурограмма. При этом связям с  $p < 0,001$  было присвоено 3 балла, при  $0,001 < p < 0,005$  было присвоено 2 балла, при  $p > 0,005$  - 1 балл. Структурограмма представлена на Рисунке 10.



месте находятся характеристики: лидерский потенциал ( $W=10$ ), смелость ( $W=10$ ), организаторские склонности ( $W=7$ ), отсутствие напряженности ( $W=7$ ), зависимость от группы ( $W=6$ ). На третьем месте по результатам структурограммы находятся: общительность ( $W=5$ ), отсутствие тревожности ( $W=5$ ) и моральная нормативность ( $W=3$ ).

Таким образом, результаты исследования демонстрируют, что ведущими профессионально важными качествами руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС являются готовность к риску, коммуникативные и организаторские, лидерские способности, стабильный психоэмоциональный статус (отсутствие напряженности и тревожности) и моральная нормативность (духовно-нравственные качества). Данные качества в полной мере демонстрируют руководители ГУ МЧС разных уровней, принявшие участие в проводимом исследовании. Именно эти качества лежат в основе управленческого потенциала субъектов труда как руководителей среднего, старшего и высшего уровней ГУ МЧС, ими мы дополняем существующие психогаммы пожарных и спасателей.

### **3.4. Программа психологического тренинга по формированию управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС**

Следующим этапом нашей исследовательской работы была разработка психологического тренинга, направленного на формирование управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разных уровней ГУ МЧС и развитие ведущих ПВК руководителей в системе МЧС. Данный тренинг направлен на развитие следующих ведущих профессионально важных качеств: готовность к риску, коммуникативные и организаторские, лидерские способности, стабильный психоэмоциональный статус (отсутствие напряженности и тревожности), и моральная нормативность (развитая рефлексивность).

С целью апробации и установления эффективности разработанного тренинга данная программа была проведена в 2020-2024 гг. на репрезентативной выборке руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС. В тренинге приняли участие в совокупности 30 человек, проведена «входная» и «результатирующая» психодиагностика ведущих профессиональных качеств руководителей и выявлены следующие закономерности.

### ***Целевая группа***

Участники психологического тренинга – руководители среднего и старшего уровней ГУ МЧС.

### ***Основные принципы групповой работы***

*Принцип актуальности.* Программа основана на специфике и особенностях управленческой деятельности руководителей.

*Принцип позитивности.* Одна из задач программы – показать человеку, что все его потребности можно реализовать позитивно, и даже проблемные ситуации имеют конструктивный способ их разрешения.

*Принцип активности.* Этот принцип базируется на мастерстве ведущего и его способности реагировать и изменять занятие в соответствии с требованиями аудитории. Тогда информация, которую он предоставляет, будет всегда актуальна, интересна и востребована. Кроме того, очень важен и принцип активного участия группы. Древнее высказывание гласит: «Скажи мне – я забуду, покажи мне – я запомню, дай мне поучаствовать – я пойму». Занятия строятся с максимальным вовлечением участников в работу с помощью интерактивных методик: мозгового штурма, работы в мини-группах, ролевых игр.

***Цели и задачи психологического тренинга*** – формирование управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС и развитие ведущих профессионально важных качеств: готовность к риску, коммуникативные и

организаторские, лидерские способности, стабильный психоэмоциональный статус (отсутствие напряженности и тревожности), и моральная нормативность (развитая рефлексивность) у руководителей ГУ МЧС.

### ***Описание программы***

Программа социально-психологического тренинга состоит из 5 тематических занятий, а также вводного и заключительного занятий.

Темы занятий:

1. Знакомство.
2. Лидер: психологическая характеристика.
3. Стили лидерства.
4. Лидер как эффективный коммуникатор.
5. Мое будущее: стратегии успеха.

Каждая из тем, приведенных выше, занимает одно тренинговое занятие (мы называем их встречами), продолжительность которого составляет 1,5-2 часа. Идеи игр и упражнений мы находим в работах С. Бишопа, М. Кипниса, Э. Кристофера, Э. Смит, Р. Вердербера, В. Квинн, И. Вачкова, Р. Ассаджиоли, Н. Козлова, Г. Марасанова, Л. Петровской, В. Столина, Е. Сидоренко, Т. Эксакусто, О. Евтихова и др. [6,7, 62, 63, 69, 89, 94,109,138,169]

Содержание занятий приведено в Приложении к диссертационной работе.

Каждая из тем занимает одно занятие, продолжительность которого составляет 2 часа. В рамках тренинга были предусмотрены также психопрофилактические коррекционные мероприятия. Циклические, профилактические и коррекционные мероприятия направлены на повышение интернальности (ответственности), формирование рефлексивного сознания, повышение работоспособности, развитие лидерских качеств.

В процессе проводимой психологической диагностики в начале и конце реализации программы тренинга профессионально важных качеств руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС формируется

объемная характеристика личности каждого участника тренинговой группы, в том числе выявление психологических особенностей, способствующих формированию рефлексивности, ответственности, коммуникативных способностей, творческого потенциала. Тренинговые занятия включали аутогенные тренировки по практическому обучению навыкам релаксации и снятия психофизиологического напряжения; развитию навыков быстрого достижения необходимого психофизиологического состояния; актуализации ресурсного состояния; ролевые игры по опосредованию нового опыта и повышению рефлексивности, рациональности, толерантности к неопределенности; актуализации ресурсных возможностей и формировании новых поведенческих стратегий в ситуации профессионального стресса. А также - формированию осознанного подхода к пониманию своих смысложизненных ориентаций, потребностей, психологических ресурсов; лекционные занятия по формированию семантического поля, структурированию представлений о профессионально важных качествах руководителей ГПС МЧС, формированию зоны доверия за счет включения группы в активную дискуссию.

В результате апробации программы тренинга формирования управленческого потенциала и развития профессионально важных качеств руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС в 2020 – 2024 гг. были получены данные, подтверждающие его эффективность в развитии рефлексивности, коммуникативных качеств, интернальности в области межличностных отношений (Им), рациональности и толерантности к неопределенности. Была проведена психологическая диагностика до и после проведения тренинга с использованием методик: методика диагностики рефлексивности А.В.Карпова [120] , опросник «Личностные факторы принятия решений» ЛФР-25 Т.В. Корниловой [72], методика диагностики коммуникативных и организаторских склонностей (КОС-2) [176], методика «Творческий потенциал» [167], методика «Лидерский потенциал» [21],

методика «Стили Управления» [150] , методика «Индивидуальные стили мышления» [119]. При реализации входной и выходной диагностики для выявления интернальности (ответственности) руководителей нами был применен также опросник уровня субъективного контроля Дж. Роттера.

Согласно результатам, полученным с помощью психодиагностических методик, проведенных до и после проведения тренинга и математико-статистического анализа с использованием критерия Манна-Уитни, зарегистрированы значимые показатели повышения исследуемых параметров (при достоверности различий на уровне  $p < 0,05$ ): среднегрупповой показатель уровня рефлексивности (методика А.В. Карпова) увеличился на 2,7 стена, уровень развития коммуникативных способностей (КОС-2) повысился на 4,47 балла, уровень рациональности (ЛФР-25 Т.В. Корниловой) возрос на 2,24 балла, показатель интернальности в области межличностных отношений (УСК Дж. Роттера) увеличился на 2,68 балла, показатель уровня развития лидерского потенциала возрос на 1,6 балла, показатель уровня развития творческого потенциала увеличился на 9,1 балла.

Результаты психологической диагностики до и после проведения тренинга с руководителями ГУ МЧС представлены в таблице 15 и на Рисунке 11.

Таблица 15 - Динамика показателей исследуемых параметров до и после проведения тренинга

<b>Показатели</b>	<b>До тренинга</b>	<b>После тренинга</b>
рефлексивность	5,31 стена	8,01 стена *
коммуникативные склонности	12,36 балла	16,83 балла *
рациональность	6,53 балла	8,77 балла *
интернальность в области межличностных отношений	2,68 балла	5,36 балла *
лидерский потенциал	7,3 балла	8,9 балла*

творческий потенциал	(5 стенов) 42,3 балла	(7 стенов) 51,4 балла*
----------------------	-----------------------	------------------------

\*- достоверность различий на уровне  $p < 0,05$

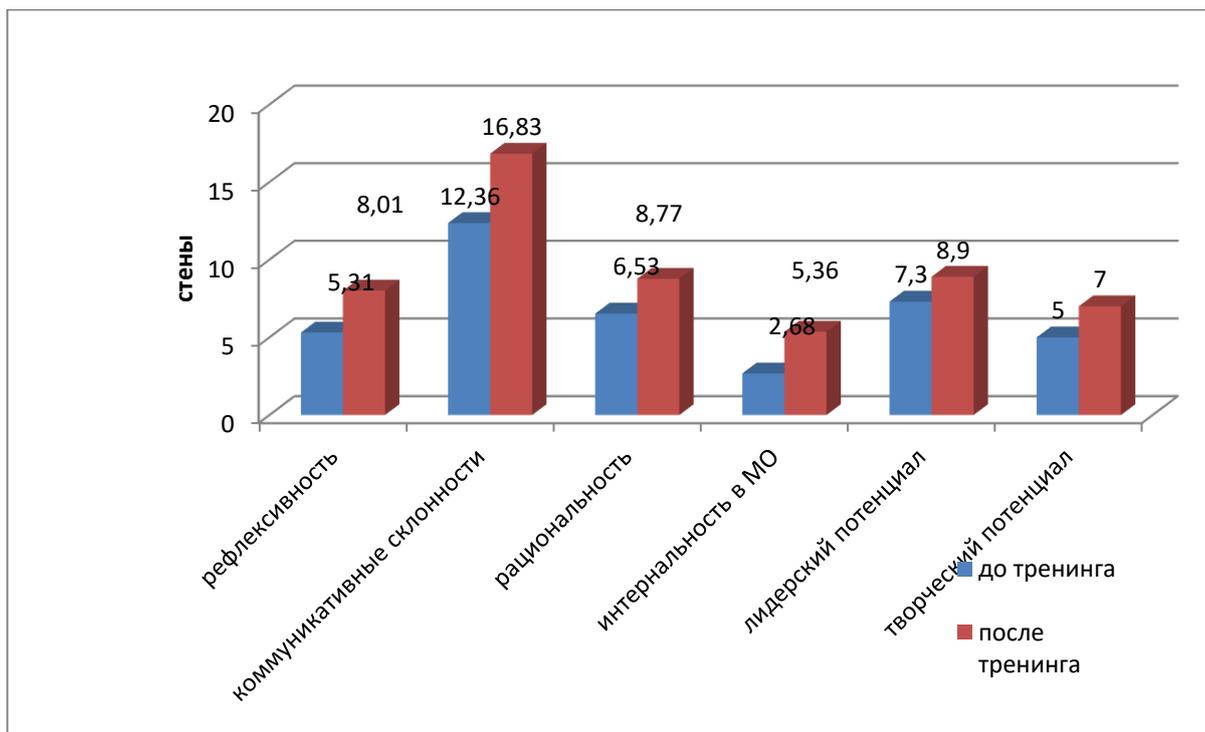


Рисунок 11 - Динамика показателей индивидуально-личностных и субъектных качеств у руководителей до и после тренинга

Таким образом, на достоверном уровне зафиксировано развитие ведущих профессионально важных качеств у субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС, что способствует формированию их управленческого потенциала и повышению эффективности их профессиональной деятельности. Такая положительная динамика повышения показателей структурных компонентов управленческого потенциала субъектов труда как руководителей позволяет использовать разработанный психологический тренинг с целью развития управленческого потенциала руководителей среднего, старшего и высшего уровней.

### ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3.

В третьей главе было проведено эмпирическое исследование формирования управленческого потенциала руководителей среднего и старшего уровней ГУ МЧС, целью которого являлось выявление и анализ психологических характеристик, составляющих управленческий потенциал профессионального становления субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС. В исследовании приняли участие аттестованные сотрудники среднего и старшего начальствующего состава Главного управления МЧС России по Тверской области.

В результате проведения эмпирического исследования выявлены структурные компоненты управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС и ведущие профессионально важные качества руководителей системы МЧС, которые обеспечивают эффективность профессиональной деятельности: рефлексивность, готовность к риску, коммуникативные и организаторские, лидерские способности, стабильный психоэмоциональный статус (отсутствие напряженности и тревожности), и моральная нормативность (духовно-нравственные качества). Именно этими качествами мы дополняем существующие психограммы пожарных и спасателей.

Согласно проведенному исследованию испытуемые демонстрируют уровень рефлексивности в пределах средних значений, что говорит о способности руководителей планировать свою деятельность, но при этом, в ряде случаев они могут быть импульсивны, не всегда учитывая все возможные варианты развития событий при принятии управленческих решений.

В ходе исследования было определено, что для руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС характерен высокий уровень рациональности, что свидетельствует о готовности обдумывать свои поступки, стремлении к обладанию полной ориентировкой в складывающейся ситуации.

Исследование выявило средние показатели творческого потенциала у руководящего состава Главного управления МЧС России по Тверской области. Сложность в проявлении творческого потенциала связана со спецификой профессиональной деятельности руководителей в системе МЧС.

Коммуникативные и организаторские склонности, согласно результатам исследования, руководители демонстрируют на достаточно высоком уровне. Данные характеристики являются важным компонентом для развития способностей в тех видах деятельности, которые связаны с общением с людьми, с организацией коллективной работы.

По шкале лидерский потенциал у респондентов отмечается высокий результат. Руководители ГУ МЧС способны проявлять инициативу, вести за собой людей, устанавливая при этом линию поведения группы. В исследовании был выявлен преобладающий стиль управления, который применяют в своей деятельности руководители ГУ МЧС разных уровней. Доминирующим в структуре управленческого потенциала начальствующего состава является инициативный стиль управления.

В ходе исследования была проведена диагностика индивидуальных особенностей мышления у руководителей. В результате были выявлены предпочитаемые стили мышления: аналитический и идеалистический. При принятии решения они ориентированы на всестороннее рассмотрение вопроса в аспектах, заданных объективными критериями, для чего используют аналитический стиль мышления. Идеалистический стиль мышления руководители используют в работе с личным составом для решения проблем с эмоционально-волевой сферой данных субъектов труда. При интерпретации полученных результатов исследования мы обращали внимание на сочетания факторов, составляющих симптомокомплексы коммуникативных, интеллектуальных, эмоциональных и регуляторных личностных свойств.

Таким образом, на основании полученных психодиагностических данных разработан комплексный психологический портрет эффективных руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС. Руководители не склонны к избеганию межличностных взаимоотношений с людьми, но проявляют активность в установлении и сохранении контактов. Руководителям свойственно проявлять смелость и предприимчивость в социальных контактах, их интеллектуальные (когнитивные) способности выше среднего уровня, они достаточно эрудированы, у них развиты абстрактное мышление и логика. Руководители склонны к консерватизму, демонстрируют высокий уровень эмоциональной устойчивости, имеют достаточный уровень личностной интегрированности, отличаются реалистичным восприятием действительности. Руководителям ГУ МЧС свойственны личностные качества: сдержанность, рассудительность и предусмотрительность в поведении и в решениях, у них хорошо развиты регуляторные свойства личности. Руководителей можно характеризовать как организованных, настойчивых, ответственных, с ярко выраженным чувством долга, способных настроить себя на достижение поставленной цели, невзирая на внутреннее сопротивление и внешние препятствия. Испытуемые умеют сохранять самообладание в критических ситуациях, способны регулировать внешние проявления эмоций, дисциплинированы.

Далее на основе полученных эмпирических данных нашего исследования разработан психологический тренинг, направленный на формирование управленческого потенциала и развитие ведущих профессионально важных качеств. С целью апробации и установления эффективности разработанного тренинга данная программа была апробирована на репрезентативной выборке руководителей среднего и старшего уровней ГУ МЧС, проведена «входная» и «результатирующая» психодиагностика. На достоверном уровне зарегистрированы значимые показатели развития уровня рефлексивности, коммуникативных

способностей, рациональности, ответственности, лидерского и творческого потенциала. Эти профессионально важные качества составляют структуру личностного потенциала руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС и способствуют формированию управленческого потенциала руководителей как субъектов труда.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день руководитель в системе МЧС – это ключевая фигура в решении проблемы национальной безопасности России. На этапе меняющейся социально-политической обстановки в стране происходит усложнение решаемых управленческих задач, что требует от руководителей наличия определенных управленческих способностей.

В нашей работе рассмотрен вопрос формирования управленческого потенциала руководителей разноуровневых подразделений организации (на примере ГУ МЧС по Тверской области). Теоретико-методологическим основанием диссертационного исследования составили работы в области психологии труда, таких авторов как Е.Ю. Пряжникова, Н.С. Пряжников, Е.А. Климов, К.К. Платонов, К.А. Абульханова-Славская, О.Г. Носкова и других.

В теоретической части диссертации нами были изучены особенности управленческой деятельности руководителя организации, а также специфика формирования управленческого потенциала профессионального становления субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений организации.

В проведенном диссертационном исследовании раскрыты ключевые векторы формирования и развития управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС и возможностей их рефлексивного обеспечения в современном российском обществе. В профессиональной среде, которую исследует психология труда, управленческий потенциал является синергичной возможностью к самоизменению в профессиональной среде. Концепту личностного потенциала имплицитны такие взаимозависимые составляющие как рефлексивность, ответственность, волевые и лидерские качества, коммуникативные и организаторские склонности, творческий потенциал, личностные факторы принятия управленческих решений.

Специфические особенности профессиональной деятельности руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС инициируют скорость принятия решения в условиях дефицита времени, неопределенности и риска, просоциальные установки, когнитивную гибкость мышления, интеллектуальный ресурс, личностную ответственность, рефлексивность. Профессиональная деятельность руководителей разноуровневых подразделений территориальных органов МЧС является многоаспектной, полифункциональной, сложной, предъявляющей особые требования к личностным качествам и индивидуально-психологическим особенностям профессионала-руководителя. На территории Тверской области создана группировка сил и средств МЧС России, предназначенная для защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, выполнения мероприятий гражданской обороны, обеспечения пожарной безопасности и безопасности на водных объектах.

Профессиографический анализ трудовой деятельности и составление психогаммы руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС позволил раскрыть такие доминирующие профессионально важные качества руководителей как психологическая устойчивость, готовность к риску, рациональность, интеллектуальный потенциал, уровень субъективного контроля, ассертивность, проактивность и высокая самооценка. Эти психологические характеристики входят в программу диагностики и оценки кандидатов при профессиональном отборе кадров на руководящие должности в системе МЧС. Также указанные характеристики включены в систематический мониторинг динамики профессионально важных качеств руководителей системы МЧС на основании внедрения результатов проведенного диссертационного исследования в деятельности психологической службы системы МЧС.

На основании проведенных теоретических и эмпирических исследований составлен комплексный психологический портрет

руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС. Испытуемые не склонны к избеганию межличностных взаимоотношений с людьми, проявляют активность в установлении и сохранении контактов, руководителям свойственно проявлять смелость и предприимчивость в социальных контактах. Интеллектуальные (когнитивные) способности руководителей выше среднего уровня, они высоко эрудированы. Руководителям ГУ МЧС свойственна практичность и прагматичность мышления, а также склонность к консерватизму. Данные субъекты труда демонстрируют высокий уровень эмоциональной устойчивости, самостоятельны, ассертивны, стрессоустойчивы, и их можно характеризовать как организованных, настойчивых, ответственных, с ярко выраженным чувством долга, субъектов труда, способных настроить себя на достижение поставленной цели, не взирая на внутреннее сопротивление и внешние препятствия.

Адекватная управленческой деятельности сотрудников МЧС психологическая модель управленческого потенциала профессионалов-руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС как субъектов труда дифференцирует такие конструктивные составляющие (блоки индивидуально-психологических качеств) как интеллектуально-мнестический, эмоционально-личностный, мотивационно-волевой. Созданная и обоснованная психодиаграмма руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС может быть использована в профессиональной практике отбора на руководящие должности и в процессе аттестации руководителей среднего, старшего и высшего звена управления в системе МЧС.

Важнейшим условием формирования управленческого потенциала и развития профессионально важных качеств руководителей, как определяющего фактора его личностного потенциала, может служить специально разработанный психологический тренинг, целью которого выступает формирование и повышение ответственности, рефлексивности, рациональности, самоконтроля, коммуникативных, организаторских и

лидерских способностей как доминирующих ПВК руководителей. Содержание авторской программы тренинга состоит в развитии доминирующих профессионально важных качеств (ответственность, рефлексивность, готовность к риску, коммуникативные и организаторские, лидерские способности, стабильный психоэмоциональный статус, самоконтроль), инициирующих высокую эффективность управленческой деятельности.

В состав тренинговых занятий входили аутогенные тренировки по практическому обучению навыкам релаксации, развитию навыков быстрого достижения необходимого психофизиологического состояния; актуализации ресурсного состояния; ролевые игры по повышению рефлексивности, рациональности, толерантности к неопределенности; актуализации ресурсных возможностей и формировании новых поведенческих стратегий в ситуации профессионального стресса. Тренинговые занятия позволяют формировать осознанный подход к пониманию своих потребностей смысложизненных ориентаций, психологических ресурсов. Лекционные занятия, в свою очередь, способствуют формированию семантического поля, упорядочиванию представлений о профессионально важных качествах руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС, формированию зоны доверия за счет включения группы в активную дискуссию.

Апробация программы тренинга формирования управленческого потенциала и развития профессионально важных качеств руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС осуществлялась в 2020 – 2024 гг., в результате чего были получены данные, подтверждающие его эффективность в развитии рефлексивности, коммуникативных качеств, интернальности в области межличностных отношений, рациональности и толерантности к неопределенности.

Психологическая диагностика до и после проведения тренинга включала следующие методики: методика диагностики рефлексивности

А.В.Карпова, опросник «Личностные факторы принятия решений» ЛФР-25 Т.В. Корниловой, методика диагностики коммуникативных и организаторских склонностей (КОС-2), методика «Творческий потенциал», методика «Лидерский потенциал», методика «Стили Управления», методика «Индивидуальные стили мышления», а также опросник уровня субъективного контроля Дж. Роттера.

На основании результатов проведенного исследования были разработаны следующие методические рекомендации для руководителей МЧС:

1. В системе психологического сопровождения управленческой деятельности руководителей в системе МЧС с целью использования в профессиональной практике отбора на руководящие должности и аттестации руководителей среднего, старшего и высшего звена управления в системе МЧС необходимо использовать адекватную управленческой деятельности модель эффективных профессионалов-руководителей ГУ МЧС. Модель дифференцирует такие конструктивные составляющие (блоки индивидуально-психологических качеств) как интеллектуально-мнестический, эмоционально-личностный, мотивационно-волевой. Разработанная и апробированная психограмма руководителей среднего, старшего и высшего уровней ГУ МЧС обладает высокой прогностической валидностью.

2. Успешности профессиональной деятельности руководителей ГУ МЧС содействуют такие особенности управленческого потенциала как ответственность (интернальность), рефлексивность, лидерские способности, коммуникативные и организаторские склонности, творческий потенциал, личностные факторы принятия управленческих решений, стиль управленческой деятельности и стратегии деловой коммуникации. Данные индивидуально-психологические качества составляют структуру личностного потенциала, их необходимо учитывать как при профессиональном отборе

кадров на руководящие должности в системе МЧС, так и систематическом мониторинге динамики профессионально важных качеств руководителей.

3. Использование разработанной и апробированной программы психологического тренинга формирования управленческого потенциала субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС будет способствовать развитию доминирующих профессионально важных качеств (ответственность, рефлексивность, готовность к риску, коммуникативные и организаторские, лидерские способности, стабильный психоэмоциональный статус, самоконтроль), инициирующих высокую эффективность управленческой деятельности и реализующих в полной мере управленческий потенциал субъектов труда как руководителей разноуровневых подразделений ГУ МЧС.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Аверина А.Ж., Александрова Л.А., Васильев И.А., Гордеева Т.О., Гусев А.И., Дергачева О.Е., Иванченко Г.В., Калитеевская Е.Р., Курганская М.В., А.А. Лебедева, Д.А. Леонтьев, Е.Ю. Мандрикова, О.В. Митина, Е.Н. Осин, А.В. Плотникова, Е.И. Рассказова, А.Х. Фам, С.А. Шапкин / Личностный потенциал: структура и диагностика. - М.: Изд-во «Смысл», 2019. – 680 с.
2. Алдер Х. НЛП: Современные психотехнологии. - СПб.: Питер, 2015. – 160 с.
3. Анцупов А.Я., Крук В.М., Тимченко Г.Н. Стратегическое управление (монография) – М.: Техносфера, 2019. – 344 с.
4. Басов М.Я. Личность и профессия. - М.: изд-во АСВ, 2023. – 271 с.
5. Батаршев А.В. Диагностика профессионально важных качеств / И. Алексеева, Е. Майорова. - СПб.: Питер, 2019. – 192 с.
6. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. - М.: Бомбора, 2023. - 164 с.
7. Бишоп С. Тренинг ассертивности. - СПб.: Питер, 2021. – 208 с.
8. Бодров В. А. Психология профессиональной деятельности. Теоретические и прикладные проблемы/ В. А. Бодров. - М.: Ин-т психологии РАН, 2022. – 622 с.
9. Бодров В.А. Актуальные проблемы психологии труда, инженерной психологии и эргономики / В.А. Бодрова, А.Л. Журавлева. - М.: Институт психологии РАН, 2020. – 624 с.
10. Бодров В.А. Психологические основы профессиональной деятельности: хрестоматия / сост. и общ. ред. - М.: ПЕР СЭ: Логос, 2019. - 855 с.
11. Борисова Е.М. О роли профессиональной деятельности в формировании личности. - М.: Наука, 2020. – 172 с.
12. Брушлинский А.В. Мышление и прогнозирование. Логико-психологический анализ. Едиториал УРСС, 2021. – 232 с.

13. Брушлинский А.В. О критериях субъекта и его деятельности / Психологические основы профессиональной деятельности: хрестоматия /Под ред. А.В. Брушлинского - М., 2018. С. 9-33.
14. Брушлинский А.В. Проблема субъекта в психологической науке. - М., 2022. – 320 с.
15. Брушлинский А.В. Психология субъекта. СПб.: Алетейя, 2022. – 272 с.
16. Волков Б.С., Волкова Н.В., Губанов А.В. Методология и методы психологического исследования / Науч. редактор В.С. Волков: Учебное пособие для вузов. – 9-е изд., испр. и доп. – М.: Академический Проект, 2022. – 382 с.
17. Гайсина Л.М. Представители классической и новых школ научного управления // Вестник Башкирского института социальных технологий. - 2015. - № 2. - С. 88-96.
18. Гарбер Е.И., Козача В.В. Методика профессиографии. - Изд-во Саратов.: Ун-та, 2021. – 196 с.
19. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ-Дана, 2022. – 512 с.
20. Геллерштейн С.Г. Методология психотехники. Предвосхищение. Эволюция. Труд.- М.: СОГИТО, 2018. – 570 с.
21. Голубева О.Ю., Шаповалова О.Ю. Методические рекомендации по изучению социально-психологического климата в коллективах. - М, 2011. – 143 с.
22. Гончаров В.Н., Гончаров Е.В. Эволюция развития науки об организации труда на производстве // Организатор производства. - 2018. Т. 43. - № 4. - С. 15-20.
23. Горбунова М.В. 333 современные профессии и специальности:111 информационных профессиограмм / М.В. Горбунова, Е.В. Кирилук. — Изд. 2е, доп. и перераб. Ростов Н/Д: Феникс, 2022. – 443 с.

24. Гринберг А.С., Горбачев Н.Н., Бондаренко А.С. Информационные технологии управления. - М.: «ЗНАНИУМ», 2019. – 479 с.
25. Гуренкова Т.Н., Голубева О. Ю. Методическое руководство по психодиагностическому обеспечению в МЧС России. – М., 2021. - 44 с.
26. Гулевич О. А., Спиридонов В. Ф., Безменова И. К., Умеренкова О. В. Оценка справедливости управленческих решений как фактор организационной идентификации // Вопросы психологии. – 2015. - Т.89. - №2. - С. 121-128.
27. Гульянц С.М. Сущность личностно-ориентированного подхода в обучении с точки зрения современных образовательных концепций // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. - 2015. - № 2. - С. 40–52.
28. Деркачёва Л.В. Психологические аспекты принятия управленческих решений в напряжённых ситуациях // Сборники конференций НИЦ Социосфера. - 2013. - № 22. С. 274-282.
29. Дружинин В.Н. Экспериментальная психология // В.Н. Дружинин. 2-е изд.доп. - М.: Юрайт, 2023. – 386 с.
30. Друкер П.Ф. Эффективное управление предприятием. - М.: «Вильямс», 2021. – 224 с.
31. Друкер П.Ф. Эффективный руководитель. - М.: «МИФ», 2020. – 232 с.
32. Дубровина О.И. Психология труда, инженерная психология и эргономика. Учебное пособие. - Изд-во Тюменского гос. университета, 2022. – 224 с.
33. Душков Б.А. Психология труда, профессиональной, информационной, организационной деятельности: словарь/ Б.А. Душков. - М.: Академический проект, 2019. – 846 с.
34. Елисеева И.Н. Методические рекомендации «Методические сценарии тренинговых занятий для сотрудников зачисленных в кадровый резерв МЧС России/ Под общей ред., Емельяновой Х.И. М., 2012. – 146 с.

35. Журавлев А.Л. Социально-психологический анализ исполнительской деятельности // Психологический журнал. - 2018. - Т. 28. - № 1. С. 6-16.
36. Журавлев А. Л., Дикая Л. Г. Личность профессионала в современном мире: монографияю. - М.: Ин-т психологии РАН, 2017. – 943 с.
37. Журавлев А.Л., Знаков В.В Личность и бытие: субъектный подход// Материалы научн.конф. - М.: Изд-во ИП РАН, 2018. с. 267-274.
38. Журавлев А.Л., Субъектный подход в психологии. - М.: Изд-во «Институт психологии», 2020. – 619 с.
39. Занковский А.Н. Организационная психология / А.Н. Занковский - М.: Флинта. - 2020. - С. 434–468.
40. Занковский А.Н. Психология деловых отношений. - М.: Изд. центр ЕОАИ, 2019. – 384 с.
41. Занковский А.Н. Психология лидерства. - М.: Институт психологии РАН, 2019. – 390 с.
42. Зеер Э. Ф., Сыманюк Э. Э. Основы профессиологии. Учебное пособие. - НИЦ ИНФРА-М, 2022. – 205 с.
43. Зеер Э.Ф., Сыманюк Э.Э. Психология профессионального развития / 3-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2024. – 234 с.
44. Зеер Э.Ф. Психология профессий / 3-е изд., перераб., доп. Академический Проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2019. – 329 с.
45. Зеер, Э.Ф., Кризисы профессионального становления личности / Э.Ф. Зеер, Э.Э. Сыманюк // Психологический журнал. - 2016. - № 6.- С. 14–15.
46. Зинченко В.П., Донцов А.И. Психология безопасности. - М.: Юрайт, 2023. – 222 с.
47. Знаков В.В. Психология понимания: проблемы и перспективы. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2021. – 448 с.

48. Знаков В.В. Самопонимание субъекта как когнитивная и экзистенциальная проблема // Психологический журнал. - 2015. - Т. 26. - № 1. С. 18-28.
49. Иванова Е.М. Основы психологического изучения профессиональной деятельности / Е.М. Иванова. - М.: МГУ, 2022. – 124 с.
50. Иванова Е.М. Психотехнология изучения человека в трудовой деятельности / Е.М. Иванова. - М.: МГУ, 2019. – 93 с.
51. Иванова. Е.М. Психология профессиональной деятельности / Е.М. Иванова. - М.: ПЕРСЭ, 2016. - 382 с.
52. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. – М.: 2019. - 453 с.
53. Исаев Р. Человеческий фактор в эволюционной сущности теории и практики менеджмента. Предпринимательство. - 2021. - № 2. - С. 96-107.
54. Истратова О.Н. Справочник психолога-консультанта организации // О.Н. Истратова, Т.В. Эксакуство. - Ростов н/ д: Феникс, 2016. - 638 с.
55. Кальницкая И.В. Управленческие решения и их роль в управлении предприятием // Вестник магистратуры. - 2018. - № 5. - С. 12-17.
56. Кандыбович С.Л. Психолого-акмеологические основы управленческой деятельности командира войск радиационной, химической и биологической защиты. – М., 2019. - 47 с.
57. Карпов А. В. Психология рефлексивных механизмов деятельности. - М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2022. - 424 с.
58. Карпов А.В. Рефлексивность как психическое свойство и методика ее диагностики // Психологический журнал.- 2019.- Т. 24.- № 5.- С. 45-57.
59. Карпов А.В. Психология труда. 3-е изд. пер. и. доп. - М.: Юрайт, 2022. – 364 с.
60. Карпов А.В., Пономарева В.В. Психология рефлексивных процессов управления. - Москва-Ярославль, 2022. – 424 с.

61. Кастельс М. Власть коммуникации / перевод с английского Н.М. Тылевич, А.А. Архиповой под научной редакцией А.И. Черных. – Второе издание, доп. – Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. - С.73.
62. Квинн Н. В. Прикладная психология / 4-е изд. СПб.: Питер, 2019. – 560 с.
63. Кипнис М. Тренинг коммуникации. Сер. «Действенный тренинг». - М.: Ось-89, 2019. – 86 с.
64. Киреева Н.Н., Котова Е.Е. Принятие решений и рефлексия как проявление интеллектуальной компетентности руководителей // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12: Психология. Социология. Педагогика. - 2015. - № 2. - С. 258-265.
65. Климов Е.А. Пути в профессионализм (Психологический взгляд): учебное пособие // Е.А. Климов. - М., 2019. - 320 с.
66. Климов Е.А. О становлении профессионала приближение к идеалам культуры и сотворение их (психологический взгляд) / Е.А. Климов. М.: Московский псих.-соц. ин-т, 2020. – 173 с.
67. Климов Е.А. Психология профессионала / Е.А. Климов. М.: Воронеж, 2019. – 455 с.
68. Климов Е.А. Психология труда / Е.А. Климов, О.Г. Носкова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2024. – 308 с.
69. Козлов Н.И. Формула личности. - СПб.: Питер, 2023. – 368 с.
70. Корицкий Э.Б. Развитие науки о менеджменте в России в 1900-1950 гг. // Российский журнал менеджмента. - 2015. - Т. 3. - № 1. - С. 127-144.
71. Корнилова Т. В., Степаносова О. В., Григоренко Е. Л. Интуиция и рациональность в уровневой регуляции вербальных прогнозов при принятии решений // Вопросы психологии .- 2016. - № 2. - С. 126–138.
72. Корнилова Т.В. Психология риска и принятия решений. – М.: Аспект-Пресс, 2003. - 286 с.

73. Костенко Е.П. Теория управления: эволюция концепций в зарубежных странах. - Ростов-на-Дону, 2022. – 408 с.
74. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру : Лучшие приемы и методы. Альпина Паблишер: М., 2021. – 132с.
75. Кузовлева Н. В., Фетискин Н.П., Стратегии достижений: на пути к профессиональному мастерству; отв. ред. Н. В. Кузовлева, Н. Н. Пачина, Н. П. Фетискин; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования «Елецкий гос. ун-т им. И. А. Бунина». - Елец: ЕГУ им. И. А. Бунина, 2019. – 93 с.
76. Курбацкая Т.Б. Психология труда психология журналистики психология рекламы часть 1. Психология труда // Социально-экономические и технические системы: Исследование, проектирование, оптимизация. - 2020. - № 50. - С. 33-449.
77. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. - М.: Инфра-М, 2021. - 396 с.
78. Леонтьев Д.А. Новые ориентиры понимания личности в психологии: от необходимого к возможному // Личностный потенциал: структура и диагностика. М., 2016. С. 12–41.
79. Леонтьев Д.А. Психология выбора. - Изд-во Смысл, М., 2019 – 464 с.
80. Леонтьев Д.А. Тест смысложизненных ориентации (СЖО). 2-е изд. - М.: Смысл, 2019. - 18 с.
81. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. М.: Смысл; Издательский центр «Академия», 2020. – 352 с.
82. Лепский В.Е. Аналитика сборки субъектов развития / В.Е. Лепский; Ассоц. развития аналитического потенциала личности, о-ва и гос-ва "Аналитика". - Москва: «Когито-Центр», 2019. - 130 с.
83. Лепский В.Е. Рефлексивно-активные среды инновационного развития. М.: Изд-во «Когито-Центр», 2022. – 255 с.

84. Лепский В.Е. Рефлексивный подход: от методологии к практике. - М., 2019. – 447 с.
85. Лепский В.Е., Аршинов В.И. Проблема сборки субъектов в постнеклассической науке. - М., 2020. – 271 с.
86. Лефевр В. А. Конфликтующие структуры. - М.: 2016. – 685 с.
87. Лефевр В. Алгебра совести. - М., 2019. – 416 с.
88. Лефевр В.А. Рефлексия. М., «Когито-Центр», 2017. – 496 с.
89. Лидерс А. Г. Групповой психологический тренинг. Издательство «Этерна». - М., 2023 г. – 416 с.
90. Ломов Б. Ф. Психическая регуляция деятельности. Избранные труды - Москва: Институт психологии РАН, 2020. – 185 с.
91. Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии / Б.Ф. Ломов. - М.: Директ-Медиа, 2019. – 226 с.
92. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Д. Эффективный менеджмент. - М.: Высшая школа, 2021. - 555 с.
93. Макашов И.Н. Всемирная история управленческой мысли: Краткий курс. - М.: Российск. Гос. Гуманит. Ун-т, 2017. - 672с.
94. Маничев С.А. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии. Питер, 2018. - 415 с.
95. Маркова А.К. Психология профессионализма // А.К. Маркова. - М., 2022. - 312 с.
96. Маркова Е.В. Психология труда: Учебник для бакалавров / А.В. Карпов, Е.В. Конева, Е.В. Маркова; под ред. А.В. Карпова. – М.:Юрайт, 2019. – 350 с.
97. Марченко Е.В. Психологические аспекты принятия управленческих решений: Учебное пособие. - М, 2022. – 156 с.
98. Марьин М.И. Профессиография основных видов деятельности сотрудников ГПС МВД России: Пособие М: ВНИИПО, 2014 – 114с.

99. Матвеева Г.В. Психология труда / Пер. Г.В. Матвеевой. - М.: Профиздат, 2016. - 458 с.
100. Мельник Ю.И. Управленческий потенциал руководителя: структура и содержание. Монография. — Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2014. — 134 с.
101. Менегетти А. Клиническая онтопсихология / Пер с итал. М., Славянская ассоциация, 2019. – 320 с.
102. Менегетти А. Психосоматика / Пер. с итал. - М., 2019. – 334 с.
103. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф.М. Хедоури. - М.: Вильямс, 2022. – 704 с.
104. Методика многофакторного исследования личности Кеттелла [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://psylab.info/Методика\\_многофакторного\\_исследования\\_личности\\_Кэттелла](https://psylab.info/Методика_многофакторного_исследования_личности_Кэттелла). - Загл. с экрана
105. Мильнер Б.З. Теория организации. - М.: ИНФРА – М., 2019. – 384 с.
106. Митина Л.М. Психологические основы профессионального развития личности в системе «Человек – Образование – Профессия» / Л.М. Митина // Проблемы системогенеза учебной и профессиональной деятельности. Материалы Российской научно-практической конференции: Ярославль - Аверс Пресс, 2023. – 360 с.
107. Митина Л.М. Личностное и профессиональное развитие человека в новых социально-экономических условиях / Л.М. Митина // Вопросы психологии. - 2020. - № 4. - С. 28–38.
108. Молл Е.Г. Управленческая карьера в России / Проблемы теории и практики, управления. - СПб.: Питер, 2019. - 198 с.
109. Морено Я. Психодрама. М.: Апрель-Пресс. ЭКСМО-Пресс, 2023. – 528 с.
110. Моросанова В. И. Регуляторные и личностные аспекты рациональности принятия решений / Прикладная психология, 2019. – 282 с.

111. Моросанова В.И. Индивидуальный стиль саморегуляции: феномен, структура и функции в произвольной активности человека / В.И. Моросанова; Рос. акад. образования. Психол. ин-т. - М.: Наука, 2020. - 191 с.
112. Мучински П. Психология, профессия, карьера / П. Мучински. Спб.: Питер, 2021. –538 с.
113. МЧС России: [Электронный ресурс]: <https://www.mchs.gov.ru/> (дата обращения: 20.05.2023)
114. Никифоров Г.С. Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента: Учеб. Пособие // Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. - СПб.: Изд-во С. - Петерб. ун-та, 2019. - 24 с.
115. Никифоров Г.С. Психология менеджмента. - СПб.: Питер, 2020.- 639 с.
116. Новиков Д.П. Исторический аспект социальной направленности управленческой деятельности в России // Академический вестник. 2015. № 4. - С. 59-64.
117. Новицкий Н.И., Пашуто В.П. Организация, планирование и управление производством: учеб.- метод. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2021. - 576 с.
118. Носкова О. Г. Психология труда: учеб. пособие для студентов вузов по напр. и спец. психологии / под ред. Е.А. Климова. - М.: Академия, 2019. - 383 с.
119. Опросник «Стили мышления» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://psylab.info/index.php?title=Опросник\\_«Стили\\_мышления»&mobileaction=toggle\\_view\\_mobile](https://psylab.info/index.php?title=Опросник_«Стили_мышления»&mobileaction=toggle_view_mobile). - Загл. с экрана.
120. Опросник рефлексивности Карпова [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://psylab.info/Опросник\\_рефлексивности\\_Карпова](https://psylab.info/Опросник_рефлексивности_Карпова). - Загл с экрана.

121. Орел В.Е. Психологическое изучение влияния профессии на личность / В.Е. Орел // Реферативный сборник избранных работ по грантам в области гуманитарных наук. Екатеринбург, 2019. - С. 113–115.
122. Осницкий А.К. Деятельностное и личностное в проявлениях субъекта // Субъектный подход в психологии / Под ред. А.Л. Журавлева, В.В. Знакова, З.И. Рябикиной, Е.А. Сергиенко М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2019. С. 316.
123. Осницкий А.К. Развитие саморегуляции на разных этапах профессионального самоопределения // Вопросы психологии. – 2019. С. 3–12.
124. Охотский Е.В. Служебная карьера / Е.В. Охотского. М.: Экономика, 2023. – 302 с.
125. Петровский В.А. Индивидуальность и саморегуляция: метаимпликативная модель /Рефлексивные процессы и управление.- 2018.- №1. - Т.7. - С. 59-60.
126. Петровский В.А. Личность в психологии. - Ростов на-Дону, 2021. – 300 с.
127. Петрушин В.И. Психология карьеры / В.И. Петрушин. - М.: Альма Матер, 2020. – 205 с.
128. Поваренков Ю.П. Психологическое содержание профессионального становления человека / Ю.П. Поваренков; Ун-т Рос.акад. образования. - М.: Изд-во УРАО, 2019. - 159 с.
129. Поваренков Ю.П. Психология становления профессионала как отрасль психологической науки. Ун-т Рос. акад. образования. - М.: Изд-во УРАО, 2021. – 170 с.
130. Попов М.А., Филин С.А. Социальные и информационно-психологические аспекты принятия управленческих решений // Экономический анализ: теория и практика, - 2015. - № 12. - С. 27-36.

131. Потапова А.В. Психологическая служба. - М: Изд-во МОСУ, 2019. - 122 с.
132. Почебут Л.Г. Организационная социальная психология: Учебное пособие / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. - СПб. 2019. – 298 с.
133. Пряжников Н.С. Психологический смысл труда. – М: МОДЭК, 2019. – 555 с.
134. Пряжников Н.С. Психология труда и человеческого достоинства: [учеб.пособие] / Н.С. Пряжников, Е.Ю. Пряжникова. - 3-е изд., стер. - М.: Академия, 2019. – 476 с.
135. Пряжников Н.С. Профессиональное и личностное самоопределение / Н.С. Пряжников. - М.: МОДЭК, 2019. – 253 с.
136. Пряжникова Е.Ю. Психология труда: теория и практика / Е.Ю. Пряжникова. М.: ЮРАЙТ, 2020. - 521 с.
137. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. - Самара: Издательский Дом «БАХРАХ», 2022. - 672 с.
138. Реньш М. А., Лопес Е. Г. Психологический тренинг. - Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф. пед. ун-та, 2020. – 235 с.
139. Рогов Е.И. Настольная книга практического психолога. Книга 2. коррекционные приемы и упражнения. - М., 2019. — 480 с.
140. Розин В.М. Типы и дискурсы научного мышления. - М., 2019. — 232 с.
141. Рубахин В.Ф. Психологические аспекты управления / В.Ф. Рубахин. - М.: Высшая школа, 2019. – 64 с.
142. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии / С.Л. Рубинштейн; составители, авторы комментариев и послесловия А.В. Брушлинский, К.А. Абульханова-Славская. - СПб.: "Питер", 2019. – 712 с.
143. Семенов Н.Н. О философских предпосылках рефлексивного подхода // Рефлексивные процессы и управление. – 2018. № 1. - С. 113-119.

144. Семенов Ю.Г. Личностно-деловой потенциал эффективного руководителя в контексте организационной культуры / Ю.Г. Семенов // Человек и труд. – 2020. - № 5. - С. 48-50
145. Серебрякова Г.В. Психологические аспекты разработки управленческих решений в культурной среде организаций // Вестник Университета (Государственный университет управления), 2019. - Т. 3. - № 24. - С. 57-63.
146. Симонова М.М. Психологические аспекты принятия управленческих решений // Научный вестник МГИИТ. - 2018. - № 3. - С. 78-82.
147. Скрипкина Т.П. Психология доверия. - М., 2022. – 777 с.
148. Смирнов В.А. Разработка управленческих решений. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. – 271 с.
149. Старшенбаум Г.В. Психологический тренинг. Самоучитель работы с психологической группой. - АСТ, Москва, 2020. – 640 с.
150. Стили руководства [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://studylib.ru/doc/4557879/oprosnik-ershova--stili-rukovodstva>. - Загл. с экрана.
151. Сыромятников И.В. Психология профессиональной субъектности управленческих кадров / И. В. Сыромятников. - Москва: Изд-во СГУ, 2019. – 247 с.
152. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом. - КноРус, Москва, 2020 – 720 с.
153. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. - М.: Наука, 2021. – 322 с.
154. Теплов Б.М. Психология и психофизиология индивидуальных различий: Избр. психол. тр. / Рос. акад. образования. Моск. психол.-соц. ин-т. - М.: Моск. психол.-соц. ин-т (МПСИ); Воронеж: МОДЭК, 2019 – 638 с.
155. Толочек В.А. Современная психология труда: учеб. пособие для студентов вузов по напр. и спец. Психологии. - СПб: Питер, 2022. – 431 с.

156. Толочек В.А. Стили профессиональной деятельности. - М: Смысл, 2019. - 199 с.
157. Трофимова С.И. Концепция А. Файоля // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - №4. - С. 56-57.
158. Тульчинский Г.Л. Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности. - М., 2020. - 338 с.
159. Тульчинский Г.Л. Личность как автопроект и бренд// Философские науки. - 2019. - С.30-50.
160. Тульчинский Г.Л. Постчеловеческая персонология. - СПб., 2022. – 142 с.
161. Туровец О.Г., Родионов В.Б., Бухалков М.И. Организация производства и управление предприятием. – М., 2019. – 544 с.
162. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы теории и практики / А.И. Турчинов. - М.: Флинт, 2020. – 272 с.
163. Уиткин Э.А. Профессия менеджер / Э.А. Уиткин. - М.: Экономика, 2019. – 176 с.
164. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление - это искусство. - М.: Юнити, 2019. – 351 с.
165. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления. В 5-ти томах. Т.1. М., 2019. – 525 с.
166. Фетискин Н.П. Психология воспитания стрессовосовладающего поведения - ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022 – 239 с.
167. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. - М.: Изд-во института психотерапии, 2020. - 496 с.
168. Филлипс Л. Дж., Йоргенсен М.В. Дискурс-анализ: Теория и метод.- Харьков, 2019.– 352 с.
169. Фопель К. Энергия паузы. Психологические игры и упражнения. - М.: Генезис, 2021. – 240 с.

170. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. - СПб., 2019. – 608 с.
171. Шадриков В.Д. Профессиональные способности: монография. - М.: Университетская книга, 2020. – 320 с.
172. Шадриков, В.Д. Психология деятельности и способности - М.: Логос, 2019. – 320 с.
173. Шаповалова О.Ю., Лебедева Н.А. Методическое руководство по проведению профессионального психологического отбора в Министерстве Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий. - М., 2020. – 118 с.
174. Шейнис М.Ю. Рабочая книга психолога организации / М.Ю. Шейнис.- Самара: Издательский дом "Бахрах-М", 2021. – 224 с.
175. Шленков А.В. Психологическое обеспечение профессиональной подготовки сотрудников Государственной противопожарной службы МЧС России /Автореф. дис. д-ра. психол.н. СПб У ГПС МЧС России. - М., 2017. – 46 с.
176. Шойгу Ю.С. Психология экстремальных ситуаций для спасателей и пожарных / М.: Смысл, 2022. - 319 с.
177. 141-ФЗ от 23.05.2016 N «О службе в федеральной противопожарной службе Государственной противопожарной службы и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»
178. Fonagy P., Target M. Playing With Reality: I. Theory Of Mind And The Normal Development // Int. J. Psycho-Anal. 2018. 77. P. 217-233
179. Habermas J. Technik und Wissenalsnschaftals «Ideologie». Frankfurt a/M.,2019.S.62
180. Aarons G.A., Ehrhart M.G., Farahnak L.R. The implementation leadership scale (ILS): development of a brief measure of unit level implementation leadership // Implementation Science. - 2014; 9:45.

181. Scott S.G., Bruce R.A. Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace // Acad Manage J. - 1994. - № 37.- P. 580-607.

**Приложения**  
**Описательные статистики**

	N	Минимум	Максимум	Среднее	Стд. отклонение
возраст	90	23,00	47,00	39,3000	7,68406
стаж	90	2,00	23,00	15,3333	7,86232
ТП	90	31,00	50,00	42,3333	3,82671
Рацион.	90	5,00	12,00	8,8667	2,22421
Риск	90	,00	8,00	3,6333	1,99107
КС	90	1,00	5,00	3,6667	1,37297
ОС	90	1,00	5,00	3,8333	1,23409
ЛП	90	4,00	10,00	7,3000	1,44198
С	90	47,00	64,00	54,0000	4,99655
И	90	44,00	66,00	56,3333	4,65598
П	90	41,00	65,00	52,0667	5,53318
А	90	39,00	69,00	56,6000	7,35128
Р	90	40,00	65,00	50,3333	6,38065
А	90	4,00	9,00	6,5667	1,27802
В	90	4,00	10,00	8,5000	1,43238
С	90	2,00	10,00	6,8333	2,33538
Е	90	2,00	8,00	5,4667	1,69651
F	90	1,00	8,00	4,7000	1,68462
G	90	3,00	10,00	7,0667	1,65952
Н	90	4,00	10,00	6,7000	1,91455
И	90	1,00	10,00	4,5000	2,16158
L	90	2,00	9,00	5,6000	1,79271
M	90	2,00	7,00	4,4333	1,43078
N	90	1,00	10,00	6,3667	1,97368
O	90	3,00	9,00	5,8000	1,91905
Q1	90	1,00	7,00	3,6000	1,83077
Q2	90	1,00	7,00	3,9000	1,62629
Q3	90	6,00	10,00	8,1333	1,27937

Q4	90	1,00	7,00	3,8333	1,85850
Д	90	3,00	11,00	6,9667	1,92055
К	90	,00	5,00	2,2333	1,35655
С	90	3,00	8,00	5,5000	1,25258
О	90	2,00	8,00	5,3000	1,96784
N валидных (целиком)	90				

### Непараметрические корреляции

		ТП	Рац	Риск	КС	ОС	ЛП	С	И	П	А	Р
ТП	Коэффициент корреляции	1,000	,151	,353	,297	,228	,372*	-,004	,034	-,163	-,013	,117
	Знч. (2-сторон)		,426	,056	,111	,225	,043	,983	,860	,390	,945	,538
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Рац.	Коэффициент корреляции	,151	1,000	,229	-,036	,222	,202	-,064	,076	,041	-,090	,092
	Знч. (2-сторон)	,426		,223	,849	,239	,284	,737	,690	,828	,636	,630
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Риск	Коэффициент корреляции	,353	,229	1,000	,368*	,272	,377*	-,026	,037	-,030	-,031	,093
	Знч. (2-сторон)	,056	,223		,045	,146	,040	,890	,846	,877	,870	,625
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
КС	Коэффициент корреляции	,297	-,036	,368*	1,000	,443*	,372*	,072	,359	-,030	-,050	-,279
	Знч. (2-сторон)	,111	,849	,045		,014	,043	,706	,051	,873	,794	,136
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
ОС	Коэффициент корреляции	,228	,222	,272	,443*	1,000	,456*	,029	,450*	-,312	,108	-,033
	Знч. (2-сторон)	,225	,239	,146	,014		,011	,879	,013	,093	,569	,862
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
ЛП	Коэффициент корреляции	,372*	,202	,377*	,372*	,456*	1,000	,291	,242	-,077	-,246	-,167
	Знч. (2-сторон)	,043	,284	,040	,043	,011		,119	,198	,687	,191	,378
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
С	Коэффициент корреляции	-,004	-,064	-,026	,072	,029	,291	1,000	,068	,039	-,551**	-,406*
	Знч. (2-сторон)	,983	,737	,890	,706	,879	,119		,723	,840	,002	,026
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
И	Коэффициент корреляции	,034	,076	,037	,359	,450*	,242	,068	1,000	-,270	,076	-,670**
	Знч. (2-сторон)	,860	,690	,846	,051	,013	,198	,723		,149	,691	,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
П	Коэффициент корреляции	-,163	,041	-,030	-,030	-,312	-,077	,039	-,270	1,000	-,540**	,009
	Знч. (2-сторон)	,390	,828	,877	,873	,093	,687	,840	,149		,002	,964
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
А	Коэффициент корреляции	-,013	-,090	-,031	-,050	,108	-,246	-,551**	,076	-,540**	1,000	-,039

	Знч. (2-сторон)	,945	,636	,870	,794	,569	,191	,002	,691	,002		,837
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
P	Коэффициент корреляции	,117	,092	,093	-,279	-,033	-,167	-,406*	-,670**	,009	-,039	1,000
	Знч. (2-сторон)	,538	,630	,625	,136	,862	,378	,026	,000	,964	,837	
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
A	Коэффициент корреляции	,293	,123	,519**	,354	,459*	,509**	,149	,164	-,305	,094	-,110
	Знч. (2-сторон)	,116	,518	,003	,055	,011	,004	,432	,387	,101	,622	,562
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
B	Коэффициент корреляции	-,076	,225	,366*	-,026	,114	,103	-,023	,086	,182	-,063	,007
	Знч. (2-сторон)	,688	,231	,046	,890	,549	,590	,906	,651	,335	,739	,970
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
C	Коэффициент корреляции	,320	,080	,500**	,556**	,113	,360	,115	-,094	,137	-,179	-,103
	Знч. (2-сторон)	,085	,674	,005	,001	,551	,051	,545	,620	,470	,345	,588
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
E	Коэффициент корреляции	,170	,258	,128	,212	,036	-,028	,396*	,287	,338	-,285	-,407*
	Знч. (2-сторон)	,368	,169	,502	,260	,849	,881	,030	,124	,068	,127	,026
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
F	Коэффициент корреляции	,294	-,044	,508**	,699**	,237	,151	,147	,263	,222	-,255	-,200
	Знч. (2-сторон)	,114	,818	,004	,000	,207	,425	,437	,161	,238	,174	,289
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
G	Коэффициент корреляции	,136	,392*	,002	,203	,425*	,387*	-,174	,354	-,237	,123	-,133
	Знч. (2-сторон)	,475	,032	,990	,281	,019	,035	,357	,055	,208	,518	,484
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
H	Коэффициент корреляции	,397*	,099	,591**	,694**	,443*	,496**	,307	,239	-,095	-,125	-,333
	Знч. (2-сторон)	,030	,602	,001	,000	,014	,005	,099	,204	,618	,509	,072
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
I	Коэффициент корреляции	,008	-,014	-,036	,002	-,004	,210	,298	-,367*	-,069	-,303	,186
	Знч. (2-сторон)	,968	,941	,849	,991	,982	,266	,110	,046	,716	,103	,326
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
L	Коэффициент корреляции	-,032	-,157	-,372*	-,344	-,197	-,196	-,066	-,171	,211	,024	,178
	Знч. (2-сторон)	,865	,407	,043	,063	,296	,298	,728	,366	,262	,899	,347





		A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q1	Q2	Q3	Q4	Д	К	С	О
УРФ	Коэффициент корреляции	,102	,134	-,266	,254	,089	,248	-,077	-,356	,175	-,239	,052	,040	,242	,139	-,055	-,033	-,307	,307	,239	-,034
	Знч. (2-сторон)	,593	,481	,156	,175	,641	,187	,688	,053	,356	,203	,784	,835	,198	,464	,774	,864	,099	,099	,203	,860
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
ИД	Коэффициент корреляции	,011	-,235	,590**	-,012	,403*	-,189	,256	,034	-,306	,024	-,329	-,254	-,018	-,173	,141	-,347	,062	,098	,026	-,105
	Знч. (2-сторон)	,955	,212	,001	,950	,027	,316	,172	,859	,100	,901	,075	,175	,924	,361	,457	,060	,746	,605	,891	,579
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
ИН	Коэффициент корреляции	-,030	-,038	,540**	,284	,501**	-,123	,411*	,096	-,123	,036	-,260	-,239	,084	-,304	,086	-,339	,163	-,227	,093	-,006
	Знч. (2-сторон)	,875	,842	,002	,128	,005	,519	,024	,615	,517	,850	,166	,203	,658	,102	,651	,066	,389	,228	,626	,976
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
ИС	Коэффициент корреляции	,015	-,090	,500**	,101	,469**	-,079	,419*	,145	-,239	,013	-,287	-,185	,197	-,166	,087	-,365*	,044	-,056	-,128	,090
	Знч. (2-сторон)	,939	,635	,005	,597	,009	,680	,021	,446	,203	,945	,124	,327	,297	,382	,647	,048	,818	,768	,502	,637
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
ИП	Коэффициент корреляции	,167	-,226	,249	-,216	-,052	,066	,318	,347	-,108	,204	,250	,001	-,297	-,271	-,130	-,135	,339	,090	-,298	-,230
	Знч. (2-сторон)	,377	,231	,185	,251	,786	,730	,087	,060	,569	,280	,183	,997	,112	,147	,494	,478	,067	,635	,109	,221
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
ИМ	Коэффициент корреляции	-,001	-,265	,559**	-,134	,083	,228	,391*	,183	-,268	,072	-,071	-,128	-,081	-,444*	,091	-,385*	,111	,094	-,156	-,085
	Знч. (2-сторон)	,995	,157	,001	,480	,663	,226	,032	,333	,153	,704	,709	,499	,670	,014	,634	,035	,560	,622	,411	,654
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
ИЗ	Коэффициент корреляции	,135	,155	,241	,083	,083	,010	,212	,034	,126	,310	-,387*	-,069	,074	-,123	-,005	-,083	,229	-,240	,284	-,221
	Знч. (2-сторон)	,476	,413	,199	,661	,661	,959	,261	,856	,507	,095	,034	,716	,696	,518	,977	,664	,223	,201	,129	,240
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
ИО	Коэффициент корреляции	,059	-,123	,732**	,010	,340	,007	,528**	,182	-,325	,060	-,265	-,309	,034	-,388*	,135	-,474**	,362*	-,052	-,121	-,233
	Знч. (2-сторон)	,758	,519	,000	,959	,066	,969	,003	,337	,080	,754	,157	,097	,860	,034	,478	,008	,049	,786	,523	,216
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
цель	Коэффициент корреляции	,058	-,176	,135	,355	-,035	,321	,113	-,382*	-,079	-,117	,198	-,368*	,250	-,229	,337	-,102	-,362*	-,135	,064	,408*
	Знч. (2-сторон)	,761	,352	,476	,054	,855	,083	,554	,037	,680	,537	,294	,045	,183	,223	,069	,593	,049	,476	,735	,025





	Знч. (2-сторон)	,264		,532	,663	,141	,437	,142	,509	,799	,707	,307	,065	,366	,819	,373	,042	,039	,211	,896	,144
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
C	Коэффициент корреляции	,424*	,119	1,000	,050	,547**	,088	,749**	,133	-	,213	-,116	-	-,163	-	,438*	-	,324	-,131	-,075	-,165
	Знч. (2-сторон)	,020	,532		,794	,002	,643	,000	,484	,005	,258	,543	,000	,391	,000	,015	,000	,080	,490	,694	,383
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
E	Коэффициент корреляции	-,021	,083	,050	1,000	,376*	-,028	,153	-,385*	,177	-,238	-,094	-,173	,525**	-,135	,136	,037	-,050	-,443*	,282	,249
	Знч. (2-сторон)	,911	,663	,794		,041	,885	,421	,036	,349	,204	,621	,362	,003	,476	,473	,848	,793	,014	,131	,184
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
F	Коэффициент корреляции	,318	,275	,547**	,376*	1,000	-,054	,622**	,010	-,370*	,085	-,309	-	,152	-,383*	,165	-	,209	-,175	,159	-,078
	Знч. (2-сторон)	,086	,141	,002	,041		,778	,000	,957	,044	,657	,097	,007	,421	,037	,384	,003	,268	,354	,401	,682
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
G	Коэффициент корреляции	,178	,148	,088	-,028	-,054	1,000	,240	-,221	-,243	,063	,095	-,404*	-,075	-,056	,435*	-,330	-,115	,051	-,077	,058
	Знч. (2-сторон)	,345	,437	,643	,885	,778		,202	,241	,195	,740	,616	,027	,694	,768	,016	,075	,544	,791	,686	,762
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
H	Коэффициент корреляции	,677**	,275	,749**	,153	,622**	,240	1,000	,117	-	,132	,045	-	,044	-	,306	-	,342	-,245	,018	-,139
	Знч. (2-сторон)	,000	,142	,000	,421	,000	,202		,536	,001	,487	,814	,000	,819	,000	,100	,000	,064	,193	,926	,464
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
I	Коэффициент корреляции	,017	-,125	,133	-,385*	,010	-,221	,117	1,000	-,234	,269	,147	,244	-,306	-,185	-,275	-,100	,101	,104	-,100	-,120
	Знч. (2-сторон)	,929	,509	,484	,036	,957	,241	,536		,213	,151	,438	,193	,100	,327	,142	,600	,594	,585	,599	,529
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
L	Коэффициент корреляции	-,367*	,048	-	,177	-,370*	-,243	-	-,234	1,000	-,046	,047	,490**	-,001	,268	-,390*	,539**	-,024	-,075	-,034	,061
	Знч. (2-сторон)	,046	,799	,005	,349	,044	,195	,001	,213		,809	,807	,006	,994	,153	,033	,002	,898	,693	,860	,748
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
M	Коэффициент корреляции	,356	,072	,213	-,238	,085	,063	,132	,269	-,046	1,000	,179	,035	-	-,222	,104	-,307	-,038	,165	,009	-,127
	Знч. (2-сторон)	,053	,707	,258	,204	,657	,740	,487	,151	,809		,344	,852	,002	,238	,586	,099	,843	,385	,964	,502





## Программа психологического тренинга формирования управленческого потенциала руководителя МЧС как субъекта труда

Установка для участников тренинга: «Быть лидером - это одновременно и радость, и груз ответственности, и десятки дилемм, требующих решения, и умение не только ладить с людьми, но и хранить верность принципам. Это высокий энергетизм, это умение планировать, знание тактики и выбор стратегии, это четкость и целеустремленность, харизматичность и сила воли, умение прощать другим и требовать от себя... Быть лидером - значит научиться быть им, ведь лидерами не рождаются. Природные предпосылки ума, характера, влияние окружения - только стартовая площадка для разбега. В остальном этот марафон предполагает долгое дыхание и недюжинные моральные и физические силы для тренировок, которые приведут в итоге к достижению поставленной цели. Лидер - человек счастливый. Успех в руководстве группой, умение эффективно общаться с партнерами дают ему постоянное подтверждение признания. Это замечательная награда - эмоциональное и интеллектуальное удовлетворение, чувство успеха, уверенность в собственных силах... Безграничные возможности для самообучения, практики, усвоения лидерских качеств. И сам факт того, что умению быть компетентным руководителем можно обучиться, - повод для оптимизма. Проверить свои возможности и способности можно уже в ходе тренинга. В этом суть того, чем мы собираемся заниматься - процессом опытного научения.»

**Цели и задачи психологического тренинга** – формирование управленческого потенциала руководителя МЧС как субъекта труда и развитие ведущих профессионально важных качеств: готовность к риску, коммуникативные и организаторские, лидерские способности, стабильный психоэмоциональный статус (отсутствие напряженности и тревожности), и моральная нормативность (развитая рефлексивность) у руководителей ГУ МЧС.

### Основные принципы работы на тренинге (для участников)

#### 1. Искренность в общении

В группе не стоит лицемерить и лгать. Группа – это место, где вы можете рассказать о том, что вас действительно волнует и интересует; обсуждать такие проблемы, которые до момента участия в группе по каким-либо причинам не обсуждались. Если вы не готовы быть искренним в обсуждении какого-то вопроса – лучше промолчать.

#### 2. Обязательное участие в работе группы в течение всего времени

Этот принцип вводится в связи с тем, что ваши мысли и чувства очень значимы для других членов группы. Ваше отсутствие может привести к нарушению внутригрупповых отношений и к тому, что у других не будет возможности услышать ваше мнение по обсуждаемому вопросу.

#### 3. Невынесение обсуждаемых проблем за пределы группы

Все, что говорится здесь, должно остаться между нами. Это одна из этических основ нашей работы. Не стоит обсуждать чьи-то проблемы с людьми, не участвующими в тренинге, а также с членами группы вне тренинга. Лучше это делать непосредственно на занятии.

#### 4. Право каждого члена группы сказать «стоп» – прекратить обсуждение его проблем

Если вы чувствуете, что еще не готовы быть искренними в обсуждении вопросов, касающихся лично вас, или понимаете, что-то или иное упражнение может нанести вам психологическую травму – воспользуйтесь этим принципом.

#### 5. Каждый участник говорит за себя, от своего имени.

Не стоит уходить от обсуждения и допускать рассуждения типа «все так думают», «большинство так считают». Попробуйте строить свои рассуждения примерно так: «я думаю...», «я чувствую...», «мне кажется...».

*6. Не критиковать и признавать право каждого на высказывание своего мнения*

Нас достаточно критикуют и оценивают в жизни. Давайте в группе учиться понимать другого, чувствовать, что человек хотел сказать, какой смысл вложил в высказывание.

*7. Общение между всеми участниками и ведущим – на «ты»*

Это принцип создает в группе обстановку, отличную от той, что существует за ее пределами. Это будет трудно, потому что мы привыкли к определенной иерархичности в отношениях. Если вам тяжело сразу перейти на «ты» – не торопите себя. Это может произойти во второй – третьей встрече.

*Примечания для ведущего*

На первом занятии ведущий в группе формирует спокойную, доброжелательную обстановку. Естественны некоторое напряжение и тревога, возникающие у участников. Этого не надо бояться, так как конструктивное напряжение аккумулирует энергию для всей последующей работы по исследованию себя и для перестройки межличностных отношений. Некоторые ведущие сознательно стремятся создавать напряжение на первых этапах работы. Это достигается рассказом о возможных трудных ситуациях на тренинге.

Ведущий может замолчать на какое-то время, как бы передавая инициативу в руки группы. Если группа ее не берет – этот факт может стать предметом анализа. Мы более склонны к мягкому, доверительному стилю отношений с группой с первых шагов работы.

*Занятие 1. Знакомство*

***Упражнение «Матрешка»***

*Цели:*

- развить у участников навыки самоанализа;
- помочь преодолеть внутренние барьеры, страх и неуверенность перед другими людьми;
- дать возможность членам команды проанализировать качества, помогающие и мешающие им быть лидерами.

*Размер группы:* игра предполагает камерную ситуацию, а потому предпочтительна группа до 15 человек.

*Ресурсы:* большая матрешка.

*Время:* в зависимости от количества участников и уровня самораскрытия.

*Ход игры*

"Матрешка" - это одна из психодраматических техник, способствующая самораскрытию и самопознанию членов группы. Как всегда при использовании психодраматических техник, успех упражнения во многом зависит от тренера. Успех этот сопряжен с созданием доверительной и поддерживающей личностной атмосферы. Участники должны быть сосредоточены на высказываниях и эмоциях товарищей, избегать всяческих комментариев, насмешек, реакций, которые могут спугнуть откровение, обидеть.

Добровольцу, вышедшему на площадку из числа участников тренинга, дается в руки матрешка и предлагается открывать ее, добываясь до наименьшей куколочки. Каждый слой обозначает для нашего героя его сущность, так что под внешней оболочкой - каким видят его окружающие - скрываются более глубокие и тайные уровни.

Игра начинается словами:

- Это я (фамилия и имя участника), каким меня видят окружающие...

Продолжение может быть таким: "Это я - такой, каким меня знают сослуживцы/друзья/семья/любимая/каким я являюсь на самом деле). Можно направить разговор в определенное русло и просить высказываться лишь о лидерских качествах, потенциале, удачах и просчетах, страхах и ожиданиях... Л можно оставить все, как есть, дать рассказу разворачиваться в соответствии с уровнем открытости и рефлексии каждого из игроков, выходящих представлять свою матрешку.

## *Занятие 2. Лидер: психологическая характеристика*

### ***Упражнение «Лидер - это...»***

#### *Цели:*

- освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства;
- потренироваться в определении четких и ясных признаков лидерского поведения, осознании лидерских качеств.

*Размер группы:* предпочтительна группа до 15 человек.

*Ресурсы:* листы пол у ватмана, ножницы, клей, маркеры, карандаши, множество рекламных проспектов, журналов, газет.

*Время:* около часа.

#### *Ход игры*

Это задание - отличный "разогрев" группы перед тренингом лидерства. Материалы, которые в игровой форме представят и обсудят участники, послужат ориентиром для всего блока занятий. Возможно, тренер и группа будут возвращаться к ним не раз в ходе встреч. Поэтому желательно использовать большие листы, которые легче сохранить в течение длительного срока.

Всем игрокам предоставляются разнообразные канцелярские материалы, газеты, журналы, рекламные проспекты. В течение 30-40 минут они готовят (поодиночке либо в парах) некий коллаж с использованием газетных заголовков, фотографий, рисунков от руки или найденных в рекламных изданиях, журналах, газетах.

Тема работы: "Я - лидер!" В работе нужно попытаться в визуальной форме представить качества, которые характеризуют лидера, рассказать о своих способностях вести за собой людей, руководить ими. Пока группа работает, в комнате звучит фоном энергичная, ритмическая музыка, создающая рабочее настроение, поддерживающая творческий настрой участников.

Когда время на подготовку закончено, музыка микшируется - это знак участникам начать уборку рабочих мест, освобождение комнаты от обрезков и мусора. В это время тренер нумерует полученные от участников анонимные листы и развешивает их. После того как "субботник" завершен и место освобождено для продолжения работы, начинаем "лидерский променад". Все лидеры прогуливаются по комнате, на стенах которой закреплены скотчем рекламные постеры, и делают для себя пометки, кто является, по их мнению, авторами увиденных работ.

#### *Завершение*

Собираемся вместе и обсуждаем увиденное. Участники зачитывают свои мнения об авторстве работ, рассказывают, что им показалось наиболее привлекательным, ярким в работе товарищей.

В заключение на доске или флип-чарте записываем набор лидерских качеств.

Итак, лидер - это...

### ***Упражнение «Круг и я»***

#### *Цели:*

- дать возможность участникам тренинга проявить лидерские качества;
- обучить умению распознать характер ситуации, действовать адекватно существующим условиям;
- поупражняться в способности убеждать как в навыке, необходимом для лидера;
- изучить влияние соперничества на групповое взаимодействие.

*Размер группы:* оптимальное количество участников 8-15 человек.

*Ресурсы:* не требуются. Упражнение можно проводить и в помещении, и на открытой площадке.

*Время:* 20 минут.

#### *Ход упражнения*

Для этого упражнения потребуется смельчак-доброволец, готовый первым вступить в игру. Участники образуют тесный круг, который будет всячески препятствовать попаданию в него нашего доблестного героя.

Ему дается всего три минуты, чтобы силой убеждения (уговорами, угрозами, обещаниями), ловкостью (пронырнуть, проскользнуть, прорваться, в конце концов), хитростью (посулы, комплименты), искренностью убедить круг и отдельных его представителей впустить его в центр.

Наш герой отходит от круга на два-три метра. Все участники стоят к нему спинами, сжавшись в тесный и сплоченный круг, взявшись за руки...

Начали!

Спасибо за смелость. Кто следующий готов померяться с кругом интеллектуальными и физическими силами? На старт. Начали!

*Завершение*

В конце упражнения обязательно обсуждаем стратегию поведения игроков. Как они вели себя здесь, а как - в обычных житейских условиях? Есть ли разница между смоделированным и реальным поведением? Если да\нет, то почему?

А теперь снова вернемся к упражнению, немного изменив задачу. Каждый, кто решится сыграть против круга, обязан будет избрать и продемонстрировать абсолютно не свойственную ему стратегию поведения. Мы ведь в театре, вот и потребуется стеснительному сыграть роль самоуверенного, даже нагловатого, гордому - "бить на жалость", а тому, кто привык к агрессивному поведению, убеждать круг тихо и абсолютно интеллигентно... Попробуйте максимально вжиться в новую роль.

*Завершение: обсуждение упражнения.*

Легко ли играть по чужому сценарию? Что дает нам вхождение в роль, в поведенческий стереотип другого человека? Что нового я открыл в себе, в товарищах?

***Упражнение «Без командира»***

*Цели:*

- изучить сотрудничество как альтернативу конфликту в групповой деятельности;
- изучить преимущества и недостатки коллективной ответственности;
- развить умение и готовность принимать ответственность на себя, отработать умения продуктивно действовать в недирективной среде в условиях неопределенности.

*Размер группы:* оптимальный - до 20 человек.

*Ресурсы:* не требуются.

*Время:* около 20 минут.

*Ход игры*

- Нередко нам приходится встречаться с людьми, которые, кажется, только того и ждут, чтобы ими руководили. Их кто-то обязан организовывать, направлять, так как проявить собственную инициативу (и затем отвечать за свои решения и поступки) люди подобного типа боятся.

Есть и другой тип - неумные лидеры. Эти всегда знают, кто и что должен сделать. Без их вмешательства и заботы мир непременно погибнет!

Понятно, что и мы с вами принадлежим либо к ведомым, либо к лидерам, либо к какой-то смешанной - между тем и другим типом - группе.

В задании, которое вы попробуете сейчас выполнить, тяжело придется и явным активистам, и крайним пассивистам, потому что никто и никем не будет руководить. Абсолютно! Весь смысл упражнения в том, что при выполнении той или иной задачи каждый из участников сможет рассчитывать исключительно на свою смекалку, инициативу, на свои силы. Успех каждого станет залогом общего успеха.

Итак, с этой минуты каждый отвечает только за себя! Слушаем задания и пытаемся как можно лучше справиться с ними. Любой контакт между участниками запрещен: ни разговоров, ни знаков, ни хватания за руки, ни возмущенного шипения - ничего! Работаем

молча, максимум - взгляд в сторону партнеров: учимся понимать друг друга на телепатическом уровне!

- Прошу группу построиться в круг! Каждый слышит задание, анализирует его и пытается решить, что ему лично предстоит сделать, чтобы в итоге группа максимально быстро и точно встала в круг.

Очень хорошо! Вы обратили внимание, что у некоторых прямо руки чесались, так хотелось кем-нибудь поуправлять. А немалая часть из вас стояла в полной растерянности, не зная, что предпринять и с чего начать. Продолжим тренировать личную ответственность. Выстройтесь, пожалуйста:

- в колонну по росту;
- два круга;
- треугольник;
- шеренгу, в которой все участники выстраиваются по росту;
- шеренгу, в которой все участники расположены в соответствии с цветом волос: от самых светлых на одном краю до самых темных на другом;
- живую скульптуру "Звезда", "Медуза", "Черепаша"...

*Завершение:* обсуждение игры.

- Кто из вас лидер по натуре?
- Легко ли было отказаться от руководящего стиля поведения?
- Что вы чувствовали? Успокоил ли вас очевидный успех группы в попытках самоорганизации? Теперь вы больше надеетесь на товарищей, не так ли? Не забудьте, что и каждый из вас внес лепту в общую победу!
- Каковы были ощущения людей, которые привыкли быть ведомыми? Тяжело остаться вдруг без чьих бы то ни было оценок, советов, указаний?
- Как вы понимали, верны ваши действия или ошибочны? Понравилось ли отвечать за себя и самостоятельно принимать решения?

### ***Занятие 3. Стили лидерства***

#### ***Упражнение «Стили лидерства»***

*Цели:*

- освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства;
- потренироваться в определении четких признаков лидерского поведения, осознании лидерских качеств;
- попрактиковаться в совместной работе над групповой задачей, анализируя влияние на результат разнообразных стилей руководства;
- продемонстрировать на практике различия, присущие подходу различных типов лидеров к решению задачи и исполнению своих лидерских функций, а также влиянию позиции лидера на результат групповой деятельности.

*Размер группы:* до 25 человек.

*Ресурсы:* не требуются.

*Время:* 1-1,5 часа

*Ход игры*

Во-первых, просим участников тренинга сесть поудобнее, сосредоточиться и представить себе, как бы они продолжили предложение "Когда я думаю о лидере, то я представляю себе...". Кого рисует память? Чья личность приходит на ум? Давайте обменяемся результатами: расскажем товарищам о лидерах, образы которых мы представили себе. Каковы наиболее яркие черты этих личностей?

Кто такой лидер? Считаете ли вы правильным следующее определение: "Лидер - тот, кто стоит во главе группы, кто определяет основные направления ее деятельности и влияет на поведение ее членов"? Что бы вы могли добавить/изменить в предложенной формулировке? Различают лидеров формальных и неформальных. Кто он, ваш лидер?

Лидеры могут быть двух типов: деловой лидер (побуждает группу работать ради достижения целей) и социозэмоциональный (в совместной деятельности озабочен тем, как при решении групповой задачи учитываются личные и общественные потребности членов команды). К какому из двух (или - к смешанному) типов относится личность, загаданная вами?

Каков стиль лидерства у личностей, о которых вы рассказали, - демократический, авторитарный, попустительский?

#### *Второй этап*

Делим группу на три подгруппы, в каждой просим выбрать одного представителя на роль руководителя группы. После того как выборы завершены, соглашаемся с кандидатом первой подгруппы и определяем для него роль лидера, работающего в демократическом стиле. Соглашаемся также с кандидатурой лидера второй группы. У него стиль лидерства определяем как попустительский. А решение третьей подгруппы не утверждаем. Тренер сам назначает подгруппе лидера склонного к авторитарному, диктаторскому стилю руководства.

Затем объявляем групповое задание (одинаковое для всех групп-участниц): связать как можно более длинную цепочку из шнурков от обуви участников подгруппы. На эту работу группам дается пять минут.

#### *Завершение*

Прежде всего проверяем, какая группа лучше других справилась с задачей, какая - на втором, а какая - на третьем месте?

Обсуждаем ход игры. Как группа реагировала на демократического/попустительствующего/авторитарного лидера?

Как и в чем проявлялась роль лидера подгруппы? Какой тип и стиль лидерства предпочтительнее, на ваш взгляд? Каков оптимальный стиль лидерства предполагает ситуация бытовой ссоры между супругами? Роли:

- капитана корабля, терпящего крушение в океане?
- лидера студенческой тусовки в ходе подготовки к фестивалю?
- директора школы, поставленного в кризисную ситуацию из-за текучести кадров?
- учителя в ходе экспериментов, связанных с электроприборами?
- руководителя литературной студии при отборе и обсуждении рассказов, которые войдут в следующий выпуск альманаха?

На чем основывался ваш выбор в каждом конкретном случае?

#### ***Упражнение «Катастрофа на воздушном шаре»***

##### *Цели:*

- определить присутствие групповой сплоченности в командах;
- выявить наличие и характер лидерства в группе;
- прояснить насколько соображения личного выигрыша некоторых игроков могут заслонять цели большие, важные. Вплоть до необходимости выжить.

*Размер группы:* оптимальный - до 24 человек.

*Ресурсы:* напечатанный список вещей, находящихся в корзине воздушного шара, по 1 экземпляру на каждого игрока, плюс по 1 экземпляру на команду, карандаши у каждого игрока.

*Время:* 1-1,5 часа.

##### *Ход игры*

Команды по 8-12 человек. Сначала выбираем лидеров для команд. Затем лидеры формируют свои команды, вызывая по одному. Команды рассаживаются по группам, взявшись за руки и закрыв глаза. Последующая настройка начинается с обычных формул расслабления, с дальнейшим переходом к теме «Полет на воздушном шаре».

Итак, вы оказались в кругу друзей. Это так замечательно! Каждая команда сейчас находится в корзине воздушного шара. Вы поднимаетесь над землей, уже не разглядеть лиц

внизу, дома становятся похожими на детские кубики, дороги превращаются в ниточки – и вы летите под облаками. Вы летите над городами и лесами, ветер силен, и вот вы уже над океаном. Океан неспокоен, вам сверху видны белые барашки волн. Но какое вам до этого дело? Ваш воздушный шар уверенно несет вас в даль. Но что это? На горизонте появляется маленькая точка, и маленькая точка приближается! Это гигантский орел, он смотрит на вас недобрыми глазами! Он кружит над вами, взмывает над шаром, исчезает из поля вашего зрения. Вдруг вы слышите клекот, царапанье по обшивке шара, удары и шипение. У вас есть винтовка, кто-то из вас стреляет наудачу – и орел, теряя кровь, на своих широких крыльях медленно скользит вниз. Но ваш шар тоже начинает терять высоту. Корзина воздушного шара может держаться на воде, но если начнется шторм – шар перевернется. Вдалеке, по направлению ветра, несколько островов, по всей видимости, необитаемых. Есть шанс спастись, если освободиться от не самых нужных вещей, и долететь до островов. Но что выбросить? Ведь какие-то вещи могут пригодиться, чтобы выжить на этих необитаемых островах, а сколько там придется жить – не знает никто. О климате в этих широтах ничего неизвестно, сейчас тепло – но какова зима?

Все открыли глаза – и оказались в своей группе. Все сейчас получают список вещей, находящихся в корзине шара (табл. 1), и последовательно будут «выкидывать» вещи, чтобы долететь до острова. Первым номером отмечается то, что будете выкидывать в первую очередь, семнадцатым номером – то, что будете выкидывать в последнюю очередь. Работа абсолютно самостоятельная, с соседями ничего не обсуждать. На всю работу – 10 минут.

После того, как выбор сделал каждый, дается задание для всей команды: «Смерть обложила вас со всех сторон, единственная надежда – долететь до острова и выжить на нем. Не выкинете ничего – упадете и утоните в море. Сделаете ошибку, выкинув нужную вещь – погибнете. Выкинуть сразу все – равносильно гибели. Свой выбор сделал каждый, теперь команда должна выработать общее решение, но не голосованием, а единодушным согласием.

Таблица 1

### Список вещей, находящихся в корзине воздушного шара

№ п/п	Наименование вещей	Количество
1.	Миски, кружки, ложки	9 кг
2.	Ракетница с сигнальными ракетами	6 кг
3.	Географические карты, компас	2 кг
4.	Консервы мясные	20 кг
5.	Топоры, ножи, лопаты	12 кг
6.	Канистра с питьевой водой	20 л
7.	Бинты, вата, перекись водорода, зеленка	7 кг
8.	Винтовка с запасом патронов	30 кг
9.	Шоколад	10 кг
10.	Золото, бриллианты	25 кг
11.	Большая собака	55 кг
12.	Рыболовные снасти	1 кг
13.	Туалетное зеркало, шило, мыло и шампунь	3 кг
14.	Соль, сахар, набор витаминов	9 кг
15.	Медицинский спирт	10 л

Если хоть один человек будет против, решение не принимается. При этом не тяните время – можете погибнуть, у вас 20-30 минут. Раньше решили – больше вещей у вас останется. Закончив работу, подведите итоги; в частности, выясните, чье индивидуальное

решение окажется ближе к групповому. Тогда мы выясним, чье индивидуальное решение было самым мудрым или кто лучше всех умеет убеждать других. (Командная работа в течение 30 минут).

*Примечание для ведущего*

Очень часто в группах идет энергичное, но бесплодное препирательство, в ходе которого никаких решений не принимается. Тогда ведущий должен вмешаться:

«Все закрыли глаза. Время остановилось, вы наблюдаете ситуацию со стороны. Продырявленный воздушный шар висит над морем. Непокойно синее море, легко перевернуться корзине, и большие голодные акулы нетерпеливо ждут этого момента. А в корзине идут разговоры, и чем дольше они идут, тем ниже падает корзина... Интересно, смогут ли выжить эти люди? И от кого это зависит?.. Время включается снова! Работаем!»

Те группы, что выработали список раньше, составляют список победителей обсуждения. Делается это так. У каждого свой список и есть список общегрупповой. По каждому пункту надо подсчитать модуль разности. То есть, если по п. (кружки и т.д.) у Васи ранжир 3 (он решает выкидывать это третьим номером), а группа поставила это на 5 место, то по этому пункту разница равна двум. Если бы у Васи этот пункт был на 5 месте, а у группы – на втором, разница была бы 3. Сложив эту разность между индивидуальным и общим решением по каждому пункту, определяем, насколько в целом решение Васи оказалось далеко от группового, и сравниваем, чье решение к групповому оказалось ближе.

Если же группа не сумела справиться с заданием досрочно, ранжир победителей можно пропустить, но этот момент очень интересен для игроков. Если есть возможность, стоит обсудить с группой: что, на их взгляд, важнее – умение доказать свою правоту или работать в целом на спасение группы?

Несложно представить себе тактику, когда Вася может быстро «подмять» под себя всю группу. Он просто заявляет: «Друзья! Вот мое решение, и я предлагаю всем принять его. Дело в том, что решение по условию задачи должно приниматься единогласно, а никаких поправок к своему решению я не приму. Я готов погибнуть, а вы, наверное, хотите жить. Вы останетесь живы только в том случае, если без спора примете решение мое...».

На самом деле важно обсудить ход прошедшей дискуссии и вклад в нее каждого: какова общая стратегия, кто какой вклад внес, кто нас спасал и наоборот – с кем бы ты не полетел? На это обязательно надо отвести 10 минут. Если же этот момент пропустить, то для участников все прошедшее окажется только увлекательной, но не психологической игрой, только игрой в приключение, но не уроком жизни.

*Занятие 4. Лидер как эффективный коммуникатор*

**Упражнение «Ведущий дискуссии»**

*Цели:*

- освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства;
- потренироваться в определении четких и ясных целей деятельности;
- совершенствовать лидерские умения управлять группой;
- поупражняться в риторике - науке убеждать.

*Размер группы:* какой угодно большой.

*Ресурсы:* флип-чарт и маркеры для записи обсуждения, записки с указанием скрытых ролей: "Ведущий дискуссии", "Спорщик", "Скептик", "Единомышленник", "Философ", "Дипломат", "Альтернативный лидер", "Равнодушный".

*Время:* от получаса до часа.

*Ход игры*

Руководить собранием, обсуждением, дискуссией - особое искусство. От руководителя в этой роли требуется немало умений:

- быть доброжелательным и тактичным по отношению к аудитории;
- владеть аудиторией, вниманием слушателей;

- ограничивать активность крикунов, вовлекать в обсуждение пассивных;
- четко формулировать вопросы и умело резюмировать этапы обсуждения темы.

В данной ролевой игре участники группы смогут проверить на практике свои умения и навыки ведения публичной дискуссии. Сначала группе раздаются записки. Разворачивая их так, чтобы никто не видел написанного, каждый из участников тренинга поймет, какую роль ему предстоит сыграть в предстоящей дискуссии. Затем определяется тема, которая по-настоящему занимает всех присутствующих. После краткого обсуждения, связанного с определением темы дискуссии, принятый большинством вариант записывается на доске или флип-чарте. Только теперь ведущий тренинга просит ведущего дискуссии обнаружить себя. Вся полнота власти с этой минуты переходит к тому, кто в своей записке обнаружил роль ведущего дискуссии.

Объявляется трехминутный перерыв, необходимый для подготовки класса, расстановки стульев; для того чтобы все игроки собрались с мыслями и по поводу избранной для обсуждения темы, и в связи с полученной ролью.

Дискуссия продолжается обычно 15-20 минут. Затем группа переходит к обсуждению игры.

#### *Завершение*

Обсуждение строится на нескольких уровнях.

Первый уровень: все высказываются по поводу того, насколько группе, каждому из выступавших удалось раскрыть тему обсуждения.

Второй уровень: самопрезентация и самооценка участников, которым достались конкретные роли-образы. Сначала группа пробует самостоятельно определить, кто был спорщиком, кто альтернативным лидером, а кто занудой. Затем игроки "открывают свои карты" и объявляют о полученных ролях. Они анализируют свое поведение, стиль игры. Получилась ли у них роль? В какой момент дискуссия заставляла их увлечься и забыть о предложенной роли?

Третий уровень: самоанализ и обсуждение группой роли ведущего дискуссии. Что получилось, а что - нет? Владел ли он аудиторией? Удалось ли раскатать пассивных слушателей и обнародовать мнение меньшинства? В чем вы видите промахи ведущего, а в чем — его несомненный успех? Соответствовали ли друг другу "язык тела" ведущего и содержание его речи? Поддерживался ли визуальный контакт с аудиторией, какие подбадривающие знаки, стимулирующие выражение собственного мнения слушателями использовал ведущий?

В итоге предлагаем обсудить с группой некоторые идеи из блестящей книги Рона Хоффа.

#### ***Упражнение «Круиз»***

*Цели:*

- способствовать мобилизации внимания участников в решении групповой задачи;
- интегрировать группу за счет осознания коллективной ответственности и включенности в совместную деятельность;
- потренироваться в выработке совместной стратегии и тактики успеха;
- развить лидерские качества в членах команды, проверить их готовность взять на себя ответственность за решение задачи, способность эффективно работать и общаться с партнерами по команде.

*Размер группы:* оптимальный - 10-15 человек.

*Ресурсы:* флип-чарт, маркеры, бумага для записи, ручки, путеводители и проспекты туристических фирм, большая карта мира.

*Время:* 1,5 часа.

*Ход игры*

Тренер сообщает группе, что за прекрасные результаты, которые она показала в ходе тренинга, команда награждена 30-дневным круизом.

Туристические компании и агентства предлагают свои проспекты. Каждому участнику команды нужно только составить маршрут захватывающего путешествия. Эта индивидуальная работа длится 15-20 минут.

Следующий этап подготовки к путешествию - выработка маршрута, удовлетворяющего интересы и потребности всех членов команды. Материальные затраты могут не волновать игроков - "за все уплачено!" Но маршрут должен быть составлен быстро (с указанием сроков пребывания в каждом порту). Продажа путевок заканчивается через 40 минут! К закрытию офиса туристической фирмы ее директору (тренер команды) должно быть предоставлено подробное описание маршрута.

Еще одно замечание: так как заказ групповой, то он предусматривает 100%-е согласие всех путешественников с программой круиза.

#### *Завершение*

- Что вы чувствовали, познакомившись с условиями игры?
- Какой этап обсуждения задачи показался вам наиболее важным?
- Как происходил процесс обсуждения и принятия решений?
- Как осуществлялось руководство группой?
- Насколько тип лидерства был эффективен для конкретной задачи и конкретной группы?
- Учитывалось ли особое мнение?
- Было ли групповое обсуждение демократичным?
- Что повлияло на результат игры?
- Что мешало группе работать эффективнее?
- Что каждый вынес для себя из участия в игре?
- После того как игра закончилась, осталось ли у вас желание провести совместное 30-дневное путешествие? Кого бы вы не взяли с собой и почему?

#### *Упражнение «Трудный разговор»*

##### *Цели:*

- поупражняться в способности убеждать как в лидерском навыке;
- развить творческое мышление участников тренинга, их умение расширять поле проблемы и видеть многообразие подходов к решению задачи;
- помочь участникам группы разобраться в себе и понять природу своих лидерских качеств;
- потренироваться в переговорном процессе как способе решения конфликта.

*Размер группы:* не важен. *Ресурсы:* не требуются. *Время:* до часа.

##### *Ход игры*

Тренер просит участников внимательно выслушать легенду игры.

- Вы - руководитель небольшого отдела крупной фирмы по политконсалтингу. На завтра, на раннее утро назначено решающее совещание, на котором вы должны представить заказчику — кандидату на выборную муниципальную должность - стратегию его избирательной кампании.

Заказчик требует познакомить его со всеми элементами рекламной продукции: эскизами плакатов, агитационных листов, текстами объявлений, статей.

По фатальному недоразумению готовый материал был стерт из памяти компьютера, так что и копирайтеру, и графику необходимо восстановить весь объем предложений заказчику. Вы лишь сейчас, в 18.30, поняли, что произошло. Рабочий день почти закончен. На восстановление утраченного материала требуется по меньшей мере полтора-два часа.

Но есть дополнительные проблемы: ваш копирайтер за большие деньги достал билет на концерт группы его мечты - "Металлика". Он настоящий фанат тяжелого рока, и вам известно о том, что концерт начинается через полтора часа.

Кроме того, ваша коллега-график отмечает сегодня первую годовщину свадьбы. Она поделилась с вами своими планами встретить мужа с работы сюрпризом - романтическим ужином на двоих при свечах. Так что уже сейчас она с нетерпением поглядывает на часы, чтобы бежать домой и успеть закончить все приготовления до возвращения с работы мужа.

Что же делать?!

Ваша задача как руководителя отдела убедить сотрудников задержаться и подготовить материалы.

Прочтя задание, предлагаем трем участникам попробовать свои силы на сценической площадке, отыграв разговор между руководителем и его подчиненными. Можно представить несколько попыток, в каждой из которых состав участников будет иным. Важно, чтобы после каждого представления тренер проверял состояние дел вопросом, обращенным к зрителям:

- Вы верите в то, что к утру задание будет выполнено?

*Завершение*

- Как данная ролевая игра помогла понять секреты переговорного процесса?

- Каков был стиль решения конфликта?

- Какие индивидуальные особенности ведения переговоров обнажила игра в участниках тренинга?

*...Многие избегают конфликтных ситуаций, потому что не знают, как эффективно инициировать конфликтный разговор. Предлагаемые рекомендации... помогут вам начать конфликт так, чтобы это не провоцировало защитную реакцию у партнеров и способствовало сотрудничеству.*

*1. Признайте, что у вас есть проблема. Предположим, вы пытаетесь подготовиться к тесту по самому трудному предмету, а ваша соседка включила на полную мощность магнитофон. Итак, чтобы решить проблему, вы принимаете решение поговорить с соседкой. Вы эффективно объясните ей свою проблему, если начнете со следующих слов: "Привет. Ты не могла бы мне помочь в одном деле? Я пытаюсь подготовиться к экзамену... Это самый трудный экзамен..."*

*2. Опишите потенциальный конфликт с точки зрения поведения, которое вы наблюдаете, возможных последствий и ваших ощущений. Очень важно объяснить все эти три шага [поведение - последствия - чувства] другому человеку... "Когда я слушаю твою музыку [поведение], я отвлекаюсь и не могу сосредоточиться, мне трудно готовиться к экзамену [последствия], и я испытываю беспокойство и досаду [чувства]"*

*3. Старайтесь не позволять другому человеку менять тему разговора.*

*Когда вы спрашиваете свою соседку о магнитофоне, предположим, она вам отвечает так: "Ой, да здесь все врубают музыку на полную катушку!" Не переключайтесь на разговор обо "всех". Вернитесь с того, с чего начали. "Да. Понятно, что у нас много шумных соседей, и громкая музыка меня обычно не беспокоит. Но все-таки сейчас у меня важное дело, и я надеялся, что ты мне сможешь помочь..."*

*4. Предложите разумное решение на основе общих ценностей.*

*"Я думаю, что у нас обоих бывает время, когда любая мелочь мешает сосредоточиться. Так что, хотя я все понимаю, я прошу тебя об одолжении, я надеюсь ты сможешь мне, если сделаешь музыку потише, пока я учу материал..."*

*5. Продумайте, что сказать, прежде чем вы столкнетесь с другим человеком, чтобы выразить проблему коротко и ясно.*

*Пожалуй, самая большая проблема для большинства из нас состоит в том, что мы имеем благие намерения держаться в рамках, но нас захлестывают эмоции и мы или говорим то, чего не должны были говорить, или раздражаем другого человека.*

*Прежде чем обрушиться на соседку, подумайте: "Что я должен сказать?" Потратьте минуту и отрепетируйте. Скажите себе: "Мне нужно признать наличие проблемы, а затем следовать формуле "поведение - последствия - чувства".*

**Упражнение: «Мне необходима помощь!..»**

*Цели:*

- потренироваться в осознании собственных поведенческих моделей;

- закрепить навыки диалогового стиля общения в практике лидера, развить его эмпатические возможности;

- потренироваться в "отзеркаливании" собеседника, пристройке.

*Размер группы:* камерный состав - 12-15 участников.

*Ресурсы:* флип-чарт/доска.

*Время:* зависит от числа участников и их готовности к диалогу.

*Ход упражнения*

Группа разбивается на подгруппы в 3-5 человек.

На доске или флип-чарте записаны роли:

- ДРУГ
- начальник
- партнер
- подчиненный
- сосед
- дальний знакомый
- коллега по работе.

Ведущий просит каждую подгруппу задуматься над тем, как одна и та же информация трансформируется в различной ситуации, применительно к различным людям, в зависимости от формы высказывания.

Насколько мы успешны в том, что можно было бы назвать уместным поведением - реакциями, адекватными той ситуации, месту, в которых мы оказались, людям, с которыми мы общаемся?

- Мне необходима помощь! - обращаетесь вы к различным людям и получаете в ответ...

Давайте проверим, как каждый из перечисленных на доске/флип-чарте людей может отреагировать на вашу просьбу. Построим работу следующим образом:

- в каждой подгруппе определите для себя, о каком виде деятельности будет идти речь, в какой помощи вы нуждаетесь;

- каждый попытается представить себе (можно сделать необходимые пометки), как будет развиваться сцена-диалог с каждым из героев, указанных в нашем списке;

- следующий этап заключается в том, что в группе проигрываются все варианты диалога со всеми героями. Каждый из участников подгруппы может поучаствовать в импровизированной сцене-диалоге, предъявив товарищам свое видение ситуации и разыграв с партнером свой вариант развития сцены;

- последний этап - обсуждение. Чтобы сделать его эффективным и конкретным, раздаем каждой подгруппе листок с наводящими вопросами:

\* Насколько варианты, которые были заранее подготовлены вами, вписываются в общее представление группы о том, как может развиваться ситуация?

\* Считаете ли вы свои предложения оптимальными после того, как познакомились с мнениями других участников команды?

\* Считаете ли вы свой вариант развития сюжета более примиренческим, более агрессивным, более нейтральным, более интеллигентным, чем варианты, предложенные товарищами? Говорит ли выбранный вами способ реакции о стиле вашего поведения в реальной обстановке?

\* Что в реакциях и предложениях товарищей по группе показалось вам неприемлемым? Что стало неожиданностью? С чем вы готовы безоговорочно согласиться?

*Завершение*

Приглашаем все группы соединиться в форум. Предлагаем участникам упражнения самостоятельно определить, что являлось для них главным в проведенном упражнении, в чем его польза и учебный потенциал. Поощряем высказывания перед общим форумом. Подводим итог выступлений.

### *Занятие 5. Мое будущее: стратегии успеха*

#### **Упражнение «Личный багаж»**

*Цели:*

- развить способности составления психологического портрета человека;

- освоить активный стиль общения и развить в группе отношения открытости и партнерства;
- помочь членам группы разобраться в себе, преодолеть внутренние барьеры, неуверенность, скованность.

*Размер группы:* не важен.

*Ресурсы:* бумага и ручки для всех игроков.

*Время:* в зависимости от количества участников.

*Ход упражнения*

Группа уже немало времени провела вместе. Вы познакомились, узнали друг друга. Сейчас мы попробуем определить, насколько хорошо вы стали понимать товарищей, их личные качества. Представьте, что вскоре вам предстоит расстаться, и каждый готовит в дорогу свой рюкзак. Это его личный багаж.

Мы будем собирать рюкзак вместе. При этом договоримся класть в него не вещи, а личные качества товарища. Поровну: те, которые мы в нем полюбили, и те, которые, как нам кажется, могут ему в жизни помешать. Что положит в рюкзак товарища группа?

Есть у этой игры еще несколько правил.

Первое: мы кладем в рюкзак только те качества, свидетелями проявления которых мы стали во время совместной работы.

Второе: мы не можем положить в рюкзак качество характера, за которое не проголосовала вся группа. Даже один человек из вас обладает правом вето. Группе придется переубедить его, иначе спорное качество так и не попадет в багаж вашего товарища.

Примечание: для каждого участника, которому группа помогла собрать личный багаж, составляем итоговый список, указываем дату и ставим подписи членов группы. Этот лист торжественно вручаем собранному в дорогу игроку.

*Завершение*

- Что вам понравилось в игре?

- Что заставило задуматься над тем, как воспринимает вас группа? Какие вещи, данные вам в дорогу группой, явились для вас неожиданностью?

- Согласны ли вы с тем багажом, которым группа снарядила вас? Может быть, вы не готовы или не хотите прислушаться к мнению группы? Что из багажа вы хотели бы все же оставить?

***Упражнение «Цветной стул»***

*Цели:*

- подтолкнуть участников к необходимости самоанализа, развить их умение объективно относиться к себе и оценивать личностные качества и поведение по отношению к окружающим;

- позволить каждому участнику группы получить личностную обратную связь;

- практически отработать получение и предоставление обратной связи;

- дать игрокам почувствовать важность двусторонней связи: лидер, член группы - группа.

*Размер группы:* не столь важен (так как это упражнение предполагает участие всех проходящих тренинг), сколько настрой даже большой по количеству людей группы на серьезную, откровенную, вдумчивую работу и искренний разговор.

*Ресурсы:* один стул, доска/флип-чарт, маркеры для записей.

*Время:* от получаса до тех пор, пока участникам хватит желаний и сил вести откровенный разговор друг с другом.

*Ход игры*

Первый этап занятия - это разговор тренера с группой о том, в чем смысл, преимущества и опасности обратной связи.

*«Обратная связь» - фразеологизм, который используется вместо слова "критика", хотя критика нередко бывает важнее, чем необоснованное славословие, комплиментарность в отношениях. Никто не любит, когда его критикуют. Однако без критического взгляда со*

стороны порой невозможно продвигаться вперед. Нам сложно увидеть свои недостатки так же ярко и выпукло, как видят их люди, которые общаются с нами на работе, дома, в дружеской неформальной обстановке. Человек, который верит в себя, в то, что он может самосовершенствоваться, как правило, готов к конструктивной критике, так как в ней он видит не угрозу своему авторитету, а потенциал для личностного самосовершенствования. Не забудьте, что обратная связь - это не обязательно критические высказывания в ваш адрес, нередко это внешняя оценка ваших сильных сторон, констатация черт вашего характера, нейтральные замечания о том, каков стиль вашего поведения.

Давайте выскажемся по поводу того, в чем вы видите преимущества обратной связи! Сделаем это методом мозгового штурма, когда все мысли высказываются вслух (без блоков "нельзя", "это звучит глупо"... ) и записываются. В ходе мозгового штурма на доске могут появиться следующие мнения:

- Эмоциональная разгрузка. Выплеснул эмоции и собственное мнение - освободился.
- Проверка того, насколько мое представление о себе совпадает с мнением окружающих.
- Возможность увидеть со стороны свои положительные и отрицательные качества.
- Возможность товарищей подсказать мне альтернативные формы поведения. Часто это позволяет решать проблемы, пока они еще не переросли в нечто большее.
- Проверка того, правильно ли я прогнозирую взаимоотношения между собой и окружающими.
- Помощь в самосовершенствовании.
- Возможность узнать истинное лицо замаскированных друзей.
- Дружеская критика помогает не быть самодовольным и успокоенным, тренирует тебя и помогает сохранить хорошую форму.
- После откровенного разговора я чувствую, что настоящие дружеские отношения только укрепятся, а дутая дружба... Ее не жаль!
- Могу рассказать всем, что я о них думаю. Они не обидятся, так как сами просили откровенности!

*Второй этап*

Мы с вами плодотворно обсудили проблемы получения и предоставления обратной связи. Хочется надеяться, что все высказанное вами поможет каждому на следующем этапе упражнения. Попробуем практически получить и предоставить обратную связь своим товарищам в игре "Цветной стул".

Здесь, в центре комнаты, я ставлю стул. В тренинге, в театре стул зачастую — отнюдь не банальный предмет мебели. Это символ, метафора, образ. Вот и наш стул будет выполнять особенные функции. Какие?

Есть известное упражнение - "горячий стул", когда сидящий на нем выслушивает от товарищей далеко не всегда приятные мнения о себе. Есть "стул золотой" - он предполагает выражение симпатии и комплименты в адрес сидящего. Наш стул — "цветной". Тот, кто сядет на него, получит возможность услышать от любого из участников группы откровенное мнение о себе. Будьте готовы не только к "поглаживаниям", но и к нелицеприятным вещам, к сложным вопросам.

У сидящего в центре игрока тоже есть право на пять вопросов. Пять вопросов к товарищам - это немало. Стоит хорошенько подумать, чтобы максимально полно реализовать свое право не только на ответ, но и на попытку прояснить отношение к себе.

Хотелось, чтобы каждый воспринял происходящее как акт дружбы и откровенности, а не как пустую болтовню. Вдумайтесь в то, что для вас действительно важно в сидящем напротив человеке. Что вы хотите узнать о нем, чем хотели бы с ним поделиться?

*Две группы*

*Цели:*

- поощрить членов группы дать и получить обратную связь, необходимую для эффективного и доверительного сотрудничества;
- развить лидерские качества, умение анализировать информацию о процессах, происходящих в группе.

*Размер группы:* желательна небольшой. Группа 8-15 человек идеальна. *Ресурсы:* не требуются. *Время:* 15-20 минут.

*Ход игры*

Это задание помогает участникам тренинга развить внимательность и логическое мышление. Один из игроков - доброволец - выходит из комнаты. В это время группа договаривается о признаке, по которому она могла бы разделиться на две подгруппы. Сначала признак этот должен быть только визуальным. Скажем, в одном углу сидят люди, носящие очки, в другом - нет. Или в одной группе - те, у кого на руке есть часы, в другой - участники без часов...

После того как разделение произошло, в комнату возвращается игрок, которому предлагается проанализировать "картинку" и на основании увиденного сказать, какой признак лег в основу распределения участников.

На продвинутом этапе тренинга можно попробовать проводить разделение, основываясь на качествах характера, общности интересов.

***Дорогой длиною...***

*Цели:*

- способствовать мобилизации внимания участников и включенности их в решение групповой задачи;
- интеграция группы за счет осознания коллективной ответственности и включенности в совместную командную деятельность;
- потренироваться в определении четких целей деятельности, в выработке совместной стратегии и тактики успеха;
- развить лидерские качества в членах команды, проверить их готовность взять на себя ответственность за решение задачи, способность эффективно работать и общаться с партнерами по команде.

*Размер группы:* до 20-25 человек.

*Ресурсы:* два стола, два набора "Лего", флип-чарт, маркеры для записей, секундомер (идеальный вариант - большие настенные часы с секундной стрелкой).

*Время:* 1-1,5 часа.

*Ход игры*

Группа разделяется тренером на две равные подгруппы, каждая выбирает лидера. Тренер задает лидерам определенный стиль поведения. Один из лидеров будет работать по деловому типу, т. е. он нацелен на выполнение задачи, работа - главное. Настроения, сомнения, тревоги, рефлексия участников возможны лишь в том случае, если не отвлекают от генеральной линии. Второй лидер определен как социоэмоциональный тип руководителя. В своей работе с группой он руководствуется идеями, предложениями участников, готов быть внимателен к их проблемам, вовлекает их эмоционально в общий процесс. Обратим внимание на то, что группа не выдвигала лидеров, а получила решение сверху: лидеры - выдвинуты руководителем тренинга. Это важно, и к этому замечанию мы еще вернемся.

Каждая группа получает инструкцию. Она одинакова для обеих команд.

**Инструкция**

Друзья! Перед вами стоит грандиозная задача национального масштаба. Вы - те, кто своим упорным трудом, творческой энергией, эффективным сотрудничеством построит долгожданную магистраль, соединяющую центр страны с периферией. Одна проблема: техника должна быть переправлена на другой берег широкой реки.

Перед вами на столе - набор конструктора "Лего". Вам необходимо из кирпичиков выстроить мост, соединяющий оба берега.

Правила строительства таковы:

1. Вы должны использовать минимум кирпичиков.
2. Выстроить максимально длинный мост (не менее 70 см).
3. Мост должен быть максимально высоким.
4. Использовать по возможности более мелкие "кирпичики" конструктора.
5. Выполнить задачу в максимально короткий срок.

В ходе работы вы не сможете пользоваться советами тренера или любого другого участника тренинга, не состоящего в вашей команде. Только команда работает над строительством моста. Временные рамки:

- Обсуждение инструкции и правил строительства с тренером - три минуты. После этого группа начнет работать в абсолютно автономном режиме!
- Групповая дискуссия о методах строительства, тренировка, апробация методов строительства - 25 минут.
- Обсуждение результатов тренировки и принятие стратегических и тактических решений - 15 минут.

Таким образом, через 48 минут после прочтения дается старт строительству. На этом этапе всем участникам команды, кроме лидера, **ЗАПРЕЩЕНО РАЗГОВАРИВАТЬ**. Использовать можно лишь невербальные средства общения! Каждая попытка разговора со стороны участников команды стоит группе дополнительных 15 секунд (штрафное время, которое будет прибавлено ко времени строительства).

Сразу же после прочтения инструкции начинается отсчет времени и игра.

*Завершение*

После того как команды завершили работу, объявляется затраченное на строительство моста время, подсчитывается количество "кирпичиков", измеряется длина и высота моста. Когда промеры закончены, под аплодисменты и музыку открывается движение по сданному в строй участку автомагистрали!

Строители пока не идут на банкет, потому что после пуска моста предполагается анализ деятельности - подробный "разбор полетов".

- Что вы чувствовали, прочитав инструкцию и ознакомившись с условиями игры?
- Какой этап обсуждения задачи показался вам наиболее важным?
- Как происходили обсуждение и принятие решений?
- Кто осуществлял руководство группой? Работал ли в полную силу назначенный формальный лидер, был ли выдвигенец группы лидером альтернативным, а может быть, работа происходила под коллективным руководством?
- Насколько тип лидерства, определенный для вашего формального руководителя, был эффективен для конкретной задачи и конкретной группы?
- Что повлияло на результат игры?
- Что мешало группе работать эффективнее?
- Что каждый из вас может вынести для себя после игры?

***Никогда не говори "Никогда"***

*Цели:*

- развить творческое мышление участников тренинга, их умение расширять поле проблемы и видеть многообразие подходов к решению задачи;
- помочь участникам группы разобраться в себе и понять природу своих лидерских качеств;
- потренироваться в преодолении внутренних барьеров, страхов перед неизвестностью, зажатости.

*Размер группы:* не важен

*Ресурсы:* картофель, трубочка для коктейля; куски шнура, бумага и ручки для каждого участника. *Время:* до часа.

*Ход игры*

Сказав себе: "Я никогда не справлюсь с ...", мы заранее настраиваем себя на неуспех, на проигрыш. Подобное самореализующееся пророчество заведомо ограничивает наш творческий потенциал, уменьшает возможности. Умение концентрироваться, заряд оптимизма ("Мне это удастся!"), готовность расширить рамки поиска решения проблемы за пределы обычных, банальных выводов - вот что тренирует данное упражнение. Не забудем, что Томас Эдисон провел 10000 неудачных опытов, пока создал электрическую лампочку! Терпение + Вера в успех + Развитое творческое мышление = Победа.

Тренировка этих составляющих и лежит в основе следующих заданий.

*Картошка*

Показываем команде большую сырую картофелину и трубочку для коктейля. Вопрос: "Можно ли проткнуть картофелину трубочкой за одну секунду?"

Выслушав ответы, предлагаем проверить это опытным путем. Трубочка должна пройти через картофелину насквозь!

Решение: как правило, игроки не могут преуспеть в решении задачи и начинают заявлять о невозможности выполнения задания. Однако реально это возможно. Тренер демонстрирует это, взяв трубочку в руки, зажав пальцем отверстие с одной стороны и резким сильным ударом пробив картофелину насквозь! Тонкость заключается не только в резкости и силе удара, но и в том, что, зажав трубочку с одной стороны, мы используем столб воздуха, заполнивший ее и придавший ей определенную жесткость.

*Узел*

Каждый из участников получает кусок тонкого шнура длиной один метр. Задание таково: взяться за края шнура и, не выпуская из рук концов его, завязать простой узел.

Решение: как правило, решение задачи не дается участникам тренинга с легкостью. Иногда в течение долгого времени они могут биться над поиском ответа и не найти его без вашей подсказки.

Чтобы решить задачу, нужно выйти за рамки привычного хода мысли. Успех - в правильной подготовке до начала игры:

1. Положите перед собой на стол или на другую ровную поверхность шнур.
2. Сложите руки крест-накрест, сядьте в позу образцового ученика.
3. Возьмите из этого положения концы шнура в руки и без труда завяжите простой узел!

**Завершение социально-психологического тренинга**

При завершении совместной работы необходимо, чтобы у всех участников тренинга возникло ощущение радости, округлённости, успеха, «хеппи-энда».

Тренер: Пожалуйста, встаньте в общий круг. Я хочу предложить вам поучаствовать в небольшой церемонии, которая поможет нам выразить дружеские чувства и благодарность друг другу. Игра проходит следующим образом: один из вас становится в центр, другой подходит к нему, пожимает руку и произносит: «Спасибо за приятное занятие!». Оба остаются в центре, по-прежнему держась за руки. Затем подходит третий участник, берет за свободную руку либо первого, либо второго, пожимает её и говорит: «Спасибо за приятное занятие!» Таким образом, группа в центре круга постоянно увеличивается. Все держат друг друга за руки. Когда к вашей группе присоединится последний участник, замкните круг и завершите церемонию безмолвным крепким тоекратным пожатием рук.