

Прикладная юридическая психология, № 1, 2007.  
**Социально-психологические предпосылки  
эффективной деятельности  
спецподразделений по конвоированию ФСИН России**

*Красов Д.А. – научный сотрудник  
НИИ ФСИН России*

*Кокурин А.В. –*

*и.о. заместителя начальника  
НИИ ФСИН России,*

*кандидат психологических наук, доцент*

*Мокрецов А.И. –*

*старший научный сотрудник  
НИИ ФСИН России*

Изучение пенитенциарной практики и анализ имеющейся литературы дает основания полагать, что эффективность служебной деятельности сотрудников специальных подразделений по конвоированию ФСИН России в значительной мере обуславливается психологическими факторами, например, уровнем развития индивидуально-личностных качеств сотрудников, структурно-динамическими характеристиками взаимоотношений в коллективах, стилем руководства, практическими навыками рационального поведения в трудных ситуациях<sup>1</sup>.

Сегодня становится всё более очевидным, что, казалось бы, отлаженные и функционирующие модели отбора кадров в органы УИС и профессиональной подготовки личного состава сами по себе не приводят к качественному выполнению функционально-ролевых обязанностей и не способствуют улучшению служебной деятельности сотрудников органов и учреждений УИС. Можно привести немало примеров, когда напряжённые взаимоотношения и неадекватный стиль руководства приводили к текучести кадров, нарушениям дисциплины и законности, а также ставили под угрозу выполнение поставленных задач.

---

<sup>1</sup> См., например: Кокурин А.В. Психологическое обеспечение экстремальной деятельности // Развитие личности. №1, 2004.

*Какими мотивами предпочитают руководствоваться сотрудники при поступлении на службу в спецподразделения по конвоированию, и чем отличается их деятельность от других функциональных служб УИС? Для ответа на эти вопросы исследовательской группой НИИ ФСИН России в течение 2007 года проведён опрос сотрудников управлений (отделов) по конвоированию по выявлению их мотивационных тенденций, структуры и динамики межличностных отношений, профессиональной подготовленности, а также других социально-психологических составляющих служебной деятельности.<sup>1</sup> Обратимся сначала к факторам, которые обуславливают процесс профессионального становления и эффективность совместной работы сотрудников отделов по конвоированию. Анализ полученных результатов позволяет утверждать, что значительная часть этой категории сотрудников при выборе своей служебной карьеры руководствовалась активным желанием иметь «удобный график работы» (31,5%), затем следуют удовлетворение социальных и материальных интересов (28,3% и 23,5% соответственно), нередко в качестве определяющих факторов выступали «возможность принести пользу обществу» (14,5%) и «оказание помощи людям, попавшим в беду» (2,6%).*

Практически каждый седьмой из общего числа обследованных сотрудников (13,4%), считает наиболее привлекательной возможность самореализации. Примерно столько же респондентов указывают на взаимосочетание престижности службы (7,2%) с уважением к ним со стороны ближайшего социального окружения (8,2%), а каждый десятый (10,2%) отметил в качестве ведущих мотивов «борьбу с преступностью».

---

<sup>1</sup> Выборочная совокупность исследования составила 696 сотрудников отделов по конвоированию, дислоцированных в 11 территориальных органах УИС. Возрастной диапазон у половины респондентов варьировал от 26 до 35 лет (52,2%). Для каждого пятого (20,8%) составлял от 36 до 45 лет. Почти каждый четвертый опрошенный (23,4%) имел возраст от 18 до 25 лет, остальные 2,6% были старше 45 лет. Высшее образование имели 16% сотрудников, незаконченное высшее – 8,2%. Среднее специальное, либо среднее (51,4% и 23,3% соответственно). Общий стаж службы в пенитенциарной системе почти у каждого четвертого из числа опрошенных (24,1%) составляет более 10 лет. Каждый пятый (19,3%) служит от 7 до 10 лет. Стаж службы от 1 до 3 лет имеет 15,9% опрошенных, от 3 до 5 лет – 19,4%. Почти у каждого восьмого (12,2%) стаж службы составляет от 5 до 7 лет. Лишь 7,8% сотрудников служат в органах и учреждениях УИС менее одного года.

При ответах на вопрос: «Что, главным образом, повлияло на Ваше решение поступить на службу в подразделение, в котором Вы проходите службу?» третья часть обследованных отметила, что решающим обстоятельством явились «советы друзей, родственников» (33,9%). К этой же категории можно отнести ответ «следование семейным традициям» (8,6%). Второе место в рейтинге привлекательности занимают социальные ожидания, сопряжённые с улучшением своего экономического положения, и материальной обеспеченности (31,0%). Заметим, что такой мотив, как «стремление утвердиться в глазах окружающих» явился решающим лишь для незначительной части опрошенных сотрудников отделов по конвоированию (5,3 %).

Подобное распределение ответов, на наш взгляд, обусловливается рядом причин объективного и субъективного характера. Во-первых, в социальном контексте преобразований, происходящих сегодня в обществе и пенитенциарной системе в частности, сотрудники органов и учреждений УИС прямо или косвенно желают улучшить собственное материальное положение и благосостояние своих семей. Во-вторых, негативные тенденции сопряженные с текучестью кадров за последние несколько лет, порождались недостаточным уровнем денежного содержания, отсутствием перспектив продвижения по службе, хроническими трудностями в семейно-бытовой сфере (73,7%, 43,5%, 39,9% соответственно). Кроме того, 35,3% опрошенных указали в качестве негативных факторов конфликты с вышестоящим руководством, а 16,5% – физическую и психологическую усталость («все надоело»).

Так, на вопрос «Что Вы лично хотели бы достичь в рамках сегодняшних преобразований, происходящих в стране?». Подавляющее большинство респондентов (84,3%) на первое место опять же поставили улучшение своего материального положения<sup>1</sup> (см. рисунок 1). Обнадёживает, что для достижения своих целей значительная часть опрошенных

---

<sup>1</sup> Допускалось несколько вариантов ответов.

подчеркивает своё желание продолжить службу в органах и учреждениях УИС (40,1%), добиться реальных успехов и продвинуться по «служебной лестнице» (50,0%). Достаточно оптимистичное настроение прослеживается при взгляде сотрудников на свое ближайшее будущее. Например, около половины опрошенных 48,3% полагают, что их положение изменится в лучшую сторону, 35,9% высказывают более осторожные оценки («хуже не будет»), а 13,2% респондентов вообще старается «не заглядывать вперед». И только незначительная часть из них придерживаются пессимистических взглядов 2,3%

Рисунок 1

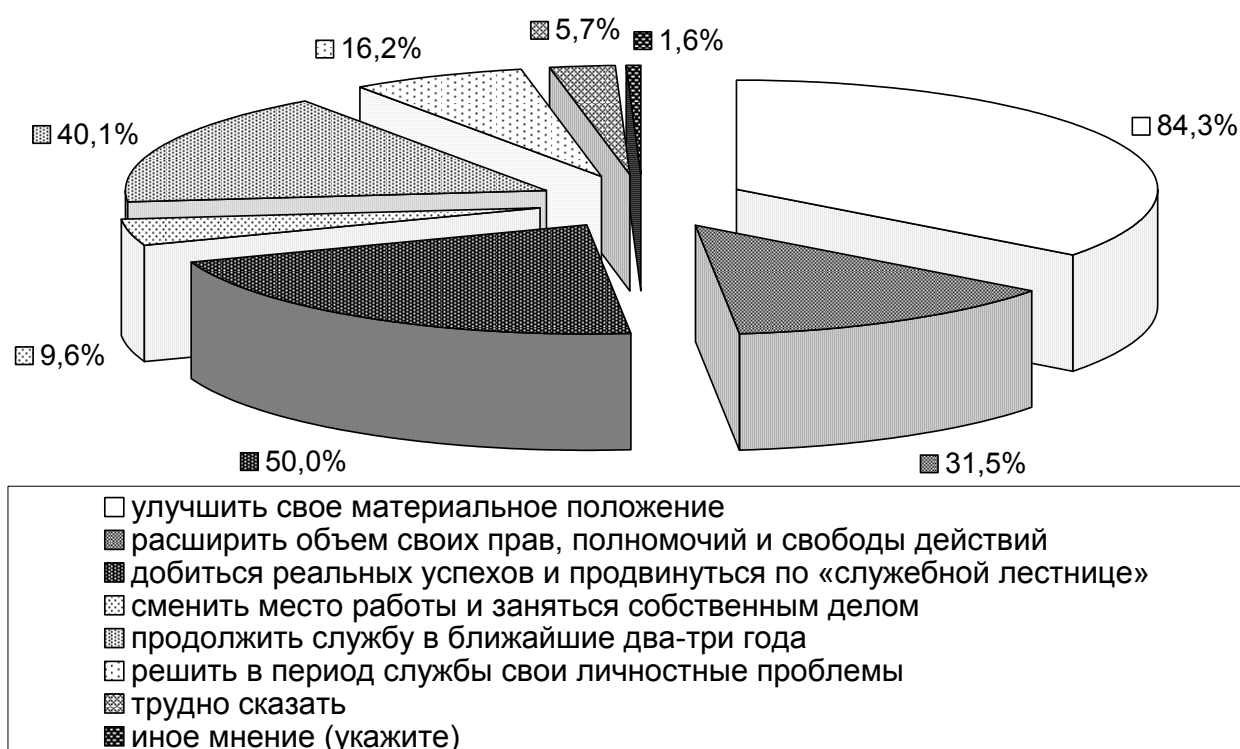


Рисунок 1. Структура социальных ожиданий сотрудников спецподразделений по конвоированию (в %, к общему числу опрошенных).

Что касается оценки уровня собственной профессиональной подготовленности, то большая часть респондентов оценивает его как средний (61,2%), либо удовлетворительный (12,4%). На высокую степень подготовленности указали 26,4% сотрудников. По мнению большинства опрошенных членов служебных коллективов спецподразделений по конвоированию, отношение их сослуживцев к выполнению должностных

обязанностей может расцениваться как позитивное (64,2%). Удовлетворительно отзывается о работе своих товарищей почти каждый третий из числа обследованных (28,7%). Лишь незначительная часть респондентов (3,0%) считает, что их коллеги работают «спустя рукава», или под сильным «нажимом» сверху (3,2%), и только 0,4% опрошенных уверены, что их сослуживцы работают плохо.

Полученные данные позволяют говорить о трёх основных мотивационных тенденциях, отражающих степень соответствия деятельности сотрудника задачам спецподразделений по конвоированию, которые могут, в свою очередь, являться индикатором правильности выбора этой профессиональной деятельности. В зависимости от степени личностной значимости первая группа отличается яркой выраженностью материальной направленности интересов и потребностей. Для второй группы доминирующим стремлением выступает устойчивый интерес к избранной профессии и своему личностному развитию. Третья группа характеризуется случайным или ситуативным выбором этого вида деятельности и зависимостью от среды своего ближайшего социального окружения. Весьма характерно, что у сотрудников подразделений специального назначения ФСИН России, по сравнению с анализируемой категорией сотрудников приоритетным является внутренняя мотивация и высокий уровень профессиональной самооценки, а внешние материальные и ситуативные побуждения занимают соответственно второе и третье место в общем перечне мотивационных составляющих. Более того, сотрудников «случайным образом» избравшим карьеру крайне мало, и долго они в подобных подразделениях, как правило, не задерживаются.<sup>1</sup>

Результаты исследования говорят о том, что практически каждый четвертый сотрудник отделов по конвоированию (24,3%) был задействован в специальных мероприятиях, причем 11% опрошенных – на территории

---

<sup>1</sup> Кокурин А.В., Мокрецов А.И. Социально-психологические предпосылки эффективной деятельности специальных подразделений // Вопросы психологии экстремальных ситуаций, № 3, 2006.

Чеченской республики. Почти столько же (10,9%) сотрудников принимали участие в задержании осужденных, совершивших побег из исправительных учреждений. Обеспечивали поддержание и восстановление правопорядка в местах лишения свободы 10,7% опрошенных сотрудников. Только незначительная часть из них привлекалась к операциям по освобождению заложников (1,0%).

В ходе проведения специальных операций использовали индивидуальные специальные средства защиты каждый пятый из числа опрошенных (22,8%). Однако в отличие от «спецназовцев», где почти каждый третий (29,6%) применял оружие на поражение, к крайним мерам обеспечения безопасности прибегала лишь незначительная часть сотрудников отделов по конвоированию (3,7%).<sup>1</sup> Таким образом, подавляющему числу опрошенных (70,2%) не пришлось прибегать ни к специальным средствам, ни к табельному оружию, в ходе своей служебной деятельности.

*Какие эмоциональные состояния испытывают сотрудники спецподразделений по конвоированию в ходе проведения специальных операций?* Согласно полученным данным, для 11,2% опрошенных преобладающим чувством выступает «интерес», на «возбуждение» указывают 9,5%, «бесстрашие» проявляется у незначительного количества респондентов (4,7%). Такие отрицательные эмоциональные состояния как «тревога», «гнев», «ярость», «страх», «отвращение» или «презрение» испытывают соответственно 7,3%, 3,7%, 3,7% и 1,4% опрошенных сотрудников.

Если проанализировать картину типичных состояний, переживаемых сотрудниками отделов по конвоированию после проведения спецопераций, то каждый десятый (10,8%) в качестве преобладающей эмоции отмечает у себя «усталость». Такие позитивные эмоции как «радость», «гордость» и

---

<sup>1</sup> См.: Кокурин А.В., Мокрецов А.И. Особенности социально-психологического климата в отделах специального назначения ФСИН России // Ведомости уголовно-исполнительной системы, №3, 2007.

«удовлетворенность собой за хорошо выполненную работу» отмечают у себя соответственно 11,5%, 9,1% и 10,5% респондентов.

Результаты проведенного опроса позволяют утверждать, что в настоящее время заметно активизировалась работа пенитенциарных психологов с сотрудниками спецподразделений по конвоированию практически на всех этапах подготовки и проведения специальных операций. Подобное мнение характерно для значительной части опрошенных в ходе нашего исследования респондентов (41,2%).

Несмотря на столь обнадеживающие результаты, мы сталкиваемся с определёнными проблемами, связанными с организацией медико-психологического сопровождения служебной деятельности этой категории сотрудников. Достаточно сказать, что только каждый десятый из общего числа опрошенных (10,8%), после пребывания в экстремальной ситуации был включен в реабилитационные медико-психологические мероприятия, а 2,3% опрошенных указали, что подобная работа с ними в постэкстремальный период вообще не проводилась.

*Какие причины и обстоятельства влияют на качество служебной деятельности сотрудников спецподразделений по конвоированию?* Ключевую роль играет «нацеленность на успешное решение поставленных задач» (38,4% респондентов), далее следует «стремление не подвести сослуживцев» (32,2%) и «чувство долга» (23,6%). Престижность службы в спецподразделениях по конвоированию подчеркивает каждый пятый из числа обследованных сотрудников (20,0%), «желание заслужить внимание окружающих» – 9,5%.<sup>1</sup>

Наиболее распространёнными причинами, негативно влияющими на выполнение служебных задач, являются сложные условия труда (44,1%) в совокупности с недостаточно продуманными моделями стимулирования сотрудников (52,6%). На втором месте стоит некомпетентность руководства, которая проявляется, по мнению опрошенных, в «необъективности оценок

---

<sup>1</sup> В данном случае допускалось несколько вариантов ответов на поставленный вопрос.

результатов деятельности» (41,1%), «нечеткости в определении служебных задач» (25,7%), «слабой координации действий сотрудников» (21,3%) и «авторитарном стиле управления коллективом» (27,3%). На третье место личный состав спецподразделений по конвоированию поставил «недостаточную сплоченность членов служебного коллектива» (25,1%). К числу факультативных факторов, затрудняющих работу опрошенных, относятся недостаточная тактическая выучка сотрудников, а также психологическая некомпетентность (соответственно 14,8% и 7,9% из числа респондентов).

Отношения с непосредственными начальниками у большинства опрошенных сотрудников носят либо доброжелательный, либо сугубо официальный характер (соответственно, 34,8% и 57,3%). Лишь у незначительной части они имеют «отчужденную или конфликтную окраску» (4,9% и 0,7% соответственно). Несмотря на достаточно высокий уровень удовлетворенности взаимоотношениями по «вертикали», рядовые сотрудники указывают на ряд признаков, препятствующих развитию сплоченности служебных коллективов. Как правило, они затрагивают *стилевые* характеристики управления служебными коллективами.

Если рассматривать профессионально важные качества, которыми должны в большей степени обладать идеальные руководители управлений (отделов) по конвоированию то, по мнению опрошенных сотрудников, они в первую очередь должны быть «справедливыми», «авторитетными» (75,6% и 63,2%), соответственно «ответственными» и «требовательными» (47,7% и 46,7%), «уверенными в себе» и «инициативными» (36,9% и 25,9%).

Заметим, что такие базовые социально-психологические качества как «вежливость» и «доброжелательность» оцениваются сотрудниками спецподразделений по конвоированию также высоко, по сравнению с



личным составом отделов специального назначения (37,6% и 6% соответственно)<sup>1</sup>.

Показательно, что столь необходимые в человеческих отношениях качества как «мягкость» и «отзывчивость», с одной стороны, и «жесткость» с другой не является предпочтительными для сотрудников отделов по конвоированию (7,6% и 7,0% опрошенных). См. рисунок 2.

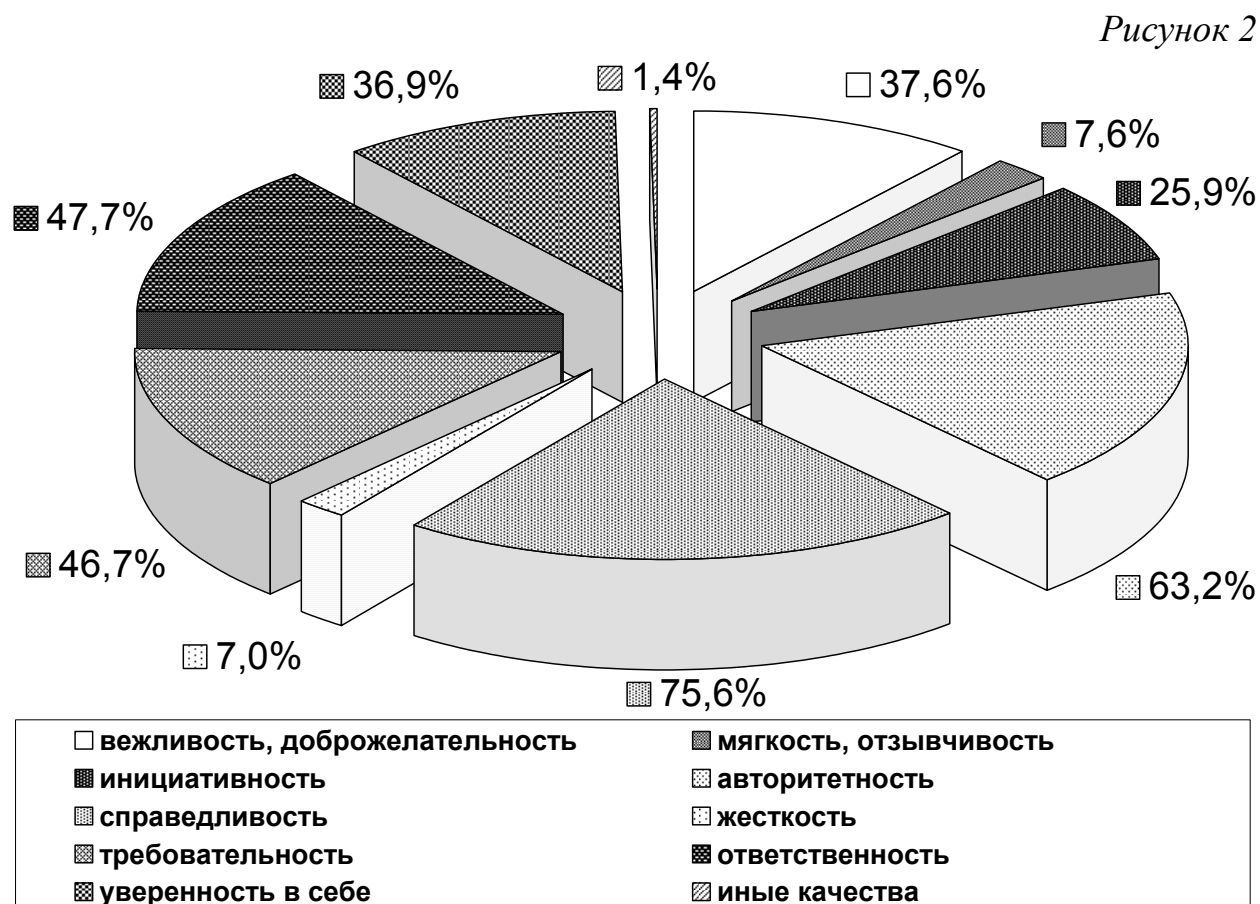


Рисунок 2. Структура личностных качеств, необходимых руководителям спецподразделений по конвоированию (в %, к общему числу опрошенных).

В контексте полученных данных интересно проанализировать профессионально важные качества, которыми, должны обладать сотрудники отделов по конвоированию. Здесь предпочтение отдается «добросовестности» (68,0%), «дисциплинированности» (49,4%), «уверенности в себе» (37,9%), «физической силе» и «выносливости» (37,8%), уравновешенности (35,2%). В число наиболее предпочтительных

<sup>1</sup> Кокурин А.В., Мокрецов А.И. Особенности социально-психологического климата в отделах специального назначения ФСИН России // Ведомости уголовно-исполнительной системы, №3, 2007.

индивидуально личностных черт входят также «смелость» (25,6%), «чувство локтя» (22,4%), «сообразительность и находчивость» (25,6% и 22,4%), «внимательность», а также «преданность делу» (соответственно 22,7% и 21,0%). Среди сотрудников спецподразделений по конвоированию менее ценными чертами являются «интеллектуальная развитость» (12,9%), «самостоятельность» (11,8%), «активность» и «инициативность» (10,8%). Интересно, что аналогичным образом последние два качества оцениваются и сотрудниками подразделений специального назначения. С другой стороны, каждый четвертый сотрудник отделов по конвоированию расценивает «внимательность» как весьма необходимое качество (22,6%), а среди спецназовцев это качество как важное отмечают лишь 2,8% опрошенных.

Таким образом, из достаточно обширного эталонного набора профессионально важных качеств, необходимых сегодня сотрудникам отделов по конвоированию, большинство отдает предпочтение добросовестности, физической силе, выносливости, находчивости, чувству групповой сплоченности, а также смелости. Представляется, что подобное смещение личностных выборов обуславливается высокой психофизической напряжённостью этого вида служебной деятельности. «Перемещение» на второй план таких индивидуально-личностных черт как «инициативность» и «самостоятельность» оказывается, скорее всего, своеобразным следствием директивного стиля руководства (что является нормой для сотрудников тех подразделений, которые несут службу с табельным оружием) и недостатками в организации профессиональной, в том числе психологической подготовки сотрудников.

Оценивая уровень своей личной безопасности, значительное количество опрошенных связывает потенциальные угрозы с ухудшением оперативной обстановки в стенах пенитенциарных учреждений, например, возможностями нападениями на персонал (44,8%), побегами осужденных (30,5%), групповыми эксцессами (28,9%), захватами заложников (26,8%), усилением влияния неформальных групп осужденных (13,6%) и их лидеров

(16,1%), обострением межличностных и межгрупповых конфликтов, (11,9% и 10,2%) массовыми отказами от работы (11,1%), обострением межнациональных противоречий (7,8%).

Анализ полученных данных показывает, что психологическая картина межличностного взаимодействия в служебных коллективах отличается уважительной и доброжелательной направленностью общения (71,3% опрошенных). На исключительно деловой или официальный характер взаимодействия указывает почти каждый третий из числа обследованных сотрудников (28,3%). А вот напряженными, конфликтными и даже враждебными свои отношения со своими сослуживцами считают соответственно 1,4% и 0,1% респондентов. Отметим, что в подавляющем большинстве служебных коллективов между сотрудниками складываются доверительные отношения (51,1%), наблюдается заинтересованность в решении профессиональных и социально-бытовых вопросов. По мнению каждого третьего опрошенного сотрудника (35,5%), среди них преобладает «деловой, творческий настрой», при этом рабочие нагрузки распределяются достаточно равномерно. Полученные данные позволяют утверждать, что во многих отделах существуют определённые предпосылки для формирования социально-психологического чувства сопричастности, которое выступает в качестве силы, способной объединить личный состав в сплоченную команду или профессиональное ядро.

Значительно реже социально-психологический климат в служебных коллективах оценивается как неблагоприятный. Внешними индикаторами этого являются хронические опоздания и длительные «перекуры» сотрудников, дифференциация статусов по принципу «привилегированных и неудобных», распространение дезинформации и слухов, конфликты, случаи притеснения.

По мнению обследуемых, типичными факторами обострения напряжённости, являются: «неадекватное понимание и несогласованность действий», «взаимные упреки», «слабая профессиональная подготовленность

отдельных членов коллектива», «вспыльчивость и несдержанность». В число менее выраженных входят: «недостаточная компетентность руководителей», «авторитарный стиль руководства» подразделениями. Наконец, третья группа факторов корреспондируется с «напряженными условиями деятельности» и «чрезмерными психологическими нагрузками». Несмотря на то, что степень конфликтной активности не столь значительна (72,0%), некоторые сотрудники указывают на её повышение (11,8%). Заметим, что 9,6% из числа опрошенных сотрудников, указывают на хронические конфликты в своих служебных коллективах.

*Что лежит в основе конфликтов, возникающих в спецподразделениях по конвоированию?* Результаты исследования показывают, что подавляющая часть противоречий вызывается следующими факторами (расположены в порядке убывания частоты значимости):

- нарушение требований службы (18,7% от общего числа опрошенных сотрудников);
- взаимные антипатии (16,8%);
- оскорбительные действия одного из участников общения (14,4%);
- совместное употребление алкоголя (9,9%);
- распространение необоснованных сплетен о сотрудниках (9,5%);
- несправедливое распределение материальных и моральных поощрений между сотрудниками (6,8%);
- нарушение общепринятых принципов и правил поведения (6,3%);
- потеря «чувства локтя» или ненадежность при выполнении совместных служебных задач (5,2%);
- религиозные разногласия (2,6%);
- материальные претензии друг к другу (2,3%);
- национальная нетерпимость (1,0%) .

Что касается динамики конфликтов, то они, в основном, носят скоротечный, быстро «затухающий» характер (32,6%). Тем не менее, в служебных коллективах между сотрудниками возникают и затяжные

долговременные разногласия (17,4%). Наиболее «популярными» способами урегулирования конфликтов являются нахождение компромиссов, например, взаимные уступки или заключение договоренностей (35,9%). Конструктивное разрешение межличностных противоречий с привлечением посредников или добровольный отказ от действий одного из участников конфликта отмечается соответственно 7,2% и 8,2% респондентов. Примерно столько же опрошенных предпочитает обращаться за советом к психологу (7,2%).

К жестким инструментам влияния на «обидчика», например, с использованием угроз и оскорблений прибегают 5,3% и 10,6% опрошенных соответственно. По мнению сотрудников, наиболее конструктивными тактиками разрешения конфликтов могут служить:

- достижение согласия между конфликтующими сторонами (18,7%);
- проведение индивидуальных профилактических бесед с инициаторами конфликта (18,1%);
- своевременное устранение слухов или искаженной информации (14,9%);
- обращение за помощью к наиболее авторитетным членам служебного коллектива (13%);
- применение обоснованных и справедливых мер дисциплинарного воздействия (12%);
- ограничение числа участников конфликта (11,2%);
- посредничество психологов (10,9%).

При отстаивании своей точки зрения в конфликтах большинство сотрудников спецподразделений по конвоированию, как правило, достаточно адекватно оценивает свои коллективные способности и возможные последствия конфликтов (80,5%). Каждый десятый ориентируется на общепринятые стандарты поведения, своего рода «корпоративные правила» взаимодействия (10,1%). Лишь немногие опрошенные переоценивают угрозу

возможных последствий конфликта для себя лично (5,3%), остальные предпочитают избегать противоречий со своими сослуживцами (2,7%).

Типичными объективными признаками назревающих конфликтов, по мнению опрошенных сотрудников, являются (расположены в порядке убывания значимости): «нарастание эмоциональной напряженности, недовольства и агрессивности» (33,8%); «целенаправленное распространение слухов, дезинформации» (29,9%); «невыполнение указаний руководства» (13,5%); «проявление оппозиционных настроений, критических высказываний» (12,1%); «активизация общения в неформальных группах» (4,2%). Незначительная часть опрошенных указывает, что им сложно судить о признаках назревающих конфликтов (3,4%). Представляется, что изучение причин и обстоятельств возникновения конфликтов позволяет, во-первых, разработать комплекс мер по повышению уровня развития и организованности коллективов спецподразделений по конвоированию, а, во-вторых, организовать цикл практических занятий по повышению конфликтологической компетентности сотрудников и руководителей.

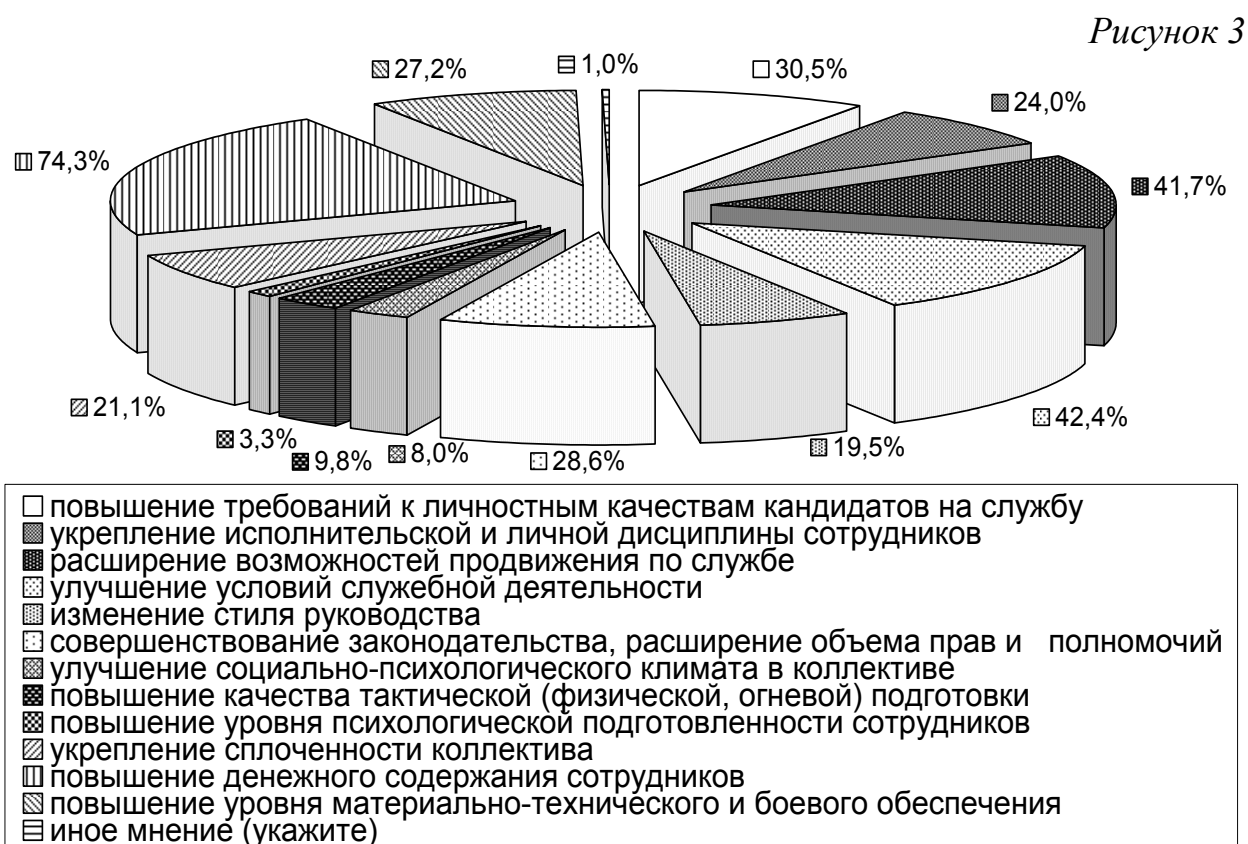
*Какие меры могут повысить результативность служебной деятельности и укрепить психологическую сплоченность коллективов?* Анализ полученных результатов дает основание полагать, что подавляющее большинство опрошенных сотрудников спецподразделений по конвоированию надеется на увеличение денежного содержания (74,3%). Следующее место по популярности занимают ответы, затрагивающие расширение возможностей продвижения по служебной лестнице (41,7%). Примерно такое же количество опрошенных указывает на улучшение условий профессиональной деятельности (42,4%).<sup>1</sup>

Почти каждый третий респондент (30,5%) говорит о необходимости повышения требований к индивидуально личностным качествам кандидатов на службу, чуть меньшее количество опрошенных 28,6% видят выход в «совершенствовании законодательства, расширении объема прав и

---

<sup>1</sup> Допускалось несколько вариантов на поставленный вопрос.

должностных полномочий сотрудников». Каждый четвертый (27,2%) настаивает на улучшении материально-технического и боевого обеспечения управлений (отделов) по конвоированию. На необходимость исполнительской и личной дисциплины, а также повышение психологической сплоченности коллективов указывает соответственно 24,0% и 21,1% опрошенных. Изменение стиля руководства в качестве меры, способствующей повышению результативности деятельности подразделения, является значимым для 19,5% респондентов (См. рисунок 3).



*Рисунок 3. Распределение мнений сотрудников спецподразделений по конвоированию относительно мер, способствующих улучшению служебной деятельности (в %, к общему числу опрошенных).*

В социально-психологическом плане настораживает весьма характерная тенденция, указывающая, что лишь незначительное меньшинство опрошенных усматривают резервы совершенствования служебной деятельности в повышении качества тактической, физической и огневой подготовки (9,8%), улучшении морально-психологического климата в служебных коллективах (8,0%), формировании практических навыков

рационального поведения в экстремальных ситуациях (3,3%). Это весьма показательные симптомы, которые следует учитывать при разработке программ психологической и воспитательной работы с личным составом органов и учреждений УИС.

Приведенные данные убедительно свидетельствуют о том, что сегодня руководители управлений (отделов) по конвоированию должны наращивать усилия по реализации задач психологического и социального порядка. В их число входит, укрепление атмосферы сотрудничества, оказание психологической и материальной поддержки членам коллективов, использование мобильного стиля управления, улучшение денежного содержания сотрудников. На наш взгляд в сфере управления служебными коллективами сотрудников органов и учреждений УИС наиболее предпочтительными являются социально-психологические подходы. С одной стороны, они базируются на собственных (компетентность руководителя) и внешних (потенциалы коллектива) ресурсах с точки зрения ожидаемых результатов работы. С другой стороны, они опираются на гуманистические ценности, например, уважение и доверие к личности сотрудника, открытость и коллегиальность, а также дифференцированный подход к конкретным субъектам деятельности (учет профессиональных и индивидуально-психологических особенностей, условий жизни), которые будут способствовать укреплению сплоченности и повышению мотивации сотрудников.