

**Состояние и перспективы оптимизации социально-психологического климата в подразделениях УИС, несущих службу с оружием**

*Кокурин А. В. – начальник лаборатории  
НИИ ФСИН России*

*кандидат психологических наук, доцент*

*Мокрецов А. И. –*

*старший научный сотрудник*

*НИИ ФСИН России*

*Красов Д. А. –*

*старший научный сотрудник*

*НИИ ФСИН России*

Обращение к литературным источникам и опыту проведения операций по восстановлению правопорядка в исправительных учреждениях дает основания полагать, что эффективность деятельности подразделений УИС, несущих службу с оружием, обуславливается многими факторами психологического содержания. Наиболее значимыми из них являются уровень развития индивидуально-личностных качеств сотрудников, структурно-динамические характеристики взаимоотношений в коллективах, стиль руководства, практические навыки рационального поведения в трудных ситуациях<sup>1</sup>.

Анализ пенитенциарной практики говорит о том, что, казалось бы, отлаженные модели отбора кадров и профессиональной подготовки личного состава сами по себе не приводят к качественному выполнению функционально-ролевых обязанностей и не способствуют коренному улучшению деятельности сотрудников ФСИН России. Можно привести немало примеров, когда напряжённые взаимоотношения и неадекватный стиль руководства приводят к текучести кадров, нарушениям дисциплины и законности, а также ставят под угрозу выполнение поставленных задач. Какие причины и обстоятельства обуславливают подобное положение дел? Что сдерживает активность сотрудников, порождает конфликты и заставляет искать другое место приложения своих способностей и полученных навыков?

Для ответа на эти вопросы исследовательской группой НИИ ФСИН России проведен опрос сотрудников отделов специального назначения, управлений (отделов) по конвоированию, отделов охраны ИУ и СИЗО с помощью социально-психологической анкеты «Ваше мнение» по выявлению доминирующих мотивационных тенденций, структуры и динамики межличностных отношений, а также иных социально-психологических составляющих повседневной деятельности.

В таблице 1 представлена характеристика выборки исследования.

*Таблица 1.*

Характеристика выборки исследования

	Отделы специального назначения	Управления (отделы) по конвоированию	Отделы охраны ИУ и СИЗО
<b>Количество испытуемых</b>	627	706	2062
<b>Количество территориальных органов</b>	16	12	16
<b>Возраст:</b>			
- 18-25 лет (%)	17,2	23,6	21,7
- 26-35 (%)	<b>59,2</b>	<b>51,9</b>	<b>51,7</b>
- 36-45 (%)	21,2	20,7	21,0
- старше 45 (%)	1,6	2,8	4
<b>Образование:</b>			
- высшее (%)	<b>33,2</b>	14,5	11,3
- незаконченное высшее (%)	21,2	8,1	6,4
- среднее специальное (%)	<b>34,4</b>	<b>51,9</b>	<b>54,8</b>
- среднее (%)	10,0	23,5	24,2
<b>Стаж службы в УИС</b>			
- до одного года (%)	7,3	7,6	7,9
- от 1 года до 3 лет (%)	15,5	16,0	17,1
- от 3 до 5 лет (%)	15,0	19,6	18,7
- от 5 до 7 лет (%)	13,2	12,2	13,1
- от 7 до 10 лет (%)	22,2	18,9	16,8
- более 10 лет (%)	<b>25,7</b>	<b>24,4</b>	<b>24,9</b>

Проанализируем факторы, обуславливающие процесс профессионального становления и эффективность совместной работы. При ответах на вопрос: «Что, главным образом, повлияло на Ваше решение поступить на службу в подразделение, в котором Вы проходите службу?» получено следующее распределение суждений (см. таблицу 2).

*Таблица 2.*

	Отделы специального назначения (%)	Управления (отделы) по конвоированию (%)	Отделы охраны ИУ и СИ- ЗО (%)
Традиции семьи	4,9	8,7	9,0

Советы друзей, родственников	21,9	<b>34,8</b>	<b>33,8</b>
Желание бороться с преступностью	<b>37,8</b>	18,4	13,4
Стремление улучшить свое материальное положение	12,9	<b>30,2</b>	<b>35,9</b>
Стремление утвердиться в глазах окружающих	11,2	5,4	4,5
Иное мнение (укажите)	13,4	10,5	8,1

Нетрудно заметить, что мотивация поступления на службу в подразделения уголовно-исполнительной системы, сопряжённых с применением оружия, имеет различную природу. Если у бойцов ОСН видна четкая альтруистическая направленность мотивации («Желание бороться с преступностью»), то сотрудники спецподразделений по конвоированию и подразделений охраны в большей степени, с одной стороны, при выборе места службы ориентировались на мнение друзей и родственников, с другой – на так называемый экономический фактор («Стремление улучшить свое материальное положение»).

Показательно, что подавляющая часть друзей опрашиваемых сотрудников имеет прямое или косвенное отношение к службе в УИС, например, служит в правоохранительных структурах (см. таблицу 3):

*Таблица 3.*

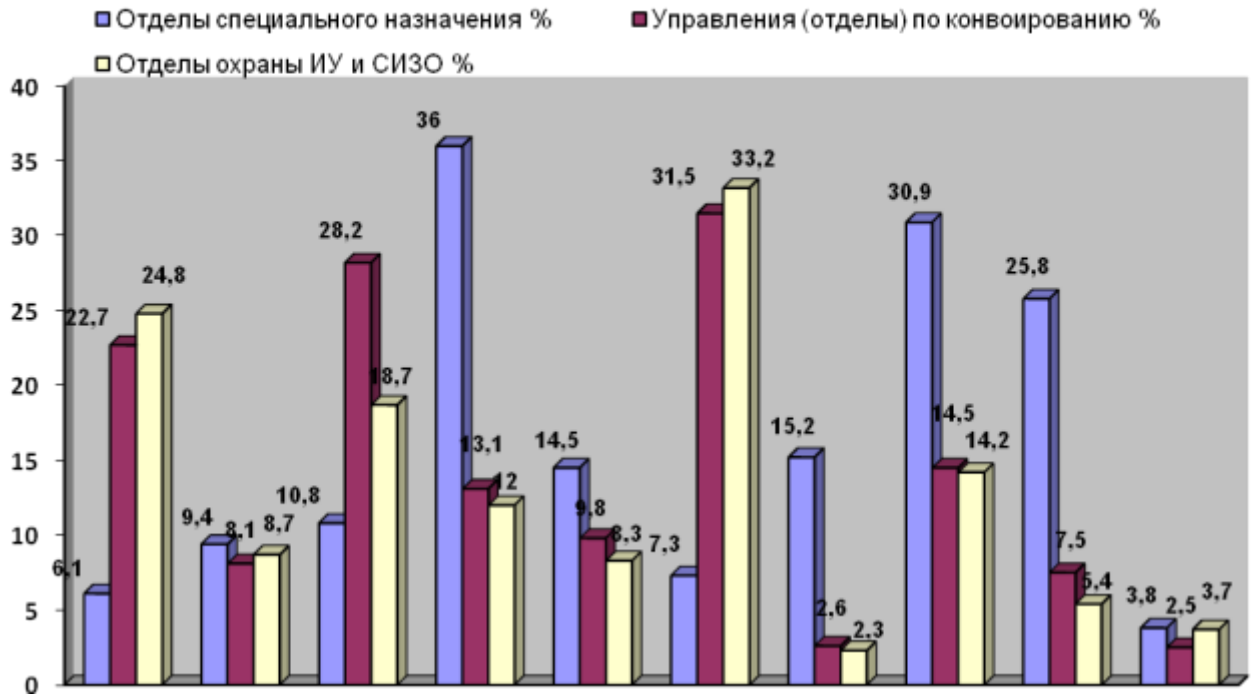
**Ваши друзья работают**

	<b>Отделы специального назначения (%)</b>	<b>Управления (отделы) по конвоированию (%)</b>	<b>Отделы охраны ИУ и СИЗО (%)</b>
В УИС либо в других силовых структурах	<b>73,2</b>	<b>65,1</b>	<b>61,7</b>
На гражданском предприятии, организации, в бизнесе	43,5	47,4	48,8
У меня нет друзей	1,9	0,6	0,8

При ответе на вопрос: «Что в наибольшей степени является привлекательным для Вас лично в службе в Вашем подразделении?», результаты распределились следующим образом (см. рис.1, табл. 4):

*Рисунок 1.*

**Что в наибольшей степени является привлекательным для Вас лично в службе  
в Вашем подразделении?**



Материальная обеспеченность	Уважение со стороны окружающих	Социальные льготы	Возможность реализовать себя	Борьба с преступностью	График работы	Возможность помогать людям, попавшим в беду	Возможность принести пользу обществу, государству	Престижность службы в спецподразделении	Иное
-----------------------------	--------------------------------	-------------------	------------------------------	------------------------	---------------	---	---	---	------

*Таблица 4.*

	Отделы специального назначения (%)	ранг	Управления (отделы) по конвоированию (%)	ранг	Отделы охраны ИУ и СИЗО (%)	ранг
Материальная обеспеченность	6,1	9	22,7	3	24,8	2
Уважение со стороны окружающих	9,4	7	8,1	7	8,7	6
Социальные льготы	10,8	6	28,2	2	18,7	3
Возможность реализовать себя	36,0	1	13,1	5	12	5
Борьба с преступностью	14,5	5	9,8	6	8,3	7
График работы	7,3	8	31,5	1	33,2	1
Возможность помогать людям, попавшим в беду	15,2	4	2,6	9	2,3	10
Возможность принести пользу обществу, государству	30,9	2	14,5	4	14,2	4
Престижность службы в спецподразделении	25,8	3	7,5	8	5,4	8
Иное	3,8	10	2,5	10	3,7	9

Основные мотивационные тенденции опрошенных категорий личного состава УИС отличаются также с содержательной точки зрения.

Так, значительная часть опрошенных спецназовцев (36%) считает наиболее привлекательным в своей службе возможность самореализации (1 ранг). Чуть меньше респондентов (30,9%) ориентированы на возможность принести максимальную пользу обществу и государству (2 ранг). Каждый четвёртый (25,8%) указывает на престижность службы в спецподразделении (3 ранг). Заметим, что нацеленность на удовлетворение социальных и материальных интересов характерна для каждого десятого спецназовца (10,8% – 6 ранг) и 6,1% (материальная обеспеченность – 9 ранг) случаев соответственно. Удобный график несения службы был определяющим для 7,3% сотрудников ОСН (8 ранг).

В отличие от спецназовцев, сотрудники управлений (отделов) по конвоированию, отделов охраны ИУ и СИЗО при выборе служебной карьеры руководствовались активным желанием иметь «удобный график работы» (31,5% сотрудников управлений (отделов) по конвоированию – 1 ранг; 33,2% сотрудников отделов охраны ИУ и СИЗО – 1 ранг). Затем следуют удовлетворение социальных интересов (28,2% сотрудников управлений (отделов) по конвоированию – 2 ранг; 18,7% сотрудников отделов охраны ИУ и СИЗО – 3 ранг) и материальных потребностей (22,7% сотрудников управлений (отделов) по конвоированию – 3 ранг; 24,8% сотрудников отделов охраны ИУ и СИЗО – 2 ранг).

На наш взгляд, подобное распределение ответов обуславливается множеством причин. Первая заключается в изначальном принципиальном отличии отделов специального назначения от других видов изучаемых подразделений. Все сотрудники прошли тщательный отбор; имеют опыт участия в боевых действиях; культивируют корпоративность («мы – спецназ») и физическую силу; занимают особое положение в уголовно-исполнительной системе. В подразделениях по конвоированию и охране большая часть сотрудников в отсутствие тщательного отбора и соответ-

ствующего образования ориентирована на внешние стимулы – денежное довольствие и социальные льготы.

Другие причины тесно связаны с преобразованиями, происходящими в последние десятилетия в нашей стране и пенитенциарной системе в частности. Вполне понятно, что в рамках бесконечных, порой плохо продуманных реформ, сотрудники нацелены на улучшение материального положения своих семей. Полученные результаты говорят также о том, что причинами текучести кадров выступают: недостаточный уровень денежного содержания, отсутствие перспектив продвижения по службе, хронические трудности в семейно-бытовой сфере (отсутствие жилья). Подобные ответы типичны для сотрудников всех трёх рассматриваемых нами категорий подразделений УИС. Нередко в ряду негативных факторов респонденты указывают разногласия (конфликты) с вышестоящим руководством, пробелы в организации труда, физическую и психическую усталость («все надоело»), а также недостаточный уровень профессиональной подготовленности (см. таблицу 5):

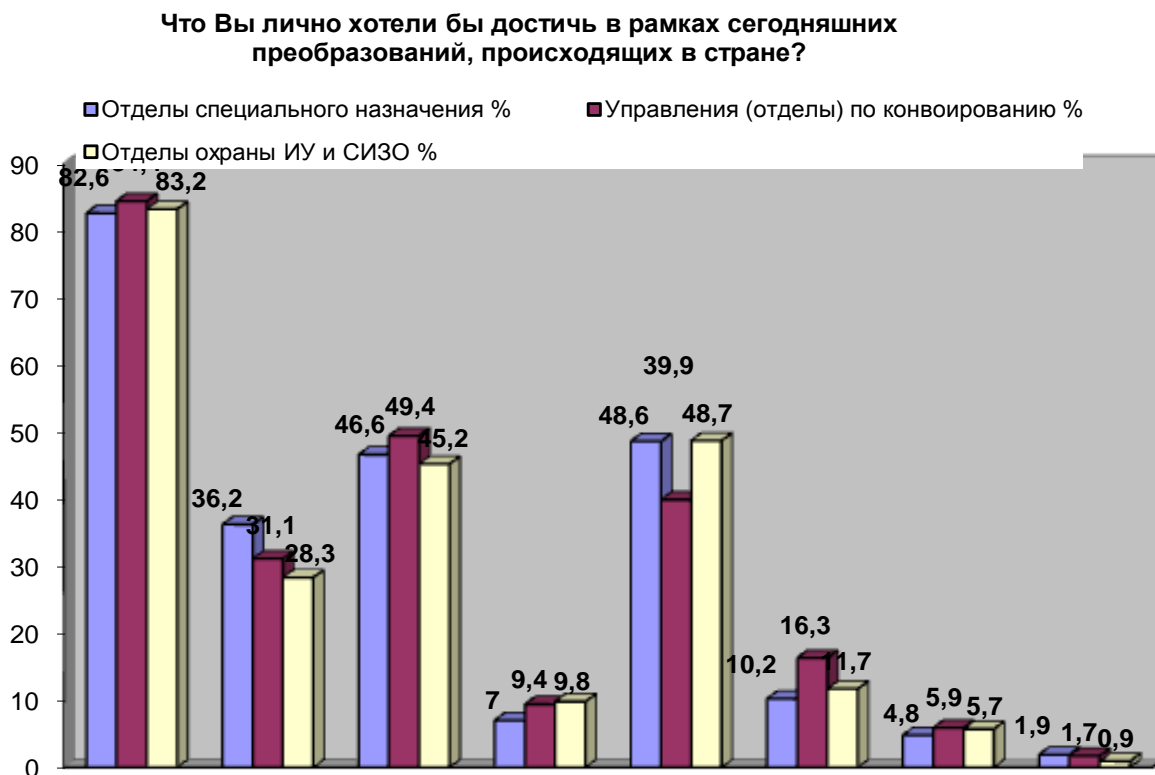
*Таблица 5.*

**Каковы, на Ваш взгляд, основные причины текучести кадров в Вашем подразделении за последние один-два года (укажите не более четырех вариантов ответов)**

	Отделы специально-го назначения (%)	Управления (отделы) по конвоированию (%)	Отделы охраны ИУ и СИ-ЗО (%)
Конфликтные отношения с коллегами по работе	3,5	4,8	7,2
Отсутствие перспектив продвижения по службе	<b>56,5</b>	<b>43,8</b>	<b>52,1</b>
Недостаточный уровень денежного содержания	<b>73,7</b>	<b>74,3</b>	<b>72,2</b>
Физическая и психологическая усталость («все надоело»)	11,5	16,6	24,2
Недостатки в организации труда	22,3	19,5	25,9
Разногласия (конфликты) с вышестоящим руководством	31,6	34,9	24,7
Недостаточный уровень профессиональной подготовки сотрудников	10,2	8,8	14,1
Постоянная тревога за свою жизнь и жизнь близких родственников	4,5	5,7	4,1
Чрезмерные физические нагрузки	2,6	5,9	13,7
Хронические трудности в семейно-бытовой сфере (отсутствие жилья)	<b>45,6</b>	<b>39,4</b>	<b>29,3</b>
Чрезмерные психические перегрузки	1,6	5,9	12,6
Иное	5,4	5,0	3,6

На вопрос анкеты: «Что Вы лично хотели бы достичь в рамках сегодняшних преобразований, происходящих в стране?» была получена следующая картина высказанных суждений (см. рисунок 2, таблицу 6):

Рисунок 2.



Улучшить свое материальное положение	Расширить объем своих прав, полномочий и свободы действий	Добиться реальных успехов и продвигнуться по «служебной лестнице»	Сменить место работы и заняться собственным делом	Продолжить службу в ближайšie два-три года	Решить в период службы свои личностные проблемы	Трудно сказать	Иное мнение (укажите)
--------------------------------------	---	---	---	--	---	----------------	-----------------------

Таблица 6.

	Отделы специального назначения (%)	ранг	Управления (отделы) по конвоированию (%)	ранг	Отделы охраны ИУ и СИЗО (%)	ранг
Улучшить свое материальное положение	82,6	1	84,4	1	83,2	1
Расширить объем своих прав, полномочий и свободы действий	36,2	4	31,1	4	28,3	4
Добиться реальных успехов и продвигнуться по «служебной лестнице»	46,6	3	49,4	2	45,2	3
Сменить место работы и заняться соб-	7,0	6	9,4	6	9,8	6

ственным делом						
Продолжить службу в ближайшие два-три года	<b>48,6</b>	<b>2</b>	<b>39,9</b>	<b>3</b>	<b>48,7</b>	<b>2</b>
Решить в период службы свои личностные проблемы	10,2	<b>5</b>	16,3	<b>5</b>	11,7	<b>5</b>
Трудно сказать	4,8	<b>7</b>	5,9	<b>7</b>	5,7	<b>7</b>
Иное мнение (укажите)	1,9	<b>8</b>	1,7	<b>8</b>	0,9	<b>8</b>

Обнадеживает тот факт, что для достижения поставленных целей значительная часть сотрудников, помимо улучшения своего материального положения, желает продолжить службу, или продвинуться по служебной лестнице, расширить объем делегируемых властных полномочий и свободы действий. Последнее перекликается с отношением сотрудников к происходящим в последние годы изменениям в уголовно-исполнительной политике России.

Оптимистичное настроение сотрудников прослеживается при их взгляде на ближайшую и отдалённую перспективу (см. таблицу 7).

*Таблица 7.*

**Конечно, трудно заглянуть в будущее, тем не менее, что Вы лично думаете относительно своего будущего в ближайшие один-два года.**

	<b>Отделы специального назначения (%)</b>	<b>Управления (отделы) по конвоированию (%)</b>	<b>Отделы охраны ИУ и СИ- ЗО (%)</b>
Надеюсь, что хуже не будет	<b>32,2</b>	<b>36,2</b>	<b>37,6</b>
Стараюсь об этом не думать	9,6	13,4	13,5
Положение изменится в лучшую сторону	<b>52,2</b>	<b>48,1</b>	<b>45,2</b>
Положение изменится в худшую сторону	2,6	2,2	2,3
Иное мнение (укажите)	2,2	1,4	0,6

Из результатов опроса видно также, что большая часть сотрудников надеется на то, что их положение изменится в лучшую сторону или, по крайней мере, не изменится к худшему. Лишь незначительная часть всех опрошенных сотрудников (от 2,2% до 2,6%) считает, что положение изменится в худшую сторону (см. таблицу 7).

Что касается оценки уровня своей профессиональной подготовленности, то подавляющая часть респондентов оценивает его как средний. Заметим, что исследования, проведенные нами ранее, дают основания полагать, что субъективная оценка профессиональной подготовленности у спецназовцев несколько занижена (что может свидетельствовать об их вы-



сокой мотивации повышения своего профессионального мастерства) и завышена у сотрудников спецподразделений по конвоированию и подразделений охраны<sup>2</sup> (см. таблицу 8).

Таблица 8.

Как Вы оцениваете уровень своей профессиональной подготовленности

	Отделы специального назначения (%)	Управления (отделы) по конвоированию (%)	Отделы охраны ИУ и СИЗО (%)
Высокий	13,2	26,0	18,2
Средний	<b>62,8</b>	<b>61,7</b>	<b>64,9</b>
Удовлетворительный	20,1	10,8	13,9
Низкий	1,6	0,3	0,3
Иное мнение (укажите)	1,6	0,4	0,4

Подчеркнем, что отношение сотрудников к повседневной деятельности своих коллег, как правило, хорошее или удовлетворительное. Лишь немногие считают, что их сослуживцы выполняют свои служебные обязанности «спустя рукава», под сильным «нажимом» сверху или работают неудовлетворительно (см. таблицу 9).

Таблица 9.

Как, на Ваш взгляд, можно относиться к повседневной работе большинства членов Вашего подразделения

	Отделы специального назначения (%)	Управления (отделы) по конвоированию (%)	Отделы охраны ИУ и СИЗО (%)
Они работают хорошо	<b>63,0</b>	<b>64,4</b>	<b>54,7</b>
Они работают удовлетворительно	<b>28,2</b>	<b>28,9</b>	<b>36,6</b>
Они работают «спустя рукава»	4,1	2,9	2,8
Они работают под сильным «нажимом» сверху	3,3	3,0	3,7
Они работают неудовлетворительно	0,3	0,4	0,7
Иное мнение (укажите)	1,3	0,4	0,4

На наш взгляд полученные данные позволяют условно выделить **три основные мотивационные тенденции**, отражающие степень соответствия деятельности сотрудника задачам подразделения, в котором он проходит службу. Они могут являться центральным основанием правильности выбора этой профессиональной деятельности. Для первой группы доминирующим является **устойчивый интерес сотрудников к службе**, стремление к личностному развитию и высокий уровень профессиональной самооценки. Вто-

рая группа сотрудников характеризуется *яркой выраженностью материальной направленности социальных ожиданий и потребностей* как бы выходящих за рамки основного вида служебной деятельности. Третья группа отличается *ситуативным выбором этого вида деятельности и явной зависимостью от среды своего ближайшего социального окружения*.

Можно сделать предварительный вывод, что в силу действия различных факторов сегодня многие сотрудники отделов по конвоированию и охраны по направленности своей мотивации могут быть отнесены ко второй и отчасти к третьей из условно выделенных нами групп<sup>3</sup>. Напротив, личный состав отделов специального назначения, для которого приоритетным является внутренняя мотивация и высокий уровень профессиональной самооценки, а внешние материальные и ситуативные побуждения отходят на второй план, относится к первой группе.<sup>4</sup>

Следующий блок вопросов анкеты затрагивает интересы сотрудников, которые принимали участие в специальных операциях. Какая же часть наших респондентов и в каких операциях принимала участие? (см. таблицу 10):

*Таблица 10.*

**Лично Вам приходилось участвовать в проведении специальных операций (антитеррористическая операция на территории Северного Кавказа, освобождение заложников, задержание преступников, совершивших побег из ИУ и т.п.)**

	<b>Отделы специального назначения (%)</b>	<b>Управления (отделы) по конвоированию (%)</b>	<b>Отделы охраны ИУ и СИЗО (%)</b>
Один раз	6,7	11,2	6,2
Да, неоднократно	<b>73,0</b>	13,0	6,9
Нет, не приходилось	18,8	<b>69,2</b>	<b>80,4</b>

Опросы свидетельствуют о том, что в проведении специальных операций участвовали сотрудники ОСН, причем подавляющее большинство из них (73,0%) – неоднократно.

Что касается специфики специальных операций, то и здесь есть различия. Если для сотрудников отделов по конвоированию и, особенно подразделений охраны, это операции по задержанию преступников, совершивших побег из ИУ (10,8% и 5,9% соответственно), то для бойцов ОСН в

73,0% случаев это – участие в контртеррористической операции на Северном Кавказе (см. таблицу 11):

*Таблица 11.*

Если Вы принимали участие в таких действиях, то укажите их специфику

	Отделы специального назначения (%)	Управления (отделы) по конвоированию (%)	Отделы охраны ИУ и СИЗО (%)
Антитеррористическая операция на территории Чеченской Республики	<b>73,0</b>	<b>11,6</b>	<b>4,9</b>
Специальные операции по освобождению заложников	6,5	1,0	0,7
Операции по задержанию преступников, совершивших побег из ИУ	35,6	<b>10,8</b>	<b>5,9</b>
Профилактические мероприятия	<b>53,9</b>	7,2	3,5
Иные действия (укажите)	4,9	3,0	1,3

Приходилось ли сотрудникам в своей служебной деятельности применять табельное оружие и спецсредства? (см. таблицу 12):

*Таблица 12.*

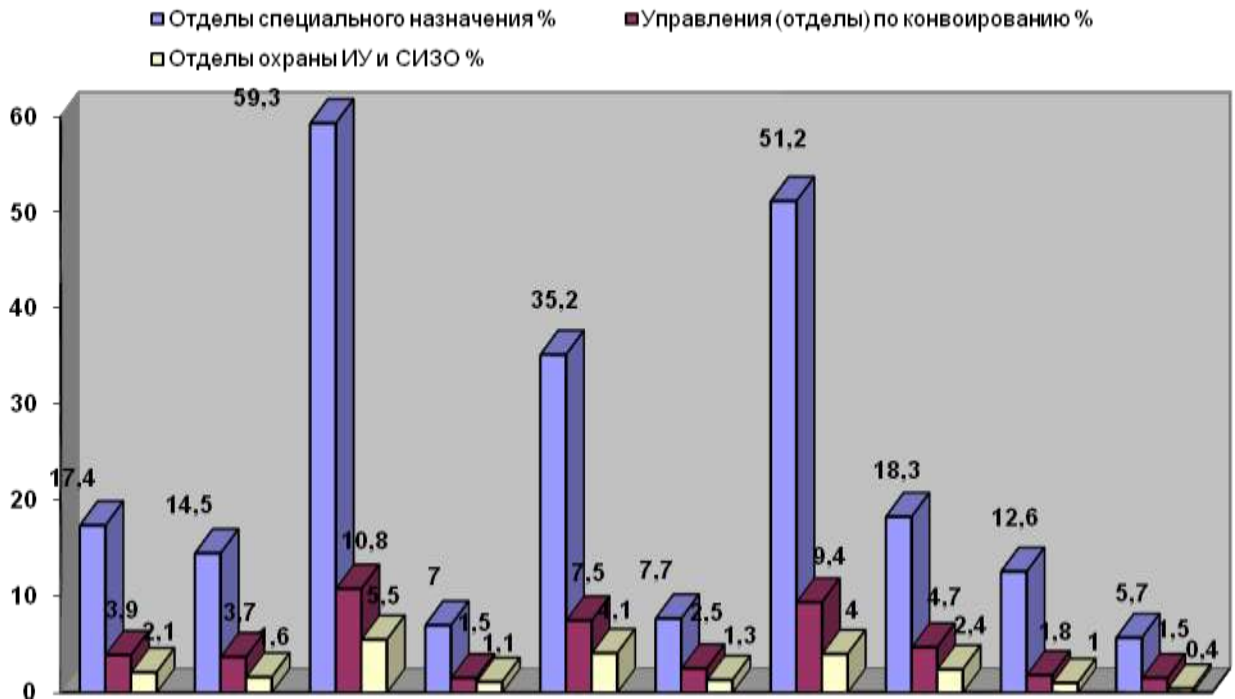
Применяли ли Вы лично табельное оружие, специальные средства защиты в ходе проведения специальных операций %

	Отделы специального назначения (%)	Управления (отделы) по конвоированию (%)	Отделы охраны ИУ и СИЗО (%)
Да, применял табельное оружие на поражение	25,0	4,0	2,4
Да, применял специальные средства защиты	<b>41,0</b>	22,9	9,9
Нет, не применял ни то, ни другое	39,1	<b>64,5</b>	<b>83,1</b>
Иные средства (укажите)	2,1	5,5	1,5

Оказывается, что табельное оружие на поражение применяли свыше четверти сотрудников ОСН (25,0%). В управлениях (отделах) по конвоированию и отделах охраны ИУ и СИЗО из числа опрошенных таких почти нет (4,0% и 2,4% соответственно). Что касается применения специальных средств защиты нашими респондентами, то из числа спецназовцев их применял почти каждый второй (41,0%), каждый пятый сотрудник спецподразделений по конвоированию (22,9%) и почти каждый десятый (9,9%) сотрудник подразделений охраны (см. таблицу 12).

*Рисунок 3.*

**Вспомните, пожалуйста, какие чувства и ощущения в наибольшей мере Вы испытывали при проведении специальных операций?**



Гнев, ярость	Страх	Интерес	Отвращение, презрение	Тревога	Удивление	Возбуждение	Бесстрашие	Удовольствие	Продолжите список
--------------	-------	---------	-----------------------	---------	-----------	-------------	------------	--------------	-------------------

При ответах на вопрос: «Вспомните, пожалуйста, какие чувства и ощущения в наибольшей мере Вы испытывали при проведении специальных операций?» (можно было указать не более четырех вариантов ответов), результаты распределились следующим образом (см. рис. 3, таблицу 13):

По мнению респондентов, преобладающим чувством (1 ранг у всех трех категорий сотрудников) выступает «интерес», второе место по значимости занимает «возбуждение», на третьем – «тревога».

*Таблица 13.*

	Отделы специального назначения (%)	ранг	Управления (отделы) по конвоированию (%)	ранг	Отделы охраны ИУ и СИЗО (%)	ранг
Гнев, ярость	17,4	5	3,9	5	2,1	5
Страх	14,5	6	3,7	6	1,6	6
Интерес	59,3	1	10,8	1	5,5	1
Отвращение, презрение	7,0	9	1,5	9	1,1	8
Тревога	35,2	3	7,5	3	4,1	2
Удивление	7,7	8	2,5	7	1,3	7

Возбуждение	51,2	2	9,4	2	4	3
Бесстрашие	18,3	4	4,7	4	2,4	4
Удовольствие	12,6	7	1,8	8	1	9
Продолжите список	5,7	10	1,5	10	0,4	10

Заключительный вопрос раздела касался эмоциональных переживаний сотрудников после завершения специальных операций (см. таблицу 14):

Таблица 14.

Какие чувства и ощущения в наибольшей мере были характерными для Вас после завершения специальной операции и возвращения в место постоянной дислокации (укажите не более четырех вариантов ответов)

	Отделы специального назначения (%)	Управления (отделы) по конвоированию (%)	Отделы охраны ИУ и СИЗО (%)
Тревога, страх	1,9	0,6	0,5
Усталость	59,5	10,9	5,1
Радость	47,7	11,5	5,2
Гордость	40,7	9,0	4,9
Вина, раскаяние	1,4	0,6	0,4
Удовлетворение собой	56,9	10,2	4,6
Продолжите список	3,8	1,2	0,6

По мнению подавляющей части опрошенных, после завершения спецопераций они испытывают смешанное чувство усталости и удовлетворения собой (радости).

Предварительный анализ результатов говорит о том, что общая палитра эмоциональных состояний в периоды проведения и выхода из специальных операций изменяется. *Если в первом случае преобладают эмоции так называемого позитивного регистра, то во втором случае на первый план начинают выдвигаться негативные чувства.* Можно с большой долей вероятности предположить, что подобная *трансформация психоэмоциональных состояний* сотрудников связана, главным образом, с воздействием психотравмирующих факторов и чрезмерным напряжением, связанных со спецификой решаемых задач и негативными последствиями, так называемых постэкстремальных психических состояний негативной окраски.

Безусловно, это требует соответствующего уровня организации медико-психологического сопровождения личного состава подразделений, несущих службу с оружием. Результаты опросов (в том числе и данного) свидетельствуют о том, что в настоящее время заметно активизировалась

работа пенитенциарных психологов с сотрудниками практически на всех этапах подготовки и проведения специальных операций<sup>5</sup>. Подобное обстоятельство, в частности, отмечается большинством сотрудников, которые приняли участие в проведенном опросе (см. таблицу 15):

*Таблица 15.*

**Проводилась ли психологическая работа непосредственно с Вами или сотрудниками вашего подразделения**

	<b>Отделы специально-го назначения (%)</b>	<b>Управления (отделы) по конвоированию (%)</b>	<b>Отделы охраны ИУ и СИЗО (%)</b>
Да, проводилась в период подготовки к специальным операциям	23,8	<b>46,8</b>	<b>42,1</b>
Да, проводилась в период проведения специальной операции	1,8	4,3	11,8
Да, проводилась после возвращения в места постоянной дислокации	15,5	10,4	4,1
Да, проводилась на всех этапах	<b>54,2</b>	41,6	36,0
Нет, не проводилась	6,7	2,2	3,1
Затрудняюсь ответить	7,0	2,2	5,3

Несмотря на столь обнадеживающие результаты, имеются определенные проблемы, связанные с качеством и количеством диагностических и психокоррекционных мероприятий. Достаточно сказать, что только от 4% до 15% опрошенных сотрудников после возвращения в места постоянной дислокации были включены в лечебно-восстановительные программы, а часть личного состава указала на то, что психологическая работа с ними в постэкстремальный период вообще не проводилась.

*Какие факторы обуславливают эффективность служебной деятельности сотрудников подразделений, несущих службу с оружием?*

Ключевую роль, как мы видим из анализа ответов на вопрос «Что, по Вашему мнению, должно лежать в основе совместной деятельности сотрудников вашего подразделения?» играет «нацеленность на успешное решение поставленных задач» (1 ранг у сотрудников всех трех видов изучаемых подразделений). Далее следует «стремление не подвести сослуживцев» (3 ранг у сотрудников ОСН и 2 – у личного состава спецподразделений по конвоированию и подразделений охраны) и «чувство долга» (2 ранг у бойцов «спецназа» и 3 ранг у сотрудников управлений (отделов) по конвоированию и отделов охраны ИУ и СИЗО). Следующий (4-й) ранг для

сотрудников всех трех подразделений занимает «престиж службы в данном подразделении». Заметим, что желание «заслужить внимание окружающих» занимает у сотрудников ОСН, спецподразделений по конвоированию, подразделений охраны одно из последних мест по значимости (7-й, 6-й и 7-й ранги соответственно). Детальное распределение ответов отражено на рис. 4 и в таблице 16.

Рисунок 4.

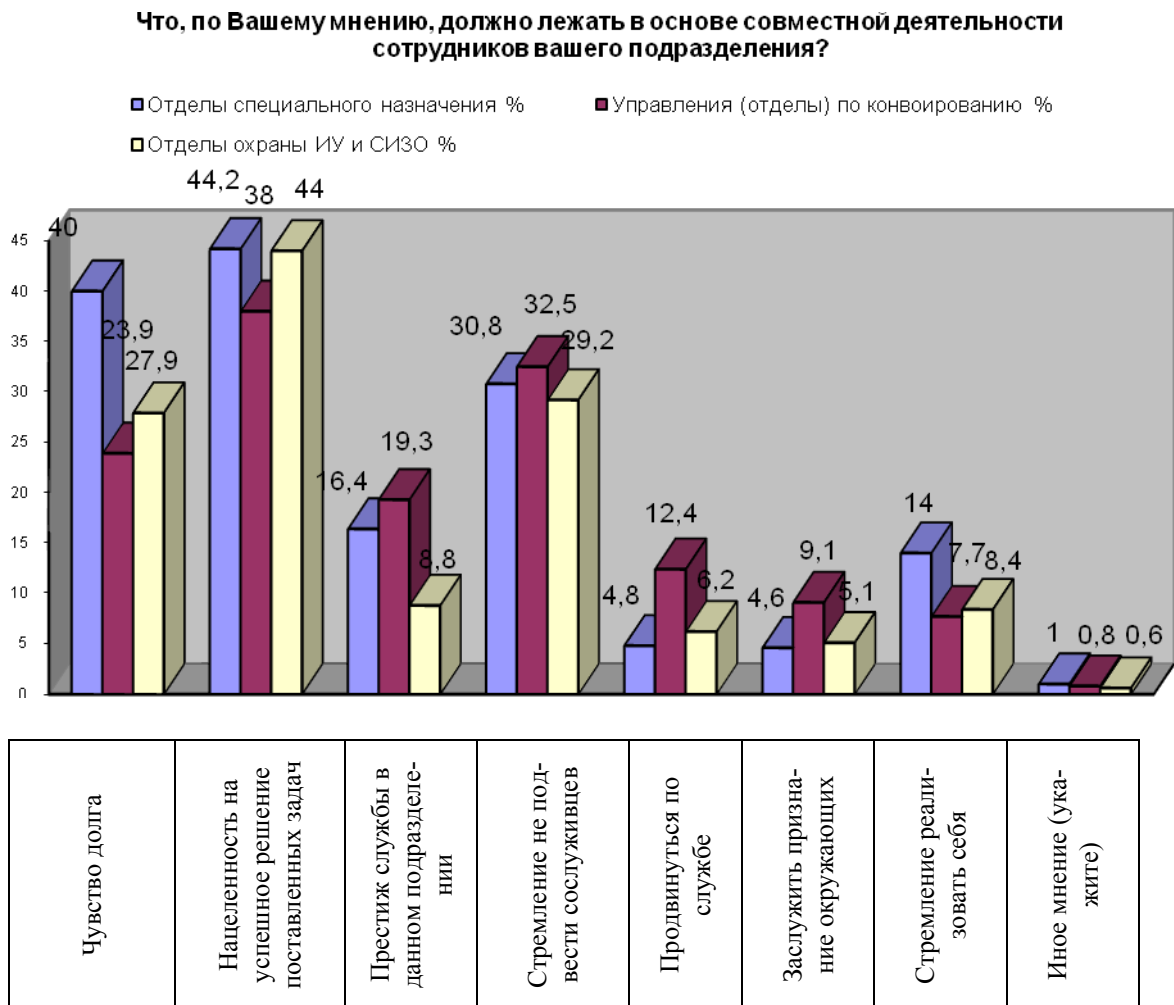


Таблица 16.

	Отделы специального назначения (%)	ранг	Управления (отделы) по конвоированию (%)	ранг	Отделы охраны ИУ и СИЗО (%)	ранг
Чувство долга	40,0	2	23,9	3	27,9	3
Нацеленность на успешное решение поставленных задач	44,2	1	38,0	1	44,0	1
Престиж службы в данном подразделении	16,4	4	19,3	4	8,8	4
Стремление не подвести сослуживцев	30,8	3	32,5	2	29,2	2

Продвинуться по службе	4,8	<b>6</b>	12,4	<b>5</b>	6,2	<b>6</b>
Заслужить признание окружающих	4,6	<b>7</b>	9,1	<b>6</b>	5,1	<b>7</b>
Стремление реализовать себя	14,0	<b>5</b>	7,7	<b>7</b>	8,4	<b>5</b>
Иное мнение (укажите)	1,0	<b>8</b>	0,8	<b>8</b>	0,6	<b>8</b>

Типичными факторами, негативно влияющими на выполнение поставленных задач, являются сложные условия труда в совокупности с недостаточно продуманными моделями стимулирования сотрудников. На втором месте стоит недостаточная компетентность руководства, которая проявляется, по мнению респондентов, в «необъективности оценок результатов деятельности» и «нечеткости в определении служебных задач со стороны руководства», что логично приводит к третьей проблеме, отмеченной сотрудниками – «недостаточной сплоченности членов служебного коллектива» (см. таблицу 17):

Таблица 17.

Как вы полагаете, что сегодня в наибольшей мере затрудняет продуктивную работу Вашего коллектива (укажите не более четырех вариантов ответов)

	Отделы специального назначения (%)	Управления (отделы) по конвоированию (%)	Отделы охраны ИУ и СИ-ЗО (%)
Недостаточная координация действий сотрудников	26,0	21,4	23,3
Неудовлетворительные условия труда	<b>37,3</b>	<b>43,6</b>	<b>49,0</b>
Недостаточная сплоченность членов служебного коллектива	28,4	25,4	<b>35,8</b>
Недостаточный уровень психологической подготовки	7,0	7,9	10,7
Недостатки в тактической (физической и огневой) выучке сотрудников	22,5	14,8	14,8
Необъективность в оценках результатов деятельности	22,2	<b>40,6</b>	34,8
Авторитарный стиль управления	23,6	26,9	14,5
Нечеткость в определении служебных задач со стороны руководства	<b>33,7</b>	25,6	20,8
Недостатки в системе стимулирования сотрудников	<b>57,3</b>	<b>52,6</b>	<b>53,3</b>
Иное мнение (укажите)	4,8	4,4	3,0

Отношения с непосредственными начальниками у большинства сотрудников изучаемых нами подразделений носят либо официальный, либо исключительно деловой характер. Лишь у незначительной части личного состава они имеют «отчужденную или конфликтную окраску» (см. таблицу 18).

Таблица 18.

Ваши отношения с непосредственным начальником можно охарактеризовать в большинстве случаев как



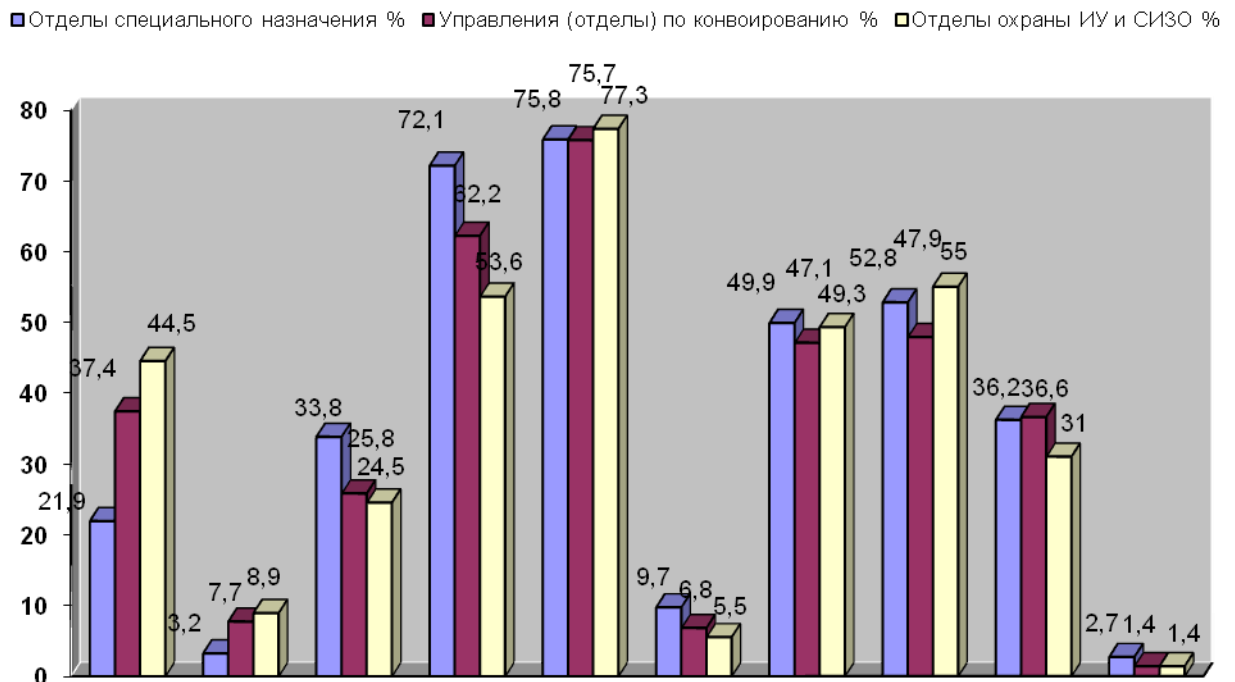
	Отделы специального назначения (%)	Управления (отделы) по конвоированию (%)	Отделы охраны ИУ и СИЗО (%)
Доброжелательные	40,5	35,1	39,2
Официальные, деловые	53,9	57,2	55,0
Отчужденные, холодные	4,1	4,8	1,9
Отношения конфликтные	1,1	0,7	0,8

Несмотря на достаточно высокий уровень удовлетворенности взаимоотношениями по «вертикали», рядовые сотрудники указывают на ряд причин и обстоятельств, препятствующих развитию сплоченности. Они затрагивают *стилевые* характеристики управления.

*Какими профессионально важными качествами должны обладать идеальные руководители и сотрудники подразделений охраны?* С этой целью в анкете сотрудникам было задано 2 вопроса. На первый из них «Какими личностными качествами, по Вашему мнению, руководитель в первую очередь должен обладать?» получено следующее распределение ответов (см. рисунок 5 и таблицу 19):

Рисунок 5.

**Какими личностными качествами, по Вашему мнению, руководитель в первую очередь должен обладать?**



Вежливым, доброжелательным	Мягким, отзывчивым	Инициативным	Авторитетным	Справедливым	Жестким	Требовательным	Ответственным	Уверенным в себе	Что-то еще (уточните)
----------------------------	--------------------	--------------	--------------	--------------	---------	----------------	---------------	------------------	-----------------------

Таблица 19.

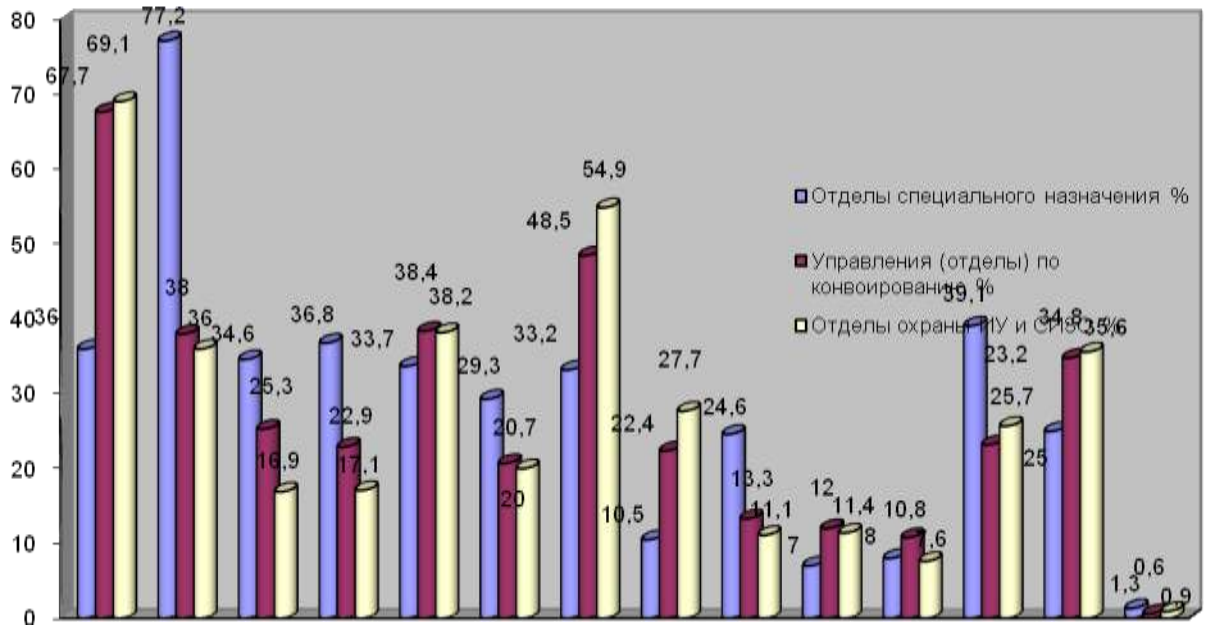
	Отделы специального назначения (%)	ранг	Управления (отделы) по конвоированию (%)	ранг	Отделы охраны ИУ и СИЗО (%)	ранг
Вежливым, доброжелательным	21,9	7	37,4	5	44,5	5
Мягким, отзывчивым	3,2	9	7,7	8	8,9	8
Инициативным	33,8	6	25,8	7	24,5	7
Авторитетным	<b>72,1</b>	<b>2</b>	<b>62,2</b>	<b>2</b>	<b>53,6</b>	<b>3</b>
Справедливым	<b>75,8</b>	<b>1</b>	<b>75,7</b>	<b>1</b>	<b>77,3</b>	<b>1</b>
Жестким	9,7	8	6,8	9	5,5	9
Требовательным	49,9	4	47,1	4	49,3	4
Ответственным	<b>52,8</b>	<b>3</b>	<b>47,9</b>	<b>3</b>	<b>55</b>	<b>2</b>
Уверенным в себе	36,2	5	36,6	6	31	6
Что-то еще (уточните)	2,7	10	1,4	10	1,4	10

По мнению сотрудников, руководители спецподразделений в первую очередь должны быть справедливыми и авторитетными, ответственными и требовательными, уверенными в себе, инициативными. Заметим, что такие базовые психологические качества как вежливость и доброжелательность, а также мягкость и отзывчивость ценятся в служебных коллективах не столь высоко, наряду с жесткостью.

В контексте полученных данных интересно проанализировать личностные профессионально важные качества, которыми, по мнению самих опрашиваемых, должны обладать сотрудники ОСН, специальных подразделений по конвоированию и подразделений охраны. Респондентам предлагался вопрос: «Какими наиболее важными качествами, на Ваш взгляд, должен обладать сотрудник подразделения, в котором вы проходите службу?» (респонденты могли дать не более четырех вариантов ответов) (см. рисунок 6, таблицу 20):

*Рисунок 6.*

Какими наиболее важными качествами, на Ваш взгляд, должен обладать сотрудник подразделения, в котором вы проходите службу?



Добросовестность
Физическая сила, выносливость
Смелость
«Чувство локтя»
Уверенность в себе
Преданность делу
Дисциплинированность
Внимательность
Интеллектуальная развитость
Самостоятельность
Активность, инициативность
Сообразительность, находчивость
Уравновешенность
Продолжите список

Таблица 20.

	Отделы специального назначения (%)	ранг	Управления (отделы) по конвоированию (%)	ранг	Отделы охраны ИУ и СИЗО (%)	ранг
Добросовестность	36,0	4	67,7	1	69,1	1
Физическая сила, выносливость	77,2	1	38	4	36	4
Смелость	34,6	5	25,3	6	16,9	10
«Чувство локтя»	36,8	3	22,9	8	17,1	9
Уверенность в себе	33,7	6	38,4	3	38,2	3
Преданность делу	29,3	8	20,7	10	20	8
Дисциплинированность	33,2	7	48,5	2	54,9	2
Внимательность	10,5	11	22,4	9	27,7	6
Интеллектуальная развитость	24,6	10	13,3	11	11,1	12
Самостоятельность	7,0	13	12	12	11,4	11
Активность, инициативность	8,0	12	10,8	13	7,6	13
Сообразительность, находчивость	39,1	2	23,2	7	25,7	7
Уравновешенность	25,0	9	34,8	5	35,6	5
Продолжите список	1,3	14	0,6	14	0,9	14

Анализ свидетельствует, что структура профессионально важных качеств, которым отдают предпочтение сотрудники ОСН отличается от качеств, на необходимость которых у сотрудника указывает личный состав управлений (отделов) по конвоированию, отделов охраны ИУ и СИЗО. В первом случае предпочтение отдается физической силе и выносливости; сообразительности и находчивости; «чувству локтя»; смелости; добросовестности; уверенности в себе. Несколько меньше ценятся дисциплинированность; преданность делу; уравновешенность. Оказывается, что наименее важными качествами для спецназовцев оказываются внимательность; интеллектуальная развитость; инициативность и самостоятельность.

На фоне полученных данных следует выделить эталонные профессионально важные черты, которыми сегодня должны обладать сотрудники спецподразделений по конвоированию и подразделений охраны с точки зрения наших респондентов. Здесь явными фаворитами выступают: добросовестность; дисциплинированность; уверенность в себе; физическая сила и выносливость; а также уравновешенность. Предпочтительными личностными чертами являются также внимательность; смелость; сообразительность и находчивость; преданность делу; «чувство локтя». Менее значимыми – интеллектуальная развитость; самостоятельность; а также активность и инициативность.

Таким образом, из достаточно обширного диапазона профессионально важных качеств, необходимых сегодня личному составу подразделений, несущих службу с оружием, значительная часть бойцов ОСН отдает предпочтение физической силе, выносливости, находчивости, чувству групповой сплоченности, смелости и добросовестности. Можно предположить, что подобное смещение акцентов обуславливается не только спецификой их деятельности, но чрезвычайно высоким уровнем физических нагрузок, а также повышенной экстремальностью при решении служебно-боевых задач. Сотрудники спецподразделений по конвоированию и подразделений охраны приоритеты выставляют несколько иначе: добросовестность, дис-

циplinированность, уверенность в себе, физическая сила и выносливость. Такая расстановка акцентов, в свою очередь, может быть связана с высокой психофизической напряженностью этого вида деятельности. «Перемещение» на второй план у всех трех групп сотрудников таких индивидуально-личностных черт как интеллектуальная развитость, а также активность, инициативность и самостоятельность оказывается, скорее всего, своеобразным следствием директивного стиля руководства (что является нормой для сотрудников тех подразделений, которые несут службу с оружием) и недостатками в организации профессиональной, в том числе психологической подготовки сотрудников<sup>6</sup>.

Картина сложившихся взаимоотношений, по мнению большинства сотрудников подразделений, несущих службу с оружием отличается в целом доброжелательной направленностью общения, сотрудничеством, взаимопомощью и поддержкой. На другой вариант взаимодействия, включающий в себя взаимную требовательность, прямоту в общении; деловой, творческой настрой, а также объективность указывает чуть меньшая часть респондентов. И лишь совсем незначительное количество опрошенных считают выраженными в своем коллективе пассивность и безынициативность, наряду с конфликтностью, беспринципностью и угодничеством (см. таблицу 21).

*Таблица 21.*

**В Вашем коллективе обычно преобладает (укажите не более трех вариантов ответов)**

	<b>Отделы специального назначения (%)</b>	<b>Управления (отделы) по конвоированию (%)</b>	<b>Отделы охраны ИУ и СИЗО (%)</b>
Деловой, творческой настрой	36,5	35,1	39,3
Беспринципность, угодничество	9,4	6,8	7,6
Объективность	26,8	30,7	29,4
Конфликтность в отношениях, взаимные антипатии	6,9	6,1	7,2
Доброжелательность друг к другу	<b>48,3</b>	<b>57,2</b>	<b>52,3</b>
Отношения сотрудничества, взаимопомощи и поддержки	<b>49,6</b>	<b>50,6</b>	<b>46,5</b>
Пассивность, безынициативность	9,9	10,5	9,6
Взаимная требовательность, прямота в общении	39,6	29,4	29,6

Как правило, во всех опрашиваемых подразделениях между сотрудниками складываются доверительные отношения, наблюдается заинтересованность в решении профессиональных и социально-бытовых вопросов (см. таблицу 22).

Таблица 22.

**Ваши отношения с ближайшим социальным окружением можно считать**

	Отделы специального назначения (%)	Управления (отделы) по конвоированию (%)	Отделы охраны ИУ и СИЗО (%)
Теплыми, дружескими, доверительными	77,2	68,0	71,7
Деловыми, официальными	21,7	29,6	26,1
Напряженными, холодными	0,6	1,9	1,4
Конфликтными, враждебными	0,2	0,6	0,0

Полученные данные позволяют утверждать, что на сегодняшний день созданы благоприятные предпосылки для формирования социально-психологического чувства сопричастности или «чувства локтя», способствующего объединению личного состава в сплоченную команду или профессиональное ядро.

Значительно реже социально-психологический климат в служебных коллективах оценивается как неблагоприятный. Внешними индикаторами этого являются нарушения служебной дисциплины, дифференциация статусов по принципу «привилегированных и неугодных», распространение дезинформации, конфликты, манипулирование окружающими. Отметим, что при оценке состояния социально-психологического климата в своем подразделении, большинство опрошенных отметили, что в их коллективе проявляется искренняя заинтересованность в решении служебных и социальных вопросов, адекватном разрешении конфликтов (см. таблицу 23):

Таблица 23.

**Оцените по 5-балльной шкале состояние социально-психологического климата в Вашем коллективе (поставьте под соответствующей цифрой знак «+»)**

	Отделы специального назначения (%)	Управления (отделы) по конвоированию (%)	Отделы охраны ИУ и СИЗО (%)
1 – возникают частые конфликты между сотрудниками, коллектив разделяется на группы «привилегии»	4,9	1,4	3,6

рованных» и «неудобных»;			
2 – циркулируют слухи друг о друге, воспринимаются в «штывки» указания руководителей, затягивается выполнение поставленных задач;	4,3	4,8	4,5
3 – «сплошь и рядом» случаются опоздания на службу, длительные «перекуры» во время работы, интерес к службе сменяется безразличием и равнодушием;	14,2	9,4	9,7
4 – проявляется искренняя заинтересованность в решении служебных и социальных вопросов, адекватном разрешении конфликтов;	<b>48,3</b>	<b>52,8</b>	<b>47,5</b>
5 – приобретает деловой, творческий настрой в течение всего рабочего дня, равномерное распределение объема работы и нагрузки на каждого члена коллектива	20,6	26,9	29,4

Типичными факторами обострения напряженности 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 коррелируется с «напряженными условиями деятельности» и «чрезмерными физическими и психоэмоциональными нагрузками».

Несмотря на то, что конфликтная активность не столь явно выражена, свыше 11% сотрудников каждого из обследуемых подразделений указывают на ее нарастание. Заметим, что практически каждый десятый из числа опрошенных сотрудников указывает и на хронические межличностные конфликты в своих служебных коллективах (см. таблицу 24).

*Таблица 24.*

**Можете ли Вы утверждать, что в последнее время взаимоотношения в коллективе стали более напряженными, возросло количество конфликтов**

	<b>Отделы специально- го назначения (%)</b>	<b>Управления (отделы) по конвоированию (%)</b>	<b>Отделы охраны ИУ и СИЗО (%)</b>
Да, это справедливо, отношения стали более напряженными	13,2	11,7	13,2
Конфликтные отношения всегда были характерны для нашего коллектива	8,5	9,4	9,8
Нет, это несправедливо; отношения доброжелательные, деловые	<b>71,3</b>	<b>75,8</b>	<b>72,4</b>
Иное мнение (укажите)	4,6	2,5	3,2

*Что лежит в основе конфликтов, возникающих в отделах специального назначения, спецподразделениях по конвоированию и подразделениях охраны?*

Результаты исследования показывают, что подавляющая часть противоречий вызывается следующими факторами (расположены в порядке убывания частоты значимости): нарушение требований службы (12,1% – ОСН; 18,7% – управления (отделы) по конвоированию; 24,2 % – отделы охраны ИУ и СИЗО); взаимные антипатии (12,5%; 16,8%; 17,3%); оскорбительные действия одного из участников общения (9,8%; 14,4%; 13,8%); распространение необоснованных сплетен о сотрудниках (10,3%; 9,5%; 13,1%); совместное употребление алкоголя (9,1%; 9,9%; 6,7%); несправедливое распределение материальных и моральных поощрений между сотрудниками (8,1%; 6,8%; 5,2%); нарушение общепринятых принципов и правил поведения (7,8%; 6,3%; 3,3%); потеря «чувства локтя» или ненадежность при выполнении совместных служебных задач (7,5%; 5,2%; 3,2%); религиозные разногласия (6,6%; 2,6%; 3,0%); материальные претензии друг к другу (8,2%; 2,3%; 1,8%); национальная нетерпимость (6,8%; 1,0%; 1,2%).

Что касается динамики протекания межличностных конфликтов, то они носят в основном скоротечный, быстро затухающий характер (59,6% – ОСН; 32,6% – управления (отделы) по конвоированию; 32,5% – отделы охраны ИУ и СИЗО). Тем не менее, в служебных коллективах между сотрудниками возникают и затяжные долговременные разногласия (37,8%; 17,4%; 9,8% соответственно).

По мнению сотрудников, наиболее «популярными» способами разрешения конфликтов являются: нахождение компромиссов и достижение договоренностей. Такой способ выхода из конфликтной ситуации выбирают 18,1% опрошенных спецназовцев, 35,9% личного состава спецподразделений по конвоированию и 34,3% сотрудников подразделений охраны. Чуть меньше респондентов настроены на конструктивное разрешение противоречий с привлечением посредников из числа авторитетных членов коллектива, вышестоящего руководства (14,0% – ОСН; 7,2% – управления



(отделы) по конвоированию; 9,7% – отделы охраны ИУ и СИЗО) или добровольный отказ от действий одного из конфликтующих (12,0%; 8,2%; 8,1% соответственно). Часть опрошенных предпочитает обращаться за помощью к специалистам психологической службы (10,5%; 7,2%; 3,8% соответственно). К жестким инструментам воздействия на «обидчиков», сопряженных с использованием угроз и оскорблений в их адрес прибегают 12,3% бойцов ОСН, 15,9% сотрудников спецподразделений по конвоированию и 16,9% личного состава подразделений охраны.

Наиболее конструктивными тактиками урегулирования назревающих конфликтов, по мнению опрошенных сотрудников подразделений, несущих службу с оружием, являются (ответы приведены в порядке убывания значимости): достижение согласия между конфликтующими сторонами (18,7% – ОСН; 31,3% – управления (отделы) по конвоированию; 31,0% – отделы охраны ИУ и СИЗО); проведение индивидуальных профилактических бесед с участниками конфликта (18,1%; 34,7%; 34,4%); своевременное устранение слухов или искаженной информации (14,9%; 11,2%; 11,6%); обращение за помощью к наиболее авторитетным членам служебного коллектива (13,0%; 5,9%; 5,5%); применение обоснованных и справедливых мер дисциплинарного воздействия (12,0; 5,0%; 5,4%); ограничение числа участников (11,2%; 3,7%; 3,1%); посредничество психологов (10,9%; 3,3%; 3,8%).

Для отстаивания своей личностной позиции в конфликте и выборе способов его разрешения большинство сотрудников подразделений, несущих службу с оружием, как правило, достаточно адекватно оценивают свои личностные ресурсы и возможные последствия конфликтов. Заметим, что в среднем каждый десятый ориентируется на общеразделяемые стандарты поведения, своего рода «корпоративные правила» взаимодействия. Лишь немногие (5,7%-8,5%) из опрошенных переоценивают угрозу возможных последствий конфликта для себя лично, остальные предпочитают избегать противоречий со своими сослуживцами (2,1%-2,6%) (см. рис. 7, табл. 25).

Типичными объективными признаками назревающих конфликтов, по мнению опрошенных сотрудников, являются (расположены в порядке убывания значимости): нарастание эмоциональной напряженности, недовольства, агрессивности (63,7% – ОСН; 33,8% – управления (отделы) по конвоированию; 30,8% – отделы охраны ИУ и СИЗО); «активное распространение слухов, дезинформации» (57,4%; 29,9%; 30,4%); «невыполнение указаний руководства» (48,7%; 13,5%; 15,6%); «нарастание оппозиционных настроений, критических высказываний» (53,1%; 12,1%; 12,0%); «активизация общения в неформальных группах» (40,5%; 4,2%; 4,7%); Незначительная часть опрошенных указывает, что им сложно судить о признаках назревающих конфликтов (3,3%; 3,4%; 3,2%).

*В связи с этим представляется, что изучение причин и психологический анализ конфликтов позволяет, во-первых, разрабатывать комплекс мероприятий по повышению уровня развития коллективов подразделений, в которых сотрудники несут службу с оружием, а во-вторых, организовать цикл практических занятий по повышению конфликтологической компетентности сотрудников и руководителей.*

*Рисунок 7.*

Для отстаивания своей личностной позиции в конфликте и выборе способов его разрешения, сотрудники данных подразделений как правило:

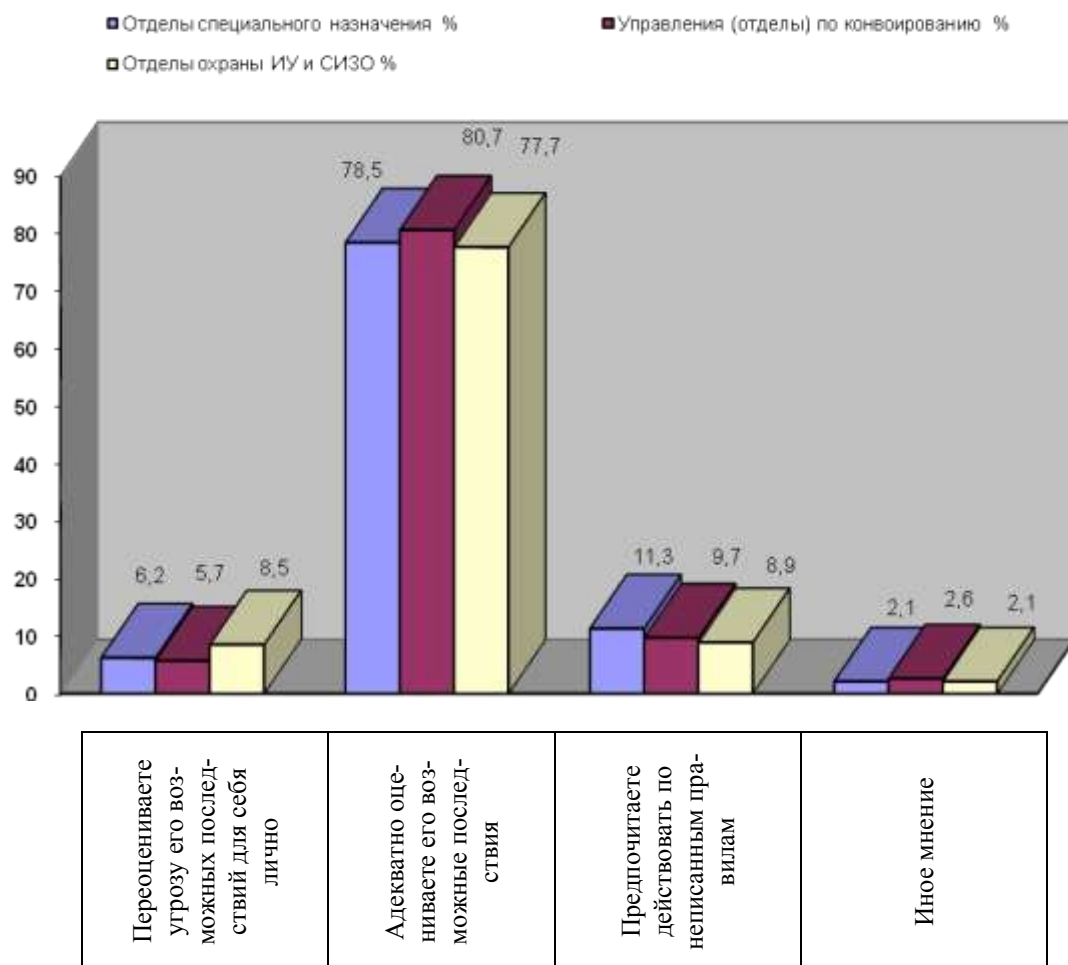


Таблица 25.

	Отделы Специального назначения (%)	ранг	Управления (отделы) по конвоированию (%)	ранг	Отделы охраны ИУ и СИЗО (%)	ранг
Переоцениваете угрозу его возможных последствий для себя лично	6,2	3	5,7	3	8,5	3
Адекватно оцениваете его возможные последствия	78,5	1	80,7	1	77,7	1
Предпочитаете действовать по неписанным правилам	11,3	2	9,7	2	8,9	2
Иное мнение	2,1	4	2,6	4	2,1	4

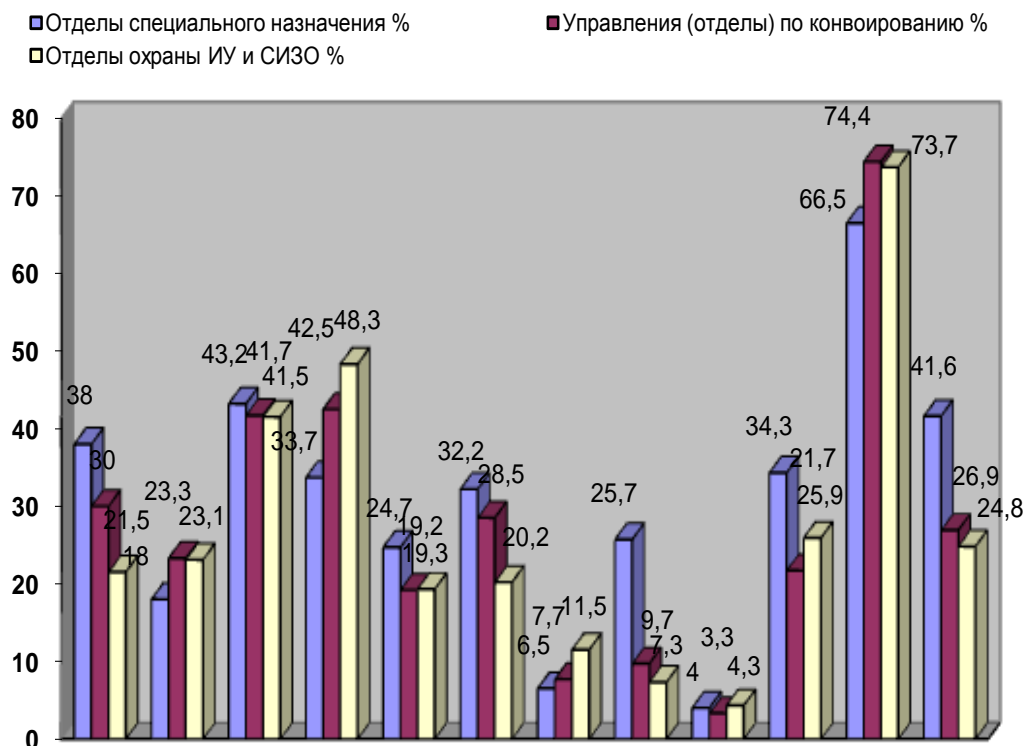
Какие меры, по мнению самих сотрудников, могли бы повысить результативность их служебной деятельности и укрепить сплоченность коллектива? (респондентами указывалось не более четырех вариантов ответов) См. табл. 26, рис.8:

Таблица 26.

	Отделы специального назначения (%)	ранг	Управления (отделы) по конвоированию (%)	ранг	Отделы охраны ИУ и СИЗО (%)	ранг
Повышение требований к личностным качествам кандидатов на службу	38,0	4	30	4	21,5	7
Укрепление исполнительской и личной дисциплины сотрудников	18,0	10	23,3	7	23,1	6
Расширение возможностей продвижения по службе	43,2	2	41,7	3	41,5	3
Улучшение условий служебной деятельности	33,7	6	42,5	2	48,3	2
Изменение стиля руководства	24,7	9	19,2	9	19,3	9
Совершенствование законодательства, расширение объема прав и полномочий	32,2	7	28,5	5	20,2	8
Улучшение социально-психологического климата в коллективе	6,5	11	7,7	11	11,5	10
Повышение качества тактической (физической, огневой) подготовки	25,7	8	9,7	10	7,3	11
Повышение уровня психологической подготовленности сотрудников	4,0	12	3,3	12	4,3	12
Укрепление сплоченности коллектива	34,3	5	21,7	8	25,9	4
Повышение денежного содержания сотрудников	66,5	1	74,4	1	78,7	1
Повышение уровня материально-технического и боевого обеспечения	41,6	3	26,9	6	24,8	5
Иное мнение	0,5	13	1,0	13	1,0	13

По мнению большинства опрошенных, они надеются на существенное увеличение денежного содержания (78,7% – отделы охраны ИУ и СИЗО; 74,4% – управления (отделы) по конвоированию; 66,5% – ОСН). Следующее место по популярности занимают ответы, касающиеся улучшения условий служебной деятельности (48,3%; 42,5%; 33,7%). Примерно такое же количество опрошенных указывает на необходимость расширения возможностей продвижения по службе (41,5%; 41,7%; 43,2%).

Какие меры, по мнению самих сотрудников, могли бы повысить результативность их служебной деятельности и укрепить сплоченность коллектива?



Повышение требований к личностным качествам кандидатов на службу
Укрепление исполнительской и личной дисциплины сотрудников
Расширение возможностей продвижения по службе
Улучшение условий служебной деятельности
Изменение стиля руководства
Совершенствование законодательства, расширение объема прав и полномочий
Улучшение социально-психологического климата в коллективе
Повышение качества тактической (физической, огневой) подготовки
Повышение уровня психологической подготовленности сотрудников
Укрепление сплоченности коллектива
Повышение денежного содержания сотрудников
Повышение уровня материально-технического и боевого обеспечения

Менее популярными выступают меры, связанные с повышением требований к личностным качествам кандидатов на службу (38,0% – ОСН; 30,0% – управления (отделы) по конвоированию; 21,5% – отделы охраны ИУ и СИЗО). До трети сотрудников различных подразделений (34,3%; 21,7%; 2,9% соответственно) указывают на необходимость укрепления сплоченности коллективов. Почти столько же – на повышение уровня материально-технического и боевого обеспечения (41,6%; 26,9%; 24,8%). До

трети опрошенных видят выход в «совершенствовании законодательства, расширении объема прав и должностных полномочий сотрудников» (32,2%; 28,5%; 20,2%). А еще почти четверть респондентов – в изменении стиля руководства (24,7%; 19,2%; 19,3%). Настораживает весьма выраженная тенденция, указывающая на то, что лишь незначительное меньшинство опрошенных сотрудников усматривают резервы совершенствования служебной деятельности в повышении качества своей тактической, физической и огневой подготовки (25,7%; 9,7%; 7,3%), а также повышении уровня психологической подготовки сотрудников (4%; 3,3%; 4,3%).

*Каким образом изменения, происходящие в уголовной и уголовно-исполнительной политике нашей страны, а также гуманизация системы исполнения наказаний оценивается сотрудниками подразделений, которые несут службу с оружием?* Для прояснения ситуации в анкете, предлагаемой нашим испытуемым, был предусмотрен целый блок вопросов посвященных данной проблеме.

В настоящее время, большая часть сотрудников всех трех видов подразделений, как и прежде, считает, что служебные задачи приходится решать примерно при том же уровне напряженности, что и в недалёком прошлом. С другой стороны, не менее трети респондентов отметили, что уровень напряженности в последние год-два возрос незначительно, или даже существенно. Характерно, что при указании иных причин при характеристике уровня напряженности при решении служебных задач многие респонденты связывали его с явлениями, происходящими в стенах исправительных учреждений и за их пределами (см. таблицу 27).

*Таблица 27.*

**По вашему мнению, за последние один-два года уровень напряженности при решении служебных задач в Вашем подразделении**

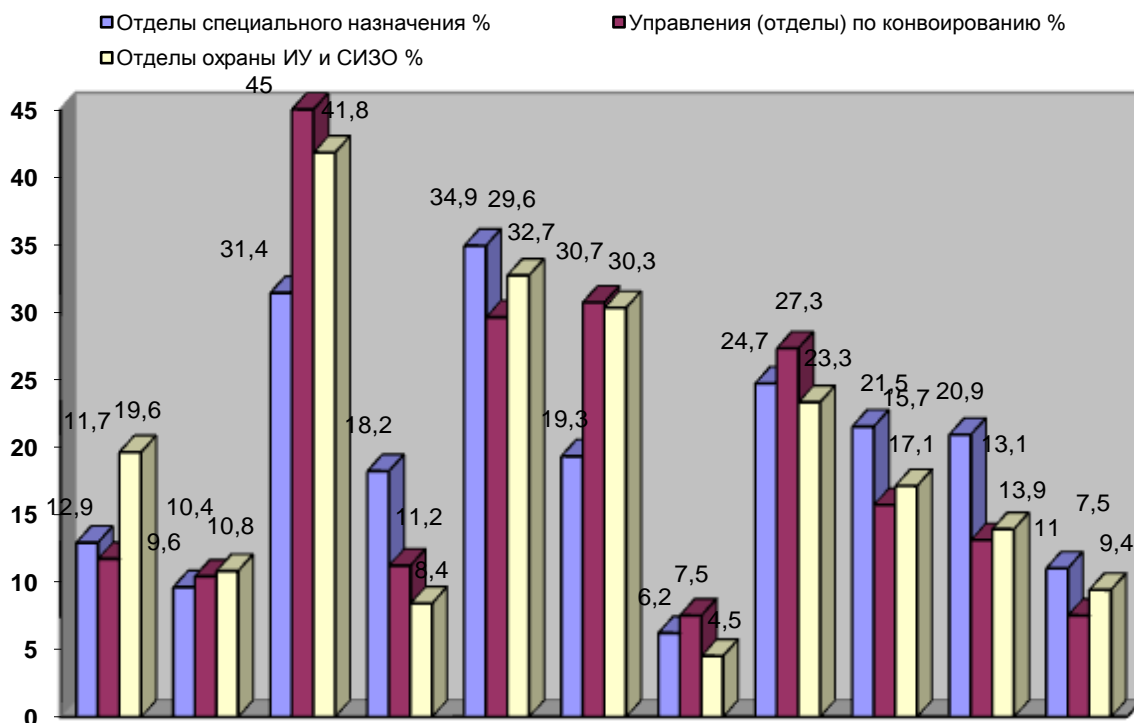
	<b>Отделы специального назначения (%)</b>	<b>Управления (отделы) по конвоированию (%)</b>	<b>Отделы охраны ИУ и СИЗО (%)</b>
Снизился существенно	7,0	4,7	4,7
Снизился незначительно	14,0	11,0	12,7
Остался без изменения	<b>42,9</b>	<b>34,7</b>	<b>29,3</b>
Возрос незначительно	18,5	25,3	22,4

Возрос существенно	13,7	22,5	28,8
Другое мнение (укажите)	1,9	1,4	1,0

Результаты ответа на вопрос: «Какие явления, происходящие в стенах исправительных учреждений или за их пределами, представляют собой наибольшую угрозу для обеспечения личной безопасности» (можно было указать не более трех вариантов ответов, представлены на рис. 9 и в таблице 28):

По мнению опрошенных сотрудников, особую опасность представляют (представлено в порядке убывания значимости): нападения на персонал; вспышки насилия и агрессивности; побеги осужденных; высокая вероятность захвата заложников из числа персонала ИУ; усиление влияния лидеров неформальных группировок; возрастание активности неформальных групп негативной направленности; массовые отказы от работы; межличностные конфликты среди осужденных; обострение межнациональных противоречий; межгрупповые конфликты; возможность захвата заложников из числа осужденных. Кроме того, в графе «иное мнение» сотрудники ОСН, управлений (отделов) по конвоированию и отделов охраны ИУ и СИЗО отмечали, например, такие факторы, как «ослабление режима содержания осужденных» и «некомпетентность сотрудников уголовно-исполнительной системы».

На Ваш взгляд, какие явления, происходящие в стенах исправительных учреждений или за их пределами, представляют сегодня наибольшую угрозу для обеспечения личной безопасности сотрудников.



Межличностные конфликты (осужденный-осужденный)	Межгрупповые конфликты (группа против группы)	Нападения на персонал	Массовые отказы от работы	Вспышки насилия и агрессивности	Побеги	Высокая вероятность захватов заложников из числа осужденных	Высокая вероятность захватов заложников из числа персонала ИУ	Усиление влияния лидеров неформальных группировок	Возрастание влияния неформальных групп негативной направленности	Обострение межнациональных противоречий
---	---	-----------------------	---------------------------	---------------------------------	--------	---	---	---	--	---

Таблица 28.

	Отделы специального назначения (%)	ранг	Управления (отделы) по конвоированию (%)	ранг	Отделы охраны ИУ и СИЗО (%)	ранг
Межличностные конфликты (осужденный-осужденный)	12,9	8	11,7	7	19,6	5
Межгрупповые конфликты (группа против группы)	9,6	10	10,4	9	10,8	8
Нападения на персонал	31,4	2	45	1	41,8	1
Массовые отказы от работы	18,2	7	11,2	8	8,4	10
Вспышки насилия и агрессивности	34,9	1	29,6	3	32,7	2
Побеги	19,3	6	30,7	2	30,3	3
Высокая вероятность захватов заложников из числа осужденных	6,2	11	7,5	11	4,5	12
Высокая вероятность захватов залож-	24,7	3	27,3	4	23,3	4



ников из числа персонала ИУ						
Усиление влияния лидеров неформальных группировок	21,5	4	15,7	5	17,1	6
Возрастание влияния неформальных групп негативной направленности	20,9	5	13,1	6	13,9	7
Обострение межнациональных противоречий	11,0	9	7,5	11	9,4	9
Иное мнение	6,1	12	9,8	10	5	11

Следующий вопрос этого блока анкеты касался изменений личной безопасности сотрудников в последние годы (см. таблицу 29).

*Таблица 29.*

**Можете ли Вы сказать, что за последние один-два года Ваша личная безопасность**

	Отделы специального назначения (%)	Управления (отделы) по конвоированию (%)	Отделы охраны ИУ и СИЗО (%)
Изменилась в лучшую сторону	12,4	13,1	16,1
Не изменилась	<b>69,1</b>	<b>72,8</b>	<b>74,8</b>
Изменилась в худшую сторону	15,6	12,3	8,0
Другое мнение (укажите)	1,9	1,2	0,7

При оценке личной безопасности, подавляющая часть сотрудников считает, что она осталась без изменения. Несмотря на благоприятную в целом картину, обратим внимание на тот факт, что 15,6% бойцов ОЧН, 12,3% сотрудников спецподразделений по конвоированию и 8% личного состава подразделений охраны считают, что их личная безопасность в последние годы ухудшилась.

Что касается непосредственной оценки эффективности проводимой сегодня гуманизации системы исполнения наказаний, то большинство сотрудников опрашиваемых подразделений считает, что она не достигает своих целей (48,6% – ОЧН; 39,8% – управления (отделы) по конвоированию; 28,9% – отделы охраны ИУ и СИЗО); часть сотрудников разделяет мнение, что она способствует достижению ощутимых результатов лишь частично (29,5%; 35,4%; 38,1%); Лишь незначительное число респондентов полагает, что уголовно-исполнительная политика достигает своих целей (9,7%; 13,3%; 16,8%). Примерно столько же опрашиваемых затруднились с ответом на данный вопрос (10,8%; 10,5%; 15,5%) (см. таблицу 30):

Таблица 30.

По Вашему мнению, проводимая сегодня уголовно-исполнительная политика достигает своих целей и способствует достижению ощутимых результатов в борьбе с преступностью

	Отделы специального назначения (%)	Управления (отделы) по конвоированию (%)	Отделы охраны ИУ и СИЗО (%)
Да, несомненно	9,7	13,3	16,8
И да, и нет	29,5	35,4	<b>38,1</b>
Нет, не достигает	<b>48,6</b>	<b>39,8</b>	28,9
Затрудняюсь ответить	10,8	10,5	15,5

К самому процессу гуманизации, являющемуся частью проводимой сегодня уголовно-исполнительной политики, опрашиваемые в основном относятся негативно (58,2% – ОСН; 37,6% – управления (отделы) по конвоированию; 35,2% – отделы охраны ИУ и СИЗО), или нейтрально (24,1%; 35,4%; 41,4%), и лишь незначительная часть респондентов (7,0%; 16,0%; 14,5%) ее поддерживает полностью (см. таблицу 31).

Таблица 31.

Как Вы лично относитесь к идеям дальнейшей гуманизации системы исполнения наказаний

	Отделы специального назначения (%)	Управления (отделы) по конвоированию (%)	Отделы охраны ИУ и СИЗО (%)
Поддерживаю полностью	7,0	16,0	14,5
Отношусь нейтрально	24,1	35,4	<b>41,4</b>
Не поддерживаю категорически	<b>58,2</b>	<b>37,6</b>	35,2
Затрудняюсь ответить	9,6	9,8	7,8

Скорее всего, это связано с изменением оперативной обстановки в стенах исправительных учреждений и поведением осужденных. Так, большая часть сотрудников всех опрашиваемых подразделений считает, что процессы гуманизации сказываются на оперативной обстановке отрицательно (56,5% – ОСН; 42,1% – управления (отделы) по конвоированию; 37,7% – отделы охраны ИУ и СИЗО), нейтральную позицию заняли соответственно 15,9%; 17,8% и 14,9% опрошенных, и только каждый шестой сотрудник спецподразделений по конвоированию и подразделений охраны (16,4% и 15,9% соответственно) и почти каждый десятый спецназовец (9,1%) считает, что различные процессы гуманизации отражаются на оперативной обстановке положительно (см. таблицу 32):

Таблица 32.

Каким образом, на ваш взгляд, отражаются процессы гуманизации системы исполнения наказаний на оперативной обстановке в стенах исправительных учреждений и поведении осужденных

	Отделы специально-го назначения (%)	Управления (отделы) по конвоированию (%)	Отделы охраны ИУ и СИЗО (%)
Положительно	9,1	16,4	15,9
Отрицательно	<b>56,5</b>	<b>42,1</b>	<b>37,7</b>
Никак не отражаются	15,9	17,8	14,9
Затрудняюсь ответить	16,3	22,8	29,7
Иное мнение (укажите)	1,1	0,6	0,6

Опираясь на результаты изучения мнения сотрудников подразделений, несущих службу с оружием, следует отметить, что сегодня подавляющая часть личного состава достаточно настороженно к проводимой уголовно-исполнительной политике, к процессу гуманизации исполнения наказаний. Очевидно, они считают, что уголовно-исполнительная политика государства не достигает своих целей, либо достигает их лишь частично, а процесс гуманизации негативно сказывается на оперативной обстановке в стенах исправительных учреждений.

Подытоживая результаты проведённого исследования можно констатировать тот факт, что сегодня руководители коллективов сотрудников несущих службу с оружием, наряду с совершенствованием стиля управления и улучшением профессионального отбора, должны наращивать усилия по реализации задач психологического и социального порядка. В их число входит: укрепление атмосферы сотрудничества, оказание адресной психологической и материальной поддержки членам коллективов, использование мобильного стиля управления, повышение размера 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, откры-

тость 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.

---

<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; Кокурин А.В., Красов Д.А., Мокрецов А.И. Социально-психологические предпосылки эффективной деятельности спецподразделений по конвоированию ФСИН России // Прикладная юридическая психология, № 1, 2007; Кокурин А.В., Красов Д.А., Мокрецов А.И. Психологические факторы, способствующие повышению эффективности служебной деятельности сотрудников подразделений охраны Федеральной службы исполнения наказаний России // Вопросы психологии экстремальных ситуаций, № 2, 2008.

<sup>2</sup> Бовин Б.Г., Кокурин А.В. Диагностика профессионально значимых качеств сотрудников спецподразделений Минюста России на основе экспертной оценки // Юридическая психология, № 2, 2006.; Бовин Б.Г., Кокурин А.В., Красов Д.А. Сравнительный анализ структуры общепрофессиональных качеств сотрудников отделов специального назначения и подразделений охраны ФСИН России // Вопросы психологии экстремальных ситуаций, № 4, 2007; Бовин Б.Г., Кокурин А.В., Красов Д.А. Изучение общепрофессиональных качеств сотрудников спецподразделений по конвоированию и подразделений охраны уголовно-исполнительной системы на основе экспертной оценки // Прикладная юридическая психология, № 1, 2008.

<sup>3</sup> Кокурин А.В., Красов Д.А., Мокрецов А.И. Социально-психологические предпосылки эффективной деятельности спецподразделений по конвоированию ФСИН России // Прикладная юридическая психология, № 1, 2007; Психологические факторы, способствующие повышению эффективности служебной деятельности сотрудников подразделений охраны Федеральной службы исполнения наказаний России // Вопросы психологии экстремальных ситуаций, № 2, 2008.

<sup>4</sup> Кокурин А.В., Мокрецов А.И. Особенности социально-психологического климата в отделах специального назначения ФСИН России // Ведомости уголовно-исполнительной системы, № 3, 2007.

<sup>5</sup> См. например: Рехтина Н.В., Кокурин А.В., Мокрецов А.И., Новиков В.В. Психологическое обеспечение специальных операций по освобождению заложников в учреждениях уголовно-исполнительной системы. – М., НИИ ФСИН России. 2005.

<sup>6</sup> См., например: Бовин Б.Г., Кокурин А.В., Красов Д.А. Изучение общепрофессиональных качеств сотрудников спецподразделений по конвоированию и подразделений охраны уголовно-исполнительной системы на основе экспертной оценки // Прикладная юридическая психология. №1, 2008; Кокурин А.В. Психологическое обеспечение экстремальной деятельности // Развитие личности, №1, 2004.