

Научная статья

УДК 159.9

<https://doi.org/10.35750/2071-8284-2025-1-284-293>

## Влияние руководителя служебного коллектива на морально-психологическое состояние подчиненных сотрудников

Кирилл Витальевич Злоказов<sup>1</sup>, кандидат психологических наук, доцент  
Игорь Вячеславович Гайдамашко<sup>2</sup>, доктор психологических наук, доцент  
Леонид Трофимович Бородавко<sup>3</sup>, доктор педагогических наук, доцент

<sup>1,3</sup> Санкт-Петербургский университет МВД России

Санкт-Петербург (198206, ул. Летчика Пилутова, д. 1), Российская Федерация

<sup>2</sup> Федеральный научный центр психологических и междисциплинарных исследований  
Москва (125009, ул. Моховая, д. 9, стр. 4), Российская Федерация

<sup>1</sup> [zkirvit@yandex.ru](mailto:zkirvit@yandex.ru), <sup>2</sup> [gajdamashko@mirea.ru](mailto:gajdamashko@mirea.ru), <sup>3</sup> [borodavkoleonid27@yandex.ru](mailto:borodavkoleonid27@yandex.ru)

<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-0664-8444>; <sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0001-5146-0064>,

<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0002-3017-7507>

### Аннотация:

**Введение.** В статье рассматриваются психологические аспекты влияния руководителя служебного коллектива на морально-психологическое состояние его членов. Актуальность обусловлена значением руководителя в поддержании морально-психологического состояния членов коллектива и отсутствием исследований, показывающим значение руководителя в формировании взаимодействия и взаимоотношений служебного коллектива, функционирующего в субординационном типе управления. Отсутствие теоретических обобщений функций руководителя актуализирует необходимость изучения влияния руководителя на морально-психологическое состояние членов служебного коллектива через призму их взаимодействия и взаимоотношений.

**Методы.** Методами исследования выступают общенаучные методы обработки, анализа и обобщения информации, используемые для упорядочивания знаний об организационно-психологических и социально-психологических аспектах влияния руководителя служебного коллектива на подчиненных ему сотрудников. Метод моделирования применяется для систематизации теоретических знаний о влиянии руководителя служебного коллектива в виде модели, включающей направления взаимодействия и взаимоотношений, раскрывающих три аспекта организационного воздействия – определение (регламентацию), формирование и регуляцию.

**Результаты.** Результатом исследования выступают: типология функций руководителя служебного коллектива (руководитель-организатор и руководитель-лидер), раскрывающая особенности взаимодействия и взаимоотношений с подчиненными ему

### Ключевые слова:

руководитель, служебный коллектив, морально-психологическое состояние, социально-психологический климат, взаимоотношения сотрудников

### Для цитирования:

Злоказов К. В., Гайдамашко И. В., Бородавко Л. Т. Влияние руководителя служебного коллектива на морально-психологическое состояние подчиненных сотрудников // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2025. № 1 (105). С. 284–293. <https://doi.org/10.35750/2071-8284-2025-1-284-293>.

© Злоказов К. В., Гайдамашко И. В., Бородавко Л. Т., 2025

сотрудниками; теоретическая модель влияния руководителя служебного коллектива на взаимодействие и взаимоотношения подчиненных ему сотрудников, применимая в качестве методического основания для оценки состояния данной работы сотрудником подразделения по работе с личным составом (психологом подразделения) и разработки рекомендаций по совершенствованию данной деятельности. Полученные результаты применимы для дальнейшего изучения деятельности руководителя служебного коллектива в организациях субординационного типа управления, подготовки кандидатов на замещение должности руководителя служебного коллектива, оценки деятельности сотрудников, замещающих должности руководителей, по морально-психологическому обеспечению подчиненных им сотрудников.

Статья поступила в редакцию 04.12.2024;  
одобрена после рецензирования 20.02.2025;  
принята к публикации 20.03.2025.

Original article

## The influence of the head of the service team on the moral and psychological state of subordinate employees

Kirill V. Zlokazov<sup>1</sup>, Cand. Sci. (Psy.), Docent  
Igor V. Gaidamashko<sup>2</sup>, Doc. Sci. (Psy.), Docent  
Leonid T. Borodavko<sup>3</sup>, Doc. Sci. (Ped.), Docent

<sup>1,3</sup> Saint Petersburg University of the MIA of Russia

1, Letchika Pilyutova str., Saint Petersburg, 198206, Russian Federation

<sup>2</sup> Federal Scientific Center of Psychological and Multidisciplinary Researches  
Moscow (125009, Mokhovaya str., 9, build. 4), Russian Federation

<sup>1</sup> zkirvit@yandex.ru, <sup>2</sup> gajdamashko@mirea.ru, <sup>3</sup> borodavkoleonid27@yandex.ru

<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-0664-8444>; <sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0001-5146-0064>,

<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0002-3017-7507>

### Abstract:

**Introduction.** The article deals with psychological aspects of the influence of the head of the service team on the moral and psychological state of its members. The relevance is due to the value of the head in maintaining team members' moral and psychological state, and the absence of studies showing the importance of the head in the formation of interactions and relationships in the service team while functioning in the subordination type of management. The lack of theoretical generalisations of the functions of the head actualises the need to study his influence on the moral and psychological state of the service team members through the prism of their interactions and relationships.

**Methods.** The research methods are general scientific methods of processing, analysis and generalisation of information, used for prioritisation knowledge about organisational-psychological and socio-psychological aspects of the influence of the head of the service team on his subordinate employees. The modelling method is used to systematise theoretical knowledge about the influence of the head of the service team in the form of a model, including directions of interactions and relationships, revealing three aspects of organisational influence – determination (regulation), formation and adjustment.

**Results.** The results of the study are: functions typology of the head of the service team (an organiser and a leader), revealing the features of interactions and relationships with subordinate employees; theoretical model of the head of the service team influence on the interactions and relationships of subordinate employees, applicable as methodological basis for assessing the state of this work by the employee of personnel department (psychologist of the unit) and developing recommendations to improve these activities. The obtained results are applicable for further study of the activity of the head of the service team in organisations of subordinate type of management, training of candidates for the position of the head of the service team, evaluation of the activity of the employees filling the positions of the head on moral and psychological support of subordinate employees.

### Keywords:

head, service team, moral and psychological state, socio-psychological climate, employee relations

### For citation:

Zlokazov K. V., Gaidamashko I. V., Borodavko L. T. The influence of the head of the service team on the moral and psychological state of subordinate employees // Vestnik of Saint Petersburg University of the MIA of Russia. 2025. № 1 (105). P. 284–293. <https://doi.org/10.35750/2071-8284-2025-1-284-293>.

The article was submitted December 4, 2024;  
approved after reviewing February 20, 2025;  
accepted for publication March 20, 2025.

## Введение

Актуальность исследования обусловлена существенным значением руководителя служебного коллектива в морально-психологическом обеспечении деятельности подчиненных ему сотрудников. Функция морально-психологического обеспечения деятельности традиционна для организаций субординационного типа управления, однако ее реализация не всегда рассматривается в контексте влияния руководителя на служебный коллектив. Как следствие,

отсутствуют комплексные исследования влияния руководителя служебного коллектива на различные характеристики морально-психологического состояния подчиненных сотрудников. Для раскрытия этих возможностей необходимо изучение специфики служебного коллектива субординационного типа управления, где ключевым признаком выступает подчинение сотрудников подразделения руководителю, обязывающее выполнять его указания (приказы, распоряжения) неукоснительно и полностью [1].

Принцип субординации в целом свойственен всем институтам государственной службы Российской Федерации, но наиболее ярко представлен в военной и правоохранительной сферах [2]. Субординация является одним из условий управления органов внутренних дел Российской Федерации, что выражается в высокой степени централизации, распределении прав, обязанностей и ответственности в структуре иерархичной подчиненности подразделений. При этом в отличие от ординационного управления, субординационный тип управления налагает на руководителя совместно с функцией управления подчиненными ему сотрудниками задачу морально-психологического обеспечения их деятельности. Данное обстоятельство изменяет представление о содержании деятельности руководителя служебного коллектива. Оно, в преломлении к служебному коллективу, предполагает не только организацию, координацию и контроль их служебной деятельности, но и воздействие на их морально-психологическое состояние. Как следствие, подготовка руководящего состава требует, во-первых, наличия у сотрудника, готовящегося к замещению должности руководителя знаний о морально-психологическом обеспечении, а также умений и навыков его осуществления, во-вторых, возлагает на руководителя ответственность за морально-психологическое состояние подчиненных ему сотрудников и, очевидно, служит показателем оценки его состоятельности как руководителя. Таким образом, считая морально-психологическое состояние сотрудников зависимым от влияния руководителя, можно отметить исключительную значимость соответствующей подготовки руководителей. Учитывая, что в Положении о порядке организации морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел Российской Федерации<sup>1</sup> роль руководителя служебного коллектива связывается с успешным выполнением вверенными ему сотрудниками оперативно-служебных задач в любых условиях обстановки, представляется актуальным проанализировать содержание данной деятельности руководителя. Поскольку ее осуществление не будет эффективным без понимания психологических закономерностей влияния руководителя на состояние подчиненных сотрудников, предметом рассмотрения должны выступить характеристики морально-психологического состояния сотрудников, связанные с взаимодействием и взаимоотношениями в служебном коллективе. Их раскрытию и посвящена данная статья.

Целью статьи выступает анализ психологических особенностей взаимодействия и взаимоотношений, характеризующих влияние руководителя на морально-психологическое состояние членов служебного коллектива.

Гипотезой представленного в статье исследования является предположение о том, что достижение и поддержание морально-психологического состояния, обеспечивающего решение оперативно-служебных задач подчиненным руководителю служебным коллективом, может осуществляться посредством влияния руководителя на организационно-психологические и социально-психологические аспекты взаимодействия и взаимоотношений членов служебного коллектива.

## Методы

Методами исследования выступают общенаучные методы обработки, анализа и обобщения информации, используемые для упорядочивания знаний об организационно-психологических и социально-психологических аспектах влияния руководителя служебного коллектива на подчиненных ему сотрудников. Метод моделирования применяется для систематизации теоретических знаний о влиянии руководителя служебного коллектива в виде теоретической модели.

Предметное поле исследования ограничено психологическими особенностями руководителей подразделений органов внутренних дел Российской Федерации, а также других

<sup>1</sup> Об утверждении Положения о порядке организации морально-психологического обеспечения деятельности органов внутренних дел Российской Федерации : приказ МВД России от 27 августа 2024 г. № 500 (зарег. в Минюсте России 20.09.2024, № 79534) // Официальный интернет-портал правовой информации (<http://pravo.gov.ru>). URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202409200024> (дата обращения: 17.12.2024).

правоохранительных органов. Как следствие оно ориентировано на научно-методическое восполнение недостатка методики оценки влияния руководителей на морально-психологическое состояние подчиненных им сотрудников, а также контроля качества подготовки кандидатов на замещение соответствующих должностей в органах внутренних дел. Теоретическим результатом исследования выступает модель влияния руководителя служебного коллектива на взаимодействие и взаимоотношения подчиненных ему сотрудников, применимая в качестве методического основания для оценки состояния данной работы сотрудником подразделения по работе с личным составом (психологом подразделения) и разработки рекомендаций по совершенствованию данной деятельности.

## **Р**езультаты

Результаты исследования в статье сгруппированы в три блока. Вначале рассматриваются теоретические представления о руководителе служебного коллектива, затем о его влиянии на морально-психологическое состояние подчиненных сотрудников, в завершении синтезируется модель влияния руководителя и приводятся рекомендации по ее применению.

### **Теоретические представления о руководителе служебного коллектива**

Раскрывая значение руководителя служебного коллектива, следует отметить, что специфика его рассмотрения различается в социально-психологических и организационно-психологических подходах к исследованию коллективов [3]. Соответственно, их психологическая специфика будет рассматриваться нами применительно к двум условно выделенным типам руководителей – руководитель-лидер и руководитель-организатор.

В социально-психологических теориях значение руководителя служебного коллектива отождествляется с влиянием лидера малой группы и характеризуется через призму групповых процессов. В их числе наиболее значимыми выступают: организация/дезорганизация деятельности группы; развитие/распад внутригрупповых отношений; формирование социально-психологических свойств членов группы.

Руководитель-лидер культивирует социально-психологические процессы в служебном коллективе, выстраивая отношения участников группы к деятельности, служебному коллективу и себе, обеспечивая тем самым решение задач оперативно-служебной деятельности. Он не только определяет цели деятельности, распределяет роли (функции) между участниками, контролирует результат, сам вовлекается в его достижение. Руководитель-лидер служебного коллектива выступает своеобразным центром координации жизни группы, поскольку замыкает на себе взаимодействие ее членов, обладает наибольшей полнотой информации обо всем происходящем с ними. Наконец, поскольку лидер-руководитель устанавливает ценностные основания взаимодействия членов группы, контролирует их соблюдение и вводит санкции за их несоблюдение, он является координатором групповой структуры и групповой динамики. При этом возможности его влияния на членов группы рассматриваются на основе групповой структуры коллектива и групповой динамики. Иначе говоря, эффективность руководителя-лидера зависит:

- а) от распределения статусов членов группы (например, наличия/отсутствия членов группы со статусом, конкурирующим с лидером);
- б) влияния на взаимодействие и взаимоотношения членов группы, позволяющего руководителю управлять ими.

В контексте организационно-психологического подхода позиция руководителя служебного коллектива рассматривается в качестве функции организатора деятельности подчиненных сотрудников.

Руководитель-организатор опирается на общеорганизационные процессы, которые выражают потребность организации в существовании служебного коллектива, формируют цель его деятельности, соответствующую функционально-ролевую структуру, определяют задачи служебного коллектива, устанавливают ценности и нормы взаимодействия его членов. Соответственно, потенциал влияния руководителя-организатора определяется принципами единоначалия и субординации и основывается на реализации служебным коллективом задач организации. Важно подчеркнуть, что руководитель не только вовлечен в группу подчиненных ему сотрудников, но при этом является членом группы, подчиненной вышестоящему руководителю. Таким образом, руководитель служебного коллектива регулирует деятельность и отношения

ее участников на основе норм, правил и ценностей, определенных не только им самим, но и вышестоящими по статусу субъектами управления. Ими отчасти устанавливаются цели и условия их достижения, координация взаимодействия группы с другими служебными коллективами внутри организации и вне ее. Влияние руководителя определяется не только позицией внутри служебного коллектива, но и в группе вышестоящих по статусу руководителей, способностями к внутриорганизационному взаимодействию. С организационно-психологической точки зрения возможности руководителя характеризуются способностью к привлечению ресурсов вышестоящих руководителей и других структурных подразделений организации для решения задач служебного коллектива.

Различие в социально-психологических и организационно-психологических интерпретациях роли руководителя прослеживается на примере взаимодействия с членами группы. В частности, в том, что руководитель-лидер может быть заменен решением группы, члены группы могут выполнять отдельные функции руководителя, а также конкурировать с ним, имея более высокий неформальный статус. При этом в организационно-психологической перспективе утверждается, что руководитель-организатор лишь назначается, а не выбирается членами группы, конкуренция такого типа руководителя с подчиненными не допускается и подавляется, а основаниями смещения руководителя выступают дезорганизация деятельности группы, приводящая к снижению продуктивности, нарушениям дисциплины и законности.

Значение руководителя в морально-психологическом обеспечении деятельности группы в общем виде разработано как в социально-психологическом, так и организационно-психологическом контекстах. Социально-психологические концепции лидерства утверждают, что руководитель-лидер может влиять на группу через поддержку ценностей и утверждение норм, которые бы мотивировали членов группы к деятельности, снижали негативное влияние различных внутренних и внешних факторов. При этом большее внимание уделяется внутригрупповым механизмам формирования моральных оснований деятельности и раскрытию психологического воздействия на членов группы. Для этого используются, например, представление о ценностно-ориентационном единстве членов группы, сплоченности и мобилизации. Возможности морально-психологического обеспечения служебного коллектива рассматриваются через призму группового взаимодействия его членов и прорабатываются с точки зрения самопомощи. Считая коллектив высшим уровнем развития отношений в группе, социально-психологический подход предполагает, что его члены не только не уступают руководителю, но наравне с ним способны отвечать за состояние и результаты совместных действий. Поэтому, члены группы способны проявляют заботу друг о друге, поддерживая, а при необходимости и корректируя действия и отношения конкретного участника.

Организационно-психологическое представление о роли руководителя строится на принципе должностования, предполагающем, что руководитель обязан организовать и осуществлять морально-психологическое обеспечение деятельности вверенных ему сотрудников. Вместе с тем оно в большей мере сводится к поддержанию ценностей и норм, на которых основывалась служебная деятельность членов коллектива. Введение новых ценностей и норм предписывается в ситуациях адаптации коллектива к особым условиям деятельности, отличающимся от типовых и требующих перестройки работы служебного коллектива. При этом руководитель-организатор обладает монополией на осуществление морально-психологического обеспечения, модель которого, как методы, формы и приемы, должны быть известны ему ранее. Таким образом, тип руководителя-организатора служебного коллектива характеризуется более высоким уровнем развития личных и деловых, нравственных и психологических качеств, чем его подчиненные, поэтому он осуществляет функции фактически обучения и наставничества над вверенными ему сотрудниками.

Подводя итоги, отметим, что сравнение представлений о руководителе служебного коллектива и его значении для осуществления морально-психологического обеспечения, существующих в социально-психологических и организационно-психологических подходах позволяет констатировать ряд различий. Они рассмотрены нами в психологическом контексте внутригруппового взаимодействия членов служебного коллектива, поскольку именно этот контекст имеет решающее значение для продуктивности деятельности. Выявленные различия могут условно быть представлены в континууме «субординации-ординации» взаимодействия руководителя и подчиненных ему сотрудников. В частности, показывая, что руководитель-лидер характеризуется возможностями закономерностей групповой динамики служебного коллектива и потенциала его членов, а руководителю-организатору свойственно использовать

общеорганизационный потенциал для решения проблем коллектива, при этом не допуская нарушения его членами общеорганизационных стандартов и требований. Соответственно, у руководителей обоих типов существуют определенные особенности в осуществлении морально-психологического обеспечения вверенного служебного коллектива. Их анализ следует провести, раскрывая психологическое значение руководителя служебного коллектива во взаимодействии и взаимоотношениях его членов.

### **Теоретические представления о влиянии руководителя служебного коллектива на морально-психологическое состояние подчиненных сотрудников**

Роль руководителя служебного коллектива в организациях с субординационным взаимодействием характеризуется единоначалием в части принятия решений и подчинением ему других членов коллектива. Конечно, влияние руководителя служебного коллектива на участников служебного коллектива находится в зависимости не только от уровня единоначалия и субординации отношений, но и отношения к руководителю подразделения со стороны подчиненных ему сотрудников. Соответственно, высокий уровень единоначалия и субординации отношений повышает силу влияния, тогда как негативное отношение подчиненных снижает [2].

К функциям руководителя служебного коллектива исследователи относят разные виды организационных, координирующих, управленческих действий. Так, О. В. Зуева, А. В. Зорин отмечают, что руководитель должен координировать взаимодействие различных подразделений, опираясь на фактическое положение дел; владеть информацией, уметь анализировать и верно передавать ее подчиненным; контролировать выполнение ими обязанностей и отдельных поручений [4].

К социально-психологическим аспектам влияния руководителя исследователи относят формирование и поддержание благоприятного социально-психологического климата в служебном коллективе. Важно подчеркнуть, что под данным понятием могут быть рассмотрены совершенно разные аспекты деятельности руководителя – формирование служебного коллектива на первичном этапе его формирования [5], повышение эффективности совместной деятельности [6], в т. ч. – готовности к совместной деятельности [7], сплочение служебного коллектива [8], профилактику конфликтов [9] и деструктивного поведения [10], соблюдение служебной дисциплины и законности [11]. Можно заключить, что социально-психологический климат является комплексным образованием, характеризующим влияние руководителя служебного коллектива на взаимодействие и взаимоотношение подчиненных ему сотрудников.

Обращаясь к психологическим аспектам влияния руководителя на подчиненных, отметим, что данное направление исследований применительно к сотрудникам органов внутренних дел разрабатывается преимущественно в контексте воздействия руководителя на социально-психологический климат и образующие его проявления взаимодействия и взаимоотношений. С. В. Духновский связывает профессиональное самоотношение сотрудников органов внутренних дел с характером внутригрупповых отношений и значением руководителя служебного коллектива в их нормализации [12]. Характеризуя проблематику профессионального развития женщин-сотрудников органов внутренних дел, Л. Н. Костина подчеркивает значение руководителя в адаптации и профессиональном становлении сотрудниц-женщин [13]. В. В. Вахнина и П. П. Бугров рассматривают мотивацию сотрудников органов внутренних дел, обращая внимание на ее проявления у руководителей подразделений [14]. Ю. А. Кравцова изучает проявление взаимоотношений сотрудников в особых условиях деятельности, показывая их требования к психологическим параметрам служебных коллективов [15]. С. В. Горностаев раскрывает влияние руководителя на уровень служебной лояльности подчиненных сотрудников через феноменологию служебного коллектива [16]. Рассматривая влияние самооценки сотрудников на взаимоотношения внутри служебного коллектива, Р. И. Канунников заключает, что адекватный уровень самооценки свойственен коллективам с благоприятным уровнем климата [17].

Известны отдельные работы, раскрывающие психологические аспекты влияния руководителя. В исследовании А. А. Сарсеновой через призму влияния руководителя подразделения на деятельность и самоотношение сотрудника характеризуются субъективные предпосылки формирования служебной лояльности [18]. Опираясь на результаты анализа подразделений Госавтоинспекции Свердловской области, Т. В. Мальцева и О. А. Коновалова констатируют, что потребительское отношение к сотрудникам, незаинтересованность в создании

сплоченного коллектива, а в некоторых случаях даже создание определенных ситуаций, приводящих к разрыву межличностных отношений, выражается в росте нервно-психических перегрузок, нарушении режима суточной жизнедеятельности сотрудников [19]. Проблематику психологической безопасности подчиненных сотрудников рассматривает С. Г. Еремеев, акцентируя внимание на риске харрасмента со стороны лиц, обладающих формальным и неформальным статусом в служебном коллективе [20]. Е. В. Котельникова анализирует проявления психологического насилия в межличностных отношениях сотрудников органов внутренних дел, конкретизируя значение руководителя служебного коллектива в противодействии им [21]. Подчеркнем, что негативное влияние руководителя рассматривается в контексте его профессиональной некомпетентности [22], недостаточного развития личных и деловых качеств [23].

Обобщая различные виды влияния руководителя служебного коллектива на подчиненных ему сотрудников, выделим виды, оказывающие влияние на его морально-психологическое состояние:

1) организация деятельности сотрудника, проявляющаяся в определении цели деятельности, обосновании нормативных правовых средств и условий ее достижения, мотивации и регуляции деятельности, оценки результата;

2) формирование самоотношения (отношения к себе) сотрудника, находящее отражение в его профессиональной и личной самооценке, Я-образе и Я-концепции;

3) поддержка субъективно-значимых сфер жизнедеятельности сотрудника, выражающаяся в предоставлении ресурсов (информационных, временных и иных), достижения личных, семейных и иных целей.

Данная характеристика устанавливает связь между влиянием руководителя служебного коллектива на процессы деятельности, самоотношения и самореализации сотрудника, с одной стороны, и морально-психологическим состоянием сотрудника – с другой. Таким образом, морально-психологическое состояние ставится в зависимость не только от личных и деловых качеств сотрудника, а от организационных, социально-психологических и субъективных факторов служебной деятельности, которые в совокупности влияют на переживание сотрудником своей профессиональной деятельности, формируют его отношение к служебному коллективу и себе как его участнику. Данные выводы и составляют основания для построения модели влияния руководителя служебного коллектива на подчиненных сотрудников и их морально-психологическое состояние.

### **Модель влияния руководителя служебного коллектива на морально-психологическое состояние подчиненных сотрудников**

Выполненный в предыдущих разделах статьи анализ показал, что психологическое значение руководителя для служебного коллектива предполагает синтез функций организатора и лидера, вовлечение не только в деятельность подчиненных сотрудников, но и их отношения к себе, друг другу и выполняемой деятельности.

Модель поведения руководителя служебного коллектива, как продемонстрировало изучение материалов социально-психологических исследований, наряду с планированием, контролем и оценкой деятельности не исключает функций наставничества, оказания психологической помощи, которые в равной мере влияют на морально-психологическое состояние личного состава.

В этой связи влияние руководителя видится целесообразным рассмотреть в двух наиболее значимых контекстах – взаимодействия и взаимоотношений членов служебного коллектива выступающих и основанием морально-психологического состояния и формой его проявления в деятельности и отношении сотрудника органа внутренних дел [24]. Представление о влиянии руководителя приводится в виде теоретической модели (рисунок 1).

Модель упорядочивает и конкретизирует разнонаправленные и разнородные представления о влиянии руководителя на морально-психологическое состояние членов служебного коллектива. Структура модели предполагает два ключевых направления ответственности руководителя служебного коллектива – взаимодействие его членов и их взаимоотношения, обобщая в каждом по три аспекта организационного воздействия – определение (регламентацию), формирование и регуляцию.

Модель раскрывает значение руководителя служебного коллектива в части организации, регуляции и контроля, оценки результатов оперативно-служебной деятельности членов

служебного коллектива (характеристика «руководитель-организатор») а также в части регламентации и регуляции взаимоотношений членов коллектива (в т. ч., формировании ценностно-нормативных основ межличностных отношений, самоотношения, регуляции направленности, разрешении конфликтов).



Рис. 1. Влияние руководителя на взаимодействие и взаимоотношения членов служебного коллектива

Fig. 1. Influence of the head of the service team on the interactions and relationships of the service team members

В рамках организации взаимодействия руководитель обеспечивает соблюдение и, при необходимости, совершенствование нормативной правовой регламентации служебной деятельности подчиненного ему служебного коллектива, формирует их направленность на продуктивность оперативно-служебной деятельности и ориентирует на качество достигаемых результатов, регулирует взаимодействия членов служебного коллектива с учетом внешних и внутренних условий осуществляемой ими деятельности.

В контексте взаимоотношений задачами руководителя служебного коллектива выступает регуляция направленности членов служебного коллектива, предполагающая единство направленности сотрудников в ценностях и нормах осуществления порученной им деятельности, определение руководителем единых ценностей и норм отношений для членов служебного коллектива, формирование самоотношения и самооценки членов коллектива.

С учетом изложенного ясно, что влияние руководителя служебного коллектива на морально-психологическое состояние подчиненных ему сотрудников зависит от принятия им позиции организатора взаимодействия и взаимоотношений. Активность руководителя по регламентации ценностей, целей и норм деятельности и отношений определяет важнейшие компоненты групповой структуры и динамики. Последовательность руководителя в формировании направленности членов коллектива во взаимодействии и взаимоотношениях демонстрирует единство требований к ним и их постоянство в любых условиях оперативно-служебной деятельности. Конечно, значение руководителя на разных этапах развития служебного коллектива варьируется [25], в этой связи включенные в нее показатели имеют существенное значение для вновь создаваемых коллективов, в т. ч. действующих в особых условиях деятельности.

Применение модели видится полезным для оценки способности руководителя служебного коллектива достигать и поддерживать морально-психологическое состояние членов служебного коллектива.

С этой целью каждый показатель модели может быть представлен в виде критерия. Шкала оценивания может разрабатываться с учетом предмета оценивания. Например, в учебных целях шкала оценивания может иметь значения «знает/не знает», «умеет/не умеет», «способен/не способен». В целях контроля и оценки сотрудника, замещающего должность руководителя, могут использоваться значения «выполнено/не выполнено», «результативно/не результативно». В зависимости от цели опроса ему могут быть подвергнуты как сами руководители (кандидаты на замещение руководящей должности), так и подчиненные сотрудники. Полученный результат может использоваться для оценки деловых качеств сотрудника, замещающего должность руководителя служебного коллектива или планируемого к назначению на нее.

### 3 заключение

В статье рассматривалось влияние руководителя служебного коллектива на морально-психологическое обеспечение деятельности подчиненных сотрудников. В ходе обобщения социально-психологических и организационно-психологических концепций были описаны функции руководителя служебного коллектива, раскрывающие его значение для организации, регулирования и формирования взаимодействия и взаимоотношений служебного коллектива. Через призму эмпирических исследований влияния руководителя на социально-психологические процессы служебного коллектива были синтезированы показатели, характеризующие морально-психологическое состояние подчиненных сотрудников. В результате обобщения представлений о значении руководителя служебного коллектива и его влиянии на морально-психологическое состояние сотрудников была разработана теоретическая модель влияния руководителя. Она демонстрирует роль руководителя в определении (регламентации), формировании и регуляции ключевых аспектов взаимодействия и взаимоотношений членов служебного коллектива.

Разработанная модель может применяться в рамках опроса личного состава, сгруппированного в виде служебных коллективов, нацеленного на изучение морально-психологического состояния. Тем самым будет расширен арсенал методов подготовки сотрудников, замещающих должности руководителей, а также восполнена потребность в совершенствовании методик, применяемых психологами для изучения роли руководителя и отношений в служебном коллективе.

Направлениями дальнейшего исследования выступает апробация представленной модели на выборке руководителей подразделений органов внутренних дел, верификация представленных в статье положений в исследованиях социально-психологического климата, психологических проблем взаимодействия и взаимоотношений членов служебного коллектива.

### Список источников

1. Солодовников С. Ю. Относительные преимущества субординационного и ординационного управления в инновационной сфере // Экономическая наука сегодня. 2019. № 9. С. 122-131.
2. Ванюшина И. Н. Принцип субординации на государственной службе Российской Федерации и службе в органах внутренних дел Российской Федерации // Юридическая наука и правоохранительная практика. 2020. № 3 (53). С. 73-84.
3. Духновский С. В., Злоказов К. В. Социально-психологический климат и внутригрупповые отношения в служебном коллективе // Кадровик. 2023. № 12. С. 88-97.
4. Зуева О. В., Зорин А. В. Стиль управления в органах внутренних дел как один из факторов формирования социально-психологического климата служебного коллектива // Вестник Майкопского государственного технологического университета. 2021. Т. 13, № 4. С. 138-145; <https://doi.org/10.47370/2078-1024-2021-13-4-138-145>.
5. Астафьев Н. В. Обучение руководителей и формирование служебных коллективов сводных отрядов полиции и оперативных групп в процессе первого этапа подготовки к служебной командировке на территорию Северо-Кавказского региона Российской Федерации // Право и образование. 2015. № 10. С. 115-124.
6. Мишин А. А. Взаимосвязь психологического климата в служебном коллективе с эффективностью служебной деятельности // Прикладная юридическая психология. 2021. № 3 (56). С. 71-75. [https://doi.org/10.33463/2072-8336.2021.3\(56\).071-075](https://doi.org/10.33463/2072-8336.2021.3(56).071-075).
7. Морозов В. А., Калинин С. В., Левченко А. А. Формирование готовности сотрудников полиции к выполнению задач в служебном коллективе ОВД России // Мир науки, культуры, образования. 2019. № 1 (74). С. 135-136.
8. Нежкина Л. Ю. Изучение сплоченности служебного коллектива сотрудников органов внутренних дел // Правопорядок: история, теория, практика. 2019. № 4 (23). С. 94-98.
9. Гайнуллина А. В. Психологические проблемы деятельности руководителя по профилактике конфликтов и поддержанию благоприятного социально-психологического климата в служебных коллективах // Психология и педагогика служебной деятельности. 2020. № 4. С. 40-42. <https://doi.org/10.24411/2658-638X-2020-10100>.
10. Михайлова Т. В., Джонов А. В. Проблемы деструктивных взаимоотношений в служебных коллективах органов внутренних дел // Прикладная психология и педагогика. 2018. Т. 3, № 4. С. 80-88. [https://doi.org/10.12737/article\\_5c0809025f5f47.13738257](https://doi.org/10.12737/article_5c0809025f5f47.13738257).
11. Сумина Е. А., Чиннов А. Г. Соблюдение служебной дисциплины сотрудниками органов внутренних дел как один из факторов эффективности деятельности служебного коллектива // Академическая мысль. 2020. № 4 (13). С. 119-122.
12. Духновский С. В. Отношения в служебном коллективе и профессиональное самоотношение сотрудников органов внутренних дел // Вестник Челябинского государственного университета. Образование и здравоохранение. 2024. № 2 (26). С. 19-26. <https://doi.org/10.47475/2409-4102-2024-26-2-19-26>.

13. Костина Л. Н. Об исследовании проблем профессионального развития женщин - сотрудников органов внутренних дел МВД России / Психология XXI века: вызовы, поиски, векторы развития : сборник материалов IV Международного симпозиума психологов, г. Рязань, 7–8 апреля 2022 г. Рязань : Академия права и управления Федеральной службы исполнения наказаний, 2022. Ч. II. С. 101–106.

14. Вахнина В. В., Бугров П. П. Психологические особенности профессиональной мотивации сотрудников органов внутренних дел // Академическая мысль. 2020. № 1 (10). С. 114–118.

15. Кравцова Ю. А. Особенности проявления групповой психологии в особых условиях служебной деятельности // Научное мнение. 2024. № 12. С. 102–106. [https://doi.org/10.25807/22224378\\_2024\\_12\\_102](https://doi.org/10.25807/22224378_2024_12_102).

16. Горностаев С. В. Служебная лояльность как фактор служебной деятельности: административно-правовой и феноменологический подходы // Психология и право. 2017. Т. 7, № 1. С. 68–79. <https://doi.org/10.17759/psylaw.2017070106>.

17. Канунников Р. И. Взаимосвязь самооценки и характера взаимоотношений в служебном коллективе у сотрудников органов внутренних дел // Психолог : сетевое издание. 2022. № 6. С. 111–121. <https://doi.org/10.25136/2409-8701.2022.6.38604>. URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=38604](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=38604).

18. Сарсенова А. А. Отношение к деятельности, руководителю и самоотношение сотрудника правоохранительных органов как детерминанты его служебной лояльности // Российский девиантологический журнал. 2022. Т. 2, № 2. С. 201–210. <https://doi.org/10.35750/2713-0622-2022-2-201-210>.

19. Мальцева Т. В., Коновалова О. А. Психологические аспекты деятельности руководителя органов внутренних дел и их влияние на социально-психологический климат в служебном коллективе (на примере Госавтоинспекции Свердловской области) // Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии. 2023. Т. 12, № 3. С. 70–78. <https://doi.org/10.12737/2306-1731-2023-12-3-70-78>.

20. Еремеев С. Г. Харассмент: современный взгляд на проблему // Прикладная юридическая психология. 2022. № 1 (58). С. 28–35. [https://doi.org/10.33463/2072-8336.2022.1\(58\).028-035](https://doi.org/10.33463/2072-8336.2022.1(58).028-035).

21. Котельникова Е. В. Феномен «психологическое насилие»: сущность, формы проявления и распространенность в межличностных отношениях сотрудников органов внутренних дел / Психология XXI века: вызовы, поиски, векторы развития : сборник материалов Всероссийского симпозиума психологов с международным участием, г. Рязань, 9–10 апреля 2020 г. Рязань : Академия права и управления Федеральной службы исполнения наказаний, 2020. С. 342–349.

22. Гайнуллина А. В., Рябова М. Г. Психологический потенциал современного руководителя органов внутренних дел как основа эффективного управления социальными процессами в служебных коллективах // Психология и педагогика служебной деятельности. 2023. № 3. С. 34–38. <https://doi.org/10.24412/2658-638X-2023-3-34-38>.

23. Марьин М. И., Терезулова О. А. Особенности формирования благоприятного социально-психологического климата в территориальных подразделениях органов внутренних дел Российской Федерации // Пенитенциарная наука. 2024. Т. 18, № 4 (68). С. 443–448. <https://doi.org/10.46741/2686-9764.2024.68.4.011>.

24. Духновский С. В., Злоказов К. В. Субъективная оценка внутригрупповых отношений: описание опросника и возможности его использования // Вестник Калининградского филиала Санкт-Петербургского университета МВД России. 2023. № 4 (74). С. 106–112.

25. Верстова М. Е., Полежаева С. А., Поляков А. Н., Романовский И. Л. К вопросу о функциональной структуре системы управления ОВД в контексте решения современных задач правоохранительной деятельности // Вестник Академии экономической безопасности МВД России. 2009. № 2. С. 50–55.

Авторами внесен равный вклад в написание статьи.  
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors have made an equal contribution to the writing of the article.  
The authors declare no conflicts of interests.