

Научная статья

УДК 159.9

EDN: <https://elibrary.ru/blhffy>

NION: 2018-0077-1/26-710

MOSURED: 77/27-024-2026-01-909

Область науки: 5. Социальные и гуманитарные науки

Группа научных специальностей: 5.3. Психология

Шифр научной специальности: 5.3.3. Психология труда, инженерная психология и когнитивная эргономика

## Специфика психологических барьеров управленческой деятельности младшего командного состава

Полина Эдуардовна Олейникова

Московский университет МВД России имени В.Я. Кикотя, Москва, Россия, [oleynikova.p.chish@gmail.com](mailto:oleynikova.p.chish@gmail.com)

**Аннотация.** Рассматривается проблема проявления психологических барьеров управленческой деятельности младшего командного состава образовательных организаций МВД России и путей их преодоления. Дано описание методологических оснований проведенного исследования, представлены и обоснованы психологические барьеры управленческой деятельности младших командиров курсантских подразделений. Проанализированы результаты эмпирического исследования 227 младших командиров, свидетельствующие о взаимосвязи психологических барьеров и влияющих на эффективность их управленческой деятельности. Обозначены основные контуры дальнейшей научно-исследовательской работы.

**Ключевые слова:** психологические барьеры, управление, управленческая деятельность, младший командный состав

**Для цитирования:** Олейникова П. Э. Специфика психологических барьеров управленческой деятельности младшего командного состава // Психология и педагогика служебной деятельности. 2026. № 1. С. 77–80. EDN: BLHFFY.

Original article

## The specifics of psychological barriers to management activities of junior command personnel

Polina E. Oleynikova

Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia named after V.Ya. Kikot', Moscow, Russia, [oleynikova.p.chish@gmail.com](mailto:oleynikova.p.chish@gmail.com)

**Abstract.** The article discusses the problem of psychological barriers in the management activities of junior commanders in educational institutions of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation and ways to overcome them. The article describes the methodological foundations of the conducted research, presents and justifies the psychological barriers in the management activities of junior commanders in cadet units. The article analyzes the results of an empirical study of 227 junior commanders, which show the relationship between psychological barriers and their impact on the effectiveness of their management activities. The article outlines the main directions for further research.

**Keywords:** psychological barriers, management, administrative activities, junior command staff

**For citation:** Oleynikova P. E. The specifics of psychological barriers to management activities of junior command personnel. Psychology and pedagogics in official activity. 2026;(1):77–80. (In Russ.). EDN: BLHFFY.

Актуальность исследования анализируемой проблемы обусловлена ключевой ролью младшего командного состава в системе профессиональной подготовки будущих офицеров. Младшие командиры представляют собой управленческое звено курсантского подразделения, обладающее двойным статусом: курсант и руководитель, что влечет за собой определенные трудности и психологические барьеры управленческой деятельности. Именно младший команд-

ный состав напрямую взаимодействуют с личным составом, распределяет функциональные обязанности между курсантами, способствует созданию и поддержанию благоприятного социально-психологического климата в подразделении, урегулирует межличностные конфликты и организует выполнение учебно-служебных задач.

Процесс управления является сложным механизмом организации, координации, реализации деятельно-

сти руководителя для изменения и улучшения состояния подчиняемой системы, а также для эффективного использования имеющихся ресурсов. К структурным компонентам управления можно отнести цель, мотивацию, информационную основу принятий решений, индивидуально-психологические свойства субъекта, контроль и коррекцию [4, с. 16].

Особенность управленческой деятельности в подразделениях системы органов внутренних дел заключается в сочетании перечисленных структурных компонентов с условиями выполнения служебных задач. Быстро изменяющиеся условия службы, учет, анализ большого потока информации, прогнозирование, планирование и организация деятельности характеризуют специфику управленческой системы МВД России.

Управленческая деятельность младших командиров в целом, подразумевает под собой «процесс, состоящий из нескольких этапов: планирование и организация деятельности, мотивация и контроль» [1; 3; 7]. Однако данная управленческая деятельность имеет определенные следующие специфические черты:

- многофункциональность ролей, так как младший командир одновременно выполняет функции курсанта, товарища, руководителя, что требует широкого набора компетенций;

- достаточно низкий ресурс формальной власти при высокой ответственности (если сравнить младших командиров с высшими руководителями, то будет очевидно, что управленческая деятельность командира, в первую очередь, опирается на личный авторитет, навыки убеждения и организационные приемы);

- интенсивность межличностных контактов (работа младших командиров осуществляется в малых группах, где значимым выступают групповые нормы, неформальные лидеры и эмоциональные связи);

- учебно-служебная деятельность включает в себя освоение курсантами образовательной программы, проведение мероприятий по служебно-боевой и морально-психологической подготовке для обучения, развития, воспитания, а также для быстрой адаптации к выполнению профессиональных задач и становления личности профессионала.

Перечисленные особенности управленческой деятельности младшего командного состава определяют важную проблему для изучения специфики их труда, возможные психологические барьеры, возникающие в процессе управления курсантскими подразделениями.

Под *барьерами* принято понимать «внутреннее препятствие психологической природы (нежелание, боязнь, неуверенность и т. п.), мешающее человеку успешно выполнить некоторое действие, часто возникающее в деловых и личных взаимоотношениях людей и препятствующее установлению между ними открытых и доверительных отношений» [5]. Психологический барьер проявляется как непреодолимая преграда, которая мешает двигаться вперед, достигать целей или решать поставленные задачи. Применительно к управленческой деятельности младшего командного состава, неспособность справиться с возникающими психологическими

барьерами может привести к межличностным конфликтам внутри подразделения, нарушению нормативных документов, падению авторитета в коллективе и невыполнению приказов, учебных и служебных планов. Именно поэтому важно исследовать данную проблему и разрабатывать научно-методические рекомендации по преодолению психологических барьеров, возникающих в управленческой деятельности младших командиров.

Исследованиями психологических барьеров в служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел занимались многие отечественные психологи (Ю. М. Забродин, М. И. Марьин, В. Е. Петров, А. М. Столяренко, В. Л. Цветков и др.).

Традиционно выделяют несколько видов психологических барьеров по различным основаниям, что позволяет понять их природу, выявить причины и разработать соответствующие меры по их преодолению. Рассмотрим некоторые из них:

- 1) *внешние и внутренние барьеры* (внешние связаны с условиями деятельности, общения, социальными нормами и т. д., внутренние, в свою очередь, связаны с личностными характеристиками, такими как тревожность, застенчивость, ригидность, агрессивность);

- 2) *когнитивные барьеры* возникают на основе стереотипных представлений о людях, явлениях, ситуациях, которые затрудняют объективное восприятие и принятие новой информации;

- 3) *коммуникативные барьеры* – это «психологическое препятствие на пути адекватной передачи информации между партнерами по общению, носящие в основном социальный или психологический характер» [10, с. 30].

В целях определения специфики психологических барьеров младшего командного состава было проведено исследование, эмпирическую базу которого составил младший командный состав образовательной организации системы МВД России в количестве 227 человек. Выбор данной эмпирической базы обусловлен особенностями деятельности субъектов управления, выражающиеся в непосредственном взаимодействии с личным составом и с вышестоящим руководством, распределением служебных обязанностей, созданием социально-психологического климата и разрешением межличностных конфликтов.

При проведении исследования нами были использованы следующие методики: «Томский опросник ригидности» (Г. В. Залевский [6]), «Экспресс-диагностика барьеров в управленческой деятельности» (Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов [9]), «Диагностика эмоциональных барьеров в межличностном общении» (В. В. Бойко [2]). Изучались психологические барьеры младших командиров, влияющих на эффективность их управления.

В эмпирической части нашего исследования выявлялись связи между эмоциональными и функциональными барьерами управленческой деятельности, а также рассматривалась ригидность в качестве ограничивающего фактора эффективного управления. Опишем ниже подробнее перечисленные барьеры:

а) *эмоциональные барьеры*, связаны с внутренним состоянием управленца и выражается в эмоциональной реакции, препятствующей эффективному достижению целей, принятию оптимальных решений и построению продуктивных взаимоотношений. Они могут быть как осознаваемыми, так и неосознаваемыми. К ним можно отнести: неумение управлять эмоциями и неадекватно их проявлять; негибкость, неразвитость, невыразительность эмоций; преобладание негативных эмоциональных состояний; нежелание сближаться с людьми на эмоциональной основе);

б) *функциональные барьеры* управленческой деятельности – это препятствия, возникающие в процессе реализации управленческих функций (неопределенность положения в организации; перегрузка в процессе выполнения своих обязанностей; конфликтность рабо-

чей обстановки и атмосферы; взаимодействие с руководством);

в) *ригидностью* (симптомокомплекс ригидности: ригидность как состояние, актуальная, сензитивная, установочная и преморбитная ригидности).

Обработка полученных эмпирических данных осуществлялась с использованием корреляционного анализа (коэффициента корреляции Пирсона). Было выдвинуто предположение о том, что существует взаимосвязь между барьерами управленческой деятельности младшего командного состава, отражающая специфику их управленческой деятельности. Проводился поиск ответа на вопрос, есть ли потребность в создании и реализации дополнительных программ психологической работы, направленных на преодоление барьеров в процессе управления. Результаты эмпирического анализа представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Интеркорреляции психологических барьеров управленческой деятельности младшего командного состава**

|                                                       | Общая ригидность | Конфликтность рабочей обстановки | Перегрузка в процессе выполнения своих обязанностей | Неопределенность положения в организации | Взаимоотношения с руководством | Неумение управлять эмоциями | Неадекватное проявление эмоций | Негибкость, неразвитость, невыразительность эмоций | Доминирование негативных эмоций | Нежелание сближаться с людьми на эмоциональной основе |
|-------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Общая ригидность                                      | 1                | 0,298                            | 0,367                                               | 0,375                                    | 0,379                          | 0,268                       | 0,195                          | 0,227                                              | 0,225                           | 0,093                                                 |
| конфликтность рабочей обстановки                      | 0,298            | 1                                | 0,609                                               | 0,731                                    | 0,681                          | 0,257                       | 0,171                          | 0,202                                              | 0,147                           | 0,094                                                 |
| Перегрузка в процессе выполнения своих обязанностей   | 0,367            | 0,609                            | 1                                                   | 0,796                                    | 0,650                          | 0,371                       | 0,181                          | 0,216                                              | 0,219                           | 0,057                                                 |
| Неопределенность положения в организации              | 0,375            | 0,731                            | 0,796                                               | 1                                        | 0,790                          | 0,281                       | 0,111                          | 0,235                                              | 0,125                           | 0,083                                                 |
| Взаимоотношения с руководством                        | 0,379            | 0,681                            | 0,650                                               | 0,790                                    | 1                              | 0,282                       | 0,189                          | 0,276                                              | 0,154                           | 0,210                                                 |
| Неумение управлять эмоциями                           | 0,268            | 0,257                            | 0,371                                               | 0,281                                    | 0,282                          | 1                           | 0,228                          | 0,243                                              | 0,148                           | -0,198                                                |
| Неадекватное проявление эмоций                        | 0,195            | 0,171                            | 0,181                                               | 0,111                                    | 0,189                          | 0,228                       | 1                              | 0,227                                              | 0,412                           | 0,171                                                 |
| Негибкость, неразвитость, невыразительность эмоций    | 0,227            | 0,202                            | 0,216                                               | 0,235                                    | 0,276                          | 0,243                       | 0,227                          | 1                                                  | 0,187                           | 0,033                                                 |
| Доминирование негативных эмоций                       | 0,225            | 0,147                            | 0,219                                               | 0,125                                    | 0,154                          | 0,148                       | 0,412                          | 0,187                                              | 1                               | 0,272                                                 |
| Нежелание сближаться с людьми на эмоциональной основе | 0,093            | 0,094                            | 0,057                                               | 0,083                                    | 0,210                          | -0,198                      | 0,171                          | 0,033                                              | 0,271                           | 1                                                     |

Обнаружено, что существует значимая корреляционная связь на уровне 0,01 (двусторонняя) между следующими барьерами: «нежелание сближаться с людьми» и «конфликтность рабочей обстановки» ( $r = 0,731$ ); «нежелание сближаться с людьми» и «перегрузка в процессе выполнения своих обязанностей» ( $r = 0,796$ ); «взаимоотношения с руководством» и «неопределенность положения в организации» ( $r = 0,790$ ). Средняя корреляционная взаимосвязь определена между такими барьерами, как «перегрузка в процессе выполнения своих обязанностей» и «конфликтность рабочей обстановки» ( $r = 0,609$ ); «взаимоотношения с руководством» и «конфликтность рабочей обстановки» ( $r = 0,681$ ); «взаимо-

отношения с руководством» и «перегрузка в процессе выполнения своих обязанностей» ( $r = 0,650$ ). Выявлены также умеренные взаимосвязи, например, «перегрузка в процессе выполнения своих обязанностей» и «общая ригидность» ( $r = 0,367$ ); «неопределенность положения в организации» и «общая ригидность» ( $r = 0,375$ ); «взаимоотношения с руководством» и «общая ригидность» ( $r = 0,379$ ); «неумение управлять эмоциями» и «перегрузка в процессе выполнения своих обязанностей» ( $r = 0,371$ ); «доминирование негативных эмоций» и «неадекватное проявление эмоций» ( $r = 0,412$ ).

Результаты эмпирического исследования позволяют сделать вывод о наличии эмоциональных барьеров управ-

ленческой деятельности младшего командного состава, выражающиеся в конфликтности рабочей обстановки, доминировании негативных эмоций, неумении управлять своим эмоциональным состоянием. К специфическим барьерам можно отнести: перегрузку в процессе выполнения своих обязанностей, неопределенность положения в организации и взаимоотношения с руководством.

Исследовав симптомокомплекс ригидности (общую ригидность) как специфический барьер, препятствующий эффективному управленческому процессу, пытались установить, как склонность к широкому спектру фиксированных форм поведения проявляется в быстроизменяющийся учебно-служебной деятельности, требующей быстрой адаптации и реакции. Проведенный анализ важен для дальнейшего исследования и разработки научно-практических рекомендаций по психологической коррекции лидерского Я командиров и повышения эффективности их управленческой деятельности.

Таким образом, проведенное эмпирическое исследование специфики психологических барьеров управленческой деятельности младшего командного состава было направлено на анализ имеющихся научных знаний об изучаемом феномене, подтверждает значимость разработки и реализации программ преодоления психологических барьеров в управленческой деятельности младших командиров, переоценки подходов к профессиональной подготовке курсантов при назначении их на должности младшего командного состава.

Уточнено, что специфика психологических барьеров управленческой деятельности связана как с эмоциональным состоянием субъектов управления, так и с особенностями управленческой деятельности и условий ее выполнения.

Выявлены значимые корреляции между всеми психологическими барьерами субъектов управления курсантскими подразделениями.

Материалы данного исследования обозначили основные контуры дальнейшей исследовательской работы.

#### Библиографический список

1. Безрядин Д. Н. Основы управления органами внутренних дел. М. : Академия управления МВД России, 2001.
2. Бойко В. В. Диагностика эмоциональных барьеров в межличностном общении // Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. М. : Институт психотерапии. 2002. С. 346.
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник. М. : Гардарики, 2001. 528 с.
4. Демиденко О. П., Библина С. С. Структурные компоненты управленческой деятельности // Вестник Московского университета МВД России. 2010. № 3. С. 16–18.

5. Еникеев М. И. Энциклопедический словарь по психологии и педагогике. М. : Проспект. 2013.

6. Залевский Г. В. Томский опросник ригидности // Практикум по психодиагностике и исследованию толерантности личности под ред. Г. У. Солдатовой, Л. А. Шайгеровой. М. : МГУ им М.В. Ломоносова, 2003. С. 50–61.

7. Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента. СПб. : Питер. 2012. 288 с.

8. Редькина Л. В. Психологические барьеры: структура и содержание // Вестник ТГУ. 2010. № 10. С. 102–105.

9. Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Экспресс-диагностика барьеров управленческой деятельности // Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М. : Институт психотерапии. 2002. С. 346.

10. Цветков В. Л., Юренкова В. А. Психология профессионального общения : учебное пособие. М. : ЮСТИЦИЯ, 2021. 242 с.

#### Bibliographic list

1. Bezryadin D. N. Fundamentals of management of internal affairs bodies. Moscow : Academy of Management of the Ministry of Internal Affairs of Russia, 2001.
2. Boyko V. V. Diagnostics of emotional barriers in interpersonal communication // Socio-psychological diagnostics of personality development and small groups / N. P. Fetiskin, V. V. Kozlov, G. M. Manuilov. Moscow : Institute psychotherapy. 2002. P. 346.
3. Vikhansky O. S., Naumov A. I. Management : textbook. Moscow : Gardariki, 2001. 528 p.
4. Demidenko O. P., Biblina S. S. Structural components of managerial activity // Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2010. No. 3. P. 16–18.
5. Enikeev M. I. Encyclopedic dictionary of psychology and pedagogy. Moscow : Prospekt, 2013.
6. Zalevsky G. V. Tomsk questionnaire of rigidity // Practicum on psychodiagnostics and research of personality tolerance edited by G. U. Soldatova, L. A. Shaigerova. Moscow : Lomonosov Moscow State University, 2003. P. 50–61.
7. Mintsberg G. Act effectively! The best management practice. St. Petersburg : St. Petersburg. 2012. 288 p.
8. Redkina L. V. Psychological barriers: structure and content // Bulletin of TSU. 2010. No. 10. P. 102 105.
9. Fetiskin N. P., Kozlov V. V., Manuilov G. M. Express diagnostics of barriers to managerial activity // Socio-psychological diagnostics of personality development and small groups. Moscow : Institute of Psychotherapy. 2002. p. 346.
10. Tsvetkov V. L., Yurenkova V. A. Psychology of professional communication : a textbook. Moscow : JUSTITIA, 2021. 242 p.

Статья поступила в редакцию 10.11.2025; одобрена после рецензирования 24.02.2026; принята к публикации 02.03.2026.

The article was submitted 10.11.2025; approved after reviewing 24.02.2026; accepted for publication 02.03.2026.