

---

# Профессионально важные качества руководителя среднего звена в уголовно-исполнительной системе России

**Бовин Б.Г.**, кандидат психологических наук, ведущий научный сотрудник, НИИ ФСИН РФ ([bovinbg@yandex.ru](mailto:bovinbg@yandex.ru))

**Ирисханов А.А.**, адъюнкт НИИ ФСИН РФ, начальник УФСИН России по Чеченской республике

---

В статье представлены результаты эмпирического исследования, проведенного на репрезентативной выборке сотрудников уголовно-исполнительной системы (УИС). Объектом изучения были заместители руководителей исправительных учреждений и начальники отделов по различным направлениям работы в УФСИН России по Северо-Кавказскому федеральному округу, зачисленные в резерв на вышестоящие управленческие должности. Цель исследования – определение профессионально важных качеств (ПВК) руководителей среднего звена УИС и выявление потенциальных способностей к управленческой деятельности на вышестоящей должности. По экспертным оценкам, даваемым непосредственными начальниками кандидатам в резерв на выдвижение, определялся общий уровень развития ПВК. Психодиагностическое обследование кандидатов, зачисленных в резерв на выдвижение, с использованием методов, применяемых в центрах психодиагностики (ЦПД) территориальных органов УИС при приеме на службу, позволило выявить потенциальные способности к ответственной управленческой работе более высокого уровня и психологические противопоказания к занятию вышестоящей должности руководителя среднего звена.

**Ключевые слова:** профессионально важные качества руководителя, резерв на выдвижение, правоохранительные органы, уголовно-исполнительная система, экспертная оценка, интеллектуальные способности, личностные качества, потенциальные способности, профили личности, 2-точечные коды опросника СМЛ, прогностические критерии успешности, психологические противопоказания.

Для цитаты:

Бовин Б.Г., Ирисханов А.А. Профессионально важные качества руководителя среднего звена в уголовно-исполнительной системе России. [Электронный ресурс] // Психология и право. 2017(7). № 2. С. 91-105. doi: 10.17759/psylaw.207070208

**For citation:**

*Bovin B.G., Iriskhanov A.A.* Professionally important qualities of the head of the middle level in the penitentiary system of Russia. [Elektronnyi resurs]. *Psikhologiya i pravo* [Psychology and Law], 2017(7), no. 2. pp.91-105. doi: 10.17759/psylaw.2017070208

Необходимость тщательного отбора и подготовки резерва управленческих кадров обусловлена социально-экономическими изменениями в обществе и потребностью дальнейшего развития уголовно-исполнительной системы [3-5, 11-15,19].

Резерв руководящих кадров ФСИН России – это группа перспективных сотрудников ФСИН России, ее территориальных органов, учреждений, исполняющих уголовные наказания, следственных изоляторов, иных предприятий и учреждений уголовно-исполнительной системы (далее – УИС), сформированная для их целенаправленной подготовки и последующего выдвижения на должности руководителей [8].

Отбор кандидатов для зачисления в резерв руководящих кадров производится на основе изучения и оценки результатов оперативно-служебной деятельности, личных и деловых качеств сотрудников. При отборе кандидатов на зачисление в резерв руководящих кадров учитываются:

- возраст сотрудника (с учетом предельного специального звания по предполагаемой должности);
- соответствие имеющегося у сотрудника образования специальностям, предусмотренным по предполагаемой к замещению должности;
- индивидуально-психологические особенности кандидата, уровень профессиональной и психологической (мотивационной) готовности к предполагаемой работе, наличие навыков организационно-управленческой деятельности;
- знание нормативных правовых актов, регламентирующих деятельность соответствующих категорий руководителей;
- состояние здоровья [8].

Резерв формируется из сотрудников, аттестованных к выдвижению на вышестоящие должности или на работу с большим объемом, а также лиц, проявивших организаторские способности при исполнении служебных обязанностей либо при выполнении специальных заданий. Подбор кандидатов на зачисление в резерв осуществляется руководителями, имеющими право представления к перемещению сотрудников на соответствующие должности, совместно с кадровыми службами, с учетом их индивидуально-психологических особенностей и готовности к руководящей работе [11-16, 18].

Исследование потенциальных способностей сотрудников УИС при зачислении в резерв руководящих кадров проведено в исправительных учреждениях Северо-Кавказского

федерального округа. В рамках данного исследования мы преследовали **цель** выявить психологические качества личности сотрудников и разработать критерии психологической готовности к управленческой деятельности среди лиц, подлежащих зачислению в резерв на вышестоящую руководящую должность. **Проблема** заключается в том, что чаще всего руководители, выдвигая сотрудников на управленческие должности, ориентируются на поведенческие критерии, связанные с выполнением должностных обязанностей в определенном виде деятельности не имеющей серьезных властных полномочий. Когда же значительно повышается уровень ответственности при принятии управленческих решений, от которых зависит эффективность функционирования учреждения, то часто заранее неизвестно, будет ли назначенный кандидат также эффективен, каким он был на прежней должности.

Можно привести многочисленные примеры ошибочных решений при выдвижении кандидатов на ответственные должности не только в уголовно-исполнительной системе. По существующим правовым положениям, при назначении на вышестоящую должность, сотрудник должен пройти психодиагностическое обследование в центре психодиагностики (ЦПД) и получить заключение, что у него нет психологических противопоказаний для работы на вышестоящей должности. Однако эта процедура оказалась не эффективной по следующим причинам.

Заключение психологов носит рекомендательный, а не обязательный характер, и решение принимается в кадровых структурах. Далее, ЦПД входит в состав медицинской службы и, следовательно, она в основном нацелена на выявление психической патологии, т.е. психолог имеет клиническую направленность своей работы. В связи с этим он чаще всего не имеет представления о содержании конкретных видов деятельности в УИС (оперативной, режимной, охранной, воспитательной, управленческой и др.), каждая из которых предъявляет специфические профессиональные требования. И последнее, в уголовно-исполнительной системе не разработаны критерии психологической пригодности к различным видам деятельности, в том числе и к управленческой, которой посвящено данное исследование. На первом этапе предполагается сформулировать профессионально важные качества, с помощью непосредственных начальников выяснить насколько они выражены у сотрудников, зачисленных в резерв на вышестоящую управленческую должность, оценить, имеется ли связь интеллектуального уровня резервистов с экспертной оценкой начальника.

На втором этапе предполагается с помощью стандартизованного метода исследования личности (СМИЛ), который является обязательным методом обследования кандидатов в силовые структуры и сотрудников на выдвижение, классифицировать профили СМИЛ, используя двухточечное кодирование, и описать наиболее распространенные личностные качества сотрудников, зачисляемых в резерв.

Исследование проводилось в учреждениях УИС Северо – Кавказского федерального округа. **Объектом исследования** были сотрудники, зачисленные в резерв на руководящие должности, **объем выборки** составил 200 человек.

**Процедура и методы (методики) исследования.** Кандидатами на вышестоящую управленческую должность являлись:

- заместители начальников исправительных учреждений (ИУ) по различным направлениям работы, планируемых на должности начальников;
- начальники отделов, зачисленные в резерв на должности заместителей начальников ИУ;
- дежурные помощники начальников ИУ, также планируемые на должности заместителей начальников, курирующих различные направления.

Исследование проводилось во всех территориальных органах УФСИН России по Северо-Кавказскому федеральному округу. Можно отметить, что выборка почти полностью представляла генеральную совокупность, т.е. всех сотрудников, зачисленных в резерв на управленческие должности. Отфильтрованы были только недостоверные результаты обследования

Анализ литературных источников позволил сформулировать следующие общепрофессиональные способности, умения, и личностные качества руководителя в силовых структурах: [6, 9,10, 20-26]

- физическое развитие (активный, выносливый, ловкий, сильный, здоровый);
- морально – этические качества (надежный, правдивый, честный, добросовестный, порядочный, уравновешенный и доброжелательный в отношении с людьми);
- мыслительные способности (логичный, сообразительный, толковый, понимающий);
- устойчивость к стрессу (смелый, волевой, уверенный, решительный, находчивый);
- гражданская зрелость (умение учитывать критику, самокритичность, подчинение личных интересов служебным, политическая грамотность)
- отношение к работе (ответственный, внимательный, работоспособный, трудолюбивый, стремится к профессиональному развитию);
- уровень знаний и опыт работы (достаточная квалификация, профессиональные знания, опытность, компетентность);
- организаторские способности (способность видеть перспективу и планировать работу, умение проводить совещания, планерки, оперативные мероприятия);
- умение работать с людьми (с подчиненными, с руководителями, авторитетность, умение сплотить коллектив, подбирать кадры, учитывать мотивы и интересы подчиненных, разрешать конфликты, самообладание и самоконтроль при их разрешении);
- умение работать с документами и информацией (ясно формулировать задачи, составлять служебные документы, использовать информационные технологии);

- умение своевременно принимать, реализовывать и контролировать исполнение решений (инициативность, требовательность, принципиальность, справедливость);
- способность к развитию и пониманию новых идей (умение различать скептиков, пассивных, консерваторов, новаторов, энтузиастов, способных сотрудников, решительность в отстаивании новых и полезных идей, умение рисковать).

Непосредственный начальник, по 5-бальной системе оценивал уровень развития этих 12 профессионально важных характеристик своего подчиненного, выдвигаемого на вышестоящую управленческую должность. Использовалась обратная шкала оценок: 01 – “вне всякого сомнения, данное качество характеризует сотрудника”; 02 – “скорее характерно, чем нет”; 03 – “и да, и нет”; 04 – “скорее не характерно для сотрудника”; 05 – “вне всякого сомнения, не характерно”

Следует заметить, что два последних уровня пятибалльной шкалы (04 и 05 баллов) оказались “не работающими”, в связи с чем, пятибалльная шкала трансформировалась в трехбалльную. Оценки каждого сотрудника суммировались по 12 показателям ПВК.

Распределение интегрального показателя профессионально важных качеств руководителя представлено на Рис. 1.

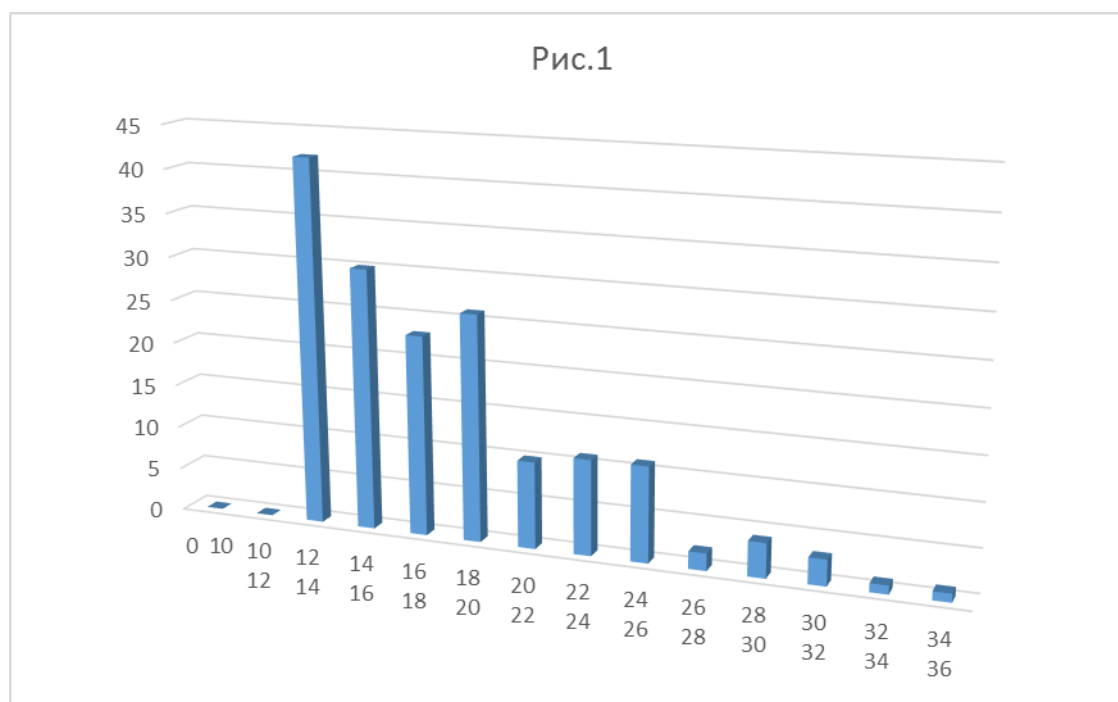


Рис. 1. Распределение экспертных оценок

По горизонтальной оси расположены интегральные оценки. По вертикальной – частота попадания в интервалы. Распределение экспертных оценок представляет собой нелинейную падающую кривую от наивысших оценок до самых низких экспертных оценок. Как указывалось выше, использовалась обратная шкала оценок, т.е. наивысшая интегральная оценка ПВК равнялась 12 баллам и весь диапазон оценок постепенно снижался до 36 баллов. Подобная форма распределения отличается от нормальной

гауссовой кривой сильным сдвигом в сторону высоких оценок, по всей вероятности из-за того, что оцениваемые сотрудники представляют собой резерв на выдвижение на управленческую должность, т.е. это, по мнению непосредственных начальников, наиболее потенциально способные к управленческой деятельности сотрудники. Среднее значение распределения вычислялось делением суммы 164 интегральных экспертных оценок на число сотрудников и равнялось 18 баллам. Исходя из величины среднего и формы распределения, весь диапазон был дифференцирован на следующие три поддиапазона: от 12 до 15 баллов – высокие оценки; от 16 до 19 баллов – средние оценки; от 20 до 35 баллов – оценки ниже среднего.

Возникает вопрос – связаны ли экспертные оценки с такой важнейшей способностью как интеллектуальный уровень сотрудников, зачисленных в резерв на выдвижение. С этой целью проводилось их тестирование с использованием краткого отборочного теста (КОТ), который используется при психодиагностических обследованиях в ЦПД уголовно-исполнительной системы.

Результаты представлены на Рис.2. Среднее значение уровня интеллекта равно 31 баллу, стандартное отклонение 7,6 балла.

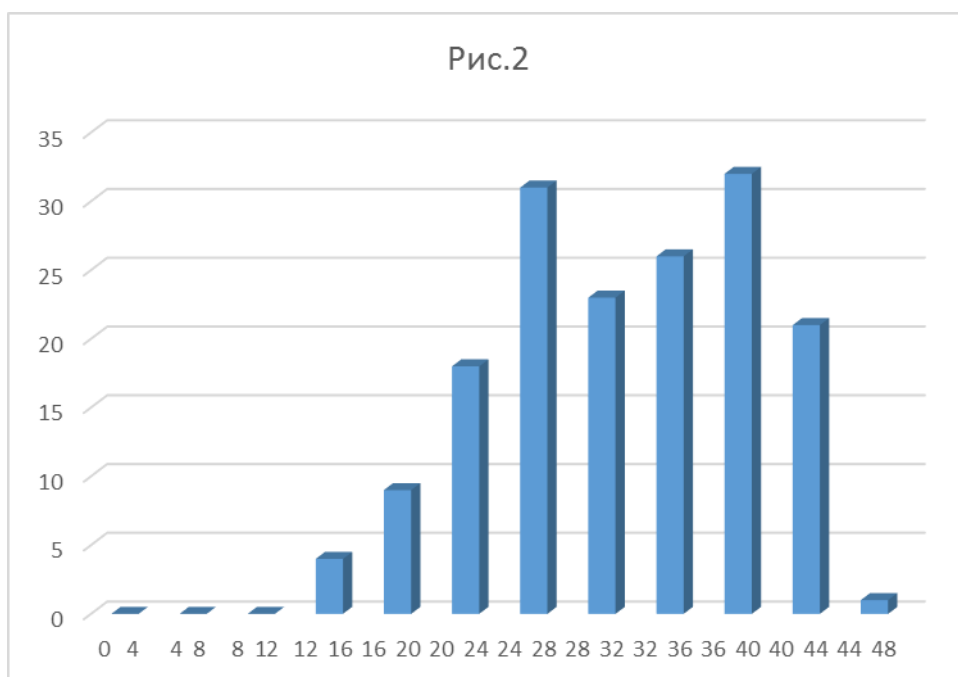


Рис. 2. Интеллектуальный уровень сотрудников резерва

По горизонтальной оси расположена шкала интеллекта; по вертикальной – частота попадания в определенный интервал.

Используя значения среднего и стандартного отклонения, были выделены диапазоны низкого уровня (12 - 23 балла); среднего уровня (24 – 35) и высокого уровня интеллекта (36 – 48 баллов). Поскольку распределение экспертных оценок и распределение результатов интеллектуального теста значительно отличались от нормального распределения, то для обнаружения статистической связи использовался непараметрический критерий хи-квадрат. В табл. 1 представлена матрица сопряженности этих параметров.

**Таблица 1.**

Сопряженность интеллекта и экспертных оценок ПВК сотрудников УИС, зачисленных в резерв на управленческую должность

Оценка эксперта	<b>высокая</b>	<b>средняя</b>	<b>низкая</b>	<b>сумма</b>
Оценка интеллекта	<b>12-15 (б).</b>	<b>16-19 (б)</b>	<b>свыше 20 (б)</b>	<b>по строке</b>
<b>высокий 36-48</b>	31/24	14/17	11/15	56
<b>средний 24-35</b>	36/40	32/28	26/25	94
<b>низкий 12-23</b>	3/6	4/4	6/3	13
<b>сумма по столбцу</b>	70	50	43	163 чел

В числителе представлено экспериментальное число сотрудников, в знаменателе - теоретическое число сотрудников, распределенных по случайному закону. Достоверность различий определялась следующей процедурой [1]:

$$\text{Хи-квадрат} = (31-24)^2 / 24 + (14-17)^2 / 17 + (11-15)^2 / 15 + (36-40)^2 / 40 + (32-28)^2 / 28 + (26-25)^2 / 25 + (3-6)^2 / 6 + (4-4)^2 / 4 + (6-3)^2 / 3 = 9,35.$$

Непараметрический критерий статистической достоверности (хи-квадрат), находится на 0,05 уровне значимости, т.е. такова вероятность нулевой гипотезы – отсутствие связи между интеллектом и экспертной оценкой, которая не подтвердилась.

Можно утверждать, что при выдвижении на управленческую должность интеллектуальный уровень является одним из факторов, принимаемых начальниками во внимание при принятии решения о зачислении в резерв. Если анализировать таблицу по диагонали, то 42% обследованных сотрудников обнаруживают полное соответствие между интеллектом и экспертной оценкой. Однако можно заметить, что около 20% сотрудников с высоким уровнем интеллекта получили низкую оценку развития ПВК и примерно столько же сотрудников резерва с низким интеллектуальным уровнем высоко оценивались начальниками. Можно утверждать, что определенный уровень интеллекта является необходимым, но явно недостаточным фактором профессиональной успешности на управленческой должности.

Значимую роль в управленческой деятельности играют психологические особенности личности. Сотрудники резерва были обследованы с помощью стандартизированного многофакторного метода исследования личности (СМИЛ), являющегося русскоязычным вариантом MMPI. Этот опросник является базовой методикой при обследовании кандидатов

на службу в правоохранительные органы России и в силовые структуры многих зарубежных государств [16,17].

Рассмотрим нормальные профили сотрудников резерва, которые находятся в диапазоне 30-70Т-баллов. Многие исследователи при массовых исследованиях для классификации используют двоичный код профиля, т.е оценивают только две самые высокие шкалы. Это позволяет на основании двухточечного кодирования профиля выделять определенные типы личности. Поскольку особый интерес представляют восемь клинических шкал профиля - Hs, D, Hy, Pd, Pa, Pt, Sc, Ma (исключены Mf и Si), то можно подсчитать, сколько вариантов сочетаний возможны из 8 по 2. Как известно, сочетаниями из  $n$  элементов по  $m$  называются их соединения, которые различаются друг от друга только самими элементами и подсчитываются по формуле:  $C = n! / m! (n - m)!$ , где ! – факториал, т.е. произведение ряда натуральных чисел от 1 до  $n$  или  $m$ . Из 28 всевозможных сочетаний двухточечных профилей 10 сочетаний шкал не встречаются среди обследуемых сотрудников совсем, некоторые коды - в единичных случаях, и только 7 двуточечных кодов встречаются достаточно часто среди сотрудников, зачисленных в резерв на вышестоящую должность. Частотное распределение представлено в табл.2.

**Таблица 2.**

Частотное распределение двуточечных кодов СМИЛ

Коды СМИЛ	“49”	“48”	“4”	“98”	“91”	“9”	“20”
Частота встречаемости	25 чел	10 чел.	9 чел.	9 чел.	9 чел	8чел.	8 чел.

Наиболее распространенным среди сотрудников резерва является профиль с умеренно высокими шкалами 4 (Pd) и 9 (Ma) в диапазоне 30-70 Т-баллов.

Интерпретация профиля в значительной степени зависит от высоты шкал. В нормальном диапазоне при интерпретации профиля следует избегать психиатрических терминов при описании личностных качеств, связанных с названиями шкал (Hs-ипохондрия, D-депрессия, Hy-истерия, Pd-психопатия, Sc-шизофрения, Ma-гипомания). В СМИЛ сохранены эти индексы, но даны другие названия шкал: сверхконтроля (Hs), пессимистичности (D), эмоциональной лабильности (Hy), импульсивности (Pd), ригидности (Pa), тревожности (Pt), индивидуалистичности (Sc) [17].

В диапазоне 70Т баллов, можно уже говорить об определенной акцентуации, т.е. резкой заостренности каких-то качеств личности [7]. В профиле, где шкалы выше 75Т-баллов, прогнозируются определенные психопатические отклонения, и в этом случае уже не удастся избежать клинических терминов.

Опишем качества личности типичные для сотрудников, имеющих наиболее распространенный код 49 в нормальном диапазоне Т-баллов (30-70Т) [2, 16, 17].

Лица с паттерном 49 или 94 <70 Т-баллов - это живые, разговорчивые, быстрые и откровенные люди. Для них характерна активная личностная позиция, уверенность в своих возможностях, быстрота принятия решений, высокая поисковая активность, преобладание мотивации достижений. Они отличаются склонностью к риску, высоким уровнем



притязаний, раскованностью, непосредственностью в проявлении чувств. Лица с подобным профилем экстравертированы и испытывают постоянное влечение к переживаниям и к внешней возбуждающей ситуации. При наличии высокого интеллекта данный профиль выявляет интуитивный, эвристический стиль мышления. В стрессовой ситуации проявляется действенный, стенический тип поведения, решительность и мужество

Они могут активно реализовывать собственную карьеру и активно влиять на других людей. Однако эти способности зависят от того насколько зрелым и независимым от сиюминутного настроения является целеполагание и направленность личности. При достаточно высоком интеллекте такие люди способны добиться большего, чем другие психологические типы, но только если это психологически зрелая личность и знающий специалист с лидерскими способностями.

При значительном повышении шкал 4 и 9 профиля СМЛ (более 70Т) и сниженном интеллекте эти лица отличаются гиперактивностью, импульсивностью, низким самоконтролем, безответственностью и ненадежностью. Они крайне экстравертированы, амбициозны, раздражительны, склонны к насилию, могут испытывать напряжение и тревогу. У них могут возникать семейные трудности и алкогольные проблемы, но, как правило, отсутствуют невротические расстройства. Можно говорить об эмоционально неустойчивых личностях - незрелых, враждебных, бунтующих, с низкой моралью и плохо социализированных. В некоторых ситуациях они проявляют поверхностное дружелюбие, обходительность и даже способность нравиться другим людям своей живостью. Но чаще всего, они эгоцентричны, надменны, враждебны, легко становятся раздражительными и агрессивными. Злоупотребление алкоголем может привести к психотическим эпизодам, возможны импульсивные суицидальные попытки, когда вдруг осознается собственная неспособность найти культурные и эмоциональные связи с окружающими людьми из-за своей искаленной эмоциональности.

В заключение необходимо отметить, что профиль личности с кодом 49, в нормальном диапазоне (30 - 70Т), является типичным для сотрудников различных служб в органах внутренних дел, МЧС и в других силовых ведомствах. Можно с большой вероятностью говорить о профессионально важных личностных качествах и у сотрудников уголовно-исполнительной системы, свидетельствующие лишь о потенциальных способностях к управленческой деятельности. Подобные качества личности сотрудника позволяют непосредственным начальникам выдвигать этих лиц на вышестоящие управленческие должности, другими словами подбирать себе, так называемую, управленческую команду. По какому пути пойдет профессиональное развитие сотрудника зависит также от его интеллектуального уровня, психологической зрелости и системы ценностей.

Исследование показало, что при зачислении в резерв на управленческую должность руководителей исправительных учреждений необходим подбор сотрудников с уровнем интеллекта не менее 16 баллов (по краткому отборочному тесту).

Наиболее распространенный в силовых структурах тип сотрудников с доминированием 4 (импульсивность) и 9 (оптимистичность) шкал профиля СМЛ ("49"), который свидетельствует об активной личностной позиции, уверенности в своих возможностях, быстроте принятия решений, высокой поисковой активности, преобладании мотивации достижений. Эти сотрудники отличаются склонностью к риску, высоким уровнем притязаний, раскованностью, непосредственностью в проявлении чувств. При

наличии высокого интеллекта и данного профиля выявляется интуитивный, эвристический стиль мышления. В стрессовой ситуации проявляется действенный, стенический тип поведения, решительность и мужество.

## Литература

1. Антон Г. Анализ таблиц сопряженности. М.: Финансы и статистика. 1982. 143 с.
2. Березин Ф.Б., Мирошников М.П., Рожанец Р.В. Методика многостороннего исследования личности в клинической медицине и психогигиене. М.: Медицина, 1976. 186 с.
3. Бовин Б.Г., Калашников М.О., Беспалова Е.В. Методические рекомендации по психологическому изучению и отбору кандидатов в оперативные службы в ОВД. М.: ЛМП МВД России, 1995. 126 с.
4. Калашников М.О. Критерии психологического отбора в оперативные службы ОВД. Автореф. дисс. ... канд. психол. наук. – М., 1996. – 22 с.
5. Киселева Е.А. Профессиографический анализ деятельности дежурных частей милиции и критерии пригодности к службе. Автореф. дисс. ... канд. психол. наук. М., 1998. 22 с.
6. Лалу Ф. Открывая организации будущего / перев. с англ. М.: Изд. ООО «Манн, Иванов и Фебер», 2016. 256 с.
7. Леонгард К. Акцентуированные личности. Ростов-на-Дону: изд-во «Феникс», 1997. 544 с.
8. Об утверждении Инструкции о формировании резерва руководящих кадров Федеральной службы исполнения наказаний и работе с ним: приказ Минюста России от 5 августа 2005 г. № 127.
9. Основные виды деятельности и психологическая пригодность к службе в системе органов внутренних дел / под ред. Б.Г. Бовина, Н.И. Мягких, А.Д. Сафронова. М., 1997. 364 с.
10. Павлова С.А. Обновления программного обеспечения для проведения тестирования сотрудников ФСИН России, претендующих на руководящие должности ФСИН России: база данных. Рязань: Академия ФСИН России, 2014. 96 с.
11. Портнягина Н.Ю. Психологическое обеспечение работы с резервом кадров на выдвижение в органах внутренних дел: дисс. ... канд. психол. наук: 19.00.06. М., 2007. 22 с.
12. Психологическая работа с сотрудниками УИС, состоящими в резерве кадров на выдвижение на руководящую должность: методическое пособие / С.В. Кулакова, М.Г. Дебольский, Е.М. Федорова, И.А. Чурилова, Л.А. Нилова, А.В. Новиков; ФКУ НИИ

ФСИН России. М., 2016. 256 с.

13. Психологическое сопровождение сотрудников, состоящих в резерве кадров на выдвижение на должности заместителей начальников учреждений УИС: описание передового опыта. – Рязань: Академия ФСИН России, 2013. 122 с.
14. Работа с кадрами в уголовно-исполнительной системе Минюста России: методические рекомендации. М.: ГУИН МЮ РФ, 2003. 126 с.
15. Раков А.М. Психология профессиональной пригодности к службе в УИС России: автореф. дисс. ... канд. психол. наук. Рязань: Академия ФСИН России, 2008. 22 с.
16. Руководство по ММРІ. Часть 3. Клиническое применение Перевод с английского языка книги У.Г. Далстрема и Дж. Ш. Уэлша "An MMPI Handbook. A Gulde to Use in Clinical Practice and Research. Minneapolis, The University of Minnesota, 1960, pp.. 244 – 559.
17. Собчик Л.Н. Введение в психологию индивидуальности. М.: ИПП-ИСП, 2000. 512 с.
18. Собчик Л.Н., Лобанова Т.Н. Психодиагностические критерии руководящих кадров // Психологический журнал. 1989. № 1. С. 47-55.
19. Социально-психологический климат в служебных коллективах: методическое пособие / под общ. ред. д. пс. н. М.И. Марьина, д. тех. н. Е.А. Мешалкина. М.: ЦОКП МВД России, 2001. 86 с.
20. Тавтилова Н.Н. Психодинамика личностного роста сотрудников уголовно-исполнительной системы, состоящих в резерве кадров на выдвижение: дисс. ... канд. психол. наук: 19.00.06. Рязань: Академия ФСИН России, 2014. 22 с.
21. Теняев В.В. Обновления программного обеспечения для проведения тестирования сотрудников ФСИН России, претендующих на руководящие должности ФСИН России: комплект компьютерных программ. Рязань: Академия ФСИН России, 2014. 125 с.
22. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2002. 560 с.
23. Чурилова И.А. Обобщенный психологический портрет современного руководителя территориального органа ФСИН России // Человек: преступление и наказание. 2008. № 2. С. 171–173.
24. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб., 2002. 326 с.
25. Щербаков Г.В., Молоствов А.В. Психологическое обеспечение формирования кадрового резерва в территориальных органах ФСИН России на современном этапе развития уголовно-исполнительной системы // Ведомости уголовно-исполнительной системы. 2011. № 8 (11). С. 5–8.
26. Экстремальная психология в особых условиях деятельности: монография /под

науч. ред. Б.Г. Бовина, А.В. Кокурина, А.М. Ракова. М., 2015. 514 с.

# *Professionally important qualities of the head of the middle level in the penitentiary system of Russia*

**Bovin B.G.**, PhD (psychology), Leading Researcher, Research Institute of the Federal Penitentiary Service of the Russian Federation (bovinbg@yandex.ru)

**Iriskhanov AA**, adjunct of the Research Institute of the Federal Penitentiary Service of the Russian Federation, head of the Federal Penitentiary Service of Russia for the Chechen Republic

---

The article presents the results of an empirical study conducted on a representative sample of the penitentiary system staff. The subject of the study were deputy heads of correctional institutions and heads of departments in various areas of work in the Federal Penitentiary Service of Russia for the North Caucasus Federal District, enlisted in the reserve for higher managerial positions. The purpose of the study is to determine the professionally important qualities (PIQ) of middle managers and to identify potential abilities for managerial activities at a higher position. According to expert estimates, given by immediate supervisors to candidates for the reserve for nomination, the general level of development of the TAC was determined. The psychodiagnostic examination of candidates enrolled in the reserve for nomination, using the methods used in the centers of psychodiagnostics (CPD) of the territorial bodies of the penitentiary system during admission to the service, made it possible to identify potential abilities for responsible higher-level administrative work and psychological contraindications to the employment of a higher middle management.

**Key words:** professionally important qualities, reserve for nomination, law enforcement agencies, criminal executive system, expert evaluation, intellectual abilities, personal qualities, potential abilities, personality profiles, 2-point MMPI questionnaires, prognostic criteria for success, psychological contraindications.

---

## References

1. Apton G. Analiz tablits sopryazhennosti [Analysis of conjugacy tables]. Moscow : Finansy i statistika, 1982. 143 p. (In Russ.).
2. Berezin F.B., Miroshnikov M.P., Rozhanets R.V. Metodika mnogostoronnego issledovaniya lichnosti v klinicheskoy meditsine i psikhogigiyene [The methodology of the multilateral

---

study of the personality in clinical medicine and psychohygiene]. Moscow: Meditsina, 1976.186 p.

3. Bovin B.G., Kalashnikov M.O., Bepalova Ye.V. Metodicheskiye rekomendatsii po psikhologicheskomu izucheniyu i otboru kandidatov v operativnyye sluzhby v OVD [Methodical recommendations for the psychological study and selection of candidates for operational services in the DIA]. Moscow: LMP MVD Rossii, 1995. 126 p.
4. Kalashnikov M.O. Kriterii psikhologicheskogo otbora v operativnyye sluzhby OVD [Criteria of psychological selection in operational services of DIA]. Avtoref. diss. ... kand. psikhol. nauk [Diss. ... cand. Psychol. Sciences]. Moscow, 1996. 22 p.
5. Kiseleva Ye.A. Professiograficheskiy analiz deyatel'nosti dezhurnykh chastey militsii i kriterii prigodnosti k sluzhbe [A professional analysis of the activities of duty police units and the criteria for fitness for service]. Avtoref. diss. ... kand. psikhol. nauk [Diss. ... cand. Psychol. Sciences]. Moscow, 1998. 22 p.
6. Laloux F. Otkryvaya organizatsii budushchego [Rediscovering Organizations] Moscow: Izd. OOO «Mann, Ivanov i Feber», 2016. 256 p. (In Russ.).
7. Leongard K. Aktsentuirovannyye lichnosti [Accentuated persons]. Rostov-on-Don: Izd-vo "Feniks", 1997. 544 p. (In Russ.).
8. Ob utverzhdenii Instruksii o formirovanii rezerva rukovodyashchikh kadrov Federal'noy sluzhby ispolneniya nakazaniy i rabote s nim: prikaz Minyusta Rossii ot 5 avgusta 2005 g. № 127 [On approval of the Instruction on the formation of a reserve of leading cadres of the Federal Service for the Execution of Sentences and work with it: Order No. 127 of the Ministry of Justice of Russia of August 5, 2005].
9. Bovin B.G. [i dr.] Osnovnyye vidy deyatel'nosti i psikhologicheskaya prigodnost' k sluzhbe v sisteme organov vnutrennikh del [The main activities and psychological fitness for service in the system of internal affairs bodies]. In Bovin B.G.(eds.). Moscow, 1997.
10. Pavlova S.A. Obnovleniya programmnoy obespecheniya dlya provedeniya testirovaniya sotrudnikov FSIN Rossii, pretenduyushchikh na rukovodyashchiye dolzhnosti FSIN Rossii: baza dannykh [Updates of the software for testing the staff of the Federal Penitentiary Service of Russia, applying for the leading posts of the FPS of Russia: database]. Ryazan': Akademiya FSIN Rossii, 2014. 96 p.
11. Portnyagina N.Yu. Psikhologicheskoye obespecheniye raboty s rezervom kadrov na vydvizheniye v organakh vnutrennikh del [Psychological support of work with the reserve of personnel for promotion in the internal affairs bodies]. Diss. ... kand. psychol. Nauk [Diss. ... cand. Psychol. Sciences]. Moscow, 2007. 22 p.
12. Kulakova S.V. [i dr.] Psikhologicheskaya rabota s sotrudnikami UIS, sostoyashchimi v rezerve kadrov na vydvizheniye na rukovodyashchuyu dolzhnost': metodicheskoye posobiye [Psychological work with the staff of DEP, consisting in the reserve of personnel for promotion to the leadership position: a methodical manual] In Kulakova S.V. (eds). FKU NII FSIN Rossii. Moscow: 2016. 256 p.

13. Psikhologicheskoye soprovozhdeniye sotrudnikov, sostoyashchikh v rezerve kadrov na vydvizheniye na dolzhnosti zamestiteley nachal'nikov uchrezhdeniy UIS: opisaniye peredovogo opyta [Psychological support of staff members in the personnel reserve for promotion to the posts of deputy chiefs of DEP institutions: description of best practices]. Ryazan': Akademiya FSIN Rossii, 2013. 122 p.
14. Rabota s kadrami v ugovovno-ispolnitel'noy sisteme Minyusta Rossii: metodicheskiye rekomendatsii [Work with personnel in the penitentiary system of the Ministry of Justice of Russia: methodological recommendations]. Moscow: GUIN MYU RF, 2003. 126 p.
15. Rakov A.M. Psikhologiya professional'noy prigodnosti k sluzhbe v UIS Rossii [Psychology of professional fitness for service in the penal system of Russia]. Avtoref. diss. ... kand. psikhol. nauk [Diss. ... cand. Psychol. Sciences]. Ryazan': Akademiya FSIN Rossii, 2008. 22 p.
16. Rukovodstvo po MMPI. Chast' 3. Klinicheskoye primeneniye Perevod s angliyskogo yazyka knigi U.G. Dalstroma i Dzh. SH. Uelsha "An MMPI Handbook. A Gulde to Use in Clinical Practice and Research. Minneapolis, The University of Minnesota, 1960, pp 244 – 559. [Guide to MMPI. Part 3. Clinical application. Translation from the English language of the book. Dalstrom and JS Welsh, An MMPI Handbook, A Gulde to Use in Clinical Practice and Research, Minneapolis, The University of Minnesota, 1960, pp. 244-559.].
17. Sobchik L.N. Vvedeniye v psikhologiyu individual'nosti [Introduction to the psychology of individuality]. Moscow: IPP-ISP, 2000. 512 p.
18. Sobchik L.N., Lobanova T.N. Psikhodiagnosticheskiye kriterii rukovodyashchikh kadrov [Psychodiagnostic criteria of leading cadres] // Psikhologicheskii zhurnal [Psychological Journal]. 1989. № 1. P. 47-55.
19. Mar'in M.I. [i dr.] Sotsial'no-psikhologicheskii klimat v sluzhebnykh kollektivakh: metodicheskoye posobiye [Socio-psychological climate in service collectives: a methodical handbook]. In Mar'in (eds.). Moscow: TSOKP MVD Rossii, 2001. 86 p.
20. Tavtilova N.N. Psikhodinamika lichnostnogo rosta sotrudnikov ugovovno-ispolnitel'noy sistemy, sostoyashchikh v rezerve kadrov na vydvizheniye [Psychodynamics of personal growth of the staff of the penal system consisting in the reserve of cadres for the leading position]. Diss. ... kand. psikhol. nauk [Diss. ... cand. Psychol. Sciences]. Ryazan': Akademiya FSIN Rossii, 2014. 22 p.
21. Tenyayev V.V. Obnovleniya programmogo obespecheniya dlya provedeniya testirovaniya sotrudnikov FSIN Rossii, pretenduyushchikh na rukovodyashchiye dolzhnosti FSIN Rossii: komplet komp'yuternykh programm [Updates of the software for testing the staff of the FPS of Russia, applying for the leading posts of the Federal Penitentiary Service of Russia: a set of computer programs]. Ryazan': Akademiya FSIN Rossii, 2014. 125 p.
22. Bazarov T.Yu. [i dr.] Upravleniye personalom [Personnel Management]. In Bazarov T.Yu. (eds.). Moscow : YuNITI, 2002. 560 p.
23. Churilova I.A. Obobshchennyy psikhologicheskii portret sovremennogo rukovoditelya territorial'nogo organa FSIN Rossii [Generalized psychological portrait of the modern head

of the territorial organ of the FPS of Russia] *Chelovek: prestupleniye i nakazaniye* [ Man : crime and punishment]. 2008. № 2. P. 171–173.

24. Schein E. *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* [Organisational culture and leadership]. Saint-Petersburg, 2002. 326 p. (In Russ.).
25. Shcherbakov G.V., Molostvov A.V. *Psikhologicheskoye obespecheniye formirovaniya kadrovogo rezerva v territorial'nykh organakh FSIN Rossii na sovremennom etape razvitiya ugolovno-ispolnitel'noy sistemy* [Psychological support of the formation of the personnel reserve in the territorial bodies of the Federal Penitentiary Service of Russia at the present stage of the development of the penal-executive system]. *Vedomosti ugolovno-ispolnitel'noy sistemy* [Statement of the penal system]. 2011. № 8 (11). P. 5–8.
26. Bovin B.G. [i dr.] *Ekstremal'naya psikhologiya v osobykh usloviyakh deyatel'nosti: monografiya* [Extreme psychology in special conditions of activity: monograph] In Bovin B.G. (eds). Moscow, 2015. 514 p.