

## ПРОБЛЕМА ИСПОЛНИТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ВС РФ\*

*Аннотация:* В статье «Проблема исполнительской деятельности в ВС РФ» рассмотрены актуальные вопросы для психологической науки и практики. В статье определены и разграничены понятия «исполнительская деятельность», «исполнительность», «исполнительное действие», «исполнительская активность» и «исполнение». Рассмотрены основные подходы к пониманию и структуре исполнительской деятельности.

*Ключевые слова:* исполнительская деятельность, совместная деятельность, профессиональный психологический отбор, психология воинского коллектива.

Продолжительные и радикальные преобразования, произошедшие в нашей стране за последние 15 лет, не могли не привести к значительным изменениям в сфере военного управленческого взаимодействия.

Переход Вооруженных сил на смешанную форму комплектования, недостаточное материальное стимулирование военнослужащих, низкие показатели подготовки и мотивированности призывников - вот обстоятельства, говорящие об актуальности проблемы повышения эффективности исполнительской деятельности, как фактора развития Вооруженных сил РФ.

Несмотря на сокращение сроков службы до полутора лет (а впоследствии – и до года), уровень престижа службы в армии у призывников продолжает оставаться невысоким, соответственно невысока и эффективность воинской деятельности. Остро стоит вопрос о низкой исполнительности военнослужащих всех рангов и уровней, но наиболее выраженной является исполнительская деятельность военнослужащих по призыву. Проблемы, имеющие место в современной армии, во многом детерминированы существующими объективными причинами, но нельзя забывать и о человеческом факторе. И дело здесь не только в эффективности управления, но и в неумении командиров и начальников учитывать психологическую составляющую исполнительности.

Уровень психологического развития призывников изменился, и если раньше существовала система воспитания допризывной молодежи, которая была направлена на формирование исполнительности, чувства долга, то в настоящее время такой системы нет.

В условиях воинской деятельности, в силу профессиональной специфики, низкая исполнительность подчиненных грозит срывом поставленных задач, что, в свою очередь, чревато снижением боеспособности, повышением травматизма и гибелью военнослужащих. Поэтому в настоящее время решение данной проблемы особенно важно и является первоочередной задачей. Но эту проблему нельзя решить на оперативном уровне, без продуманной стратегии и механизма ее реализации.

Учет закономерности исполнительской деятельности позволит оптимизировать программу подготовки офицеров, включив в неё представления об особенностях поведения военнослужащих, которые проявляются в отношении к воинской деятельности, к условиям взаимодействия и управленческим воздействиям. Это, в свою очередь, будет способствовать выбору наиболее эффективных путей и методов формирования

\* © Шапошников М.С.

необходимого поведения военнослужащих. Знание и учет психологических особенностей исполнителей помогут командирам и начальникам всех уровней осуществлять управленческое воздействие на воинские коллективы и отдельных военнослужащих, решая одновременно организационные и воспитательные задачи. Важную роль в управленческом взаимодействии играет знание и учет настроений исполнителей.

Исполнители и исполнительская деятельность являлись и продолжают оставаться предметом изучения отечественной и зарубежной психологии.

В понимании исполнительской деятельности, мы придерживаемся мнения А.А. Журавлева, который под исполнительской деятельностью (кратко - исполнением) понимает совокупность (или систему) методов и приемов реализации управленческих решений, принятых аппаратом управления, руководителем или коллегиальным органом управления и самоуправления и доведенных до субъекта исполнения в форме приказов и распоряжений, поручений и просьб [1].

Субъектом исполнительской деятельности может выступать индивидуальный исполнитель в целом, либо коллектив, или часть коллектива (отделение, экипаж, отдел). Исполнительская деятельность не совпадает полностью с предметной профессиональной деятельностью, а, по сути, является «надпредметной» в том смысле, что абстрагируется от частных видов профессиональной деятельности.

Разумеется, было бы неправильно сводить управление людьми к чисто административной деятельности, а деятельность исполнительскую - к беспрекословному выполнению приказов и распоряжений (хотя стоит заметить, что и то и другое в определенных случаях имеет вполне полноценное место, например в воинской деятельности или в критических ситуациях, требующих молниеносного принятия и исполнения решения). В научном смысле эти понятия намного шире и многограннее.

Исполнительская деятельность характеризуется совокупностью следующих основных свойств: целенаправленностью, заинтересованностью (мотивированностью) самостоятельностью, организованностью, ответственностью, компетентностью и творческим характером (креативностью).

Социально-психологические типы исполнительской деятельности и исполнителей формируются под влиянием огромной совокупности (или системы) многообразных факторов, объективных и субъективных [1].

Рассмотрим факторы, которые обуславливают социально-психологические типы исполнения и исполнителей в воинской деятельности. Ими являются следующие:

1. Характер (или тип) подразделения, определяемый основными его целями, содержанием выполняемых задач, т. е. главным предназначением самого подразделения, представляет собой группу факторов, априорно создающих некоторые условия для порождения определенных типов исполнительской деятельности. Для пояснения воздействия этих факторов, по их сути относящихся к инструментальным, традиционно сравниваются условия исполнения в принципиально различающихся по содержанию деятельности типах подразделений, например в учебных частях, частях, занимающиеся ремонтом и обслуживанием техники, и частях, занимающиеся выполнением боевых задач. В учебных подразделениях изначально «культивируются» нормативный тип и тип пассивного следования приказам, характеризующиеся высокой степенью управляемости. В подразделениях, задачами которых являются ремонт и обслуживание техники, помимо нормативного и особенно сверхнормативного, приветствуется творческий тип исполнения, т.к. в силу специфики деятельности не всегда удастся выполнить поставленную задачу с помощью штатных средств. В подразделениях, выполняющих боевые задачи, было бы правильнее указать на недопустимые типы исполнения (преобразующий, низкомотивированный и уклоняющийся), т.к. в

постоянно меняющихся условиях боя военнослужащий обязан как самостоятельно принимать решения, так и беспрекословно выполнять приказы старшего.

В связи с анализом роли организации как социального института в формировании типов исполнительской деятельности важно иметь в виду существование, наряду с организационно порожденными (и предпочитаемыми) типами исполнения, организационно недопустимых типов исполнительской деятельности. Такое предположение возникает по аналогии с выделением, наряду с профессионально важными качествами (ПВК), профессионально недопустимых качеств (ПНК), предложенным А.Б. Купрейченко при разработке концептуальных оснований системы (в частности, критериев) подбора кадров.

2. Многочисленные характеристики подразделения совместной служебной деятельности представляют собой группу факторов, создающих определенные условия, которые могут, с одной стороны, стимулировать, актуализировать, востребовать и т.п. некоторые типы исполнительской деятельности, а с другой - выступить профилактическими, предупредительными, тормозящими и т.п. условиями для каких-то ее типов. Например, организованность или неорганизованность (стихийность), активность или пассивность, ритмичность или неритмичность и многие другие свойства совместной деятельности воинского коллектива могут в большой степени способствовать или препятствовать порождению, распространению, «культивированию» таких типов исполнительской деятельности, как пассивно следующий, низкомотивированный, уклоняющийся и т. д.

Высокий уровень взаимосвязанности и взаимозависимости участников совместной деятельности, или, другими словами, высокая степень совместности служебной деятельности, существенно влияет на то, какие социально-психологические типы исполнения станут ведущими, преобладающими, доминирующими в том или ином коллективе. Именно поэтому форма организации труда (индивидуальная, коллективная или смешанная и т.п.) выступает важнейшим фактором, оказывающим влияние на формирование типов исполнения.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что из-за высокой взаимосвязанности исполнителей в условиях коллективной формы организации воинской деятельности, по сравнению с индивидуальной, формируются значительно меньшие совокупности типов исполнительской деятельности, при этом, однако, наибольшее распространение получают разные типы.

3. Многообразные социально-демографические и особенно социально-психологические особенности воинского коллектива в целом и отдельных военнослужащих оказывают принципиальное влияние на формирование типов исполнительской деятельности и исполнителей.

Среди социально-демографических характеристик большую роль играют традиционные распределения по полу, возрасту, уровню и характеру образования, стажу работы (общему, в должности и в конкретной организации), семейному статусу, наличию детей и т. д. Ведущими социально-психологическими характеристиками воинского коллектива в этой связи являются преобладающие социальные установки, стереотипы, нормы и правила поведения военнослужащих, ведущие ценности и идеалы, существующие традиции, обычаи и ритуалы в воинском коллективе и многое другое.

Среди важнейших групповых характеристик, проявляющихся в распределении определенных типов исполнительской деятельности в воинском коллективе, необходимо выделить сплоченность, совместимость и сработанность, внутрисгрупповую и межгрупповую напряженность и уровень конфликтности, характер взаимосвязей формального и неформального лидерства и т. д.

4. Психологические особенности личности исполнителей являются, пожалуй, самой многочисленной группой характеристик — факторов исполнительской деятельности. Среди них, однако, можно выделить ограниченную их совокупность, которая, прежде всего, оказывает влияние на формирование типа исполнения. По нашему мнению, это та же совокупность индивидуально-психологических (личностных и субъективных) свойств военнослужащего, которая и составляет его управляемость — важнейшее интегральное психологическое образование исполнителя. К этой совокупности в первую очередь относятся следующие индивидуально-психологические (прежде всего, личностные) свойства исполнителей:

- уровни общей культуры, образования, образованности и т.п.;
- характер (особенности) мотивации, отношения к воинской службе;
- ценностные ориентации, в целом направленность личности;
- самооценка;
- самоотношение, образ Я, представление личности о себе, Я-концепция;
- уровень притязаний;
- лидерские качества;
- уровень профессиональной подготовки, квалификации, опыта работы, мастерства и т. д.

5. Характеристики методов и стиля руководства, которые проявляет командир или начальник в управленческом взаимодействии с исполнителями. Типы исполнительской деятельности порождаются не только самими исполнителями, но и реальным управленческим взаимодействием, а следовательно, методами и стилем руководства в том числе.

Главная тенденция в формировании типа исполнительской деятельности обусловлена указаниями вышестоящих командиров — это чаще всего исполнители «нормативного типа». Но нормативный тип исполнения — далеко не единственный, обнаружены и другие типичные тенденции. В приведенных далее результатах нашего исследования можно увидеть, что в подавляющем большинстве описанных ситуаций низкая исполнительность — следствие неграмотной постановки задачи и нежелание командиров вникать в детали происходящего.

6. Самой многочисленной группой факторов, влияющих на формирование типа исполнительской деятельности, являются ситуационные, которые включают характеристики сложившейся управленческой ситуации, конкретных условий и обстоятельств выполнения приказов и распоряжений командиров.

В целом необходимо отметить, что в качестве наиболее важных характеристик, влияющих на эффективность и результативность исполнительской деятельности, выделяются психологические характеристики исполнителя (внутренние субъективные условия) и особенности ситуации — внешние условия [2].

Для построения рабочей модели исполнительской деятельности военнослужащих по призыву нами было проведено пилотажное эмпирическое исследование.

Исследование было направлено на определение совокупности внешних условий, т.е. психологических характеристик типичных ситуаций, возникающих в исполнительской деятельности военнослужащих по призыву, а также на выявление индивидуально-психологических предпосылок эффективности исполнительской деятельности этих военнослужащих.

Экспериментальную выборку составили 40 офицеров всех родов войск, из 6 военных округов, обучающиеся в Военном университете МО РФ на факультете руководящего состава органов воспитательной работы (факультет № 1), на факультете внутренних войск (факультет № 2), а также на факультете переподготовки и повышения

квалификации (30% младшие офицеры, 70% старшие офицеры), имеющие от 10 до 20 лет выслуги, в возрасте от 26 до 41 года, проходящие службу на должностях офицеров-воспитателей, имеющие опыт работы с личным составом.

Офицерам был предложен разработанный нами опросник, состоящий из трех блоков: в первом блоке указывалось название ситуации (предлагалось описать реальную ситуацию, связанную с исполнительской деятельностью военнослужащих по призыву), дата и время событий, краткий сюжет ситуации, во втором блоке офицерам предлагается ответить, какой данная ситуация явилась для исполнителей: по степени новизны (обычной, встречалась раньше на практике, явилась нестандартной, новой); по степени сложности (очень сложная, довольно сложная, простая); по самостоятельности её уяснения (для её уяснения и оценки было ли достаточно собственного опыта и уровня подготовки, потребовала ли обращения к сослуживцам, понадобилось изучение дополнительных источников, литературы; понадобились дополнительные разъяснения со стороны командования, коллектива или кого-то еще); какие из перечисленных ниже факторов характерны для данной ситуации; что послужило причиной возникновения проблемы; требовало ли развитие ситуации вмешательства эксперта; каким образом развивались бы события без вмешательства эксперта; каким эксперту виделось оптимальное разрешение ситуации; основные критерии и показатели разрешенной ситуации: что в личности исполнителя, по мнению эксперта, сыграло решающую роль в развитии сложившейся ситуации.

Третий блок посвящен оценке результатов деятельности исполнителей, он включал вопросы о степени удовлетворенности руководителей действиями исполнителей, а также собственными действиями.

Описывалась степень сложности, новизна и характер ее уяснения. Уточнялось, требовало ли развитие событий вмешательства со стороны эксперта и, если требовалось, то что за ним следовало (или не следовало). Каким бы, по мнению экспертов, было оптимальное развитие ситуации, и каковы, по их мнению, основные критерии и показатели разрешенной ситуации.

В результате экспертного опроса были выделены основные ситуации, связанные с исполнительской деятельностью военнослужащих по призыву, получен перечень качеств, важных для эффективной деятельности исполнителя. На основе полученных данных был составлен список, насчитывающий 17 наиболее важных качеств. Ранжированы как личностные качества, присущие исполнителям, сыгравшие значимую роль в сложившейся ситуации, так и качества, присущие «идеальному» исполнителю. В заключение опросника экспертам было предложено дать своё определение понятию «исполнительность».

Исследование показало, что в 68% ситуаций действия происходили в условиях повседневной жизнедеятельности, 22% - во время несения службы в наряде, 10% ситуаций протекали в условиях боевой обстановки и учебно-боевой деятельности. Из этого следует, что наибольшее количество проблемных ситуаций, связанных с исполнительской деятельностью военнослужащих, проходящих службу по призыву, возникает при решении не боевых задач.

Согласно исследованию, по степени сложности 35% из общего количества ситуаций классифицировались как «сложные», или «очень сложные», 65% ситуаций - соответственно как «простые».

При этом степень самостоятельности уяснения поставленных задач была такова: разъяснения со стороны командиров или компетентных лиц требовали только в 20% случаев, а в 80%, по мнению экспертов, не требовали. Офицеры считали, что для уяснения поставленной задачи исполнителям достаточно собственного опыта.

По степени новизны ситуация сложилась следующим образом: 40% ситуаций являлись новыми, нестандартными, 60% ситуации показались экспертам обычными, встречавшимися ранее.

По степени достижения поставленной цели исполнители разделились: полностью достигли поставленной цели в 52,5%, частично достигли цели в 27,5%, цель оказалась не достигнутой в 20 % случаев.

В ситуациях, классифицируемых экспертами как «сложные» и «очень сложные», в 42% результат не был достигнут, т.е. ситуация не была разрешена, задача не была выполнена (или была выполнена частично). В «простых» ситуациях цель достигнута в 57,5% случаев. В связи с этим можно сделать вывод: почти в половине случаев показатель эффективности исполнительской деятельности крайне низок. В «простых» ситуациях руководители полагаются на опыт исполнителя в 82% случаев, в «сложных» ситуациях этот показатель равен 70%, в «очень сложных» он не превышает 50%. В результате, даже в самых сложных ситуациях руководители рассчитывают на собственный опыт исполнителя и не считают нужным разъяснять или конкретизировать поставленные задачи.

Интересная ситуация складывается и с представлениями руководителей о своих подчиненных.

Проранжировав качества, важные для эффективной исполнительской деятельности как в моделированных ситуациях, так и для желаемых (идеальных) исполнителей, получили следующие данные: подавляющее большинство офицеров считает «главным» качеством «идеального» исполнителя дисциплинированность (6.27 балла), на втором месте - ответственность (3.21 балла), далее следуют терпеливость (2.33 балла), надежность (2.29 балла), целеустремленность (2 балла), инициативность (1.64 балла), упорство (1.59 балла), самообладание (1.51 балла), самостоятельность (1.46 балла), настойчивость (1.41 балла), выдержка (1.37 балла), выносливость (1.34 балла), решительность (1.13 балла), принципиальность (0.88 балла), стойкость (0.86 балла), мужество (0.6 балла) и смелость (0.43 балла).

В реальных ситуациях, описанных экспертами (рис 2), дисциплинированность исполнителей находится на крайне низком уровне (0.03 балла), а высокие значения приобретают такие качества, как решительность (0.93 балла), самостоятельность (0.93 балла), упорство (0.90 балла) и целеустремленность (0.90 балла). Средние значения имели такие качества, как выдержка (0.7 балла), выносливость (0.6 балла), инициативность (0.35 балла), мужество (0.4 балла), надежность (0.62 балла), настойчивость (0.75 балла), принципиальность (0.85 балла), решительность (0.9 балла), терпеливость (0.45 балла), самообладание (0.55 балла), стойкость (0.6 балла), смелость (0.57 балла), ответственность (0.65 балла).

Существуют значительные различия между уровнем развития отдельных психологических качеств исполнителей, достигнувших необходимых результатов, и исполнителей, не выполнявших поставленную задачу.

В успешно разрешенных ситуациях у исполнителей такие качества, как дисциплинированность, инициативность, мужество, настойчивость, решительность, терпеливость, самообладание, стойкость, смелость значительно выше, чем у исполнителей, не достигших результатов, а такое качество, как принципиальность, наоборот, ниже.

В ситуациях, где возникли трудности и офицер по каким-либо причинам не добился должной исполнительности, такие показатели, как выносливость, инициативность, настойчивость, решительность, самоконтроль, самообладание и смелость, находятся на уровне, находящемся ниже, чем в ситуациях, где задача была выполнена, а такие, как выдержка и принципиальность, выше.

В целом в психологической науке можно выделить несколько подходов к пониманию сущности и характеристик исполнительской деятельности. Помимо того, что исполнительская деятельность рассматривается в широком и узком смысле, она рассматривается и как составляющая управленческого взаимодействия, то есть подчёркивается её социально-психологический аспект, или как самостоятельный вид деятельности (подчёркивается общепсихологический аспект), где исполнительская деятельность рассматривается вне управленческого взаимодействия, является созидательной, характерна для представителей творческих специальностей.

Для реализации поставленных в исследовании целей оптимальным представляется социально-психологический подход. Основными свойствами исполнительской деятельности в данном случае являются изначальная заданность целей и задач, средств и методов этой деятельности, а также наличие управленческого воздействия со стороны руководителя в качестве пускового механизма. Основными факторами, определяющими особенности исполнительской деятельности, являются: характер типа подразделения, характеристики совместной служебной деятельности, социально-психологические особенности воинского коллектива, психологические особенности личности исполнителей, характеристики методов и стиля руководства. Самой многочисленной группой факторов, влияющих на формирование типа исполнительской деятельности, являются ситуационные.

Пилотажное исследование показало, что абсолютное большинство проблемных ситуаций исполнительской деятельности военнослужащих происходило в условиях повседневной жизнедеятельности (хозяйственные работы, несение службы в наряде, бытовые ситуации) и практически отсутствовали подобные ситуации в условиях боевой и учебно-боевой деятельности. Это можно объяснить тем, что в боевой и учебно-боевой обстановке, помимо строгого регламента действий, присутствует личная дисциплинированность и ответственность за происходящее каждого военнослужащего.

Большой процент ситуаций, рассматриваемых в исследовании, классифицируется как «сложные» или «очень сложные», тем не менее офицеры далеко не всегда разъясняют исполнителям, что и как конкретно они должны сделать, целиком полагаясь на их собственный опыт, что, естественно, отрицательно сказывается на эффективности деятельности исполнителей – около половины поставленных задач не выполняется. Для большинства офицеров, слово «исполнительность» является синонимом слов «дисциплина», и корень всех проблем, связанных с низкой исполнительностью, они привыкли видеть исключительно в недостатке нормативности в поведении подчиненных.

Дальнейшее исследование проблемы исполнительской деятельности в ВС РФ целесообразно проводить по направлениям: выявление психологических типов исполнителей, чья деятельность наиболее эффективна в различных ситуациях воинской деятельности; сравнительный анализ исполнительской деятельности военнослужащих, проходящих службу по призыву и контракту.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Журавлев А.Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы). М., 2004.
2. Шелепов Е.П. Управление и исполнительская деятельность в социалистическом обществе. М., 1977.

M. Shaposhnikov

THE PROBLEMS OF PERFORMING ACTIVITY OF SUBORDINATES IN ARMED FORCES OF RUSSIA

*Abstract:* In article «The problems of performing activity of subordinates in armed forces of Russia» pressing questions for a psychological science and practice are considered. In article concepts «performing activity», «sense of duty», «executive action», «performing activity» and «execution» are defined and differentiated. The basic approaches to understanding and structure of performing activity are considered.

*Key words:* Performing activity, joint activity, professional psychological selection, psychology of military collective.