

## ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ

А. Л. ЖУРАВЛЕВ

### Социально- психологический анализ исполнительской деятельности в трудовом коллективе

#### ВВЕДЕНИЕ

Управление и руководство людьми и их общностями (отдельными группами, трудовыми коллективами и т. п.) характеризуются *совместностью*, которая по своей форме выражается прежде всего в *управленческом взаимодействии* руководителей и исполнителей. Если оценивать состояние социально-психологических разработок обеих сторон управленческого взаимодействия — руководства (или управления) и исполнения (или подчинения) — то с уверенностью можно сказать, что основные социально-психологические исследования, а следовательно, и их результаты концентрируются вокруг проблем управления и руководства<sup>1</sup>. Однако исполнительская деятельность (или исполнение) играет важную роль в становлении реального управленческого взаимодействия, причем настолько важную, что целесообразно, по нашему мнению, выделить наряду с психологией руководства, психологию исполнения как научное направление исследований и даже относительно самостоятельный раздел в психологии управления и организационной психологии, объединяющий целую совокупность научных проблем, исследования которых в настоящее время развивается с разной интенсивностью. Среди таких проблем наиболее заметное место занимают вопросы социальной перцепции в системе «руководитель-исполнитель»<sup>2</sup>, отношения исполнителей (под-

чиненных) к руководителю<sup>3</sup>, социальных представлений исполнителей о психологических особенностях своих руководителей<sup>4</sup> и собственно организации исполнительской деятельности и исполнения как специфической формы поведения в системах управления<sup>5</sup>.

Под *исполнительской деятельностью* (*кратко — исполнением*) понимается совокупность (или система) методов и приемов реализации управленческих решений, принятых аппаратом управления, руководителем или коллегиальным органом управления и самоуправления и доведенного до субъекта исполнения в форме приказов и распоряжений, поручений и просьб и т. д. *Субъектом* исполнительской деятельности может выступать индивидуальный исполнитель, в целом трудовой коллектив или отдельные его части (например, коллегиальные органы, автономные группы и т. п.). Исполнительская деятельность не совпадает полностью с конкретным видом предметной профессиональной деятельности, а по сути, является как бы «*надпредметной*» в том смысле, что абстрагируется от частных видов профессиональной деятельности. Она может иметь близкие характеристики при выполнении разных видов профессиональной деятельности и совсем различные — при одной и той же профессиональной деятельности, что реально определяется многочисленными ее особенностями и характеристиками конкретных исполнителей.

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ  
СВОЙСТВА ИСПОЛНИТЕЛЬСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ИСПОЛНЕНИЯ)

Исполнительская деятельность может быть описана совокупностью свойств, которая ниже будет представлена.

*Процедура* их выделения включала два основных этапа. На *первом этапе* было составлено большое множество (свыше 30-ти) свойств исполнительской деятельности по результатам качественного анализа научных публикаций по психологии управления и экспресс-опроса специалистов в данной отрасли психологии. На этом этапе ограничения в список свойств вносились автором исследования, однако, в этом была самая небольшая потребность. На *втором этапе* полученный список был предъявлен 20-ти экспертам — практикующим руководителям среднего и низового уровней управления (начальники цехов и их заместители, начальники участков и мастера) той же производственной организации, в которой планировалось выполнить основное исследование. Экспертов просили выделить и проранжировать 7 свойств, принципиально важных, по Вашему мнению, для эффективного выполнения работниками указаний, поручений или просьб своих руководителей. В результате усреднения экспертных оценок были выделены основные свойства.

Перейдем к описанию предлагаемых **характеристик** исполнительской деятельности.

1. *Целенаправленность* исполнения характеризует его сосредоточенность, сконцентрированность на достижении тех целей и задач, которые содержатся в управленческом решении (например, в просьбе, поручении или указании руководителя). Полярной целенаправленности характеристикой исполнения является его *разбросанность (бесцельность)*.

2. Под *заинтересованностью (или мотивированностью, увлеченностью)* исполнения понимается оценка и переживание субъектом значимости выполняемых им управленческих решений, отношение к ним как к значимым или незначимым для себя. С внешней воспринимаемой стороны заинтересованность проявляется в активном, энергичном, действенном исполне-

нии. Полярной характеристикой исполнительской деятельности выступает *незаинтересованность*.

3. *Самостоятельность* исполнения характеризует реализацию управленческих решений, указаний, поручений и т. п. собственными силами конкретного субъекта исполнительской деятельности без дополнительной помощи со стороны. Противоположной самостоятельности характеристикой исполнения является его *зависимость*.

4. Под *организованностью* исполнения понимается планомерная и дисциплинированная реализация управленческих решений или указаний, отличающаяся строгим порядком и точностью. Контрастным ее качеством может быть выделена *стихийность* исполнения.

5. *Ответственность* исполнения характеризует высокий уровень переживания субъектом своей обязанности, необходимости реализовывать управленческие решения, выполнять указания и поручения руководителя. Высокая ответственность выражается в переживании чувства долга и принятии на себя ответственности за результаты исполнения управленческих решений. Полярной характеристикой выделена *безответственность* исполнения.

6. *Компетентность (или профессиональность)* исполнительской деятельности характеризует подготовленность субъекта к реализации управленческих решений, то есть требуемый круг знаний, умений и навыков, а также опыт и мастерство исполнительской деятельности. Противоположным качеством выступает *некомпетентность (непрофессиональность)* исполнения.

7. Под *творческим характером (или креативностью)* исполнения понимается созидательность, создание чего-то нового, оригинального, не предусмотренного содержанием управленческих решений или указаний. Это создание некоторой качественно новой прибавки к тому, что прежде всего требуется и ожидается руководителем. Полярной креативности характеристикой является *рутинность* исполнения.

Перечисленная выше совокупность свойств является, по усредненному мнению экспертов,

наиболее значимой для описания и оценки исполнения управленческих решений. Если иметь в виду столь ограниченный ряд свойств исполнительской деятельности, то их чрезвычайно трудно (хотя при необходимости можно) ранжировать между собой. Поэтому им вполне можно придать статус, аналогичный «ПВК — профессионально важных качеств», однако, имея в виду при этом не профессиональную, а исполнительскую деятельность.

Выраженность каждого из выделенных свойств означает фиксированное положение на следующих 7-ми шкалах полярных качеств исполнительской деятельности: «целенаправленность — разбросанность (бесцельность)», «заинтересованность (мотивированность) — незаинтересованность», «самостоятельность — зависимость», «организованность — стихийность», «ответственность — безответственность», «компетентность (профессиональность) — некомпетентность (непрофессиональность)», «творческий характер (креативность) — рутинность».

В конкретном эмпирическом исследовании, выполненном на одном из московских промышленных предприятий по ремонту строительных машин, исполнительская деятельность оценивалась в реальных управленческих диалектах «руководитель-исполнитель». С этой целью использовался *метод экспертных оценок* полярно сформулированных свойств исполнительской деятельности по 7-бальной шкале (см. схему 1). Экспертные группы включали хозяйственных руководителей, инженерно-технических работников и высококвалифицированных рабочих. В подборе экспертов, а также при разработке программы и реализации процедуры экспертной оценки учитывались общие и специальные требования к применению метода экспертных оценок<sup>6</sup>.

Индивидуально-психологические особенности (различия) в исполнении указаний руководителя выражались в виде *индивидуальных «профилей» оценок*, полученных на каждого исполнителя по 7-ми шкалам полярных качеств.

1. Разбросанность (бесцельность)	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3	Целенаправленность
2. Незаинтересованность (мотивированность)	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3	Заинтересованность
3. Зависимость	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3	Самостоятельность
4. Стихийность	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3	Организованность
5. Безответственность	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3	Ответственность
6. Некомпетентность (непрофессиональность)	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3	Компетентность (профессиональность)
7. Рутинность	- 3 - 2 - 1 0 + 1 + 2 + 3	Креативность (творческий характер)

Схема 1. Оценка социально-психологических качеств исполнительской деятельности (и исполнителей)

#### СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТИПЫ ИСПОЛНИТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ИСПОЛНЕНИЯ)

В реальной деятельности каждого исполнителя встречаются элементы-характеристики различных типов исполнительской деятельности, однако, при некоторых, как минимум,

двух ограничениях. Во-первых, число типов, характеристики которых интегрируются в деятельности каждого конкретного исполнителя, как правило, не становится большим, а ограничивается 2–3-мя. Во-вторых, характеристики некоторых типов оказываются основными, доминирующими, или типичными для того или иного исполнителя, именно в этом смысле

можно говорить о *типе исполнительской деятельности и исполнителя*.

Для выделения и интерпретации типов исполнения предложена некоторая технология, которая будет описана далее. С ее помощью фактически реализуется и конкретизируется *типизированный подход* к анализу исполнительской деятельности, позволяющий дифференцировать исполнителей на группы (или типы) со сходными характеристиками, сводить их к определенному числу (совокупности), отнести исполнительскую деятельность к какому-либо типу и т. п.

Выраженность описанных выше основных свойств исполнительской деятельности конкретных работников была разделена на *три уровня*: высокий (свыше 5,5 баллов), средний (3–5,5 баллов) и низкий (менее 3 баллов). Указанные здесь значения являются выражением именно *эмпирически установленного критерия выраженности* (или проявления) свойств исполнения, поэтому они не относятся к категории каких-то универсальных значений, приемлемых для разных организаций. Конкретные значения выраженности свойств по уровням могут быть различными применительно к той или иной организации, что определяется сложившейся субкультурой оценок, поэтому могут устанавливаться и другие их значения.

Прежде, чем перейти к описанию особенностей непростой операции *интерпретации типов* исполнительской деятельности, необходимо отметить, что такая интерпретация фактически предваряется специальным анализом социально-психологических свойств по уровням их выраженности, зафиксированном на индивидуальном «профиле» исполнителя.

Используемая шкала от –3 до +3 для оценки свойств исполнения является 7-позиционной, поэтому она легко представляется в виде цифровой шкалы с положительными значениями от 1 до 7 баллов. На предварительном этапе анализа полученных результатов для большей наглядности на фактическом протоколе оценки (схема 1), во-первых, проводятся две вертикальные линии в местах, соответствующих эмпирическим критериям деления выражен-

ности свойств исполнения на три уровня: в точке, обозначенной на шкале как «-1» (это соответствует 3-м баллам на 7-балльной шкале) и посередине между «+1» и «+2» (соответствует 5,5 баллам). Во-вторых, для удобства выполнения последующего анализа обводятся кружком те оценки свойств исполнения, которые попали в зоны высокого и низкого уровней их выраженности.

Сам же анализ заключается в том, что внизу схемы 1, рядом с «низким», «средним» или «высоким» уровнями выраженности записываются соответствующие им свойства исполнительской деятельности, оцененные экспертами. Схема 1, как правило, заполняется и анализируется несколько раз: по каждому эксперту, оценившему каждого исполнителя в отдельности; по группе экспертов, давших оценки одному и тому же исполнителю (выполняется усреднение их оценок); по группе исполнителей, отнесенных к одному и тому же типу исполнительской деятельности (также производится усреднение оценок). Возможно решение и каких-то специальных задач, требующих особого группирования и статистической обработки либо по экспертам (например, распространенное сравнение оценок экспертов разного должностного статуса и т.п.), либо по исполнителям (сравнение распределений типов исполнительской деятельности в различных подразделениях, возглавляемых разными руководителями и т.п.) и др.

Учет трех уровней в анализе индивидуальных «профилей» исполнения позволил объединить их в несколько эмпирически выделенных *социально-психологических типов исполнения*.

Каждый выделенный тип получил свое название в результате качественной интерпретации типичных «профилей». Основу интерпретации составили наиболее высоко и наиболее низко оцененные свойства исполнительской деятельности, а также данные наблюдения и экспресс-опросов различных категорий работников.

Итоговые результаты социально-психологического анализа исполнения — основные его типы — представлены в таблице 1.

Таблица 1

Социально-психологическая характеристика основных типов исполнительской деятельности  
(распределение уровней выраженности свойств исполнения)

№ п/п	Тип исполнения управленческих указаний и решений	Свойства исполнительской деятельности							Творческий характер
		Целенаправленность	Занятость	Самостоятельность	Организованность	Ответственность	Компетентность		
1.	Творческий	высокая или средняя	высокая	высокая	средняя	высокая или средняя	высокая	высокая	высокий
2.	Сверхнормативный	высокая	высокая	высокая или средняя	высокая	высокая	высокая	высокая или средняя	средний
3.	Нормативный (регламентированный)	высокая или средняя	средняя	средняя	средняя	высокая или средняя	высокая или средняя	высокая или средняя	средний или низкий
4.	Преобразующий (изменяющий)	высокая или средняя	средняя	высокая	высокая или средняя	средняя	высокая	высокая	средний
5.	Пассивно следующий (исполняющий)	средняя или низкая	средняя	низкая	средняя или низкая	низкая	средняя или низкая	средняя или низкая	низкий
6.	Низкомотивированный	низкая	низкая	средняя или низкая	средняя или низкая	низкая	низкая	низкая	низкий
7.	Уклоняющийся	низкая	низкая	средняя	средняя	низкая	средняя	средняя	средний или низкий

Накопленный опыт интерпретации индивидуальных профилей и, соответственно, типов исполнительской деятельности показывает, что не всегда реально используются уровни выраженности всех оцениваемых ее свойств, так как фактически существуют важнейшие «ключевые» свойства, учет проявления которых чаще всего достаточен для выделения и интерпретации того или иного типа исполнения. Число таких необходимых свойств обычно колеблется в пределах 3–4-х из 7-ми оцениваемых.

Ниже эти свойства специально представлены, чтобы можно было использовать их при интерпретации типов.

*Творческий тип* исполнения характеризуется в первую очередь тем, что работник вносит содержательную прибавку в свою деятельность, которая не предусматривалась руководителем при формулировании и передаче управленческого решения, указания или поручения. Творческая прибавка появляется как за счет новых вариантов решений, обсужденных с руководителем, так и за счет совершенствования способов их выполнения или внедрения чего-то нового (нововведений) и т. д. Творческое исполнение обычно предваряется тем, что работник вникает в содержание управленческих указаний, анализирует их, старается понять, размышляет над способами выполнения, может широко их обсуждать, т.е. совершает многие интеллектуальные (или умственные) операции в связи с предметом своей деятельности и средствами ее выполнения. Творческое исполнение есть исполнение вдумчивое, понимающее и продуктивное.

Творческий тип исполнения определяется прежде всего высоким уровнем креативности, компетентности и самостоятельности. Другие свойства при этом могут быть тоже высокого уровня, но это не является обязательным условием. А такие свойства исполнения как целенаправленность и организованность даже типично характеризуются средним уровнем выраженности.

*Сверхнормативный тип* исполнения кратко характеризуется следующим образом: исполнитель реально делает больше, чем ожида-

ется руководителем или устанавливается какими-то нормами, стандартами, правилами и т. п. Он выполняет трудовую деятельность так, как фактически хочет и может. Превышение принятых норм может идти по нескольким направлениям и оцениваемым показателям трудовой деятельности: чаще всего работа делается больше по объему, а также раньше по срокам (времени) выполнения или лучше по ее качеству. В любом случае речь идет о сверхнормативном типе исполнения, а то, какой показатель становится определяющим в деятельности исполнителя, зависит, как правило, от характера трудовой деятельности, ожиданий руководителей, каких-то других особых условий или личностных особенностей самих исполнителей и т. д.

Сверхнормативный тип исполнения выделяется по высоким уровням целенаправленности, заинтересованности (мотивированности) и организованности. Другие свойства чаще всего могут проявляться также на высоком уровне, но компетентность и особенно креативность у данного типа исполнения проявляются на типично среднем уровне.

Интересно то, что «ключевые» свойства, определяющие творческий и сверхнормативный типы, не совпадают полностью. Исполнители и того, и другого типов чрезвычайно полезны в совместной трудовой деятельности, однако, их вклад при этом принципиально различен. Представители творческого типа вносят вклад новыми предложениями, способствующими повышению качества вырабатываемых управленческих решений, и оригинальными вариантами выполнения принятых решений, а исполнители сверхнормативного типа наиболее точно (в соответствии с содержанием) и наиболее полно реализуют управленческие решения своих руководителей.

*Нормативный тип* исполнения характеризуется тем, что управленческое решение, указание или поручение выполняется в рамках заранее определенного объема, времени или качества, ожидаемого и требуемого руководителем, или в более-менее строгом соответствии с установленными нормами, правилами, регламентом и т. п. — регуляторами трудовой дея-

тельности. При их отсутствии исполнитель испытывает психологический дискомфорт, переживает чувство тревоги и общей неудовлетворенности и т.п. Если трудовые нормы или правила трудового поведения «размыты», нечетко сформулированы и т. п., то нормативные исполнители просят их установить или, в крайнем случае, устанавливают сами на свое усмотрение, в соответствии со своими представлениями о необходимом и достаточном объеме, качестве и времени выполнения работы.

Нормативный (или регламентированный) тип исполнения, являясь наиболее распространенным, характеризуется средним уровнем выраженности большинства свойств, главным образом, заинтересованности (мотивированности), самостоятельности и организованности. При этом уровни их целенаправленности, ответственности и компетентности являются более динамичными и могут колебаться между средними и высокими значениями. Данные по шкале «креативности-рутинности» исполнительской деятельности менее всего позволяют идентифицировать нормативный тип исполнителей: этот показатель имеет разброс своих значений в интервале «средний-низкий» уровни проявления.

Для *преобразующего типа* исполнения характерным является то, что работники внешне принимают, выслушивают указания или поручения руководителя, который понимает их так, что они согласны с содержанием этих указаний, воспринимают обязательность их выполнения и т.д. Однако такие исполнители действуют по-своему, нередко изменяя даже принципиальные содержательные элементы управленческих решений, не говоря уже о каких-то способах выполнения, причем без обсуждения с руководителем вносимых ими изменений. В конечном итоге, исполнение не согласуется с замыслом, ожиданиями и требованиями руководителя, особенно в деталях и конкретных элементах, фактически оно приобретает измененный, преобразованный вид.

Преобразующий (или изменяющий) тип исполнения имеет достаточно сложный для его интерпретации «профиль», поэтому в практике исследований приходится учитывать боль-

шее число свойств исполнительской деятельности. Он выделяется, прежде всего, высоким уровнем самостоятельности и компетентности, что делает его лишь в некоторой степени сходным с творческим типом исполнения, от которого преобразующий тип отличается средним уровнем проявления двух других свойств: заинтересованности и креативности. Эти различия являются принципиальными, тем более, что высокий уровень креативности — главное свойство для выделения творческого типа исполнения. Преобразующее исполнение характеризуется высокими или средними значениями целенаправленности и организованности, а также средним уровнем проявления ответственности.

*Пассивно следующего типа* исполнители стремятся к тому, чтобы своей деятельностью точно соответствовать управленческим решениям или указаниям, ожиданиям и требованиям руководителей, но при этом они обращают внимание не столько на их суть, сколько на детали, второстепенные элементы, т.е. на то, что обычно образно обозначается «буквой» указаний или поручений. Характерным поведением таких исполнителей являются частые обращения к руководителю за уточнением многочисленных деталей указания, советами и рекомендациями по его выполнению, одобрением и оценкой своих действий и т. д. Они стараются находиться в постоянных контактах с руководителем, чтобы чувствовать «обратную связь», получать дополнительную информацию, быть на близкой психологической дистанции с руководителем и т.п. — во всем этом они испытывают выраженные потребности.

Пассивно следующий (или пассивно исполняющий) тип исполнительской деятельности выделяется в первую очередь устойчиво низким уровнем проявления двух свойств — самостоятельности и творческого характера (креативности), которые делают его противоположным творческому типу. Для его интерпретации важно иметь в виду также средний уровень выраженности заинтересованности и ответственности. Другие свойства исполнения — целенаправленность, организованность и компетентность — неустойчивы и обычно проявляются на среднем или низком уровнях.

*Низкомотивированный тип* исполнения характеризуется прежде всего пониженной активностью или выраженной пассивностью работника в трудовой деятельности, проявлениями безразличия к тому, в каком состоянии находятся дела: и личные, и коллективные. Работа чаще всего не находится в зоне активных интересов этих исполнителей, а больше похожа на «отбывание» рабочего времени, как исполнение некоторой повинности, обязанности, от которой не уйти, поэтому ими ожидается, чтобы скорее это время прошло и лишь бы прошло...

Низкомотивированный тип исполнения идентифицируется через устойчиво низкие уровни проявления одновременно четырех свойств исполнительской деятельности: целенаправленности, заинтересованности, ответственности и творческого характера. Что же касается самостоятельности, организованности и компетентности, то эти свойства более динамичны и могут иметь разброс значений в пределах среднего и низкого уровней их выраженности.

*Уклоняющийся тип* исполнения характеризуется стремлением работников избегать взаимодействие с руководством, уходить от реальных деловых контактов с ним, что, по их представлениям, повышает вероятность снижения объемов работы. Они рассуждают примерно так: избежать полностью работу невозможно, но там и тогда, где и когда это все-таки можно сделать, это делать нужно для того, чтобы быть независимым от руководителя и иметь больше незанятого работой времени (свободным это время назвать нельзя, так как само избегающее поведение есть характерная и непростая форма занятий, требующая определенных действий, затрат времени, сил и т.д.). Цели избегающего поведения далеко не всегда четко осознаются исполнителями, однако, чаще всего создается впечатление, что их настоящие интересы находятся где-то вне рабочего времени и рабочего пространства, хотя и этого может не быть. В основе избегающего поведения нередко лежит простое нежелание работать, а таких способов и приемов уклонения от работы на практике порождено большое количество. В принципе способы уклонения (или из-

бегания) от работы могут использоваться разными исполнителями и не только уклоняющегося типа. Наиболее известные и часто применяемые на практике способы, приемы и техники уклонения от работы систематизируются, группируются, однако, это представляет собой специальную задачу, на которой мы здесь не останавливаемся.

Уклоняющийся тип исполнения характеризуется низкими уровнями проявления одновременно трех свойств исполнительской деятельности — целенаправленности, заинтересованности и ответственности, что делает его по этим свойствам сходным с низкомотивированным типом исполнения. Поэтому для адекватной его интерпретации необходимо учитывать несколько дополнительных моментов.

Во-первых, уровень проявления креативности исполнителями этого типа несколько выше, чем представителями низкомотивированного типа, хотя творческий характер проявляется ими неустойчиво и фактически колеблется на уровне средних и низких его значений.

Во-вторых, проявления трех оставшихся свойств — самостоятельности, организованности и компетентности — находятся на типично среднем уровне, что несколько выше уровня их проявления исполнителями низкомотивированного типа. Фактически оба типа исполнения имеют сходные «профили» свойств, однако, с некоторым сдвигом их значений по оси ординат: в направлении от низких к средним значениям для исполнителей уклоняющегося типа.

В-третьих, для дифференциации низкомотивированного и уклоняющегося типов исполнения явно становятся недостаточными данные, полученные более-менее строгим методом экспертных оценок 7-ми выделенных свойств исполнительской деятельности, то есть, тех данных, которых было вполне достаточно для интерпретации предыдущих типов исполнения. В первую очередь, для разделения именно этих типов необходимо использовать данные экспресс-интервью и, возможно, наблюдения, чтобы выявить некоторые особенности проявления свойств исполнения.

В этой связи важно иметь в виду следующие два обстоятельства. Первое состоит в том, что

исполнители уклоняющегося типа характеризуются, как правило, явной направленностью на достижение каких-то других целей, решение других задач, которые не соответствуют содержанию управленческих указаний, поручений или решений, и этим они принципиально отличаются от исполнителей низкомотивированного типа, для которых характерна высокая степень разбросанности (или бесцельности). Второе же заключается в том, что исполнители уклоняющегося типа проявляют некоторую заинтересованность (мотивированность), в отличие от предыдущего типа, однако, не по отношению к указаниям и поручениям руководителя, а в связи с другими их интересами и делами. Фактически уклонение от выполнения поручений и указаний является одним из условий того, чтобы исполнителю оставаться направленным на другие цели и быть заинтересованным в других занятиях. У представителей низкомотивированного типа даже такого характера направленность и мотивированность реально отсутствуют.

По нашему мнению, возможности прunedоженной системы выделения типов исполнительской деятельности полностью не исчерпаны, особенно, если регулярно и органично использовать богатые и полезные данные свободной беседы, экспресс-интервью, наблюдения, анализа отдельных случаев и других качественных (нестандартизированных) методов изучения управленческого взаимодействия в целом и исполнительской деятельности, в частности.

Представленная выше система выделения и интерпретации социально-психологических типов исполнительской деятельности была разработана прежде всего в результате анализа управленческого взаимодействия руководителей (начальников участков и отделов, различных рангов мастеров и бригадиров) с рядовыми работниками-исполнителями. Поэтому возникает, но пока остается без ответа, естественный вопрос о том, насколько широко может быть использована разработанная типология исполнительской деятельности? Может ли она переноситься на описание типов исполнения в процессе управленческого взаимодействия других категорий работников? Ответить на эти

вопросы возможно только с помощью специально организованных эмпирических исследований.

### Основные факторы формирования типов исполнительской деятельности

Социально-психологические типы исполнительской деятельности и исполнителей формируются под влиянием огромной совокупности (или системы) многообразных факторов, объективных и субъективных. По своему содержанию это чрезвычайно сложный и важный вопрос, ожидающий глубокого анализа, выполнение которого пока не представляется возможным, так как для этого требуются данные специально организованных исследований. Ниже будут кратко изложены результаты предварительного анализа, выполненного в процессе эмпирических исследований социально-психологических свойств и типов исполнительской деятельности в трудовых коллективах.

В этой связи неизбежно возникают аналогии с системой факторов формирования индивидуального стиля руководства, которая была представлена в отдельной работе<sup>7</sup>. Действительно, такое сходство реально существует, особенно в названиях отдельных укрупненных групп факторов, однако, совокупности этих обобщенных групп факторов различны, и содержательное их наполнение имеет некоторую специфику.

*Основными факторами*, определяющими социально-психологические типы исполнения и исполнителей, являются следующие.

1. *Характер (или тип) организации*, определяемый основными ее целями, содержанием выполняемых задач, т. е. главным предназначением самой организации, 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 организаций, например: промышленных, научно-исследовательских и военных. В промышленных организациях изначально «культивируются» норматив-

ный и особенно сверхнормативный типы исполнения, в научно-исследовательских — прежде всего творческий, а также сверхнормативный, в военных же организациях в первую очередь стимулируются, поддерживаются и одобряются типы исполнения, характеризующиеся высокой степенью управляемости — это нормативный (или регламентированный) и даже тип пассивного следования приказам или указаниям командира, которые в целом ряде управленческих ситуаций, например, экстремальных условиях, могут быть чрезвычайно эффективными, поэтому они нередко предпочитают командирами.

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. Курейченко при разработке концептуальных оснований системы (в частности критериев) подбора персонала<sup>8</sup>.

2. Многочисленные *характеристики организации совместной трудовой 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 трудового 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 дея-

тельности, или другими словами, высокая степень совместности трудовой 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 работников в условиях коллективной формы организации труда, 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 характеристики* трудового коллектива в целом и отдельных работников оказывают принципиальное влияние на формирование типов исполнительской деятельности и исполнителей.

Среди социально-демографических характеристик большую роль играют традиционные распределения работников 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 трудового коллектива в этой связи являются преобладающие социальные установки, стереотипы, нормы и правила трудового (шире — делового) поведения работников, ведущие ценности и идеалы, существующие традиции, обычаи и ритуалы в трудовом коллективе и многое другое.

Среди важнейших групповых характеристик, проявляющихся в распределении определенных типов исполнительской деятельности в трудовом коллективе, необходимо выделить сплоченность, совместимость и сработанность, внутригрупповую 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 субъектных) свойств работника, 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) трудовой мотивации, отношения к работе и т.д.;
- ценностные ориентации, в целом направленность личности;
- самооценка или в других концептуальных представлениях — самоотношение, образ Я, представление личности о себе, Я-концепция и т.п.;
- уровень притязаний;
- лидерские качества;
- уровень профессиональной подготовки, квалификации, опыта работы, мастерства и т. д.

5. *Характеристики методов и стиля руководства*, которые проявляет руководитель в управленческом взаимодействии с исполнителями. Типы исполнительской деятельности фактически порождаются не только самими исполнителями, но и реальным управленческим взаимодействием, а следовательно, методами и стилем руководства в том числе. Таким образом на практике образуется огромное число различных вариантов сочетания типичных стилей руководства и типов исполнения, однако, среди этого многообразия возможно и целесообразно выделить наиболее частотные (и тем самым типичные) их варианты, предполагая при этом, что стили руководства и типы исполнения взаимодействуют. Частотный анализ распределения типов исполнительской де-

ятельности в условиях разных стилей руководства позволил выделить наиболее типичные их сочетания, которые представлены в таблице 2.

Однако методы и стиль руководства являются только частью более общего управленческого фактора, который определяет типы исполнительской деятельности. Другой его важной составляющей должен быть выделен *управленческий ранг* (или уровень) того руководителя, от которого идет указание, поручение или просьба исполнителям. Главная тенденция в формировании типа исполнительской деятельности по указаниям вышестоящих руководителей такова, что чаще всего они при этом

Нормативный тип исполнения — далеко не единственный, обнаружены и другие типичные тенденции. Во-первых, нередко встречаются отдельные элементы *типа пассивного следования* за содержанием указаний вышестоящего руководителя. В основе таких форм поведения исполнителей обычно лежит специфическая мотивация — желание самоутвердиться, выделить себя, отличиться и т.п. Они обращаются к поручившему руководителю с вопросами, уточнениями деталей задания не столько потому, что они действительно испытывают в этом потребность, что они его, например, недостаточно поняли, сколько с той целью, чтобы показать вышестоящему руководителю (особенно, если поручение давалось только через непосредственного руководителя), кто конкретно выполняет его указание, проявить свою направленность на дело, высокую ответственность, заинтересованность и т.п., которых на самом деле может и не быть совсем. Конечно, в «чистом» виде тип пассивного следования можно и не встретить, но его характеристики при этом могут быть представлены в явном виде. Совершенно естественным является обращение исполнителя за помощью или советом к руководителю, давшему ему то или иное поручение, но это при формальной оценке такого поступка, который фактически может характеризовать довольно разные типы исполнительской деятельности. Когда же выясняется, что необходимости в таком обращении не было, то тот же поступок должен квалифициро-

ваться по-другому — как один из показателей пассивно следующего типа исполнения.

Во-вторых, при получении указаний, поручений или просьб вышестоящих руководителей распространенной является и тенденция к проявлению *сверхнормативного* или даже *творческого типов* исполнения: работники стараются выполнить задание в максимально полном объеме или сверх требуемого и ожидаемого руководителем, наиболее качественно и, по возможности, досрочно и т.д. Часто при этом основным регулятором такой исполнительской деятельности выступает принимаемая работником социальная норма, что для «высоких» руководителей стандартно, традиционно делать нельзя, а необходимо делать наилучшим образом и т.п. В основе такого исполнения может также лежать желание выделиться, отличиться перед вышестоящим руководителем, быть им замеченным и т. д. Имеет

место и такая специфическая мотивация, которая, по сути, может быть названа *антиципирующей*, или *предвосхищающей*, упреждающей будущее возможное взаимодействие с вышестоящим руководителем, поручение которого выполняется в настоящее время. Качественно, творчески выполнить поручение руководителя сегодня — это более реальная возможность в перспективе обратиться к нему с просьбой, за советом или рекомендацией и прогнозирование с большей вероятностью положительного решения им личного вопроса исполнителя и др.

6. Самой многочисленной группой факторов, влияющих на формирование типа исполнительской деятельности, являются *ситуационные*, включающие характеристики сложившейся управленческой ситуации, конкретных условий и обстоятельств выполнения указаний и поручений руководителя.

Таблица 2

Высокочастотные социально-психологические типы исполнения в условиях разных стилей руководства в трудовом коллективе

Тип стиля руководства	Социально-психологический тип исполнения						
	Творческий	Сверхнормативный	Регламентированный	Пассивно-следующий	Преобразующий	Низкомотивированный	Уклоняющийся
Директивный (Д-1-1)		+	+	+	+		
Коллегиальный (1-К-1)	+	+	+				
Попустительский (1-1-П)					+	+	+
Директивно-коллегиальный (Д-К-1)	+	+	+	+			
Директивно-пассивный (Д-1-П)		+		+	+		+
Пассивно-коллегиальный (1-К-П)	+		+			+	+
Комбинированный (Д-К-П)	+	+	+				

\* Знак «+» означает достоверно высокую частоту сочетания типа стиля руководства и соответствующего типа исполнительской деятельности в трудовом коллективе прибегают к *нормативному типу* исполнения. Объяснение этому сами исполнители дают следующее: с одной стороны, нужно нормально выполнять свои обязанности и поручения, чтобы со стороны руководителей не было претензий, чтобы они в целом были довольны, чтобы получили то, что ожидали от исполнителей и т.п.; с другой стороны, сделать больше и значительно лучше, чем ожидалось, тоже рискованно, так как поручения и просьбы руководителей в дальнейшем могут чрезмерно возрастать.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предварительные итоги социально-психологического анализа исполнительской деятельности в трудовом коллективе могут быть сформулированы в виде некоторых теоретических и эмпирических результатов.

1. Исполнительская деятельность (или исполнение) по своей сути является надпрофессиональным, «надпредметным» видом деятельности, поэтому она может иметь как сходные социально-психологические характеристики при выполнении разных профессиональных видов деятельности, так и принципиально различные — при выполнении одной и той же профессиональной деятельности.

2. Исполнительская деятельность характеризуется совокупностью следующих основных свойств: целенаправленности, заинтересованности (мотивированности), самостоятельности, организованности, ответственности, компетентности и творческого характера (креативности). Выделены также качества исполнения, полярные перечисленным. Для их экспертной оценки предложены шкалы полярно сформулированных свойств, позволяющих получать индивидуальный «профиль» исполнительской деятельности.

3. Разработана процедура (или технология) выделения и интерпретации социально-психологических типов исполнительской деятельности, в основе которой лежит анализ соотношения высокого, среднего или низкого уровней вы-

раженности различных свойств исполнения из совокупности основных. В результате ее применения выделены творческий, сверхнормативный, нормативный (или регламентированный), преобразующий, пассивно следующий, низкомотивированный и уклоняющийся типы исполнения.

4. Проанализирована система факторов формирования социально-психологических свойств и типов исполнительской деятельности, включающая следующие их группы: институциональные (прежде всего тип организации), характеристики совместной трудовой деятельности и трудового коллектива, психологические свойства личности исполнителей, характеристики методов и стиля руководства и многочисленные ситуационные.

<sup>1</sup> См.: Журавлев А. Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы). М., 2004; Ковалевский С. Руководитель и подчиненный. Пер. с польск. М., 1973.

<sup>2</sup> См.: Волкова Н. В. Влияние экономических факторов на особенности восприятия руководителя организации подчиненными. Автореф. дис... канд. психол. наук. Ярославль, 1996; Никифорова Н. А. Формальный статус руководителя как детерминанта восприятия его подчиненными: Дис... канд. психол. наук. Иваново, 1998.

<sup>3</sup> См.: Гительмахер Р. Б. Социально-психологические особенности отношения исполнителей к руководителю // Вопросы психологии. 1991. №4. С. 144–151; Гительмахер Р. Б., Зайцев А. Б. Психологические отношения подчиненных к руководителю. Иваново, 1996.

<sup>4</sup> См.: Герасимова Т. В. Взаимосвязь социальных представлений о стилях руководства с личностными свойствами подчиненных. Автореф. дис... канд. психол. наук. М., 2002; Смирнова Н. П. Представления об идеальном руководителе как основание психологической типологии подчиненных. Автореф. дис... канд. психол. наук. М., 2003.

<sup>5</sup> См.: Абрамова С. В. Социально-психологическое обоснование организации исполнения управленческих решений. Дис... канд. психол. наук. М., 2001; Бакулин И. И., Маркова А. К., Михайлов Г. С. Соотношение профессиональных способностей к принятию и исполнению реше-

ний. М., 2003; Скворцов В. В. Влияние управленческой концепции руководителя на организацию исполнительской деятельности подчиненных. Автореф. дис... канд. психол. наук. М., 1987; Скворцов В. В. Психологические аспекты организации исполнения управленческих решений: Учебн. пособие. М., 1989.

<sup>6</sup> См.: Журавлев А. Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы). М., 2004. С. 121-131.

<sup>7</sup> См.: Журавлев А. Л. Факторы формирования стиля руководства производственным коллективом // Социально-психологические проблемы производственного коллектива. М., 1983. С. 101-115.

<sup>8</sup> См.: Купрейченко А. Б. Совместная жизнедеятельность организации и критерии подбора персонала // Психология совместной жизнедеятельности малых групп и организаций. М., 2001. С. 239.