

**ПРОЦЕСС РЕАЛИЗАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕМ
ИНДИВИДУАЛЬНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ:
АНАЛИЗ ВОЗМОЖНЫХ ТРУДНОСТЕЙ**

Приступая к относительно новой профессиональной деятельности, специалист неизбежно сталкивается с различными трудностями, сложностями и проблемами. Более того, специфика управленческой деятельности сама по себе порождает трудности и проблемы, вытекающие из особенностей данной деятельности. Руководитель испытывает трудности и как специалист, и как управленец.

Психологическая специфичность управленческой деятельности состоит в том, что она предстает как качественно своеобразный тип деятельности, синтезирующий в себе два других основных типа деятельности (индивидуальную и совместную). Ее суть – организация деятельности других людей (по образному выражению А.В. Карпова, «деятельность по организации деятельности») [3, с. 42, 44].

Когда говорят о трудностях, то обычно используют следующие значения:

1) затруднение, препятствие, то, что требует большого труда, усилий [6, с. 814];

2) неблагоприятное положение дел в какой-либо деятельности, в чьей-либо жизни и т. д., для преодоления которого необходимо приложить значительные усилия. Если что-либо представляет трудность, то это означает, что какая-то деятельность имеет повышенный уровень сложности [5];

3) свойство объекта, обуславливающее необходимость умения и затраты больших усилий при работе с ним [1];

4) препятствие в деятельности, недостаточность возможностей для достижения цели, несоответствие возможностей и потребностей (испытывать трудности) [2].

Адаптируя данные значения применительно управленческой деятельности, мы можем предложить следующее рабочее определение рассматриваемого феномена. *Трудности в управленческой деятельности* – это препятствия в управленческом становлении и управленческом развитии руководителя, возникающие в незнакомых и непривычных обстоятельствах, когда приходится решать нестандартные задачи, вызванные отсутствием необходимого жизненного и профессионального опыта.

Представляет известный научный интерес анализ возможных трудностей, с которыми сталкивается руководитель, назначенный на управленческую должность. В этих целях нами был проведен анкетный опрос руководителей «Мои представления о сути управленческой деятельности после назначения на новую должность». Проведение опроса предполагало создание своеобразной экспериментальной ситуации: респонденту-руководителю в системе органов внутренних дел предлагалось представить себя в должности руководителя неизвестного ему органа внутренних дел и изложить возможные управленческие действия (решения) в первоначальный период времени. Один из вопросов анкеты предлагал указать гипотетические трудности, с которыми руководитель, возможно, столкнется в течение первого года управленческой деятельности.

В опросе приняли участие 126 респондентов (средний возраст составил 35 лет, средняя продолжительность службы в правоохранительных органах – 14 лет, средний стаж управленческой деятельности – 4 года). После проведения анкетного опроса для уточнения ответов некоторых респондентов с ними проводилось уточняющее интервью.

К основным результатам анкетного опроса необходимо отнести следующие количественные и качественные показатели. Обобщая отмеченные респондентами трудности (каждый указывал не менее трех), тематически было названо более 30 различных их разновидностей. Более половины респондентов представили достаточно емкое изложение своей позиции, выступающее как своеобразная «программа действий» по разрешению возможных трудностей.

Незначительная часть респондентов (менее 3 %) указала предельно абстрактные и лаконичные формулировки трудностей, например, «материально-технические трудности», «кадровые трудности», «бытовые трудности» и др. С другой стороны, часть респондентов, излагая возможные трудности, описывали их предельно подробно и излагали соответствующую тактику поведения. Например, по мнению одного из респондентов, «не следует бояться трудностей, особенно на первоначальном этапе. Они обязательно будут и их надо решать по мере поступления».

В целом отмеченные респондентами трудности представляют собой предположение о наиболее вероятных событиях, явлениях, способных проявиться в ситуации неопределенности. Последующее после опроса уточняющее интервью подводит к важному выводу: изложение респондентами указанных трудностей способно выполнить важную профилактико-регулирующую функцию (если я знаю, какие трудности

меня ожидают, то я внутренне готов к ним и я невольно буду к ним готовиться, используя все имеющиеся в моем распоряжении ресурсы).

Типичная схема потенциального воздействия изложенных трудностей может быть следующей: представление о гипотетической трудности – активизация соответствующего мотива – прогноз последующего развития ситуации – формирование программы поведения – регуляция последующей жизни и профессиональной деятельности. Другими словами, указанные трудности выполняли роль предсказывающих ожиданий [4, с. 456], определяющих вероятностный характер исполнения предстоящей роли руководителя с учетом его индивидуальных особенностей и конкретной ситуации.

Анализ названных респондентами возможных трудностей позволяет выделить следующие две их группы: *субъективные* (личностные) (почти половина наименований трудностей, 43,5 % от общего количества отмеченных трудностей) и *объективные* (средовые) (две трети наименований трудностей, 56,5 % от общего числа отмеченных трудностей). К числу субъективных (личностных) трудностей, указанных респондентами, в рейтинговом порядке следует отнести недостаточный управленческий опыт, отсутствие должного авторитета среди подчиненных (т. е. должностной авторитет пока не подкреплен личностным в силу незнания подчиненными назначенного руководителя), адаптация к новым условиям службы, отсутствие необходимых знаний, навыков и умений (особо респондентами подчеркивалась недостаточная психолого-педагогическая грамотность), отсутствие своей команды единомышленников и др. По мнению респондентов, в определенной степени может сказаться синдром «чужака», отсутствие «обратной связи» (первоначально), нехватка времени разобраться со всем подчиненным «хозяйством» и др.

Ряд респондентов указали на следующее достаточно интересное по своим психологическим последствиям затруднение. У подчиненных будет неизбежное сравнение методов работы нового руководителя с линией поведения предшественника («присутствие «тени» прежнего руководителя»). Данное затруднение объективно и характерно для любого вновь назначенного руководителя.

Серьезную долю субъективных затруднений составляют информационные проблемы (21,3 %). К их числу отнесены незнание потенциала сотрудников и служебного коллектива в целом («незнание сотрудников, которым можно доверять»), недостаточная осведомленность о специфике региона и в целом об оперативной обстановке там, незнание традиций, доминирующих среди сотрудников данного ОВД, и др.

Представляет определенный интерес анализ второй группы трудностей – объективных (средовых). Результаты опроса выявили следующие

значимые их группы: процессуальные (треть от общего числа указанных трудностей), кадровые и материально-технические. Среди процессуальных трудностей респонденты прогнозируют действие традиций, не способствующих взаимопониманию нового руководителя и подчиненных («у нас так было всегда»), противодействующая активность части неформальных лидеров, возможная недисциплинированность части сотрудников, желание части сотрудников казаться лучше, чем они есть на самом деле («казаться, а не быть»), и др. 13,4 % предполагаемых респондентами трудностей – кадровые. Данные затруднения в деятельности нового руководителя неизбежны в силу того, что возможен некомплект личного состава, недостаточный профессионализм части сотрудников и руководителей среднего звена и др. Часть респондентов в качестве трудностей предполагает сложившееся противоречивое распределение служебной нагрузки между сотрудниками как своеобразное «наследие» прежнего руководителя и др. К числу материально-технических проблем (7,0 % от общего числа указанных трудностей) в деятельности нового руководителя прогнозируется недостаточная материально-техническая база ОВД и финансирование, недостаточное для должного стимулирования сотрудников.

Проведенное анкетирование позволяет сделать ряд выводов.

1. Предвидение руководителями возможных трудностей и затруднений в предстоящей управленческой деятельности свидетельствует об их включенности в этот процесс и определенной готовности работать на упреждение, на перспективу. Изложение респондентами указанных трудностей способно выполнить важную профилактико-регулирующую функцию и сформировать своеобразную поведенческую установку в будущем.

2. Относительно высокий процент предполагаемых субъективных трудностей заставляет в период разнообразных вариантов обучения руководителей уделить пристальное внимание вопросам формирования психолого-педагогической грамотности. Опрос показал, что данное направление подготовки управленцев востребовано.

3. Важными направлениями подготовки руководителей является формирование у них соответствующих личностных (уважение к подчиненным, личная дисциплинированность и организованность, справедливость, требовательность к себе и к подчиненным и др.), деловых (поведенческая гибкость, коммуникабельность, умение в каждый данный момент выделять в своей работе главное и др.) и педагогических качеств (умение создавать свою «команду», создавать и поддерживать благоприятный морально-психологический климат в служебном коллективе, умение не только обучать и воспитывать своих подчиненных, но и учиться у других, уделять должное внимание самообучению, самовоспитанию, самообразованию, саморазвитию).

Список использованных источников

1. Викисловарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wiktionary.org/wiki/трудность>. – Дата доступа: 20.03.2022.
2. Идеографический словарь русского языка / О.С. Баранов. – М., 2002. – 1200 с.
3. Карпов, А.В. Психология менеджмента : учеб. пособие / А.В. Карпов. – М. : Гардарики, 1999. – 584 с.
4. Краткий психологический словарь / ред.-сост. Л.А. Карпенко ; под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – 2-е изд., расш., испр. и доп. – Ростов н/Д : Изд-во «Феникс», 1998. – 512 с.
5. Толковый словарь русского языка / под ред. Д.В. Дмитриева. – М. : АСТ-Астрель, 2003. – 1584 с.
6. Толковый словарь русского языка / под ред. Д.Н. Ушакова. – М. : Гос. ин-т «Совет. энцикл.» ; ОГИЗ ; Гос. изд-во иностр. и нац. слов, – 1940. – Т. 4. – 1472 с.

УДК 159.923

Е.И. Ховавко

ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ЦЕЛЯХ И СОДЕРЖАНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ЭЛЕМЕНТ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Современные условия требуют от руководителей правоохранительных органов основательного образования и часто незаурядных способностей, умения эффективно адаптироваться в динамически изменяющемся обществе, в частности в изменяющемся контексте управленческой деятельности, брать на себя ответственность за укрепление правопорядка в государстве, выступать активными проводниками идеи укрепления государственности и независимости Республики Беларусь. Начальник, являясь должностным лицом, несет полную ответственность за организацию служебной деятельности и функционирования подразделения. Его труд направлен на разрешение проблем, поиск и принятие решений, организацию и контроль за выполнением подчиненными оперативно-служебных задач, стоящих перед органами внутренних дел.

Независимо от полученного образования и имеющихся знаний в конкретной области работа руководителя в большей части составляет коммуникативное взаимодействие на различных уровнях, анализ конкретной ситуации, выработку и принятие решения, мотивацию подчиненных на его реализацию и др. От умения оптимально организовать и осуществить этот процесс зависит во многом эффективность всей работы руководителя.

Анализ деятельности молодых руководителей в системе органов внутренних дел показывает, что требуется время для осознания себя в качестве руководителей, найти свое место в правоохранительной деятельности в целом. Руководитель в системе органов внутренних дел должен обладать адекватными представлениями о целях и содержании своей управленческой деятельности. Значительная часть молодых руководителей верно понимают цель и содержание своей управленческой деятельности, способны быстро занять свое место в процессе укрепления правопорядка.

Вместе с тем отдельные руководители после назначения на управленческую должность не в полной мере осознают свою роль как организатора, педагога и лидера происходящих в органе внутренних дел процессов, не имеют достаточно четких представлений о целях и содержании своей управленческой деятельности. Именно из-за отсутствия этих представлений молодые руководители изначально могут занимать неверную, пассивную либо неадекватно активную позицию. Сторонники пассивной позиции ставят перед собой цель – личное спокойствие и избежание конфликтов. Для деятельности тех, кто занимает неадекватно активную позицию, характерен показ своей значимости, стремление самоутвердиться, используя иногда для этого средства и приемы, не соответствующие складывающейся управленческой ситуации.

Занимаемая молодым руководителем позиция во многом зависит от индивидуально-психологических особенностей их личности: профессиональных и нравственных качеств, жизненных целей и позиции, духовных качеств, полученного воспитания и образования. Указанные особенности в полной мере влияют и на формирование представлений о целях и содержании управленческой деятельности.

В целом целью управленческой деятельности является обеспечение эффективного функционирования определенной организационной системы. Чаще всего сторонники пассивной позиции под целью управленческой деятельности понимают поддержание работоспособности подчиненного подразделения на том же уровне, что и был ранее, до назначения их на должность руководителя. Как правило, у таких руководителей практически отсутствуют инициатива, стремление улучшить деятельность подразделения, желание внедрять разумные инновации и др.

Неадекватно активные молодые руководители видят целью управленческой деятельности переустройство функционирования подразделения с отведением себе ключевых ролей во всех процессах деятельности. Такие руководители считают, что при переустройстве работы подразделения изменения должны быть внесены согласно их представлению о наилучшей эффективности, без особого учета иного мнения и