

УДК 159.9:331.101.3; 65.014.1

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ВЫПОЛНЕНИЯ КОНТРОЛИРУЮЩЕЙ ФУНКЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Акимова Ю.Н., Проскурнова К.Ю.

*Ярославский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, г. Ярославль, Россия, akimovs1974@rambler.ru*

В статье рассматриваются теоретические и практические вопросы психологических проблем контролирующей функции руководства. Проводится анализ этапов контроля в организации с точки зрения психологии управления. Исследуются психологические противоречия осуществления организационного контроля и методы их устранения. Выявленное противоречие контролирующей функции устраняет партисипативное управление посредством расширения полномочий работников в деятельности организации. В результате партисипативного управления возрастает роль работника в реализации поставленных задач, усиливается действенность принимаемых решений, повышается информированность работников, улучшается коммуникация, формируются более устойчивые элементы организационной культуры. Изучается проблема нахождения оптимальных границ контроля в контексте индивидуальной свободы и особенностей восприятия критики объектом контроля. В статье проводится анализ взаимосвязи выполнения контролирующей функции и основных законов психологии управления.

Ключевые слова: организационный контроль, апперент, стереотипы сознания, законы управленческой деятельности.

## PSYCHOLOGICAL PROBLEMS IN EXERCISING CONTROL FUNCTION IN ORGANIZATION

Akimova Y.N., Proskurnova K.Y.

*Yaroslavl branch of Financial university under the Government of the Russian Federation, Yaroslavl, Russia, akimovs1974@rambler.ru*

This article considers theoretical and practical questions of the psychological problems of control function of management. The article provides the analysis of the stages of control in the organization in terms of the psychology of management. The article contains research of the psychological contradictions implementation of organizational control and methods of its removal and influences to organizational culture. The article contains the study of the problem of finding the optimal limits of control in context of individual freedom and features of perception criticism by object of control. The article analyzes of correlation of exercising control function and main laws of psychology of management.

Keywords: organizational control, apperent, stereotypes of consciousness, laws of management activity

Контроль (фр. *contrôle*, от *contrerôle*- список, ведущийся в двух экземплярах, от лат. *contra* – против и *rotulus* – свиток) – функция управленческой системы, обеспечивающая оптимальное функционирование организации посредством измерения достигнутых результатов и соотнесение их с критериями, обусловленными поставленными задачами. На основе данных, полученных в результате контроля, происходит адаптация и своевременная перестройка организационных процессов.

Объектами контроля, как правило, являются:

- оценка конечных результатов производственной деятельности;
- контроль промежуточных результатов деятельности;
- оценка обоснованности и эффективности принятых управленческих решений;
- определение эффективности плановых мероприятий;

- оценка количественных и качественных характеристик персонала;
- оценка эффективности коммуникативных процессов в организации.

Организационный контроль должен осуществляться поэтапно. На первом этапе происходит установка стандартов деятельности, выработка критериев для осуществления поставленной цели. Второй этап предполагает измерение фактически достигнутых результатов и соотнесение их с выделенными критериями и установленными стандартами. На третьем этапе осуществляются корректировки организационных процессов в случае отклонения полученных результатов от установленных стандартов. Четвертый этап контроля необходим для устранения препятствий для оптимального функционирования объекта.

Психологические проблемы осуществления функции организационного контроля порождены противоречием: каждый работник осознает необходимость проведения контроля, но испытывает дискомфорт при проведении контролирующих мероприятий. Это противоречие можно разрешить, если контроль будет системным, объективным, оперативным, открытым, доведенным по результатам до исполнителя. В процессе выполнения этой функции управления важно правильно расставить акценты: гораздо эффективнее предотвратить возможные отклонения, чем нивелировать уже совершенные ошибки. Исследование и учет индивидуальных личностных характеристик, профессиональных возможностей и потенциала работников поможет предвидеть степень и особенности ошибок, которые они могут совершить, и предпринять меры для их недопущения.

Выявленное противоречие контролирующей функции устраняет партисипативное управление (от англ. participant – участник) – расширение полномочий работников в деятельности организации. В результате партисипативного управления возрастает роль работника в реализации поставленных задач, усиливается действенность принимаемых решений, повышается информированность работников, улучшается коммуникация.

В условиях партисипативного управления главная задача менеджера состоит в том, чтобы умело направлять и координировать деятельность отдельных групп работников. Для этого необходимо соблюдение следующих условий:

- оптимальная децентрализация и демократический стиль управления в организации;
- четкое разделение полномочий и обязанностей на каждом этапе контроля между руководителями его подчиненными;
- своевременное обучение работников методам исполнения производственных операций и методам их контроля;
- уважительное отношение и доверие к работникам;
- положительное мотивирование исполнителей;

- отсутствие чрезмерного вмешательства руководителя в деятельность подчиненных.

Психологические проблемы контролирующей функции связаны, прежде всего, с общими законами психологии управления, проявляющиеся в управленческом взаимодействии. И.П. Чередниченко, Н.В. Тельных сформулировали основные законы психологии управления и управленческой деятельности в целом [7]: закон неопределенности отклика, закон неадекватности взаимного восприятия, закон неадекватности самооценки, закон искажения информации, закон самосохранения, закон компенсации.

Закон неопределенности отклика основывается на двух психологических явлениях – апперент и наличие стереотипов сознания, отражающих зависимость от воздействий ранних психологических условий. Апперент – зависимость сознания человека от прошлого опыта. Стереотипы сознания – устойчивые мнения, оценки, суждения, которые в неполной мере отражают окружающую действительность и влияют на поведение человека, создавая психологические барьеры. Разные люди в разное время неодинаково реагируют на одинаковые внешние стимулы. Отклик подчиненного на контролирующие действия руководителя сложно спрогнозировать, т.к. в данной ситуации обостроны находятся под влиянием вышеуказанных психологических явлений и, как следствие, возникают диаметрально противоположные объяснения одному и тому же факту.

Закон неадекватности взаимного восприятия состоит в том, что человек не в силах постичь другого человека с той полнотой, которая была бы достаточной для отражения всего спектра личностных особенностей этого человека. Подобное явление обусловлено следующими причинами:

- постоянная динамика субъекта: в зависимости от внешних и внутренних факторов человек может находиться на разных уровнях физиологического, интеллектуального, социального, нравственного, эмоционального и сексуального развития;
- человек осознанно или неосознанно защищается от попыток исследования его индивидуальных особенностей, чтобы не стать жертвой манипуляций;
- мнение человека о себе зависит от его самооценки и уровня притязаний;
- часто объект управления стремится продемонстрировать себя с лучшей стороны, чтобы заслужить поощрение руководителя.

В осуществлении управленческой деятельности с учетом закона неадекватности восприятия руководители должны использовать следующие принципы восприятия подчиненного [7]:

- принцип универсальной талантливости, который с управленческой точки зрения принимает форму девиза: «Нет людей бездарных, неспособных. Есть люди, занятые не своим делом»;

- принцип развития заключается в том, что способности (как общие, так и специальные) могут развиваться;
- принцип неисчерпаемости свидетельствует о том, что ни одна оценка, данная человеку, не может считаться окончательной.

Закон неадекватности самооценки состоит в следующем: при попытке оценить себя человек сталкивается с теми же внутренними барьерами и ограничениями, что и при оценке других людей. Человеку свойственно в чем-то себя переоценивать и в чем-то недооценивать, что приводит к искажению самооценки в сторону завышения или занижения. Логический, рассудочный самоанализ не бывает вполне адекватным, т.к. скрытые внутренние движущие силы, определяющие поведение человека, как правило, им не осознаются.

Закон искажения информации (закон потери смысла управленческой информации, закон расщепления смысла управленческой информации). Суть этого закона заключается в том, что управленческая информация (директивы, приказы, распоряжения и т. д.) имеет тенденцию к изменению смысла в процессе движения «сверху вниз». В основе потери смысла информации лежит разная трактовка понятий сообщения у субъектов взаимодействия, и естественная доля потери содержания передаваемого устного материала при ее усвоении. В случае неполного удовлетворения потребности подчиненных в получении оперативных сведений, люди неизбежно начинают домысливать, додумывать, дополнять то, что знают, опираясь на непроверенные факты и собственные догадки. Причем субъекты коммуникативного процесса отличаются по уровню образования, интеллектуального развития, по своим потребностям, а также и по физическому и психическому состоянию, что накладывает отпечаток на процесс передачи и усвоения информации. Чтобы свести искажение к минимуму, необходимо уменьшить количество передаточных звеньев, участвующих в процессе распространения информации, своевременно снабжать сотрудников необходимой информацией по решению производственных задач и поддерживать обратную связь с подчиненными на разных этапах контроля.

Закон самосохранения состоит в том, что одним из ведущих мотивов, определяющих поведение людей, является сохранение чувства собственного достоинства, личного статуса, отстаивания собственных интересов. Прямое или косвенное ущемление личного достоинства вызывает отрицательную реакцию человека и включает режим психологической защиты. В этом случае человек перестает работать на поставленную задачу, т.к. основной задачей становится сохранение чувства собственной состоятельности, что снижает творческий потенциал участников коллективного решения проблемы.

Закон компенсации имеет основанием защитный механизм психики, заключающийся в том, что человек, имеющий какие-то недостатки, сложности или проблемы в одной области жизнедеятельности, осознанно и неосознанно компенсирует их успешностью в другой области. Термин компенсация введен австрийским психологом, психиатром и неврологом, основателем теории психоанализа З. Фрейдом. Дальнейшее развитие идеи компенсации как жизненной стратегии получило в теории индивидуальной психологии А. Адлера. В отечественной психологии проблему компенсации и компенсаторных механизмов исследовал Л.С. Выготский. Обычно компенсация проявляется в виде дополнительных усилий, прикладываемых к деятельности. Применительно к психологии управления закон компенсации означает, что при высоком уровне стимулов к работе или высоких требованиях к человеку недостаток каких-либо способностей возмещается другими способностями.

Проблема нахождения оптимальных границ контроля тесным образом связана с проблемой свободы, т.к. каждому человеку нужна определенная степень свободы в процессе решения поставленных задач. Свобода относится к высшим психическим функциям (по Д.А. Леонтьеву) – то, что осознается субъектом в процессе выполнения деятельности, следовательно, свободное осуществление производственных операций – это выполнение их по собственной воле, с полным осознанием последствий своих действий и готовностью нести за них ответственность. Д.А. Леонтьев и Е.Р. Калитеевская (1980) [3], экспериментально исследуя соотношение свободы и ответственности у подростков, выделили четыре типа поведения:

- 1) автономное поведение – оптимальный баланс свободы и ответственности: так ведут себя поистине свободные люди;
- 2) импульсивное поведение: спонтанность преобладает над ответственностью за свои поступки;
- 3) «симбиотическое» поведение: человек готов подстроиться под любые требования; такие люди идеальные исполнители, они демонстрируют высокий уровень ответственности и явный недостаток свободы;
- 4) конформное поведение – отсутствие и свободы, и ответственности.

Эта классификация проверялась учеными на протяжении многих лет на разных группах испытуемых с целью выявления влияния различных факторов на степень выраженности типов. Во всех группах и на всех временных этапах число принадлежавших к автономному типу оказывалось приблизительно одинаковым – 25%, а выраженность других типов обнаруживала зависимость от изменения социальной ситуации. Предложенная Д.А. Леонтьевым и Е.Р. Калитеевской классификация типов приемлема в определении степени свободы объекта управления в процессе построения системы организационного контроля.

Как констатирует Д.А. Леонтьев, свобода не входит в число базовых психологических потребностей человека и не гарантирует абсолютного благополучия. У каждого человека свои ограничения и потребности в степени внутренней и внешней свободы.

Психологические проблемы осуществления контролирующей функции также связаны с особенностями восприятия критики объектом контроля. В современных условиях успех в профессиональной деятельности становится предпосылкой успеха в личной и общественной жизни. Человеку легче выразить себя через успешность в профессии, т.к. это подтверждает его жизненную состоятельность. Работники могут болезненно воспринимать критику со стороны руководства. Причинами такого восприятия являются:

- боязнь утраты собственной значимости;
- страх потери рабочего места;
- боязнь потери материального благополучия;
- боязнь потери расположения руководства к себе;
- низкая самооценка;
- высокий уровень тревожности.

Проведение мероприятий, направленных на внедрение норм осуществления контроля со стороны руководителя и самоконтроля работников, может способствовать снижению сопротивления к реализации данной функции и выработке привычки у подчиненных к необходимости выполнения контролирующей функции всеми участниками организации.

Таким образом, контроль – это одна из управленческих функций, обеспечивающая достижение целей организации. С помощью контроля обнаруживаются и предупреждаются многие проблемы, которые могут быть своевременно устранены. На результат деятельности руководителя оказывает определяющее влияние его умение строить процесс управления с учетом законов и закономерностей психического и социального развития трудового коллектива, индивидуальный подход к людям.

### **Список литературы**

1. АКДИ. Экономика и жизнь. 16.07.2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL:<http://www.akdi.ru/scripts/novosti/smotri.php?z=22879>.
2. Ильясов Ф.Н. Удовлетворенность трудом (анализ структуры, измерение, связь с производственным поведением) / Ф.Н.Ильясов [под ред. В.Г. Андреевкова]. – Ашхабад: Блым (Наука), 1988. – 100 с.
3. Калитеевская Е. Пути становления самодерминации личности в подростковом возрасте / Е. Калитеевская, Д. Леонтьев // Вопросы психологии. – 2006. - №3.

4. Мелия М. Охота за радостью / М. Мелия // Психология. – 2013. - №1. – С. 70-75.
5. Мерлин В.С. Очерк интегрального исследования индивидуальности / В.С. Мерлин. – М.: Педагогика, 1986. – 254 с.
6. Попов В.Д. В поисках экономической идентичности / В.Д.Попов // Государственная служба. – 1999. - № 3(5). – С. 45–52.
7. Чердниченко И.П. Психология управления / И.П.Чердниченко, Н.В. Тельных. – Ростов-н/Д.: Феникс, 2004. – 608 с.

**Рецензенты:**

Леонтьева Л.С., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой Общего менеджмента и предпринимательства ФГБОУ ВПО Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ), г. Москва;

Ковальчук М.А., д.п.н., профессор, профессор кафедры менеджмента ФГБОУ ВПО Ярославской государственной сельскохозяйственной академии, г. Ярославль.