

ственный порядок, как в случае мелкого хулиганства. Поэтому насильственные действия в сфере семейно-бытовых отношений, если они не связаны с причинением телесных повреждений или умышленным унижением чести и достоинства личности, выраженным в неприличной форме, должны квалифицироваться по ч. 2 ст. 9.1 КоАП.

УДК 342.9

Д.Ю. Чумовицкий

ТИПОВЫЕ ОШИБКИ, ДОПУСКАЕМЫЕ В ПРОЦЕССЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ: ВИДЫ И СОДЕРЖАНИЕ

Контролировать надо уметь, и такое мнение получает все большее распространение среди руководителей, в том числе в системе ОВД. Мало действий надо для того, чтобы вмешаться в чужие дела и повлечь за собой раздражение. Не нужно иметь способность предвидения, чтобы спрогнозировать, что порицаемый обычно человек не станет делать больше того, что он обязан делать. Немецкие ученые в области работы с персоналом В. Зигерт и Л. Ланг справедливо отмечают в своей работе «Руководитель без конфликтов» (1990): «Кто хочет трансформировать контроль в средство мотивации, обязан в первую очередь контролировать себя и избегать сам грубых ошибок, которые никогда не нужно вычеркивать из памяти».

Так как контроль реализуется конкретными субъектами управления, т. е. людьми, обладающими разным уровнем подготовленности, с разными личностными и деловыми качествами, пониманием технологии и опытом практики осуществления контроля и т. д., неизбежно возникают недостатки и множество различных ошибок в процессе управленческого контроля.

В зависимости от источника и характера проявления целесообразно выделить пять групп контрольно-оценочных ошибок. Кратко рассмотрим их.

Перцептивные ошибки связаны с особенностями социального восприятия, включая восприятие контролируемого объекта. Первое впечатление основано на эмоциональном отношении к человеку. Взаимная симпатия или, напротив, антипатия получает как бы самостоятельное движение. Трудно предусмотреть, какая черта человека проявится в первом контакте. У каждого человека есть и положительные, и отрицательные качества, которые воспринимаются им по-разному даже в зависимости от собственного настроения. Опыты показывают, что в практике человеческого общения существенную роль играет внешность, поскольку она воспринимается как не отделяемая от личности характеристика. Значительное влияние на восприятие человека оказывают личностные особенности воспринимающего, среди которых важно отметить его жизненный опыт, собственную теорию личности, способ понимания людей. В процесс восприятия вовлекаются и чувства: суждения, а также качество выполнения управленческих решений в немалой степени зависят от настроения воспринимающего.

Диспозиционные ошибки выражаются в неадекватных социальных установках по отношению к объекту и предмету управленческого контроля. К таким относятся ошибки ожидания, проекции, предубежденности, недоверия, инцидентного контроля. Ошибки ожидания выражают зависимость оценки человека от оправдания или неоправдания ожиданий оценивающего. Чем больше ожидается от человека, тем больше требований предъявляется к нему при его оценке, тем критичнее эта оценка. Ошибки проекции связаны с тем, что человек имеет неосознаваемую склонность воспринимать собственные нежелательные, противоречащие представлению о себе состояния и черты как качества другого человека, переносить, «проецировать» их на другого. Предубежденность также вызывает искажения во взаимных оценках и суждениях людей. Феномен предубежденности общеизвестен: кандидаты в президенты и их сторонники почти всегда считают, что программы новостей не сочувствуют их мотивам, спортивные болельщики – что судьи хотя бы чуть-чуть, но все-таки подыгрывают другой стороне, конфликтующие (супружеские пары, рабочие и руководство, оппозиционные расовые группы) – что беспристрастные посредники настроены против них. Ошибки инцидентного контроля опосредованы тем, что имеются предвзятая установка к контролируемому, нацеленность на выявление его недостатков, которые находятся, даже если их и нет.

Когнитивные ошибки возникают в процессе рациональной интерпретации фактов, относящихся к объекту (ошибки детализации) и предмету управленческого контроля (смешение фактов с выводами). Ошибки детализации проявляются при оценке поведения подчиненного, если руководитель не обращает внимания на то, умеет ли тот соотноситься со степенью детализации, соответствующей уровню руководителя, и не скрывает ли под словесным наводнением недостаток умения схватить суть проблемы или попросту боязнь занять определенную позицию. Вторая подгруппа когнитивных ошибок обусловлена тем, что делать выводы гораздо легче, чем придерживаться фактов. А подобного рода выводы лежат в основе многих оценок.

Оценочные ошибки связаны с особенностями социального оценивания. Таковыми являются ошибки ореола, эха и рефлексивной оценки. Ошибки ореола объясняются тем, что на восприятие и оценку частных свойств человека заметно влияет общее впечатление о нем. Если общее впечатление о человеке благоприятное, его положительные качества переоцениваются, а отрицательные либо становятся незаметными, либо оправдываются. Ошибки эха связаны с неправомерным обобщением частных черт оцениваемого человека, его поведения. Знание только отдельных качеств человека и положительная или отрицательная их оценка часто становятся причиной того, что заранее даются соответствующие оценки и другим, пока неизвестным его качествам. Например, хороший специалист оценивается как хороший, приятный человек, неважный специалист – как плохой человек. Ошибки рефлексивной оценки касаются проблемы, которую можно охарактеризовать как теорию интересубъективной проверки наличия ошибки.

Необходимо тщательно избегать весьма распространенной ошибки руководителя, которая заключается в том, что нередко ему бывает недостаточно того, что работа сделана хорошо. У него часто создается впечатление, что задание можно было бы выполнить гораздо лучше, если бы он сам выполнял его. Следует понимать, что в соответствии с такой оценкой подчиненный для получения одобрения должен как бы перевоплотиться в руководителя, что в равной мере и невыполнимо, и не нужно, по-

скольку у подчиненного могут возникнуть чувство беспомощности, неза заслуженной обиды, охлаждение к работе, уязвление самолюбия, ощущение бесполезной траты усилий, потеря веры в собственную полезность, т. е. целая гамма оттенков фрустрации.

Технологические ошибки возникают вследствие нарушения технологических принципов управленческого контроля. Группа этих ошибок самая многочисленная. В нее включены ошибки тотального, скрытого, выборочного, формального контроля, а также ошибки неопределенности. Ошибки тотального контроля возникают у людей, думающих, что все то, что не прошло через их руки и не было ими критически проанализировано, по всей видимости, может привести к ошибкам. Они, беспокоясь о том, что за всякую ошибку, сделанную их подчиненными, с них снимут голову, контролируют все и вся. Ошибки скрытого контроля, отмечаемого в различных видах, очень распространены. После окончания работы руководитель может проверить корзины для бумаг своих сотрудников, чтобы узнать, с чего начинался и чем заканчивался их рабочий день. Сотрудники начинают что-то подозревать, поскольку руководитель себя чем-то выдает, и они перепрыгивают черновики. Моральная обстановка в коллективе надолго испорчена. Ошибки формального контроля возникают, если управленец, чтобы быть на уровне своих функций, осуществляет контроль поверхностно и выборочно, с внутренним убеждением, что ничего не будет выявлено. А если какая-то ошибка и обнаруживается, начальник ее устраняет самостоятельно, чтобы не портить отношения и призывать кого-то к ответу. Такая позиция появляется из-за неверного понимания контроля, а также из-за неуверенности в ведении контрольных бесед и высказывании критики. Ошибки формального контроля проявляются чаще всего в отношении трех категорий сотрудников – новых сотрудников, сотрудников, связанных с разъездами, и «непрофильных» сотрудников. Ошибки неопределенности основаны на мнении, что сотруднику безразлично, что о нем думают, как его оценивают и как строится тарифная сетка. Ранее совершенно серьезно считалось, что обнародование таких сведений вызовет одни лишь неприятности, но такие времена миновали.

Руководители все больше убеждаются в том, что негативные результаты контроля бесплодны, если не становятся предметом обсуждения. Кто что-то держит за пазухой – тот обременяет себя и других. Кто открыт и честен – тот поступает оптимально не только с моральной, но и с технологической точки зрения.

Таким образом, проведенный анализ позволяет заключить, что для повышения эффективности управленческого контроля важно освободиться от возможных ошибок, допускаемых при его осуществлении. В зависимости от источника и характера проявления выделено и описано пять групп контрольно-оценочных ошибок: перцептивные, диспозиционные, когнитивные, оценочные, технологические. Понимание и идентификация ошибок каждой рассмотренной группы позволяют вырабатывать упреждающие и адекватные меры по их профилактике.

УДК 342.9

С.В. Шевчик

О ПОТЕНЦИАЛЕ МОТИВАЦИОННОЙ МОДЕЛИ РУКОВОДСТВА

На становление и развитие организационной культуры, как мощного инструмента в достижении миссии организации, едином понимании нормативно установленных целей, сбалансированности организационных целей и личных интересов сотрудников, осознания востребованности и взаимной ответственности личного состава на различных уровнях управления и этапах управленческого процесса, существенное влияние оказывает мотивирующая служебная среда. Перед руководителем стоит задача понимания, анализа, содержательного наполнения и регулирования факторов (их компонентов), оказывающих влияние на формирование такой среды. К числу таких факторов относятся: индивидуальные характеристики работников, особенности выполняемой работы, характеристики рабочей ситуации, в которой протекает служебная деятельность.

Достижение указанной задачи руководителя возможно при использовании потенциала мотивационной модели руководства.

Человек испытывает удовлетворение от работы (службы), если находит, что достигаемый в результате ее выполнения эффект достаточно ощутим. Поэтому он будет стараться работать интенсивнее в том случае, если, как он считает, прилагаемые им усилия приведут к результатам, заслуживающим потенциально высокой оценки. Подчиненные сотрудники мотивируются начальником в той степени, в которой его действия оказывают влияние на ожидания, касающиеся, в частности, путей достижения цели, и валентность, имеющую отношение, например, к привлекательности сформулированной цели.

К основным характеристикам модели руководства относятся: конкретные типы (или стили фактически) поведения начальника; социальные установки и мотивация сотрудников (психологические референты эффективности руководства); факторы, имеющие вероятностный характер (ситуационный контекст руководства). Обратимся к содержательной характеристике и особенностям проявления перечисленных выше составляющих компонентов модели.

Традиционно выделяют четыре типа (стиля) организационного поведения менеджера, каждый из которых в определенной степени может быть применен с целью повышения мотивации коллектива, его части и отдельного сотрудника. Типами такого поведения являются:

поддерживающее руководство. Характеризуется в основном дружеским отношением начальника к подчиненным, проявлением им неподдельного интереса к их личным потребностям, благополучию и занимаемому статусу при одновременно незначительном внимании к режиму и условиям его службы;

директивное руководство. В качестве цели имеет четкую регламентацию служебных действий, операций и процедур подчиненных лиц, детальное планирование служебного процесса, сохранение и поддержание установленных организационных стандартов, контроль реализации заданий;

соучаствующий стиль руководства. Имеет характерной особенностью стремление начальника консультироваться с персоналом и учитывать их предложения, касающиеся содержания принимаемого решения;