

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;

стиль управления, ориентированный на достижение. Внимание акцентируется на качественном выполнении сотрудниками поставленных задач, стимулируется максимально возможное приложение усилий в достижении цели, постоянно изыскиваются направления и пути повышения выполнения рабочих операций, процедур и действий, демонстрируется уверенность в несомненном успехе коллектива.

Как показывают научные исследования (House & Mitchell, 1974), различные по своему содержанию и направленности типы (стили) руководства, исходя из условий протекания конкретной управленческой ситуации, могут воплощаться в практике управления одним и тем же руководителем. В связи с этим традиционный метод определения типа менеджера признается учеными (Т. Питерс и Р. Уотермен (1986)) не вполне состоятельным и не отвечающим реалиям управленческого процесса.

Следующий блок рассматриваемой модели – социальные установки и мотивация сотрудников, представленные имеющими переменный характер компонентами. К таким компонентам относятся: удовлетворенность сотрудников содержанием работы (службы); признание, разделение и одобрение ими действий руководителя; направленность и уровень мотивации служебной (трудо­вой) активности коллектива. Перечисленные переменные фактически могут быть причислены к классу психологических характеристик содержания эффективности руководства.

Воздействие определенного поведенческого стиля управления на социальные установки и мотивацию сотрудников и коллектива носит не­п­ря­мую направленность. Оно обусловлено так называемыми факторами вероятностного характера, которые формируют ситуационный контекст организационного лидерства руководителя. Выделяются два основных класса ситуационных переменных: персональные особенности подчиненных, качества и свойства окружающей организационной среды.

Влияние первого класса ситуационных переменных – персональных особенностей сотрудников – прослеживается главным образом в аспекте их перцептивной активности, разворачивающейся по двум направлениям. Персонал воспринимает: организационное поведение руководителя как источника непосредственного удовлетворения личных и служебных потребностей либо как средства получения перспективной выгоды (направление на обучение, продвижение по службе и т. п.). Поэтому в зависимости от степени включенности в восприятие подобных ожиданий работника поведение начальника может оказать нужное мотивирующее воздействие;

свои собственные умения, адекватные стоящей перед ним задаче. Следовательно, чем выше уровень воспринимаемых умений применительно к условиям и требованиям поставленной задачи, тем менее вероятна оценка сотрудниками указаний и распоряжений руководящего лица как приемлемых.

Другой класс ситуационных переменных определяется свойствами организационной среды, в условиях которой осуществляется деятельность подчиненного сотрудника. К ним относятся переменные, которые находятся вне воздействия контроля индивида, но важные с позиции его удовлетворенности и способности на профессионально высоком уровне выполнять задание. Таких переменных три: служебные задачи, формально регламентированная система власти в организации, базовая (первичная) рабочая (служебная) группа. Мотивационная модель руководства использует три функциональные качества факторов среды: выступают в качестве стимулов, мотивирующих и направляющих персонал на выполнение заданных действий и операций по решению служебной задачи; обладают потенциалом для стабилизации организационного поведения подчиненных; предусматривают материальное и иное награждение за решение поставленной задачи. Таким образом, степень влияния менеджера на мотивацию сотрудников диалектически зависима от наличия и содержания мотивационных стимулов, средств стабилизации поведения или вознаграждений в организационной среде. Закономерно, что чем менее ощутимы влияния среды, тем более вероятен рост управленческого влияния (разумеется, при соответствующей активности руководителя). Согласно мотивационной модели руководства, поведение управленца будет мотивирующим в той мере, в которой оно способствует противостоянию персонала неопределенностям среды, угрозам, вызываемым действиями иных лиц, источникам фрустрации.

Понимание элементов структуры мотивационной модели руководства, их содержательное наполнение и адекватное применение позволяют разрабатывать ситуационные тренинговые программы с учетом уровня развития умений и степени готовности (зрелости) подчиненных, направленных на формирование и развитие организационной культуры и сплоченности коллектива.

УДК 343.9

**В.О. Янчин**

### **МЕРЫ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ГРУПП НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНИХ, СКЛОННЫХ К ПРОТИВОПРАВНОМУ ПОВЕДЕНИЮ**

Психофизические особенности развития личности в подростковом возрасте формируют у несовершеннолетних повышенную потребность общения со сверстниками, которая приводит к формированию групп по двум основным критериям: принадлежности по месту жизнедеятельности (учеба, работа, жительство, досуг) и общности интересов. При этом не всегда направленность устремлений таких формирований имеет законопослушный характер и, как следствие, входит в состав системы основных детерминант, способствующих совершению несовершеннолетними общественно опасных деяний.

Доля несовершеннолетних, совершивших преступления в составе групп за последние пять лет, составила более одной трети, а в 2020 г. приобрела негативную тенденцию к нарастанию (2016 г. – 41,4 % от общего количества несовершеннолетних преступников; 2017 г. – 38,1 %; 2018 г. – 36,0 %; 2019 г. – 34,5 %; 9 мес. 2020 г. – 40,5 %). Не единичны факты вовлечения несовершеннолетних в состав организованных преступных групп (2016 г. – 6 случаев, 2017 г. – 1; 2018 г. – 4; 2019 г. – 2; 9 мес. 2020 г. – 4), что свидетельствует об управляемом их характере и устойчивости групп для совместной преступной деятельности. В целом данное обстоятельство обусловлено развитием и доступностью интернета. Подростки преимущественно группами совершают хулиганские действия и кражи, а в составе организованных – преступления, связанные с незаконным