

УДК 658.3

## СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНТРОЛЯ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ: САМОКОНТРОЛЬ И ВНЕШНИЙ КОНТРОЛЬ МЕНЕДЖЕРА

Н. А. Чунихина

*Воронежский государственный университет*

По оценкам ведущих исследователей, в современной мировой экономике на передний план выходят не столько проблемы процесса производства и обращения, сколько вопросы экономической организации и управления. Социальный и организационный факторы выводятся в число определяющих. В центр современной концепции управления ставится человек. Основу успешного функционирования компаний на рынке должна составлять хорошо налаженная работа с персоналом, которая, в том числе, предусматривает постоянный контроль за результатами деятельности сотрудников и уровнем их профессионального развития.

Контроль занимает особое место в системе функций менеджмента, обеспечивающих эффективность достижения целей организации, в том числе и по силе социально-психологического воздействия.

Персонал является неотъемлемым элементом контроля, поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей.

В практике управления существует понятие «поведение, ориентированное на контроль» [2]. Оно означает, что сотрудники всячески подчеркивают работу в тех областях, где проводится учет, и пренебрегают той, где подобных измерений не проводится. В связи с этим необходимо тщательно спроектировать процедуру контроля с учетом подобных эффектов, в противном случае она будет направлять сотрудников на то, чтобы показывать хорошие результаты при проведении контрольных измерений, а вовсе не на то, чтобы достичь целей организации. Другими словами, подобного рода поведе-

ние может обеспечить эффективное достижение какой-либо краткосрочной цели, но в долгосрочном периоде оно будет препятствовать достижению стратегических целей организации.

Другой потенциальный поведенческий эффект контроля заключается в том, что он может побуждать сотрудников выдавать руководству непригодную информацию. К примеру, умышленно устанавливая заниженные цели, увеличивая вероятность их достижения.

В практике управления современными организациями также известна проблема «техноструктуры», заключающаяся в том, что определенные слои менеджеров среднего звена в своей деятельности руководствуются сугубо личными либо узкогрупповыми интересами в ущерб интересам организации. Много дискуссий ведется и в отношении так называемой проблемы «конфликта интересов». Очевидно, что все эти проблемы, возникающие в современных организациях, можно решить при использовании эффективной модели контроля в управлении персоналом.

Одним из ключевых в проектировании процедур контроля в управлении является вопрос о субъекте контроля, т.е. о соотношении управленческого контроля и самоконтроля персонала.

Учитывая сложившееся негативное отношение к контролю со стороны исполнителей, а также значительное внимание многих авторов сегодня к вопросам «самоконтроля», целесообразно провести анализ аргументов в пользу частичной замены или дополнения внешнего контроля (силами менеджеров) самоконтролем персонала.

Анализ показал, что самоконтроль в определенных обстоятельствах потенциально

кажется более приемлемой формой. Субъекту контроля не требуется значительных затрат на специальную подготовку и налаживание коммуникативных связей, так как, по сути, он взаимодействует «сам с собой».

Однако, не следует отрицать и тот факт, что внешний управленческий контроль в случае незначительных затрат на его осуществление и хорошего знания менеджером предмета контроля может быть достаточно эффективным.

Рассмотрим достоинства и недостатки самоконтроля работников как деятельности, основанной на использовании внутренних установок, знаний и навыков для оценки собственной деятельности (табл. 1).

Рассмотренные преимущества указывают на то, что самоконтроль подтверждает гипотезу о своей эффективности при наличии у сотрудника достаточных знаний, навыков и способностей.

В общем случае эффективный самоконтроль предполагает отсутствие весомых ограничений по возможностям и желаниям объекта контроля. По мнению Утца Шэффера, ответ на вопрос, должны ли контролировать менеджеры, зависит от того, насколько удастся снять эти ограничения. Это означает, что внедрение самоконтроля воз-

можно с помощью адекватной стратегии или культивирования предпосылок для замены им внешнего контроля [3].

Понятие «культивирование» использовал еще фон Хайек. Если нельзя прямо организовать специфические события или обстоятельства, то всегда есть возможность создать подходящие условия для их возникновения посредством косвенного управления. Усилия менеджмента в таком случае в значительной степени направлены на то, чтобы отдельные действующие лица контролировали самих себя, а ответственный за контроль менеджер имел определенные возможности влиять на них.

В этой связи К. Орбинг различает субстанциальные и процедурные управленческие действия [3]. В поле интересов первых, по его мнению, преобладает разработка и реализация содержательных управленческих указаний, в то время как вторые ограничиваются культивированием рамок, в которых персонал координирует сам себя с учетом специфических правил игры (рис.).

Задачей менеджмента в рамках данного подхода становится создание адекватного контекста управления персоналом, формирующего предпосылки для культивирования самоконтроля работников.

Таблица 1

*Достоинства и недостатки самоконтроля*

Достоинства	Недостатки
1. Формирование условий для раскрытия возможностей персонала 2. Использование специфических знаний и навыков персонала 3. Повышение производительности и удовлетворенности трудом 4. Экономия времени при отсутствии возможностей в дополнительной обратной связи с руководителем	1. Знания и навыки персонала ограничивают возможности самооценки 2. Риск проявления оппортунистического поведения 3. В случае неудачи включается механизм самозащиты 4. "Узкий" взгляд на предмет контроля

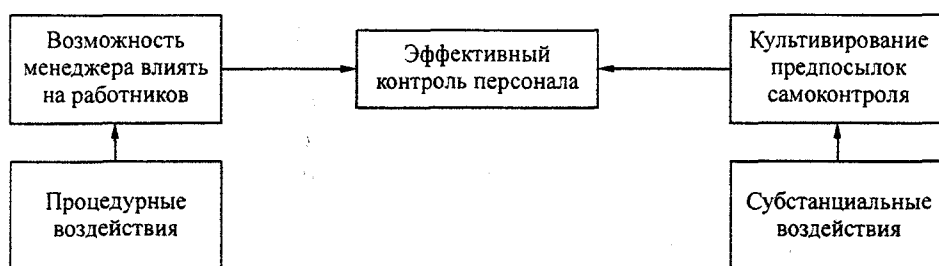


Рис. Взаимосвязь субстанциальных и процедурных воздействий со стороны менеджмента на работников

Представители практического менеджмента и психологии констатируют, что существует определенный набор характеристик личности, которые указывают на predisposition к самоконтролю (табл. 2).

На основании вышеприведенных данных можно вывести черты «идеального профессионального портрета» работника, ориентированного на самоконтроль:

– экстраверсия (коммуникабельность, уверенность в себе, низкий уровень конфликтности);

– склонность к обратной связи (ориентация на результат, восприимчивость к критике, инновативность);

– способность брать на себя ответственность (добросовестность, надежность, настойчивость, самоуважение);

– внутренний локус контроля (способность влиять на свою результативность, стратегическое мышление).

В связи с этим, задача руководителя — идентифицировать работников с подобными чертами и оказывать им справочную (информационную) поддержку, а сотрудникам с противоположными характеристиками, напротив, — уделять больше внимания, чаще их контролировать, напоминать о целях и приоритетах, развивать творческий подход, повышать их компетентность и ответственность.

Если рассматривать аспекты самоконтроля относительно самих менеджеров, то ввиду ограниченности когнитивных способностей индивида необходима достаточная прозрачность фактических и запланированных показателей. На менеджера как специалиста по оценке результатов возлагается

ответственность за прозрачность контроля, которая по Ю. Веберу, включает три следующих аспекта: системная, отчетная и коммуникационная ответственность [3]. Первый аспект предполагает функционирование системы обеспечения данными в соответствии с возникающими потребностями в рамках таких критериев, как стандартность, достоверность, актуальность и весомость. Отчетная ответственность — аспект, в рамках которого учитывается объективная разработка и измерение показателей контроля с упором на реализуемость, адекватность и функциональную пригодность. Коммуникационная ответственность предполагает наблюдение за правильным использованием результатов контроля.

Требование прозрачности к процедурам контроля несет в себе, помимо сокращения дефицита способностей менеджеров, еще и дисциплинирующую нагрузку. Оно помогает уменьшить информационную асимметрию, которая является сопутствующим условием демонстрации оппортунистического поведения.

Говоря об эффективности замены в ряде случаев внешнего контроля силами менеджеров самоконтролем персонала, необходимо также учесть и аспекты комплиментарности их отношений.

В большинстве организаций внешний контроль и самоконтроль не являются взаимоисключающими понятиями. Практически каждый сотрудник в определенной мере осуществляет самоконтроль.

Однако, практиками управления доказан и тот факт, что работники, как правило,

Таблица 2

*Характеристики, дающие предпосылки для развития самоконтроля*

Характеристика	Точки влияния на поведение персонала
1. Уверенность в себе (интернализм/экстернализм); 2. Ориентация на достижения (целеустремленность); 3. Уровень авторитаризма; 4. Чувство собственного достоинства; 5. Локус контроля (внутренний/внешний)	1. Внутренняя/внешняя ориентация; высокая/низкая удовлетворенность трудом; высокая/низкая ответственность; целеустремленность; 2. Быстрая реакция на изменения; высокая ответственность; самоанализ; 3. Стандартный/творческий подход; подчинение/неприятие иерархии; низкая/высокая степень адаптации; 4. Ожидание успеха; внутренняя уверенность; готовность к риску и принятию решений; удовлетворенность трудом; 5. Легкая/трудная адаптация; высокая/низкая вовлеченность в управление; высокая/низкая восприимчивость к корпоративным интересам

испытывают потребность во внешнем контроле. Посредством внешнего контроля реализуется механизм обратной связи в цепочке «руководитель — цель — сотрудник — результат».

Бесспорно то, что в условиях комплиментарного использования внешнего контроля и самоконтроля должна преобладать одна из этих форм.

При активном использовании самоконтроля, менеджер осуществляет информационную и поддерживающую функции, дополняя и углубляя знания и навыки персонала.

Внешнему контролю, осуществляемому менеджером, отводится, таким образом, координирующая роль. Его задача заключается в компетентной трактовке полученной от подчиненных информации и поддержании и развитии благоприятных предпосылок, формируемых в результате деятельности организации.

По мнению У. Шеффера [3], следует, однако, иметь в виду, что если при заданных внутренних атрибутах вводится дополнительный внешний контроль, а самоконтроль стремится доминировать, то это может привести к изменению восприятия внешнего контроля и вытеснению внутренне присущей мотивации самоконтроля, направленной на реализацию намеченных действий.

В результате, может проявляться эффект «поведения, ориентированного на контроль»: персонал будет ограничивать область

своих задач внешне контролируемыми элементами деятельности, теряя при этом внутреннюю мотивацию к самоконтролю.

Таким образом, наиболее пригодным, на наш взгляд, для организации является подход, в рамках которого менеджеры:

- во-первых, классифицируют персонал по характеристикам, от наличия которых зависит способность к реализации самоконтроля деятельности;

- во-вторых, используют дифференцированный подход в оказании управленческих воздействий;

- в-третьих, дополняют самоконтроль поддерживающим внешним контролем, культивируя при этом предпосылки для снижения его необходимости.

С экономической точки зрения для контролирующей деятельности справедливо следующее правило: самоконтроль персонала — по возможности, внешний контроль с участием менеджеров — по необходимости.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кунц, Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц. — М.: Прогресс, 1981. Т. 2. — 512 с.
2. Мескон, М. Основы менеджмента: Учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 1992. — 721 с.
3. Шеффер, У. Должен ли контроллинг выполнять функцию контроля? / У. Шеффер // Проблемы теории и практики управления. — 2002. — № 5. — С. 62—67.