

**ПРОБЛЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОНТРОЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ:  
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

DOI: 10.25629/НС.2021.09.10

**Шнайдер В.Ф.**

МИРЭА – Российский технологический университет

**Аннотация.** В статье представлены результаты теоретического анализа и обобщений по проблеме эффективного управления контрольной деятельностью.

Научная и практическая значимость данного исследования заключается в том, что эффективность контрольной деятельности во многом зависит от качества управления ею. Практика свидетельствует, что при организации контроля управлению контрольной деятельностью уделяется недостаточное внимание.

Анализ состояния проблемы исследований показал, что психологические исследования по данной проблеме проводились на объектах, которыми были контроль и контрольная деятельность. В них обосновывался понятийный аппарат проблемы, изучались существенные характеристики контроля, определялось его, содержание, сфера и предмет, обосновывались принципы изучения и др. Контроль в управленческой деятельности исследовался как функция управления. Недостаточное внимание уделялось субъектам контрольной деятельности, их личностно-профессиональным качествам, профессионализму, факторам, способствующим и препятствующим его развитию. Не исследовалась деятельность по управлению контролем, ее психологические аспекты и факторы эффективности.

Проведенный анализ проблемы исследований, публикаций, обобщение полученных результатов позволили сделать качественное описание общих психологических особенностей управления контрольной деятельностью на организационном уровне. Были даны определения. В частности, управление контрольной деятельностью рассматривалось как целенаправленное воздействие на систему контрольных взаимодействий (субъектов и объектов контроля, их отношений и пр.), осуществляемое таким образом, чтобы данная система достигала требуемую результативность, упорядоченные воздействия адекватные ситуации и располагаемым ресурсам. Обоснованы другие важнейшие категории проблемы, принципы осуществления управления контрольной деятельностью, описаны возможные сценарии протекания контроля, требующие разных форм управления. Отмечались причины низкой результативности деятельности, требующие особого контроля (в целеобразовании, мотивировании, планировании, принятии решений и др.). Определены пути повышения эффективности управления контрольной деятельностью, требования к личностно-профессиональным качествам субъектов контроля, отношениям и взаимодействиям в процессе контроля.

**Ключевые слова:** контроль, контрольная деятельность, субъекты контрольной деятельности, объекты контрольной деятельности, взаимодействия в контрольной деятельности, управление контрольной деятельностью.

**Введение**

Из теории управления [3, 16] известно, что целенаправленная управленческая деятельность имеет свою инвариантную структуру, включающую несколько обязательных составляющих – цель деятельности, прогнозирование, планирование, принятие решений, реализация принятых решений и контроль исполнения. Контроль является важнейшим атрибутом управления. Контроль – объективная необходимость детерминации субъектом управления процессов взаимодействия в организационных системах [20, 21]. Контрольные взаимодействия строятся на основании принятых правил, норм и отношений. Действенный контроль является признаком высокоэффективных организационных систем [1, 7].

Контрольная деятельность и контрольные взаимодействия в ней, как правило, осуществляются в сложных условиях, в которых действуют негативные психологические факторы – недоверие, тревожные ожидания, конфронтационные отношения, психическая напряженность, ложные образы и пр. [11, 14]. В результате в процессе контрольной деятельности часто возникают сильные эмоциональные конфликты, которые могут быть разрушительными. Чтобы уменьшить действие негативных факторов, контрольной деятельностью необходимо управлять. Контрольная деятельность требует управления в еще большей мере, чем любая другая совместная деятельность, принимаемая во внимание ее психологическую сложность, высокую ответственность и условия осуществления. В связи с этим проблема управления контрольной деятельностью является не только актуальной, но теоретически и практически важной. Данная проблема имеет глубокое психологическое содержание, поэтому ее разработка обусловила необходимость проведения психологических исследований.

### **Краткий обзор исследований**

В настоящее время исследования в русле проблемы управления контрольной деятельностью, ее психологических аспектов проводятся ограниченно, несмотря на очевидную актуальность и значимость. Проводились исследования, имеющие опосредованный характер, в которых управление контрольной деятельностью не являлось главным объектом.

В то же время активно осуществлялись междисциплинарные и психологические исследования самого контроля. В них обосновывался понятийный аппарат проблемы, изучались существенные характеристики контроля, определялась его сфера, предмет и др. [2; 4; 11; 12; 13; 14; 15 и др.]. Отмечалось, что существенные характеристики контроля заключаются в установлении степени рассогласования между тем, что должно быть, и тем, что может быть или фактически уже есть. В расширительном плане контроль связан и с другими функциями – прогностической, предупредительной функцией, то есть необходимостью обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут необратимыми [16].

Главным механизмом контроля является особый способ организации обратных связей по многим параметрам, определяющий рассогласования, связанный с умением анализировать выявленные рассогласования, делать правильные выводы [12]. В контроле контролируемые характеристики или параметры отличаются разнообразием. Среди них особенно выделяются эффективность и качество деятельности, ошибки, нарушения, дисциплина, качество создаваемой продукции, условия осуществления деятельности, расходование ресурсов и многое другое.

Особое внимание уделялось контролю как деятельности. Отмечалось, что цели контрольной деятельности, как правило, являются внешне заданными, не зависящими от субъектов и объектов контроля. Определены признаки контрольной деятельности [13; 14; 19]. Показано, что для осуществления контрольной деятельности необходимо ее информационное и аналитическое обеспечение [14].

В психологических исследованиях контроля подчеркивалось, что контроль в организациях целесообразно рассматривать как систему взаимодействий [8; 21], то есть как систему контроля. Система контроля – это субъект, объект и средства контроля, взаимодействующие как единое целое [12]. Система контроля должна быть понятной [«прозрачной»] для объектов контроля. Контроль должен быть открытым, поскольку скрытый контроль вызывает недоверие, способствует росту конфликтов. Контроль должен быть позитивным, то есть при его осуществлении необходимо не только выявлять недостатки, но и отмечать достижения. Контроль должен быть и конструктивным, обеспечивать последующие действия, направленные на достижение запланированного результата.

В теории организаций и психологии управления [9; 16] была разработана общая «формула» контроля. В ней представлены необходимые и достаточные составляющие любого контроля. Были разработаны различные классификации контроля, описаны его конкретные виды.

Следует подчеркнуть, что психологические исследования контроля проводятся ограниченно. Они осуществляются преимущественно в практико-ориентированных дисциплинах, таких как психология труда, инженерная и социальная психология. В них контроль, главным

образом, был направлен на оценку качества трудовой деятельности, ее затратность, создание комфортной среды деятельности и пр.

Особо следует выделить исследования важного вида контроля – самоконтроля. В психологии изучение самоконтроля осуществлялось в двух аспектах: как психологического механизма надежности и как личностно-профессионального свойства субъекта деятельности [17, 18].

Необходимо отметить и косвенные психологические исследования личностных факторов, оказывающих влияние на качество и результативность контрольной деятельности. По данным [6] повышенную склонность к контролю в управлении испытывают руководители, имеющие педантичную и паранойяльную акцентуацию личности. Склонны к повышенному контролю доминантные, ответственные, рационально мыслящие и осмотрительные руководители с высокой нормативностью поведения. Менее склонны – импульсивные и решительные.

Представляют интерес исследования специальных видов контроля, в частности, кадрового контроля [10]

В психологических исследованиях особое внимание уделялось контролю в управлении. Сущность контроля в управлении состоит в создании и эффективном использовании информационной системы обратных связей, позволяющих осуществлять сравнение «должного с наличным» [12]. По своему содержанию контроль в управлении считается видом деятельности, преследующей конкретные цели и включающей, объект, субъект, нормы, правила и принципы, методы, объем и пр. [5]. В связи с этим контроль и контрольная деятельность в управлении считаются тождественными понятиями. Отмечалась необходимость стадийного характера осуществления контроля в управлении. Исследовались психологические факторы, детерминирующие объем, характер и продолжительность контроля в управлении.

Управление контрольной деятельности, его психологические аспекты не рассматривались.

#### **Особенности психологического исследования управления контрольной деятельностью**

Управление контрольной деятельностью – это целенаправленное воздействие на систему контрольных взаимодействий [субъектов и объектов контроля, их отношений и пр.], осуществляемое таким образом, чтобы данная система достигала потребную результативность, упорядоченные воздействия в соответствии с ситуацией и располагаемыми ресурсами [12].

Рассмотрим психологические аспекты управления контрольной деятельностью на *организационном уровне*, то есть на уровне контроля в организации, а также факторы его результативности. Они были выявлены в результате теоретического анализа состояния проблемы исследований, публикаций по данной проблеме, обобщения имеющегося практического опыта контрольной деятельности и управления контрольной деятельностью.

Субъектом управления контрольной деятельностью на организационном уровне является непосредственно руководитель организации. Управление контрольной деятельностью является одной из его важнейших управленческих функций. Руководитель управляет контрольной деятельностью субъектов контрольной деятельности, групп, комиссий и пр., то есть тех, кто непосредственно осуществляет контроль в организации. Руководитель должен управлять так же теми, кого контролируют. Все они являются объектами управления контрольной деятельностью.

Предметом управления контрольной деятельности является поиск условий и факторов, повышающих эффективность контроля.

Для осуществления управления контрольной деятельностью необходимо придерживаться следующих принципов: законности; прозрачности и открытости информации [информирование объектов контроля осуществляется посредством размещения максимально необходимого количества информации]; доступности [подконтрольные объекты имеют доступ к информации о плановых проверках, имеют возможность ознакомления с предметом проверки и ее задачами]; партнерства; непредвзятости; добросовестности.

При управлении контрольной деятельностью важно определить обоснованность ее проведения, объективные причины, отсутствие влияния негативных субъективных факторов. Исходя из содержания ситуации, требующей контроля, обосновывается вид контроля по критериям охвата, объема, направленности, характеру оценивания, форме осуществления.

Управление контрольной деятельностью должно осуществляться, с учетом особенностей сложившейся ситуации, в которой необходим контроль, а также из сложившихся отношений с должностными лицами и теми, кого контролируют. Безусловно, контролирующие и контролируемые субъекты должны искать приемлемые формы взаимодействий, позволяющие эффективно осуществлять контроль. На практике это достигается не всегда, поэтому управление должно ориентироваться именно на характер сложившихся отношений. Практика свидетельствует, что в процессе контроля возможны следующие формы взаимодействий: реальное сотрудничество; формальное сотрудничество; «настороженный» нейтралитет; конфронтация; активное противоборство (конфликт).

В связи с этим контрольные взаимодействия могут осуществляться по следующим сценариям: благоприятному, когда формируется сотрудничество; неблагоприятному, когда возникает недоверие и конфронтация; крайне неблагоприятному, когда возникают конфликты.

При управлении контрольной деятельностью следует добиваться реального сотрудничества сторон, уделять повышенное внимание ситуациям конфронтации и активного противоборства, добиваться их устранения. В этом случае управление должно быть непосредственно направлено на нормализацию отношений между участниками контроля.

При управлении контрольной необходимо определять не только сам факт наличия рассогласования, уровень, но и его причины. В частности, низкая результативность деятельности работника, группы или подразделения организации может быть обусловлена разными причинами, в том числе заложенными в самой структуре деятельности. Отметим главные причины.

Низкая результативность работы организации может быть обусловлена недостатками в *целобразовании*, связанном со стратегической направленностью деятельности организации. Необходимо проанализировать, согласуются ли стратегические цели организации с ее миссией и «философией». Контроль стратегических целей очень труден, так как контролируется не сам результат, а его образ, вероятность достижения, поэтому выводы относительно плодотворности стратегических целей могут быть дискуссионными. Контроль в этом случае может осуществляться по количественным и динамическим характеристикам движения к поставленной цели. Достижение стратегических целей зависит не только от самой организации. В связи с этим стратегические цели могут корректироваться и даже изменяться.

При управлении контрольной деятельностью следует обращать внимание на наличие «дерева целей» организации, конкретизирующих стратегическую цель. В этом случае главная цель расчленяется на взаимосвязанные промежуточные цели [цели-средства], которые, в свою очередь, разделяются на более частные [19]. Следует обращать внимание на правила разработки «дерева целей».

При контроле реализации стратегии целесообразно обращать внимание на созданную систему *мотивации*, в первую очередь трудовой мотивации. Мотивация должна быть общей для всей организации, но в то же время дифференцированной с учетом вклада отдельных работников. В системе мотивации должны быть представлены разные стимулы. Их разнообразие и адресность обеспечивает действенность всей системы.

В управлении контрольной деятельностью следует особо акцентировать внимание на анализе процессов *антиципации* [прогнозирования] в работе организации. В управленческой деятельности прогнозирование выступает как «... одна из управленческих функций, направленная на предвидение возможных изменений внешней и внутренней среды и их учет при управлении» [11]. От того, насколько точно и далеко осуществляется прогнозирование при управлении, зависит качество планирования, принятие решений и самого управления.

При контроле процессов прогнозирования необходимо уделять большое внимание используемым методам прогнозирования [количественным, интуитивным], обоснованности их применения, совпадению прогнозов с управленческой реальностью.

При управлении контрольной деятельностью традиционно повышенное внимание следует уделять анализу процессов *планирования* в работе организации, ее руководства и сотрудников. Планирование организует все другие функции управления, придавая ему целостность и гармоническое единство. Сущность планирования состоит в согласовании индивидуальных усилий работающих в организации с ее целями [11].

Управление контрольной деятельностью должно отличаться особой сосредоточенностью на процессе и качестве *принимаемых решений*. Принятие решений – это волевой акт на основе мыслительного процесса, приводящий либо к выбору варианта (действия из нескольких альтернатив), либо к формированию позиции относительно выбора варианта [22, 23]. Принятие решения снижает неопределенность ситуации, направляет деятельность. При принятии решения происходит сопоставление и оценка ожидаемых результатов выбора альтернатив с точки зрения поставленных целей.

Принятие решений и принятые решения во многом определяются личностными особенностями руководителя, стилем его управления, креативностью. Поэтому при контроле принятых решений следует опираться на принцип личности и деятельности.

Управленческое решение должно быть обоснованным, как и логика или алгоритм его принятия. При контроле принятия решений необходимо опираться на конкретные установленные критерии и показатели.

Управление контрольной деятельностью должно предусматривать решение задач *повышения ее эффективности*. Проведенные психологические исследования и сама практика осуществления различных форм контроля свидетельствует, что эффективность контрольной деятельности обуславливается несколькими значимыми условиями:

- осознанием необходимости и позитивной направленности контроля, сотрудничества в контроле;
- надежной информационной основой контрольной деятельности;
- объективной нормативно-критериальной системой оценок;
- профессионализмом субъектов контрольной деятельности;
- сложившимися отношениями между субъектами и объектами контрольных взаимодействий.

Данные условия являются основными направлениями повышения эффективности контрольной деятельности. Повышение эффективности управления контролем связано с развитием профессионализма субъектов управления.

Особого внимания заслуживают необходимость повышения профессионализма субъектов контрольной деятельности, то есть тех, кто непосредственно осуществляет контроль. Профессионализм не сводится только к высокой профессиональной компетентности, квалификации и эрудиции. В структуре профессионализма субъектов контрольной деятельности видное место занимает подсистема морально-нравственной регуляции поведения, деятельности и отношений, выраженные в проявлении таких качеств, как честность, порядочность, добросовестность, принципиальность, объективность [8]. Важно так же знать, что препятствует развитию профессионализма субъектов контрольной деятельности и как необходимо уменьшать или устранять их влияние.

Чтобы эффективно управлять контрольной деятельностью, субъекту управления важно быть компетентным в вопросах контроля. Необходимо так же знать психологическое содержание контрольных функций, отношений, взаимодействий, которые требуют развития психологической компетентности.

## **Выводы**

Проведенный анализ проблемы исследований, обобщение полученных результатов позволили сделать дескриптивное описание общих психологических особенностей управления контрольной деятельностью. Стало очевидным, что осуществление контрольной деятельности практически во всех случаях нуждается в эффективном управлении.

Определены основные направления и принципы управления контрольной деятельностью.

Полученные результаты создали предпосылки для проведения эмпирических психологических исследований по данной проблеме.

## **Библиография**

1. Василенко, В.В. Институт независимой экспертизы в работе комиссий по вопросам кадровой работы в системе государственной службы / В.В.Василенко // Социология власти. – 2010. - №4. – С.17-23.
2. Вересов, Н.Н. Все схвачено: психологические аспекты и ситуации контроля / Н.Н.Вересов. – М.: МПСИ, 2011. – 187 с.
3. Гибсон, Д.Л. Организации: поведение, структура, процессы. Изд. восьмое / Д.Л. Гибсон Д.Л., Д. Иванцевич, Д.Х. Доннели – М.: Инфра – М, 2000. – 662 с.
4. Горбов, Е.А. Психологические условия оптимизации функций контроля в управленческой деятельности / Е.А.Горбов // Психолог. – 2017. - №3. – С. 130-144.
5. Грачев, В.В. Руководителям о психологии и акмеологии управления / В.В.Грачев, В.Г.Зыбкин. – М.: СФГА, 2006. – 416 с.
6. Епифанцев С.Н. Психологические особенности руководителей с чертами паранойяльной акцентуации личности. – М.: РАГС, 1996. – 200 с.
7. Журавлёв, А.Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы) / А.Л.Журавлев. – М.: Институт психологии РАН, 2004. - 476 с.
8. Зыбкин, В.Г. Оценка персонала современной организации / В.Г. Зыбкин, Е.А. Смирнов, Ю.В. Синягин. – Иваново: ИФ РАНХ и ГС, изд. «Иваново», 2014. – 244 с.
9. Зыбкин, В.Г. Основы теории управления в решении задач управления организацией / Зыбкин В.Г., Кирсанов А.И., Пирогов А.И. – М.: МППУ, 2019. – 213 с.
10. Кадровый контроль в системе государственной службы / Под ред. А.И. Турчинова. - М.: РАГС, 2002. – 178 с.
11. Карпов, А.В. Психология менеджмента. Учебное пособие / А.В. Карпов. - М.: Гардарики, 2005. - 584 с.
12. Кочерин, Е.А. Основы государственного и управленческого контроля / Е.А.Кочерин. – М.: Филинь, 2000. – 384 с.
13. Крючков, Г.П. Психологические особенности конфликтов при осуществлении контрольной деятельности / Г.П. Крючков. – М.: МААН, 2007. – 83 с.
14. Крючков, Г.П. Конфликты при осуществлении контрольной деятельности: профилактика и предупреждение. – М.: МААН, 2008. – 66 с.
15. Лукьяненко, В.И. Общий контроль в системе государственной службы. Методические материалы / В.И. Лукьяненко // Кадровый контроль в системе государственной службы – М.: РАГС, 2002. – С. 137-169.
16. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 1992. – 315 с.
17. Никифоров Г.С. Надежность профессиональной деятельности / Г.С. Никифоров. - СПб.: СПб ГУ, 1996. – 316 с.
18. Ослякова И.В. Психологические закономерности проявления уверенности субъектов управления /Ослякова И.В., Гайдамышко И.В. // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. – 2019. - №2(47). – С.31-35.

19. Пантелеев, Г.Ю. Психологические особенности контроля [на примере Роспотребнадзора] / Г.Ю.Пантелеев. – М.: МААН, 2008. – 72 с.

20. Пугачева Е.В. Развитие управленческой компетентности руководителей органов внутренних дел / Пугачева Е.В., Гайдамышко И.В. – М.: Академия экономической безопасности, 2011. – 178с.

21. Сулемов, В.А. Основные теоретические положения кадрового контроля [концептуальные подходы, современное состояние и пути совершенствования] / В.А.Сулемов // Кадровый контроль в системе государственной службы. – М.: РАГС, 2002. – С.7-32.

22. Сысоев В.В. Психологические детерминанты процесса принятия управленческого решения руководителем /Сысоев В.В., Гайдамышко И.В., Конюхов Н.И.// Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2012. №2. С. 108-112.

23. Reason J. Human Error. UK: Cambridge University Press, 1990. – 302 p.

## THE PROBLEM OF CONTROL ACTIVITY MANAGEMENT: PSYCHOLOGICAL ASPECTS

DOI: 10.25629/HC.2021.09.10

**Shnaider V.F.**

Russian Technology University – MIREA

**Abstract.** The article represents the results of theoretical analysis and generalizations on the problem of the effective control activity management.

The scientific and practical significance of this research lies in the fact that control activity effectiveness largely depends on the quality of its management. The practice shows that insufficient attention is paid to the control activity management when organizing control.

The state analysis of the research problem showed that psychological researches on this problem were carried out at the objects which were control and control activity. They substantiated the conceptual apparatus of the problem, studied the intrinsic characteristics of control, determined its content, sphere and subject, substantiated the principles of study, etc. The control in managerial activity was studied as a function of management. Insufficient attention was paid to the subjects of control activity, their personal and professional qualities, professionalism, and the factors that promote and hinder its development. The control management activity, its psychological aspects and efficiency factors were not studied.

The analysis of the research problem, publications, and generalization of the obtained results allowed us to make a qualitative description of the general psychological features of control activity management at the organizational level. Definitions were given. In particular, control activity management was considered as a purposeful impact on the system of control interactions [subjects and objects of control, their relationships, etc.], carried out in such a way that this system achieves the required effectiveness, ordered impacts adequate to the situation and available resources. The other most important categories of the problem and the principles of control activity management were substantiated, possible scenarios of control process that require different forms of management were described. The reasons of low performance activity that require special control (in goal formation, motivation, planning, decision-making, etc.) were noted. The ways of increasing the effectiveness of control activity management, requirements for personal and professional qualities of control subjects, relationships and interactions in the control process were determined.

**Key words:** control, control activity, subjects of control activity, objects of control activity, interactions in control activity, control activity management.