

## КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

*Аннотация.* В статье рассмотрены сущность и основы организации контроля в системе управления персоналом в современных условиях.

*Ключевые слова:* контроль, управление персоналом, контроллинг, менеджмент.

## CONTROL IN THE SYSTEM OF PERSONNEL MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

*Abstract.* This article considers the nature and basis of organization and control in the system of personnel management in modern conditions.

*Keywords:* control, personnel management, controlling, management.

Контроль, основной процедурой (простейшей моделью) которого является сопоставление (сравнение) желаемого (планового) и фактического состояний объекта управления [7, с. 4], выявляя отклонения от запланированных показателей в деятельности хозяйствующих субъектов, инициирует менеджмент организации на принятие решений по отклонениям и, тем самым, способствует поддержанию порядка. Кроме того, характер отклонений позволяет производить оценку результатов деятельности организаций, её подразделений и отдельных работников. При этом является важным соблюдение принципа контролируемости в управленческой деятельности: персонал должен отвечать за результаты только той деятельности, на которую он имеет возможность реального влияния в пределах своей компетенции. Установление показателей деятельности, которые не зависят от усилий персонала является одной из причин сопротивления системам управления и контроля; такая ситуация приводит также к демотивации персонала [8, с. 53], [1].

Эффективность мотивационной деятельности в менеджменте будет повышаться, если оценка результатов деятельности персонала и вознаграждение за труд будут привязаны к результатам контроля, а контроль будет осуществлен с соблюдением базовых принципов менеджмента и контроля, которые являются способом практической реализации законов и закономерностей управления и контроля, и потому независящим от хозяйственно-правовых форм организации и сферы их деятельности.

В числе наиболее актуальных для управления персоналом, кроме принципа контролируемости, являются принципы контроллинга, формализация деятельности, оценка по результатам, приоритеты причин возникновения отклонений, принципы независимости и ответственности [10, с. 23-28].

Формальный подход к осуществлению контроля, игнорирование результатов деятельности также приводят к негативному отношению к системам управления и контроля. Принцип оценки по результатам предполагает, что если работник с отклонениями от принятых алгоритмов деятельности и стандартов исполнения добился положительных результатов, то это в первую очередь повод для критического анализа алгоритмов и стандартов, а не повод для наказания персонала. Подобное отношение к оценке деятельности персонала запустит механизм постоянного совершенствования внутренних нормативных документов организации. Принцип контроллинга как результат применения системного подхода к организации контрольной деятельности предполагает, что причинами

отрицательных результатов, кроме некачественных управленческих решений и некачественной их реализации, могут являться и существенные изменения среды функционирования и развития организации, и, соответственно, оценка деятельности персонала должна производиться с учетом данных обстоятельств [6, с. 132].

Контроль как способ влияния на действия и поведение персонала для эффективной реализации должен учитывать социально-психологические и морально-этические факторы [4].

Характеристики системы контроля во многом зависят от уровней управления (т.е. от характеристик задач, решаемых менеджерами различных уровней) [9] и преобладающих подходов к формированию системы менеджмента [11].

Эффективный контроль в системе управления персоналом невозможен, если системы, технологии, методы контроля и применение данного инструментария не будут учитывать социально-психологические и морально-этические факторы [2], что требует адаптации стандартных процедур управления и контроля с учетом сферы деятельности, характеристик системы менеджмента, корпоративной культуры, качества персонала и факторов внешней среды.

Система контроля должна быть согласована с задачами той деятельности, в которой она действует [5, с. 140]. Персонал, осуществляющий контроль в каждой сфере, должен знать цели структурных подразделений, взаимосвязь целей и степень их влияния на стратегические цели организации, решаемые подразделениями задачи и организовать контрольную деятельность в соответствии с целями и задачами, способствуя тем самым их активному достижению и решению [3].

В условиях постоянных интенсивных изменений среды функционирования и развития организаций система контроля должна быть адаптивной и при инновациях должна позволять эффективно контролировать основные производственные и управленческие процессы, т.е. инновации не должны приводить к потере контроля над ситуацией.

### **Литература:**

1. Ахметшин Э.М. Проблема сопротивления персонала контролю в системе менеджмента // Казанский экономический вестник. 2014. № 3 (11). С. 32-38.
2. Ахметшин Э.М. Социально-психологический подход к реализации функции контроля в системе менеджмента // Казанский экономический вестник. 2014. № 4 (12). С. 71-78.
3. Габитова Р.Р. Особенности реализации функции контроля в системе процедур управленческих решений // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления: сборник статей Международной научно-практической конференции (10 мая 2016 г.). Ответственный редактор: Сукиасян А. А. Екатеринбург, 2016. С. 115-119.
4. Муллахметов Х.Ш. Влияние культуры и философии организации на систему контроля // Власть. 2012. № 10. С. 51-54.
5. Муллахметов Х.Ш. Корпоративный контроль. Казань: Изд-во Казанск. Гос. ун-та, 2008. 199 с.
6. Муллахметов Х.Ш. Научные школы управления и их влияние на эволюцию функции контроля // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. № 6. С. 129-133.
7. Муллахметов Х.Ш. Некоторые подходы к организации управленческого контроля. // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 6. С. 3-9.
8. Муллахметов Х.Ш. Организация персонала в системе контроля // Управление персоналом. 2008. № 19. С. 44-53.
9. Муллахметов Х.Ш. Процесс организации стратегического контроля для успешного функционирования и развития организации // Экономика и управление. 2013. № 4. С. 50–55.

10. Муллахметов Х.Ш. Эффективная система контроля как фактор повышения качества управленческой деятельности.: учеб. пособие. Казань: Казан ун-т, 2011. 108 с.

11. Садриев Р.Д., Садриев Д.С. Организация контроля при маркетинговом подходе к управлению // Казанский экономический вестник. 2015. № 2 (16). С. 31-36.