

УДК 005.95

КАДРОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Беликова И.П.

ФГБОУ ВПО «Ставропольский государственный аграрный университет»,
Ставрополь, e-mail: ip.belikova@yandex.ru

Статья исследует вопрос эффективности внедрения кадрового контроллинга в современных организациях, ведь в последние годы перед менеджерами компаний ставится сложная задача – внедрение в практику наиболее передовых и прогрессивных методов работы. К числу таких новаций относится кадровый контроллинг, который в широком смысле представляет собой систему управления персоналом фирмы для обеспечения ее будущего длительного конкурентоспособного существования. В настоящее время на многих предприятиях России еще нет единой, четко сформулированной и обоснованной концепции формирования и развития кадрового контроллинга, задействованы лишь отдельные его элементы (информация, знания, контроль, управленческий учет, профессиональный уровень исполнителей и т.п.). А это существенно тормозит внедрение кадрового контроллинга в хозяйственную практику предприятий. Статья доказывает, что кадровый контроллинг позволяет интегрировать все аспекты работы по управлению человеческими ресурсами с целями компании для достижения синергетического эффекта. Таким образом, кадровый контроллинг сегодня является ответом экономической мысли на беспрецедентное усложнение внешней и внутренней среды функционирования предприятия, поэтому возникает необходимость в целеориентированном управлении персоналом, направленном в будущее, на достижение желаемого состояния.

Ключевые слова: кадровый контроллинг, управление персоналом, служба контроллинга, менеджмент, проблемы

RECRUITMENT CONTROLLING IN HR MANAGEMENT SYSTEM COMPANIES

Belikova I.P.

Stavropol State Agrarian University, Stavropol, e-mail: ip.belikova@yandex.ru

The article examines the question of the effectiveness of implementation of personnel controlling in modern organizations, because in the last years before the managers of the companies put a difficult task – implementation in practice of the most advanced and progressive methods of work. Such innovations include personnel controlling, controlling in a broad sense is a system of personnel management of the company to ensure that it will present a long-competitive existence. Currently, many enterprises in Russia are still no single, clearly defined and justified the concept of formation and development of human controlling, involved only some of its elements (information, knowledge, control, management accounting, professional level of performers, etc.). This greatly hinders the implementation of personnel controlling into business practices of enterprises. The article argues that the personnel controlling allows you to integrate all aspects of the councils recommend measures for human resources with the objectives of the company to achieve synergies. Thus, controlling personnel today is a response to the unprecedented economic thought complication of external and internal environment of the operation of the business, so there is a need for goal-oriented personnel management, directed to the future, to achieve the desired state

Keywords: personnel controlling, personnel management, controlling service, management, problems

Концепции контроллинга в большинстве развитых стран с рыночной экономикой схожи. Различия же касаются понимания двух крайних ситуаций: прагматизма (контроллинг теснее связан с менеджментом, более ориентирован на требования рынка и потребности клиентов (США)) и степени совершенствования системы в соответствии с менталитетом пользователей (академизация контроллинга – стремление создать сначала теоретически целостную систему, а затем приниматься за разрешение конкретных задач (Германия)) [4].

Интерес к контроллингу в России зародился в начале 1930-х гг., когда в экономике страны окончательно юридически и фактически закрепились рыночные принципы хозяйствования. Одной из ти-

пичных причин интереса к контроллингу со стороны отечественных компаний является потребность в повышении эффективности деятельности за счет поиска внутренних резервов [1]. Другая типичная причина интереса к контроллингу носит совсем иной характер. В данном случае контроллинг для компании выступает еще и как фактор имиджа. Так или иначе, но интерес к контроллингу на постсоветском пространстве сегодня очевиден, и многие компании вполне успешно используют его инструменты.

Кроме того, целесообразно выделить и такие предпосылки внедрения контроллинга на отечественных предприятиях, как:

- смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего;

– необходимость непрерывного мониторинга изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия;

– повышение нестабильности внешней среды, что выдвигает адаптационные требования к системе управления предприятием (в частности, к процессам планирования);

– необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и избеганию кризисных ситуаций;

– увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, повышение гибкости предприятия;

– усложнение систем управления предприятием, что требует специфического механизма координации внутри системы управления;

– информационный бум при недостатке релевантной информации, что требует построения специальной системы информационного обеспечения управления [3].

Таким образом, появление в процессе концентрации капитала крупных предприятий привело к необходимости координации работы управленческих звеньев, усложнению процессов планирования, возрастанию доли постоянных расходов, что породило потребность в улучшении методов управления, повышении гибкости управленческой политики, эффективности поиска новых методов планирования, а также в более точном управленческом и производственном прогнозе.

Термин «контроллинг» обозначает концепцию управления, которая синтезирует в себе управленческий учет, планирование, контроль и аналитическую работу. Единого понимания этого термина среди экспертов нет. Специалисты сходятся лишь в том, что отождествлять контроллинг с контролируанием нельзя, так как английский глагол «to control» переводится не только как «контролировать», но и как «управлять», «регулировать».

Контроллинг – инструмент, позволяющий оперативно получать и обрабатывать информацию, на основе которой принимаются оперативные и стратегические управленческие решения. Контроллинг занимает особое место в системе управления бизнесом.

В западных странах контроллинг успешно работает. А что касается России, то это направление для российских предприятий новое, и службы (отделы) контроллинга встречаются в России очень редко. В настоящее время руководители многих крупных и средних предприятий делают попытку организации службы контроллинга на своих предприятиях.

Функции кадрового контроллинга совпадают с функциями менеджмента организации – информационной сервисной, координационной, учетной и консультационной.

Кадровый контроллинг позволяет интегрировать все аспекты работы по управлению человеческими ресурсами с целями компании для достижения синергетического эффекта. По мнению многих исследователей в области HR и систем менеджмента организации (Е.А. Ананькина, Н.Г. Данилочкина, А.М. Карминский, И.В. Мырынюк, А.Я. Кибанов, Э.А. Уткин, С.Г. Фалько, А.Д. Шеремет), кадровый контроллинг – это инновационный инструмент, наиболее востребованный в период перехода к информационному обществу, направленный на повышение качества управленческих решений с опорой на неразрывную связь знаний, процессов и компании. В системе управления персоналом он создает информационный контур обратной связи, обеспечивая выполнение HR-задач [4].

Контроллинг сегодня является ответом экономической мысли на беспрецедентное усложнение внешней и внутренней среды функционирования предприятия. Возникает необходимость в целеориентированном управлении, направленном в будущее, на достижение желаемого состояния. Это приводит к осознанию потребности в обеспечении целенаправленного руководства бизнесом через координацию управленческой системы.

Основная цель контроллинга персонала состоит в создании механизма по координации и оптимизации деятельности в рамках системы управления персоналом в изменяющихся условиях среды, направленного на развитие управления человеческими ресурсами для достижения целей организации, повышения ее экономической и социальной эффективности. Эта цель направлена на достижение определенного результата в управлении персоналом организации. В зависимости от уровня развития организации и ее целевых потребностей экономическими целями контроллинга организации и подсистемы управления персоналом могут быть: увеличение объемов производства или продаж, повышение прибыльности, рост конкурентоспособности, увеличение стоимости бизнеса.

Также целью контроллинга персонала является создание системы своевременного обеспечения менеджмента предприятий полной и достоверной информацией, необходимой для принятия управленческих решений, позволяющей повысить адаптационные функции предприятия в условиях возрастающей динамики изменений внешних и внутренних условий.

Субъектами контроллинга персонала являются социальные институты, организации, структурные подразделения и отдельные лица, которые участвуют в управлении

персоналом и целенаправленно содействуют повышению эффективности системы управления персоналом.

В зависимости от уровня развития организации и представлений ее руководства о роли и значении персонала в ее деятельности, в качестве объектов контроллинга можно выделить трудовые процессы, качественные и количественные характеристики персонала, трудовой потенциал, отдельные функции (процессы) управления персоналом, систему управления персоналом, ее ресурсное обеспечение. Кроме того, можно выделить специфические объекты контроллинга, к которым относятся затраты на персонал, затраты на реализацию функций управления персоналом и центры ответственности.

Традиционная система контроля со служила фирмам хорошую службу, когда изменение окружения было еще настолько постепенным, что допускало замедленные реакции. С ростом динамичности рыночных отношений возникла необходимость в том, чтобы основывать контроль на будущих событиях и действиях.

В опережающем (или упреждающем) контроле акцент, который ранее фиксировался на отклонениях от прошлых эталонов, перемещается на изменение разрыва между нынешними результатами и целями, которые должны быть достигнуты к концу планового периода. В реализации акцент смещается соответственно с исправления допущенных в прошлом ошибок на меры по достижению будущих целей. В основе контроллинга производства – упреждающий контроль, что позволяет ему либо произвести корректировку действий, либо, если оценка результатов показывает, что ранее определенные цели нереальны, изменить их [2].

Контроль, проводимый контроллингом, в отличие от традиционного контроля не является основной задачей администрации. Он заключается в сопоставлении оценок «план – факт», в объяснении причин, обусловивших появление отклонений, в определении их влияния на перспективные цели, а также в разработке корректирующих мероприятий по устранению отклонений.

Отсюда главные задачи контроллера – разработка материалов для принятия управленческих решений и представление их руководству. Он должен также консультировать администрацию по всем вопросам выбора наиболее действенных вариантов действий и тем самым оказывать влияние на использование всех возможностей достижения предприятием запланированных показателей.

Служба контроллинга стремится так управлять процессами текущего анализа и регулирования плановых и фактических показателей, чтобы по возможности избежать ошибки, отклонения и просчета – как в настоящем, так и будущем.

Отсюда назначение контроллинга – предупреждение возникновения кризисных ситуаций. Ошибки и проблемы, возникающие при анализе ситуации внутри организации, переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке будущих условий окружающей среды. Другими словами, необходимо предусмотреть, чтобы принимаемое решение не основывалось на ошибочных предпосылках, а это особенно важно, когда принимаемое решение сопряжено с большим риском.

На наш взгляд, контроллинг позволяет успешно решать проблемы, возникающие в рамках информационной революции, являясь одним из наиболее эффективных инструментов управления на микроуровне в условиях глобализации и в обществе инноваций по следующим обстоятельствам:

1) контроллинг обеспечивает систематический и квалифицированный контроль за функционированием всех звеньев организации в их взаимодействии и взаимозависимости, относительно реализации мероприятий, намеченных планом, позволяет вскрывать недостатки практики планирования, оптимизировать их посредством своевременного внесения необходимых корректировок посредством компьютерных программ;

2) контроллинг служит действенным инструментом повышения ответственности руководителей и персонала служб и подразделений организации за результативность их деятельности, реализацию в установленные планом сроки намеченных заданий. Разработка компьютерных программ, оптимизирующих вариативные задания, стимулирует постоянное повышение квалификации работников, систематическое приобретение необходимых новых познаний, развитие способностей работы с информацией, что является объективно необходимым в обществе знаний;

3) использование потенциала контроллинга помогает руководителям и персоналу предприятия в максимальной мере и в относительно короткие сроки адаптироваться к условиям и специфике общества инноваций, рациональнее использовать его возможности и резервы.

По мнению многих исследователей в области HR и систем менеджмента организации, кадровый контроллинг – это инновационный инструмент, наиболее вос-

требуемый в период перехода к информационному обществу, направленный на повышение качества управленческих решений с опорой на неразрывную связь знаний, процессов и компании. В системе управления персоналом он создает информационный контур обратной связи, обеспечивая выполнение HR-задач [5].

Контроллинг обеспечивает рост квалификации как руководства, так и всего персонала организации, поскольку побуждает на деле применять новые методы, современные знания, инновации для решения стоящих перед бизнесом проблем.

Практическое применение системы и инструментария контроллинга ведет к повышению качества и эффекта деятельности не только отдельных звеньев, подразделений и служб предприятия, но и всей его системы в целом, открывая большие конкурентные преимущества перед теми, кто к контроллингу пока не прибегает.

Наибольший эффект применения контроллинга обеспечивает его комплексное применение по всем функциям управления. Однако научно обоснованная комплексно-интегрированная программа контроллинга в практике деятельности отечественных организаций пока не разработана, а в зарубежных компаниях встречается крайне редко. Как правило, контроллинг охватывает реализацию отдельных функций или их различных сочетаний.

Проблемы внедрения и развития кадрового контроллинга на современных предприятиях обусловлены:

- трудностью контроллинга кадров, обусловленной сложностью прогнозирования трудового поведения, возможностью возникновения конфликтов и др. Возможности использования кадров в будущем и будущее отношение их к работе прогнозируются, если это вообще возможно, с высокой степенью неопределенности. В связи с этим в процессе контроллинга они представляют собой ненадежные элементы. К тому же участники организации сопротивляются тому, чтобы быть «объектами» планирования, не соглашаются с результатами контроллинга и реагируют на это так, что не исключается возможность возникновения конфликта;

- двойственностью системы экономических целей в кадровой политике. Если при планировании в области маркетинга, инвестиций производства и т.д. цели контроллинга затрагивают экономические аспекты, то при планировании кадров к экономической добавляются компоненты социальной эффективности. Отсюда вытекают проблемы урегулирования конкуренции целей в планах, касающихся кадров. Проблемы

согласования планов (на основании качественно различных целей) усугубляются отсутствием возможности сравнивать различную информацию по планированию. Если в других областях, не связанных с персоналом, можно оперировать количественными величинами (например, суммы денег), то данные при планировании кадров несут преимущественно качественный характер (например, данные о способностях, оценки проделанной работы и др.).

С помощью контроллинга реально успешно решать большинство финансовых проблем, в частности укрепление платежной дисциплины структурных подразделений предприятия, формирование центров прибыли и внедрение бюджетирования, повышение качества управления затратами, регулирование денежных потоков организации, устранение неконтролируемой дебиторской задолженности, пополнение оборотных средств, укрепление платежной дисциплины и т.д.

Контроллинг обеспечивает прозрачность производимых расходов и определение их экономически оправданной величины.

Контроллинг обеспечивает оперативность получения информации о движении денежных потоков и быстрого внесения необходимых изменений в финансовую политику и действия предприятия.

Потенциал контроллинга позволяет наиболее эффективно планировать как доходы, так и расходы предприятия, контролировать процессы мобилизации доходов и направления затрат, а также оценивать их рациональность и, кроме того, на его основе подготавливать конструктивные предложения по улучшению действующей практики.

Применение принципов контроллинга открывает возможность существенного улучшения процессов и результатов бюджетирования, что обуславливает не только развитие внутрихозяйственного расчета, но и наращивание прибыли. Особую значимость приобретает автоматизация бюджетирования и внедрение его по видам деятельности.

Контроллинг способен также сыграть очень важную роль в формировании и использовании бюджета движения денежных средств, диагностики потоков финансовых ресурсов, а также в повышении эффективности применения функционально-стоимостного анализа.

Контроллинг ориентирует руководство предприятий действовать исходя из финансовых критериев успешности их функционирования. Он стимулирует высших руководителей мыслить финансовыми категориями, перемещая технологическое

управление непосредственно к производственному процессу и облекая его в финансовые одеяния.

Контроллинг ближайшего будущего должен будет переориентировать вектор своей деятельности в сторону основных источников эффективности: разработка новых продуктов, технологий и методов организации труда и производства во всех функциональных сферах деятельности предприятия. Тогда мы можем надеяться на то, что контроллеры станут не привычными сегодня специалистами по учету и анализу, а реально востребованными помощниками руководителей предприятий различных отраслей народного хозяйства и форм собственности.

Список литературы

1. Андропова А.К. Оперативный контроллинг. – М.: Дело и Сервис, 2006.
2. Васенев К.А. Анализ информационных потоков промышленного предприятия в контроллинге // Контроллинг и менеджмент, 2006. – № 4.
3. Глухова Н.Н. Контроллинг: необходимость и перспектива развития // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2009. – № 1. – С. 35–38.
4. Карминский А.М., Дементьев А.В., Жевага А.А. Информатизация контроллинга в финансово-промышленной группе // Контроллинг. – 2002. – № 2.

5. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 256 с.

References

1. Andropov A.K. Operative animum moderantum. M.: Curabitur et Muneris, 2006.
2. Vasenev K.A. Analysis of notitia influit fabricas moderari // Controlling and Management, 2006. no. 4.
3. Glukhova N.N. Controlling: Quod sis et exspectationi in development // Herald Sara tovsokogo State University socio-oconomicae no. 1. 2009. pp. 35–38.
4. Karminsky A.M. Dementyev VULGATE, AA Zhevago Computerization regnandi in oeconomus et industrialis group // moderantum. 2002. no. 2.
5. Karminsky A.M., Olenev N.I., Primak A.G., Falco S.G. Controlling negotii. Methodologicae ad bases et practicam constructionis controlling Institutis. Oeconomicis et Statistics. 2008. 256 p.

Рецензенты:

Белкина Е.Н., д.э.н., профессор кафедры экономики предприятия и бизнес-технологий в АПК, Ставропольский государственный аграрный университет, г. Ставрополь;

Лазарева Н.В., д.э.н., профессор кафедры экономической теории и мировой экономики, Северо-Кавказский федеральный университет, г. Ставрополь.