

Контроллинг персонала: анализ подходов

© 2009 Н.А. Шкляева

кандидат исторических наук, доцент

Сургутский государственный педагогический университет

Статья посвящена анализу подходов к исследованию проблем внедрения контроллинга. Несмотря на то, что теоретические и практические положения контроллинга персонала исследуются как зарубежными, так и отечественными авторами, проблема в данной области проработана недостаточно, не выработано целостного и системного представления о механизме внедрения контроллинга персонала на предприятии. Различные, зачастую альтернативные взгляды, идеи, позиции, связанные с контроллингом персонала, его внедрением, нуждаются в переосмыслении и систематизации.

Ключевые слова: контроллинг персонала, классификация определений, система управления, инструменты контроллинга персонала.

Проблема применения инструментов контроллинга персонала при совершенствовании системы управления персоналом является предметом принципиальных дискуссий не только в российской, но и в зарубежной науке и практике. Интерес к этой проблеме стал проявляться в России в начале 1990-х гг. с развитием частного бизнеса и началом перехода к рыночной экономике. За рубежом контроллинг персонала получил свое развитие в 80-е гг. XX в., когда стали обсуждаться возможности применения контроллинга в различных функциональных областях. Данная статья посвящена анализу подходов к исследованию проблем внедрения контроллинга. Несмотря на то, что теоретические и практические положения контроллинга персонала исследуются как зарубежными, так и отечественными авторами, проблема в данной области проработана недостаточно, не выработано целостного и системного представления о механизме внедрения контроллинга персонала на предприятии. Различные, зачастую альтернативные взгляды, идеи, позиции, связанные с контроллингом персонала, его внедрением, нуждаются в переосмыслении и систематизации. Это направление только оформляется в качестве концепции, и многие принципиально новые теоретические и методологические проблемы нуждаются в разработке.

В научной литературе имеется множество существенно отличающихся определений контроллинга персонала. Изобилие определений затрудняет систематизацию. В данной статье представлена попытка классификации определений.

Первый тип определений представляет, на наш взгляд, контроллинг персонала как систему управления процессами достижения конечных целей и результатов деятельности современной организации, основываясь на количественных данных. По мнению немецкого специалиста Р. Вун-

дерера, “контроллинг персонала - это плановый, результирующий и интегральный учет для оценки решений в области управления персоналом и, в особенности, их экономических и социальных последствий”¹. Такого же мнения придерживается и С. Фалько, раскрывая сущность контроллинга персонала как “системы внутрифирменного планирования и контроля в сфере работы с человеческим ресурсом, которая помогает “преобразовывать” стратегии в плановые величины и конкретные мероприятия, а также формировать основные положения по управлению сотрудниками”².

Наиболее важной компонентой данного подхода к концепции контроллинга персонала является четкий учет затрат, связанных с расходами на персонал.

Вторая группа определений ориентируется на информацию и выходит за рамки чисто количественного, сравнительного анализа плановых величин с фактическими показателями. Главное предназначение контроллинга персонала заключается в сборе и анализе уже не только количественных, но и качественных показателей системы управления персоналом, таких как соответствие текущего положения деятельности стратегическим целям и задачам внутреннего кадрового потенциала организации, эффективности и результативности работы персонала. С.В. Рубцов определяет контроллинг персонала как “систему, обеспечивающую методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций управления персоналом: планирования, контроля, учета и анализа”³. В свою очередь,

¹ Вундерер Р. Маркетинг персонала - искусство создания благоприятных условий труда // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 5. С. 27.

² Фалько С. Контроллинг персонала: функции и задачи // Справочник по управлению персоналом. 2007. № 7. С. 41.

³ Рубцов С.В. Контроллинг как квинтэссенция научного менеджмента. М., 2000. С. 61.

В.Д. Дорофеев и А.Н. Шмелева под контроллингом персонала понимают “концепцию, направленную на ликвидацию “узких мест”, ориентированную на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определенных результатов”⁴. Д. Хан рассматривает контроллинг персонала как “систему интегрированного информационного обеспечения, планирования и контроля деятельности системы управления персоналом”⁵.

Представители данной концепции контроллинга персонала считают, что основная его задача заключается в обеспечении руководства предприятий и организаций релевантной информацией для принятия управленческих решений.

К *третьему типу* можно отнести понятие контроллинга персонала, основывающееся на двух моментах: эффективности использования человеческого ресурса и результативности процесса управления персоналом. Основоположник и главный представитель данного направления П. Хорват понимает контроллинг персонала как “подсистему управления, которая координирует подсистемы планирования, контроля и информационного обеспечения системы управления персоналом, поддерживая тем самым системообразующую и системоувязывающую координацию”⁶. С.Г. Маликова рассматривает контроллинг персонала как “координацию всех функций или, иначе, подсистем управления персоналом для достижения главных целей предприятия”⁷. П.Э. Шлендер определяет контроллинг персонала как “систему поддержки планирования, управления, контроля и информационного обеспечения всех мероприятий кадровой работы”⁸. Данной точки зрения в своей работе придерживается и Ю.Г. Одегов⁹.

Обобщим основные определения контроллинга персонала (см. таблицу).

Обратимся к целям контроллинга персонала. Так, П.Э. Шлендер определяет основную цель контроллинга персонала как поддержку плани-

рования, управления, контроля и информационного обеспечения всех мероприятий кадровой работы¹⁰.

Из идентифицированных целей можно вывести задачи контроллинга персонала. П. Хорват различает задачи контроллинга персонала по трем различным критериям¹¹. Что касается достижения целей предприятия, то различают оперативный и стратегический комплексы задач. По отношению к объекту разделение происходит в системе планирования и контроля, а также в системе информационного обеспечения. Учитывая функциональные аспекты, разделяют задачи на системно-обращающие и на системно-соединяющие, или координирующие. Образование системы подразумевает здесь внедрение (организацию) или усовершенствование компьютеризованных информационных систем. Системно-соединяющая, или координирующая, задача становится необходимой при действующей информационной системе, чтобы способствовать и обеспечивать взаимодействие (текущее согласование) различных подсистем при данной системной структуре.

В ходе исследования нами был разработан механизм внедрения контроллинга персонала в ООО “Инвестпрограммы”, представленный в виде системной модели.

Данный механизм состоит из 6 этапов: формирование стратегической цели управления персоналом; определение факторов внешней и внутренней среды; организация учета по центрам ответственности; разработка системы бюджетирования; организация контроля в системе контроллинга персонала; формирование информационной системы.

Вышеперечисленные этапы содержат соответствующие способы и методы, определяющие алгоритм действий.

Первый этап заключается в формировании стратегической цели управления персоналом ООО “Инвестпрограммы”, которая может быть сформулирована следующим образом: создать профессиональную команду единомышленников, способную оказывать комплекс правовых услуг.

Вторым этапом в процессе внедрения контроллинга персонала является проведение диагностики предприятия, выяснения реальной картины его состояния. Так как современная внешняя среда любого предприятия характеризуется постоянным нарастанием факторов сложности и неопределенности, то необходимо провести SWOT-анализ, выявить сильные и слабые стороны внутренней среды предприятия, факторы внешней среды, которые содержат новые воз-

⁴ Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н. К вопросу контроллинга в системе управления персоналом предприятия // Менеджмент: теория и практика. 2007. № 1/2. С. 244.

⁵ Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем.. М., 1997. С. 256.

⁶ Цит. по: Шиманев Н.Г. К вопросу о концепции контроллинга // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 8. С. 8.

⁷ Маликова С.Г. Контроллинг персонала // Служба кадров. 2004. № 31. С. 88.

⁸ Аудит и контроллинг персонала организации: учебное пособие для студентов вузов / Под ред. П.Э. Шлендера. М., 2007. С. 29; Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала. М., 2004. С. 371.

⁹ Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала. М., 2004. С. 371.

¹⁰ Аудит и контроллинг персонала организации... С. 29.

¹¹ См.: К вопросу о концепции... С. 9.

Определение контроллинга персонала

Автор; источник	Основная функция	Определение
1	2	3
Р. Вундерер; <i>Вундерер Р.</i> Маркетинг персонала - искусство создания благоприятных условий труда // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 5. С. 27.	Учет	Плановый, результирующий и интегральный учет для оценки решений в области управления персоналом и, в особенности, их экономических и социальных последствий
С. Фалько; <i>Фалько С.</i> Контроллинг персонала: функции и задачи // Справочник по управлению персоналом. 2007. № 7. С. 41.	Планирование и контроль (стратегическое и оперативное)	Система внутрифирменного планирования и контроля в сфере работы с человеческим ресурсом, которая помогает "преобразовывать" стратегии в плановые величины и конкретные мероприятия, а также формировать основные положения по управлению сотрудниками
В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева; <i>Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н.</i> К вопросу контроллинга в системе управления персоналом предприятия // Менеджмент: теория и практика. 2007. № 1/2. С. 244.	Информационное обеспечение	Концепция, направленная на ликвидацию "узких мест", ориентированная на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определенных результатов
Д. Хан; <i>Хан Д.</i> Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. М.: Финансы и статистика, 1997. С. 256.	Информационное обеспечение	Система интегрированного информационного обеспечения, планирования и контроля деятельности системы управления персоналом
С.В. Рубцов; <i>Рубцов С.В.</i> Контроллинг как квинтэссенция научного менеджмента. М.: Финансы и статистика, 2000. С. 61.	База для всех функций управления	Система, обеспечивающая методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций управления персоналом: планирования, контроля, учета и анализа
П.Э. Шлендер; Аудит и контроллинг персонала организации: учебное пособие для студентов вузов / Под ред. П.Э. Шлендера. М.: Вуз. учебник, 2007. С. 29. Ю.Г. Одегов; <i>Одегов Ю.Г.</i> Аудит и контроллинг персонала. М.: Экзамен, 2004. С. 371.	База для всех функций управления	Система поддержки планирования, управления, контроля и информационного обеспечения всех мероприятий кадровой работы
С. Дырка; <i>Дырка С.</i> Методы стратегического контроллинга в управлении людскими ресурсами // Социология власти. 2006. № 1. С. 125.	Координация	Современный метод комплексного, координированного управления кадрами, обеспечивающий соответствие людских ресурсов действительным потребностям фирмы и способствующий эффективному использованию трудового потенциала
П. Хорват; К вопросу о концепции контроллинга / Н.Г. Шиманаев // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 8. С. 8.	Координация	Подсистема управления, которая координирует подсистемы планирования, контроля и информационного обеспечения системы управления персоналом, поддерживая тем самым системообразующую и системоувязывающую координацию
С. Г. Маликова; <i>Маликова С.Г.</i> Контроллинг персонала // Служба кадров. 2004. № 31. С. 88.	Координация	Координация всех функций, или, иначе, подсистем управления персоналом для достижения главных целей предприятия

возможности и потенциальные угрозы для внедрения контроллинга персонала в ООО "Инвестпрограммы". На этом этапе структурируются проблемы в целях выявления необходимых изменений.

На *третьем* этапе организуется управленческий учет по центрам ответственности. В рамках выделенных ранее в ходе исследования центров ответственности необходимо разработать систему показателей для измерения объема деятельности и распределения расходов в зависимости от вида и назначения соответствующего центра. Основным показателем результата деятельности центров доходов является количество заключенных договоров на оказание консультационных услуг, оценочной деятельности, розовые сделки, а также количество подписанных актов выполненных работ.

В рамках утвержденного бюджета каждого подразделения руководители принимают решения и несут ответственность. Важной задачей является стимулирование руководителей центров ответственности при осуществлении контроля за вверенными им подразделениями. Система стимулирования для центра доходов в качестве условий премирования может включать в себя достижение планового количества заключенных договоров и подписанных актов выполненных работ (превышение объема выручки над плановыми оборотами) и соблюдение сметы расходов (снижение расходов по отношению к смете). Для центров затрат показателем является экономия средств и выполнение установленного планового задания.

С точки зрения бюджетного управления служба управления персоналом на предприятии рассматривается нами как центр затрат, целевой функцией которого выступает рациональное использование своего бюджета, максимизация полезности (результативности) персонала при минимизации затрат на его формирование, использование и развитие.

Четвертым этапом внедрения контроллинга персонала является построение системы контроля за деятельностью экономических субъектов посредством внедрения системы бюджетов, представляющих собой систему финансовых планов и смет, охватывающую все стороны деятельности ООО "Инвестпрограммы". Данная система позволяет оптимизировать распределение ресурсов между структурными составляющими предприятия, оценить эффективность управленческих решений, контролировать расходы предприятия и отдельных структурных подразделений.

Пятый этап - организация контроля в системе контроллинга персонала - объективно необходимое слагаемое данного механизма. От эффективности данной функции зависит эффективность функционирования всей системы управления персоналом и предприятием в целом.

Объект контроля - это не только человеческие ресурсы организации, но и управленческие решения по кадровым вопросам, материальные и финансовые ресурсы, необходимые для функционирования и эффективного использования персонала, процессы, происходящие в трудовом коллективе, использование рабочего времени, результаты труда и др.

В качестве основных показателей можно выделить: производительность труда, определяемую как отношение дохода от оказанных услуг к среднесписочной численности персонала; количество заключенных договоров на одного работника; объем прибыли до уплаты налогов на одного работника; затраты на оплату труда; затраты на профессиональное обучение; текучесть персонала; потери рабочего времени на одного работника; уровень трудовой дисциплины; равномерность загрузки персонала и т.д.

На *шестом* этапе формируется информационная система. Должны быть определены источники информации, ее качество и количество, методы и периодичность получения, ответственные лица за ее предоставление. Основным источником информации во всех случаях является существующая документация. В некоторых случаях предполагается дополнительный сбор информации исключительно для целей контроля, однако этот сбор надо стараться свести к минимуму. Другим немаловажным источником информации (особенно для контроля процессов формирования и развития коллектива, эффективности систем мотивации и т.п.) должны стать материалы наблюдений, опросов, анкетирования определенных групп персонала (например, анкета при увольнении).

Особую значимость при контроллинге персонала приобретает разработка регламента учетного документооборота, которая выступает основой взаимосвязи подразделений. На его базе определяется, кто, чем и когда отчитывается, куда эти документы направляются и что содержат. Создать систему документооборота - означает вложение учитываемых параметров в нужные документы, установление порядка создания и прохождения этих документов, сроков их сдачи, форм документов, а также определение круга лиц, ответственных за заполнение или принятие решений по этим документам.

Таким образом, приведенный выше механизм внедрения контроллинга персонала охватывает все основные действия в данной области, характерные для малых и средних предприятий, и состоит из 6 основных этапов: формирования стратегической цели управления персоналом; определения факторов внешней и внутренней среды; организации учета по центрам ответственности; разработки системы бюджетирования; организации контроля в системе контроллинга персонала; формирования информационной системы.