**Лекция** [**Сущность, задачи и функции контроллинга персонала**](https://works.doklad.ru/view/E8AM4rPLsE8.html)

1. Сущность контроллинга персонала

2. Функции и задачи контроллинга персонала

3.Роль службы контроллинга персонала в организационной структуре предприятия

1. **Сущность контроллинга персонала**

В настоящее время на многих российских предприятиях существует необходимость в интегрированной методической и инструментальной базе для поддержки основных функций менеджмента - планирования, контроля, учета и анализа, координации различных аспектов управления бизнес-процессами. Это подтверждается, например, ростом интереса со стороны многих отечественных компаний к программному обеспечению планирования и учета на предприятии. Проблему увязки управленческой информации в единое целое в рамках отдельно взятой организации и ориентации всех бизнес-процессов на достижение ее стратегических и оперативных целей позволяет решать такой пока еще мало распространенный в российской практике управленческий подход как контроллинг. Применение концепции контроллинга к такой функциональной области как управление персоналом позволяет обеспечивать рост эффективности затрат на персонал через достижение целей политики в сфере управления персоналом. Понятие контроллинг широко используется в мировой науке и практике. Необходимость системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе является одной из основных причин возникновения и внедрения контроллинга. Что касается внутрифирменного развития персонала, то здесь вопрос создания эффективной системы контроллинга, который обеспечивал бы методическую и инструментальную поддержку основных функций, то есть планирования, контроля, учета, анализа и оценки ситуации для принятия решений по развитию персонала организации, пожалуй, разработан в наименьшей степени.

**Основная идея контроллинга персонала** – введение обоснованных (необходимых и достаточных) плановых значений показателей по всем элементам системы управления персоналом. Контроль отклонения от них «автоматически» выявляет узкие места. Наличие хорошо поставленного учёта этих показателей позволяет оперативно реагировать на быстро меняющуюся в условиях современного рынка ситуацию. Анализ контролируемых показателей персонала и наличие обоснованных нормативов позволяет планировать ситуацию как в краткосрочном, так и долгосрочном периоде.

Контроллинг персонала (КП) – современная концепция управления персоналом, стремящаяся соответствовать новой, резко возросшей в последнее время вследствие многочисленных изменений в технологии и обществе, роли человеческих ресурсов на фирме. Основная идея данного подхода в распространении концепции контроллинга, изначально ориентированной на анализ чисто количественных показателей, на сферу управления персоналом, и в её интеграции с ориентированным на качественный анализ контроллингом экономического и социального компонентов эффективности.

Это 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. Контроллинг персонала подразумевает разработку и предоставление инструментов для обеспечения потенциала производительности труда на предприятии.

С понятием «контроллинг» содержательно связаны различные представления. Оно происходит из английского слова «control», что в глагольной форме означает

1) «управлять»

2) «руководить», «вести»

3) «обслуживать», «контролировать».

В форме существительного под этим понимается «контроль», «проверка», «надзор», «ограничение», «руководство».  
В англоязычной среде контроллинг рассматривается как важная функция менеджмента, понимаемая как «измерение результата по отношению к плану или стандартам и коррекция отклонений с целью достижения этих планов».

Контроллинг как важная задача менеджмента должен выполняться всеми линейными инстанциями и потому не является исключительно задачей специалистов в этой области. Наряду с задачами сравнения запланированного и имеющегося состояния, контроллинг понимается также как управление и регулирование процессов.

**Цель контроллинга** в системе управления персоналом организации – поддержка планирования, управления, контроля и информационного обеспечения всех мероприятий кадровой работы.

Концепции контроллинга персонала должны развиваться в следующем направлении: от приоритета контроллинга издержек к контроллингу эффективности, когда затратные показатели (например, количество часов на повышение квалификации) будут сопоставляться с показателем «выпуска» (например, результатами обучения).

Существуют различные **концепции контроллинга**:  
 1) Концепция, ориентированная на информацию;

2)Концепция, ориентированная на управленческие системы;  
 3) Практическая концепция.

Когда речь идет о концепции контроллинга, ориентированной на информацию, на первый план ставятся информационные цели (наряду с концепцией, ориентированной на информацию можно выделить также правовую концепцию, которая характеризуется использованием правовых данных).

Говоря о концепции, ориентированной на управленческие системы, следует сделать акцент на цели координации. При этом контроллинг рассматривается как подсистема управления организацией. Координационная концепция охватывает также всю управленческую систему с ее подсистемами: системой оценки, планирования и контроля, информационной системой, системой управления персоналом, системой мотивации и стимулирования, организационной системой.

Практическая концепция предполагает ориентацию на общие цели, причем контроллинг рассматривается как инструмент управления по целям.

Контроллинг персонала берет свое начало в американской теории учета человеческих ресурсов 60-х годов, но тогда он еще не применялся на предприятиях; свое развитие он получил в 80-е годы. В результате принципиальной дискуссии в науке и практике в связи с вариантами контроллинга функциональных областей (например, логистики, производства, маркетинга) была признана также правомерность применения контроллинга и в сфере персонала. При этом обсуждались различные перспективы контроллинга персонала - экономическая, организационная, политическая.

Философия контроллинга персонала рассматривает человеческий труд как ключевой пункт создания добавочной стоимости в производительном процессе. При этом она концентрируется на человеческом потенциале, трудовом поведении и результатах труда. Концепция добавочной стоимости позволяет при этом осуществлять полноценный анализ, отказываясь от односторонней оценки только затратной стороны.

Сегодняшние требования к самоорганизации в противоположность к внешнему управлению обусловливают также и повышенные требования к самоконтролю.

Таким образом, становление контроллинга персонала в значительной степени зависит от философии менеджмента. Обратимся к определению контроллинга персонала.

В Великобритании и США термин контроллинг используется редко - там укоренился термин "управленческий учёт - managerial accounting. В российской практике пока используются оба этих термина. Однако термин "контроллинг" информационно более ёмкий, так как включает в себя не только чисто учётные функции, но и весь спектр управления процессом (включая АСУ ТП и АСУП) достижения конечных целей и результатов фирмы.

В научной литературе существует большое количество определений этого понятия. Так, X. Берр, широко известный исследованиями контроллинга в инновационной сфере, понимает под контроллингом частную функцию в рамках руководства предприятием и поддержку управления предприятием посредством информации. Это включает в себя процесс обработки данных (сбор, подготовка, переадресация производственной информации), планирование, ориентированное на общую цель, а также контроль достижения цели и производные управленческие мероприятия. Часто под контроллингом понимается также планирование, управление, контроль и анализ.  
В функции планирования можно выделить планирование целей, планирование мероприятий и планирование ресурсов, при этом планирование мероприятий и планирование ресурсов обязано следовать из планирования целей. Осуществление мероприятий и их регулирование может рассматриваться как подфункция планирования, при этом речь идет о реализации планирования.

В функции контроля могут быть выделены различные виды контроля, которые относятся к планированию, например:

• сравнение фактического результата с фактическим в разные периоды времени (временное сравнение);

• сравнение запланированного и фактического результата (контроль отклонения от плана) ;

• сравнение планового и будущего результата (контроль прогрессивности планов) ;

• сравнение фактического и будущего результата (контроль верности предпосылок)

• сравнение будущего и фактического результата (контроль достоверности прогноза) .

Функция анализа выявляет расхождение между плановыми и контрольными величинами с целью минимизации отклонения от плана.

Согласно немецкому специалисту в области контроллинга персонала Р. Вундереру, определение контроллинга персонала звучит следующим образом: «Мы определяем контроллинг персонала как плановый, результирующий и интегральный учет для оценки решений в области менеджмента персонала и, в особенности, их экономических и социальных последствий».  
Оценка представляет собой интегральную часть контроллинга персонала.

В контроллинге персонала оценка может быть отнесена на планирование, контроль и обеспечение информации (концепция контроллинга, ориентированного на планирование и контроль) или на целую управленческую систему (концепция, ориентированная на координацию).

Наряду с различными фазами контроллинга (анализ, планирование, руководство и контроль) можно выделить также методы и инструменты контроллинга. Среди методов различают: анализ эффективности, результатов и затрат. Часто применяемые инструменты контроллинга - это социологические исследования. В качестве мероприятий на первом этапе определения данных используются также измерения и оценка.

Если обратиться к классификации контроллинга персонала, то можно выделить его виды в соответствии со следующими критериями: по целевым установкам (контроллинг затрат, результатов и эффективности), по виду измерения (количественный и качественный контроллинг), по объекту и/или по времени (стратегический и оперативный контроллинг).

В соответствии с целевыми установками различают три уровня контроллинга персонала:

1. контроллинг затрат,
2. контроллинг результатов,
3. контроллинг эффективности (соотношения результатов и затрат).

Контроллинг затрат подразумевает планирование затрат на персонал по периодам и затраты самой службы персонала. Оценка заключается здесь в соблюдении бюджета.

Контроллинг результатов рассматривает продуктивность работы с персоналом путем сравнения фактического и запланированного использования совокупных ресурсов в процессах, связанных с управлением персонала.

Контроллинг эффективности нацелен на вклад менеджмента персонала в успех фирмы. При этом оцениваются направленные на спрос функции, обеспечивающие в долгосрочном, стратегическом плане кадровый потенциал компании.

В целом система контроллинга должна охватывать:

- мероприятия, направленные на выявление и учёт результатов деятельности персонала предприятия;

- мероприятия, направленные на оценку и сравнение результатов деятельности персонала предприятия;

- анализ и выводы о деятельности персонала предприятия ( на основе которых впоследствии принимаются решения о перемещении отдельных работников на новые должности и места работы о направлении на учёбу или – в предусмотренных законодательством РФ случаях – об увольнении некоторых из них при наличии соответствующих оснований). На практике подобные решения принимаются при аттестации работников;

- мероприятия, направленные на оптимизацию подсистемы контроллинга и повышение её эффективности.

**2. Задачи и функции контроллинга персонала.**

Главная задача КП – осуществлять постоянную обратную связь между планированием и анализом отклонений от планов. Обычно выделяют следующие **основные функции КП**:

1) *функция управления и контроля*, т.е. анализ задействования персонала и достигнутых а счёт этого результатов, а также формулирование гипотез о воздействии примененного набора приемов управления персоналом на экономическую и социальную эффективность, используемых в качестве ориентированной на принятие управленческих решений информационной базы планирования;

2*) координационная функция*, т.е. координация отдельных мероприятий в сфере экономики персонала (привлечение персонала, задействование персонала, развитие персонала и пр.) друг с другом и координация планирования персонала с другими сферами планирования планирование сбыта, финансовое и инвестиционное планирование и пр.);

3) *функция подготовки информации*, т.е. создание и поддержание целеориентированной интегрированной базы данных по персоналу.

Для реализации перечисленных функций контроллинга персонала служба КП должна решать следующие задачи:

- предоставлять информацию, сервис и услуги начальнику кадрового отдела;

- проверять эффективность использования персонала за отчетный период (как правило, раз в год). Оценка производится руководством предприятия на основе методик и инструментов, разрабатываемых службой КП;

- определять потребность в кадрах в стратегическом, тактическом и оперативном аспектах. Эти расчеты проводятся службой КП на основании следующих данных: стратегический и оперативный план, виды выпускаемой продукции (услуг), их количество, сегменты рынка;

- осуществлять развитие, подбор, стимулирование и увольнение сотрудников, а также менеджмент затрат на персонал.

В качестве самостоятельной, но не менее важной задачи следует рассматривать своевременное и полное информирование руководством работников предприятиях о требованиях, предъявляемых к их деятельности, а также о критериях учёта и оценки результатов этой деятельности. Указанная информация обычно доводится до сведения работников предприятия в форме соответствующих организационно-распорядительных и организационно-методических документов – должностных инструкций, инструкций по видам деятельности, внутренних стандартов качества, описаний технологий выполнения видов работы и т.д.

В КП, который представляет собой часть контроллинга предприятия в целом, выделяют оперативное и стратегическое направления.

**Оперативные задачи:**  
1. Подбор персонала  
2. Расстановка кадров  
3. Развитие сотрудников  
4. Руководство персоналам  
5. Сервис для работников  
6. Маркетинг персонала  
7. Мотивация сотрудников  
8. Увольнение

**Стратегические задачи:**  
1. Концепция в области стратегии персонала  
2. Стратегическое планирование количественных и качественных показателей персонала во взаимосвязи с другими стратегиями предприятия (производство, клиенты, бизнес-процессы и т. д.)  
3. Контроль результатов в области достижения стратегических целей по персоналу.

Стратегический КП увязывает перспективы в области работы с персоналом со стратегией управления компанией. Например, если предполагается выход на новые рынки и повышение качества продукции, то должны планироваться мероприятия по привлечению (обучению) высококвалифицированных специалистов.

Оперативный КП реализует тактические мероприятия, ориентируясь на стратегические цели. На оперативном уровне на первом плане стоит задача достижения экономической эффективности использования кадров. К примеру, измеряются и оцениваются такие показатели, как выработка на одного человека в рублях или натуральных величинах (тоннах, метрах и т. п.), затраты на персонал в структуре производственной или полной себестоимости, денежный поток на одного сотрудника и т. п.

Составная часть всех вышеперечисленных задач – контроллинг потерь рабочего времени (должен согласовываться с другими мероприятиями КП).

Его основные направления:

- определение целей, например, сокращение потерь рабочего времени на производстве на 10 % в течение двух лет;

- сбор текущей информации о деятельности, например, причины невыхода на работу или низкой производительности и т. п.;

- представление результатов руководству и участие в обсуждении;

- реализация обратной связи путем опроса сотрудников о том, что, по их мнению, необходимо предпринять первым лицам компании, чтобы повысилась производительность труда, снизились потери рабочего времени.

Так, на одном из деревообрабатывающих предприятий выяснилось, что основной причиной невыхода на работу стала низкая престижность труда в лесопильном цехе. Люди не боятся, что их уволят, т. к. на эти рабочие места трудно найти новых сотрудников;

- обсуждение результатов проведенных мероприятий с точки зрения их соответствия поставленным целям.

3. **Роль службы контроллинга персонала в организационной структуре предприятия**

Служба КП может позиционироваться на предприятии следующим образом:

- как часть централизованной службы контроллинга. В этом случае существует опасность того, что ее руководство, ориентированное в большей степени на экономико-финансовые показатели и отчетность, не позволит создать систему КП, учитывающую особенности менеджмента персонала;

- как штабная структура, подчиняющаяся непосредственно первым лицам компании;

- входить в отдел персонала с таким же рангом в иерархии управления, как, например, служба развития. Однако существует опасность того, что КП потеряет свою особую роль координации и информационной поддержки других подразделений в сфере управления сотрудниками;

- как штабная структура, подчиняющаяся непосредственно руководителю, ответственному за персонал предприятия.  
Контроллинг персонала не должен превращаться в централизованную и стандартизованную систему, ограничивающуюся лишь монетарными показателями из финансового и управленческого учета.

Подразделению КП нужно использовать в своей работе также физиологические и социально-психологические характеристики сотрудников, что должно способствовать росту объективности в измерении и оценке главного ресурса – персонала предприятия [2].

Формирование прогрессивной оргструктуры, ориентированной на интенсивный обмен знаниями внутри организации – направление реализации результатов контроллинга.

Таким образом, персонал является ключевым, стратегическим фактором успеха организации, обеспечивающим ее конкурентоспособность. Соответственно, контроллинг персонала является одной из важнейших составляющих контроллинга и наряду с контроллингом других функциональных областей обеспечивает наиболее эффективное достижение целей организации. Результаты использования персонала также находят свое отражение в показателях деятельности организации, то есть в ее прибыли, доле рынка и так далее.

Контроллинг персонала позволяет оценить эффективность его использования и вклад персонала в достижение целей организации, а также скорректировать важнейшие решения в области персонала с учетом выявленных отклонений от запланированных результатов.