

**КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА. СУЩНОСТЬ И РАЗВИТИЕ**

В статье рассматривается новая концепция управления – контроллинг. Представлены термины, отражающие содержание понятия “контроллинг”: в системе управления предприятием контроллинг можно представить и как экономическую оценку, и как поддержку подготавливаемых решений. Контроллинг может быть направлен на совершенствование действующего производства, внедрение новых технологий, выпуск новых видов продукции, управление персоналом. **Для эффективного функционирования, обеспечивающего конкурентоспособность компании, необходимо разработать и внедрить систему контроллинга персонала.**

**Ключевые слова:** менеджмент, контроллинг, контроллинг персонала, функции и задачи контроллинга персонала, служба контроллинга.

В настоящее время характеристиками нашей жизнедеятельности являются практически абсолютная информатизация общества и глобализация мировой экономики. В таких условиях возникли серьезные трудности в управлении бизнесом. Однако в теории и практике современного управления появилось новое явление – контроллинг, возникшее на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета и менеджмента.

Сегодня не существует однозначного определения понятия “контроллинг”. Это новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента. Контроллинг (от англ. control – руководство, регулирование, управление, контроль) далеко не исчерпывается контролем.

В разных странах контроллинг имеет различные направления. Например, в Германии развит контроллинг управления затратами и их планированием, в США присутствует контроллинг финансового направления (бюджетирование, управление страхованием, управление налогами и т. д.).

Почти до 2000 года контроллинг рассматривали в основном зарубежные ученые, отечественные публикации встречались иногда, только в виде тезисов и статей.

Отечественные работы о контроллинге появились после выхода в 1997 году монографии Д. Хана “Планирование и контроль: концепция контроллинга”.

Прежде всего, термин стал появляться в научных исследованиях, посвященных бухгалтерскому и управленческому учету, стратегическому и оперативному менеджменту, принятию решений, информационным технологиям и др. [1, с. 335].

Известно, что практика контроллинга пришла к нам из Англии, как часть традиционной практики бизнеса, и соответствовала требованиям правил «Company Acts», которые существовали с 1700-х годов. Сам термин «controlling» появился в Америке, в 70-е годы прошлого века понятие «контроллинга» перекочевало в Западную Европу, а затем в самом начале 90-х — в СНГ.

\* © Тимошук Н.А., 2014

Тимошук Нина Александровна (egmu205@mail.ru), кафедра психологии и педагогики, Самарский государственный технический университет, 443100, Российская Федерация, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244.

В содержании определения термина имеются два составляющих понятия:

- контроллинг как философия;
- контроллинг как инструмент.

Руководители, принимающие контроллинг как философию, ориентированы на эффективное использование ресурсов и развитие предприятия (организации) в долгосрочной перспективе. Контроллинг — как инструмент представляет собой интегрированную систему информационно — аналитической и методической поддержки руководителей в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности предприятия. Такой контроллинг ориентирован на достижение целей.

Более всего, термин “контроллинг” принят в Германии. В Великобритании и США используется термин “управленческий учет — managerial accounting». В российской практике применяются оба понятия. Однако следует заметить, что термин “контроллинг” информационно более емкий, так как включает в себя весь спектр управления процессом достижения конечных целей и результатов предприятия. Вместе с тем, в научной литературе существует большое количество определений этого понятия [2, с. 300].

Так, Х. 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.

- Обратимся к терминам, отражающим содержание понятия контроллинг:
- система интегрированного информационного обеспечения планирования и контроля деятельности предприятия (Д. Хан);
- подсистема управления, которая координирует подсистемы планирования, контроля и информационного обеспечения, поддерживая тем самым системообразующую и системоувязывающую координацию (П. Хорват);
- элемент управления социальной системой, который выполняет свою главную функцию поддержки руководства в процессе решения им общей задачи координации системы управления с упором, прежде всего, на задачи планирования, контроля и информирования (Ю. Вебер);
- это одно из направлений в развитии теории и практики управления, реализация которого позволяет изучить экономическую ситуацию и определить направление управленческого воздействия для достижения поставленных целей. Руководство может предотвратить изменения, возникающие в экономическом состоянии предприятия методами и приемами, которыми обладает система контроллинга.

В системе управления предприятием контроллинг можно представить и как экономическую оценку, и как поддержку подготавливаемых решений.

Во всех приведенных определениях контроллинга просматривается «поддержка системы управления при принятии управленческих решений», при этом специалисты контроллинга не выделяют и не рассматривают такие элементы как сравнение, сопоставление.

Контроллинг может быть направлен на совершенствование действующего производства, на внедрение новых технологий, на выпуск новых видов продукции, на управление персоналом.

Практика свидетельствует, что в процессе управления персоналом предприятия применяются все основные функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль. Функцию контроля также следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой можно поддерживать функционирование организации в соответствии с разработанным планом. Зачастую в организации или

предприятия создают системы контроля, которые обеспечивают обратную связь между реальными показателями деятельности организации и выполнением соответствующего данному периоду времени раздела плана. Выявленные отклонения от плана исправляют (например, отставание) или (если результат успешный) усиливают и продвигают вперед.

Таким образом, слово «контроллинг» ассоциируется со словом «контроль», но это противоположное по смыслу понятие. Контроль оценивает прошлое, выясняет ошибки и уточняет просчеты. А контроллинг — это управление будущим для обеспечения успешного и продолжительного функционирования предприятия.

Далее рассмотрим содержание понятия контроллинг персонала. Контроллинг персонала — это также современная концепция, которая должна соответствовать новой роли человеческих ресурсов предприятия. В последнее время в результате мощных изменений в обществе и во всех сферах деятельности чрезвычайно возросла роль человеческих ресурсов.

*Контроллинг персонала* — это система внутрифирменного планирования и контроля работы с человеческими ресурсами, которая способствует реализации стратегии в конкретные мероприятия, а также формирует основные положения по управлению сотрудниками.

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

Контроллинг персонала рассматривался в американской теории учета человеческих ресурсов 60-х годов, а свое развитие он получил в 80-е годы прошлого века. Оценивались различные перспективы контроллинга персонала — экономическая, организационная, политическая. В начале 1990-х годов в России стал проявляться интерес к контроллингу [3, с. 464].

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

Установлено, что контроллинг персонала в значительной степени зависит от философии менеджмента.

В связи с этим востребованы современные технологии управления и развития персонала, которые повышают статус системы управления персоналом, что приводит к большей значимости контроллинга, направленного на «информационно-аналитическую и методическую поддержку принятия управленческих решений с целью повышения эффективности деятельности предприятия, другими словами, на управление качеством управления» [4, с.269].

Основной задачей контроллинга персонала является мониторинг постоянной обратной связи между планированием и анализом отклонений от планов. Традиционно выделяют четыре функции контроллинга персонала.

Первая. Информационно — обеспечивающая заключается в создании на предприятии базы данных персонала, с возможностью формирования отчетов, т. е. в создании информационной системы, объединяющей все необходимые сведения: производительность, затраты на персонал и т. д.

Вторая. Плановая — сбор информации (прогнозной, целевой и нормативной). Например, для подготовки выпуска новой продукции определить потребность в сотрудниках (количество, уровень квалификации).

Третья. Управляющая заключается в разработке предложений по устранению негативных ситуаций. Например, если возникает отклонение между плановыми и фактическими затратами на повышение квалификации на одного работника в

год, то служба контроллинга персонала рекомендует отделу кадров и финансовому управлению откорректировать соответствующие планы и бюджеты.

Четвертая. Контрольно-аналитическая состоит в проведении анализа и измерения запланированных и фактических показателей по персоналу. Если отклонения незначительны, то управляющие воздействия не нужны. Например, если текучесть кадров остается в пределах допустимых значений (4-5 %), но при этом отмечается тенденция к ее росту, то об этом необходимо сообщать управлению кадров.

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

- начальнику отдела кадров предоставлять необходимую информацию;
- на основе методик и инструментов, разрабатываемых службой контроллинга персонала;
- проверять эффективность использования персонала за отчетный период;
- на основании стратегического и оперативного планов, видов выпускаемой продукции (услуг), и их количества, определять потребность в кадрах.
- осуществлять развитие, подбор, стимулирование и увольнение сотрудников, а также управление затратами на персонал;
- формировать информационную среду для принятия стратегических решений по кадровому и линейному менеджменту;
- разрабатывать и создавать системы, методики и организационные структуры контроллинга персонала на предприятии.

Таким образом, все функции контроллинга опираются на решения ряда задач управления персоналом.

Службе контроллинга персонала необходимо использовать в своей работе социально-психологические характеристики сотрудников, т.к. это позволит объективно оценивать персонал предприятия.

Таким образом, контроллинг — это система управления, а не контроль над кадрами, персоналом, над запланированными показателями. Системное управление предполагает разработку четкой системы плана (заданий), фиксации этих планов (заданий), контроль над их выполнением, реализацией и принятие мер рекомендательного характера в случае отклонения. Также необходим постоянный мониторинг и всесторонний анализ внешних и внутренних факторов системы управления персоналом.

К преимуществам в управлении персоналом современного предприятия, которые создает контроллинг, относятся:

- создание высокого уровня прозрачности кадровой политики;
- принятие оптимальных управленческих решений в сжатые сроки;
- улучшение коммуникаций и социально-психологического климата;
- реализация построенных карьерограмм для кандидатов кадрового резерва;
- комплексный контроль за издержками на персонал;
- реальная оценка трудового вклада работников;
- повышение эффективности и производительности труда.

Служба контроллинга принимает участие в разработке планов предприятия (продаж, ликвидности, инвестиций и т. д.), а также координирует отдельные планы по времени и содержанию, проверяет составленные планы. Принимает участие в составлении единого оперативного плана предприятия. Основные инструменты контроллинга — анализ системы бюджетирования и показателей эффективности работы [5, с. 83].

Управление персоналом — это управление ресурсом предприятия, и оно обязательно должно быть экономически обоснованным. Кадровый контроллинг закла-

дывает в эту систему принцип обратной связи, предоставляет данные, на основе которых принимаются решения.

Роль кадрового контроллинга в системе управления персоналом современного предприятия представляется в обеспечении связи технологий кадрового учета с технологиями управления персоналом для принятия комплексных управленческих решений.

При этом следует отметить, что служба контроллинга не должна определять, что планировать, а должна рекомендовать, как и когда планировать, насколько детально это нужно делать, а также заранее оценить возможности

Актуальность данной работы обусловлена тем, что на многих российских предприятиях вообще отсутствует какая-либо система планирования и контроля не только производственной деятельности, но и управления персоналом. Однако успешное внедрение стратегии управления персоналом определяется не только качеством планирования, но и эффективной организацией процесса контроля, направленного на регулирование основных параметров деятельности для своевременного реагирования на изменения внешней и внутренней среды организации. Одной из причин этого является отсутствие у руководителей своевременной, полной и точной информации не только о будущем, но и о настоящем состоянии компании. Следует отметить, что сегодня контроллинг является объектом многочисленных исследований в современной отечественной и зарубежной экономической науке. Тем не менее, его сущность и содержание понятия требуют дополнительного, глубокого и тщательного изучения и систематизации. К сожалению, на многих промышленных предприятиях Российской Федерации не существует единой, четко сформулированной концепции формирования и реализации системы контроллинга. Все это в значительной степени мешает внедрению контроллинга в практику их хозяйственной деятельности. Для эффективного функционирования, обеспечивающего конкурентоспособность компании, необходимо разработать и внедрить систему контроллинга персонала.

### Библиографический список

1. Дайле А. Практика контроллинга. М.: Финансы и статистика, 2001. 335 с.
2. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. М.: Финансы и статистика, 2005. 300 с.
3. Алборов Р.А. Аудит в организациях промышленности, торговли и АПК. М.: Дело и сервис, 2008. 464 с.
4. Хорват П. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / пер. с нем. М. Альпина Бизнес Букс, 2005. 269 с.
5. Римов А.В. Методы определения доходов // Главбух. 2001. № 17. С. 80—84.
6. Иваненко Л.В., Филатова А.В. Мотивационные аспекты в управлении персоналом. (глава) Экономика и управление в XXI веке том 13. Управление персоналом и рынок труда: кол. монография / под общ. ред. А.Н. Сорочайкина. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2013. С. 48—100.
7. Иваненко Л.В., Панина Е.С. Закономерности определения основных параметров компенсационной политики организации // Основы экономики, управления и права. 2012. № 6(6). С.117—124.
8. Иваненко Л.В., Когдин А.А. Роль мотивации и стимулирования в управлении деловой карьерой персонала // Основы экономики, управления и права. 2013. № 5(11). С. 73—76.

### References

1. Daile A. Practice controlling. M., Finance and Statistics, 2001, 335 p.
2. Mann R., Meyer E. Controlling for beginners. M., Finance and Statistics, 2005. 300 p.

3. Alborov RA Audit organizations in industry, commerce and agriculture. М., Business and Service, 2008. 464 p.
4. P. Horvath concept of controlling: Managerial accounting. Reporting system. Budgeting / lane. with it. М., Alpina Business Books, 2005. 269 p.
5. Ream A.V. Methods for determination of income. *Chief Accountant*, 2001, no. 17, pp. 80-84.
6. Ivanenko L.V., Filatov A.V. Motivational aspects of personnel management. (chapter) Economics and Management in the XXI century is 13. Personnel Management and Labor Market: count. monograph, under total.ed. A.N. Sorochaykin. Samara, Publishing house "Samara University", 2013. pp 48-100.
7. Ivanenko L.V., Panina E.S. Laws of the key parameters in the compensation policy of the organization. *Fundamentals of Economics, Management and Law*, 2012, no. 6 (6), pp.117-124.
8. Ivanenko L.V., Kogdin A.A. The role of motivation and stimulation in the management of a business career personnel. *Fundamentals of Economics, Management and Law*, 2013, no. 5 (11), pp. 73-76.

*N.A. Tymoshchuk\**

#### CONTROLLING STAFF. ESSENCE AND DEVELOPMENT

The article discusses the new concept of management - controlling. Represented by terms that reflect the content of the concept of "controlling": in the enterprise management system controlling and can be represented as an economic evaluation, and support as prepared solutions. Controlling can be directed at improving the existing production, introduction of new technologies, new kinds of products, personnel management. For effective functioning, ensuring the company's competitiveness, it is necessary to develop and implement a system for controlling personnel.

**Key words:** management, controlling, controlling, personnel, functions and tasks of controlling personnel, controlling service.

---

\* *Tymoshchuk Nina Alexandrovna* (egmu205@mail.ru), Department of Psychology and Pedagogy, Samara State Technical University, Samara, 443100, Russian Federation.