

**В. В. Ларионов**

**Контроллинг персонала  
в экономике и управлении  
наукоемких производств**

*Учебное пособие*

# **Валерий Валерьевич Ларионов**

## **Контроллинг персонала в экономике и управлении наукоемких производств**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=17196752](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=17196752)*

*Контроллинг персонала в экономике и управлении наукоемких  
производств. Учебное пособие: Издательско-торговая корпорация  
«Дашков и К°»; Москва; 2014  
ISBN 978-5-394-02469-6*

### **Аннотация**

В работе рассматриваются вопросы контроллинга персонала в современном наукоемком производстве. Даны теоретические аспекты контроллинга, модели качества современного менеджера, профессиональные навыки, роль и значение коммуникаций и жизненных целей менеджера. В приложении представлены тесты, позволяющие оценить различные стороны характера, деятельности работника наукоемких производств, а также советы для менеджеров. Для студентов экономических направлений подготовки высших учебных заведений, аспирантов и преподавателей, специалистов-практиков, широкого круга читателей, интересующихся наукой и практикой эффективного взаимодействия человека в организации.

# Содержание

Введение	4
Раздел 1	10
1.1. Теоретические аспекты контроллинга персонала	10
Конец ознакомительного фрагмента.	35

# **В. В. Ларионов**

# **Контроллинг персонала в экономике и управлении наукоемких производств.**

## **Учебное пособие**

### **Введение**

*“Когда уходят герои, на арену выходят клоуны”*  
*Генрих Гейне*

Радикальная перестройка системы управления отечественной экономикой – одна из важнейших проблем в нашей стране. Особое значение эта проблема имеет на уровне предприятия, положение которого в рыночной экономике коренным образом изменяется. Становясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты хозяйственной деятельности, предприятие обязано сформировать систему управления, обеспечивающую ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке. Особенно важно в этом ключе

обратить внимание на управление персоналом и контроллинг персонала.

Вопросы управления персоналом в рамках контроллинга отличаются многообразием, сложностью и неоднозначностью их исследования. Контроллинг персонала имеет много аспектов: экономический, политический, социальный, финансовый, философский, психологический, технический, организационный и др.

При определении сущности и содержания контроллинга персоналом оно характеризуется, прежде всего, как интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими посредством постановки целей и разработки способов и методов их достижения.

Контроллинг персонала предполагает выполнение ряд функций, осуществляя которые менеджеры обеспечивают условия эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих поставленным целям. Умение ставить и достигать цели, определяемое как искусство точно знать, что и как предстоит сделать, является основой менеджмента персонала. Подобным искусством обязаны обладать менеджеры, чья деятельность состоит в организации и руководстве работой всего персонала для достижения целей фирмы. Поэтому контроллинг персонала нередко ассоциируется с менеджерами, а также с органами или аппаратом управления. Широко распространено

понимание менеджмента и контроллинга персонала как искусства. Оно базируется на том, что хозяйственные организации представляют собой сложные системы, на функционирование которых воздействуют многочисленные и разнообразные факторы внешней и внутренней среды. Поэтому умение управлять столь сложным механизмом требует высокой профессиональной подготовки.

В настоящее время контроллинг персонала основывается на следующих постулатах:

- внешняя среда организации чрезвычайно изменчива и подвижна;
- многообразными и противоречивыми потребностями людей и лишь в последнюю очередь – «инструмент» для обеспечения прибыли
- управление – сложнейшая сфера человеческой деятельности, которой следует учиться всю жизнь.

Опыт убеждает, что эти постулаты поддерживаются многими российскими менеджерами, однако далеко не все из них знают, как ими можно руководствоваться в своей практике. Один из важных «инструментов» менеджмента и контроллинга персонала – системный подход к подбору и расстановки кадров в соответствии, с которым искать истоки проблем, возникающих в работе организации, надо, прежде всего за ее пределами, во внешней среде. Многие внутренние проблемы фирм вызываются внешними причинами – несовершенством законодательства, противоречиво-

стью макроэкономических процессов, ненадежностью партнеров, недоверчивостью клиентов, агрессивностью конкурентов, неправильной кадровой политики и т.д. Значимость внешней среды для компании невозможно переоценить. Именно она заставляет искать свою «нишу» в рыночном пространстве, определяет стратегию и тактику, внутреннюю структуру предприятия, направления его развития. Наиболее характерны для внешней среды современного предприятия – динамичность, многообразие и интеграция. И это все зависит от людей, которые работают в организации.

Сейчас уже отказались от представлений об организации как механизме, созданном только для добывания прибыли. По мнению зарубежных ученых, любое предприятие – это организм, развивающийся по объективным законам, произвольное нарушение которых ведет к гибели.

К важнейшим законам существования такого организма относятся:

- стремление к выживанию;
- постоянное преобразование, развитие, направленное на приспособление к внешней среде;
- создание и совершенствование своих «органов», и в первую очередь органов, отвечающих за подбор и расстановку кадров;
- поддержание благоприятной внутренней среды;
- контроллинг всех видов деятельности организации;
- целостность его частей и единство целей для них

- синергия.

Менеджмент и контроллинг персонала выявляет природу управленческого труда, выясняет связи между причиной и следствием, факторы и условия, при которых совместный труд людей оказывается более полезным и продуктивным. В управлении персоналом подчеркивается значение систем знаний, позволяющих не только своевременно и качественно управлять текущими делами, но и прогнозировать развитие событий и в соответствии с этим разрабатывать стратегию, рыночную политику организаций, служащих опорой при постановке задач и при осуществлении управленческой практики.

Учет особенностей характеров людей, работающих в организациях и с организациями, требует не только использования научного подхода, но и искусства его применения в конкретных ситуациях. Каждый работник – индивид, имеющий свою систему ценностей, мотивов к труду и т. д. Поэтому контроллинг персонала призван развивать личностные качества менеджеров и работников, их способности накапливать новые знания и применять их в практической деятельности. Чтобы люди, функционирующие в организации, направляли свои усилия на достижение ее целей, менеджеры обязаны постоянно взаимодействовать с ними, создавать условия для наиболее полного раскрытия потенциала работников.

Развитие менеджмента персонала и контроллинга – прежде всего эволюционный процесс, которому присущи



непрерывность и чуткая реакция на изменения, происходящие в экономике, в системе социально-экономических отношений. Понятие и сущность менеджмента персонала меняются в соответствии с развитием человеческого общества, приобретают новые черты и особенности.

Задача настоящего учебного пособия – помочь будущим менеджерам не только усвоить знания в области менеджмента и контроллинга персонала и сопряженных с ним других объектов менеджмента (финансы, экология, информатизация и т.д.), не только сформировать и укрепить определенные навыки, но и проанализировать, оценить и развить личностные качества сотрудников организации, необходимые для эффективной их работы.

# Раздел 1

## 1.1. Теоретические аспекты контроллинга персонала

Основными чертами современной экономики России можно назвать следующие:

Непрерывность перемен

Высокая неопределенность

Высокие риски

Высокий темп перемен

Перемены в сфере культур и религии

Инновационность

Креативность

Именно эти особенности ставят новые задачи перед руководителями и менеджерами и требуют специального изучения в рамках контроллинга персонала.

Управление персоналом следует понимать как процесс, охватывающий все основные функции планирования, контроль, регулирование. Для эффективного управления этим процессом, обеспечивающим конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе, необходимо разработать и внедрить систему контроллинга.

Управление персоналом организации включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности:

- подбор рабочих, инженеров, техников, менеджеров различной квалификации и уровня исходя из стратегии организации;
- анализ рынка труда и управления занятостью;
- адаптация персонала (психологическая и профессиональная);
- планирование карьеры персонала;
- планирование переподготовки и повышения квалификации персонала;
- обеспечение рациональных условий труда;
- создание благоприятного микроклимата в коллективе;
- анализ затрат и результатов труда;
- управление производительностью труда;
- разработка действенной системы мотивации труда;
- обоснование структуры доходов, степени их дифференциации;
- разработка социальной политики;
- профилактика и ликвидация конфликтов;

В последнее время в ведущих фирмах развитых стран управление трудовыми ресурсами исключительно осуществляется на базе контроллинга персонала. Под контроллингом персонала понимается ориентированная на перспективу система информационной, аналитической и методологической поддержки управлением трудовых ресурсов в процессе пла-

нирования, контроля и принятия управленческих решений по всем функциональным направлениям деятельности предприятия с целью повышения его эффективности.

Контроллинг персонала – философия и образ мышления менеджеров по персоналу и в целом топ-менеджеров, принимающих кадровые решения, ориентированные на эффективное использование трудовых ресурсов и развития предприятия в долгосрочной перспективе.

Контроллинг персонала необходимо понимать как связанную функцию, которая вносит вклад в планирование, контроль, управление, информационное обеспечение всех кадровых, экономических мероприятий.

Изучение зарубежных и отечественных определений контроллинга даёт возможность рассматривать контроллинг как функцию системы менеджмента, которая позволяет дать оценку успешной деятельности организации и направленно воздействует на систему управления для поддержания ее устойчивого развития в долгосрочной перспективе. Контроллинг позволяет оценить систему менеджмента и ее элементы комплексно, а также поддержать ее устойчивое развитие.

Контроллинг – это навигационный компонент системы УЧР, направленный на отслеживание узких мест в работе организации и обеспечение соответствия с поставленными целями получаемых конечных результатов.

Контроллинг является предметом деятельности соответ-

ствующего менеджера – контроллера, который призван, во-первых, выявить все явные и неявные причины, вызвавшие отклонения результатов от поставленной цели; во-вторых, проанализировать и определить, как эти отклонения повлияли (или могут повлиять) на достижение поставленной цели; в-третьих, определить, какие мероприятия необходимо внедрить, чтобы устранить отклонения от плана и не допустить их в будущем; в-четвертых, поставить руководство организации в известность о том, какие именно отклонения сигнализируют о необходимости изменений в стратегическом планировании.

Контроллинг, в отличие от традиционного контроля, 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 эффективных вариантов действий и тем самым оказывать влияние на использование всех возможностей достижения организацией запланированных показателей.

В отличие от контроллера, контролёр – это лицо, на которое возложена обязанность проверки точности соблюдения

норм (материальных, трудовых, финансовых), правильности ведения учета, оценки результатов деятельности структурных подразделений в целом и т.д. Следовательно, основная задача контролёра – измерить, оценить, т.е. проконтролировать что-либо и сделать независимое сообщение руководящему лицу, возложившему на него эту обязанность. Именно в этом состоит его функция.

Итак, назначение контроллинга состоит в предупреждении возникновения кризисных ситуаций в организации.

Ошибки и проблемы, возникающие внутри организации, переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке изменений внешней среды. Поэтому основная задача контроллинга состоит в выявлении проблемных ситуаций и корректировке деятельности организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис, банкротство.

Основу принятия решений в области управления персоналом составляют долгосрочные и краткосрочные цели организации. В соответствии с иерархией организационных целей на высшем уровне управления определяются и реализуются цели на длительную перспективу, которые позволяют менеджерам оценивать влияние уже принятых решений на долгосрочные показатели. Цели первичного уровня – краткосрочные и ориентированы на оптимизацию решений руководства в ближайшем будущем. Регулярное отслеживание степени реализации целей управления персоналом на долго- и краткосрочную перспективу обеспечивает система кон-

троллинга персонала.

Система долгосрочного планирования, наблюдения и контроля эффективности использования затрат на персонал, связанная со стратегией организации и ориентированная а перспективу, называется стратегическим контроллингом персонала.

Цель стратегического контроллинга – оптимизация управленческих решений и обеспечение конкурентоспособности стратегии организации в области человеческих ресурсов. Долгосрочные цели контроллинга реализуются путем анализа и учета факторов внутренней и внешней среды развития УЧР организации при обосновании стратегического планирования трудовых показателей.

На деятельность организации влияет множество внешних и внутренних факторов: политическая ситуация в стране; экономические и социальные условия хозяйствования; финансово-кредитная политика государства; организационно-правовая форма; отраслевые и ресурсные особенности деятельности; характер и традиции делового оборота; деловые производственные связи; организационная структура; финансовое положение; степень конкурентоспособности на рынке продукта и услуг; рынки снабжения, сбыта и др. Система управления персоналом, в частности, испытывает влияние таких внешних факторов, как соотношение спроса и предложения на рынке труда, степень государственного регулирования рынка труда и развития рыночной инфраструк-

туры, состояние трудового законодательства и системы подготовки кадров, показатели формирования, распределения и использования трудовых ресурсов страны и др.

Анализ факторов внешней среды, влияющих на управление персоналом, позволяет оценить возможные направления ситуационного развития и степень реализации стратегических целей, а также максимально использовать конкурентные преимущества предприятия и минимизировать возможные потери.

Анализ микросреды предприятия представляет собой сбор и отслеживание информации о трудовых показателях по объектам контроллинга и выявление «узких мест» стратегического планирования. В ходе сравнительного анализа нормативных и фактических показателей выявляются отклонения значений, их причины, зависимость и влияние на конечные результаты системы управления.

Достижение текущих целей управления персоналом путем своевременной передачи руководству аналитической информации о контрольных показателях обеспечивается с помощью оперативного контроллинга.

Оперативный контроллинг осуществляется в регулярном режиме по мере необходимости и основан на своевременном выявлении отклонений от намеченных планов в целях недопущения кризиса. Данные оперативного контроллинга обеспечивают менеджеров по персоналу информацией об управляемой системе, с тем чтобы в нужный момент принять меры



по оптимизации систем «эффективность труда» и «затраты – результаты». В соответствии с этим определяются направления анализа в стратегическом и оперативном контроллинге УЧР.

Информация, собранная системой контроллинга в процессе анализа, позволяет снизить предпринимательский риск в ситуации неопределенности управленческих решений.

Управленческое решение – это выбор альтернативы достижения организационных целей, осуществляемый руководством в рамках определенных полномочий и компетенции.

Практически процесс принятия решений в системе управления человеческими ресурсами представляет собой последовательные действия менеджера по персоналу, направленные на анализ возникающих проблем, генерацию вариантов решения проблем и реализацию наиболее выгодных из них.

Процесс принятия решения состоит из следующих этапов:

- идентификация проблемы;
- постановка цели;
- выбор критериев сравнения и ранжирование критериев по значимости;
- анализ альтернативных решений;
- выбор оптимального решения.

**Этапы оперативного сбора информации и выбор**

## **контрольных показателей контроллинга:**

- сбор информации и выбор контрольных показателей;
- выявление отклонений фактических показателей от плановых;
- определение причин отклонений и влияния на экономические показатели деятельности;
- предоставление информации руководству для принятия решений;
- корректировка планов и бюджетов организации в соответствии с принятыми решениями в системе управления УЧР.

Для оптимизации управленческих решений могут использоваться методы математического моделирования (теория игр, теория очередей, линейное программирование) и экспертные методы (метод сценариев развития ситуации, метод комиссий, метод Дельфи, мозговой штурм и др.)

Разработка решения с помощью методов моделирования предполагает формулировку задачи, определение критериев анализа, количественное измерение влияющих факторов, построение модели, расчет оптимального решения, установление степени адекватности модели и найденного решения, заключительные корректирующие операции.

Экспертные методы эффективны в решении проблем, не подлежащих количественному анализу. В ходе опроса группы экспертов собирается, обрабатывается и интерпретируется банк их мнений, а затем в целях минимизации субъекти-

визма банк мнений подвергается математическим процедурам.

**Классификация управленческих решений в контроллинге УЧР представлена ниже:**

- По степени повторяемости проблемы: типичные и нетипичные;
- По распространению проблемы по уровням управления: масштабные и локальные;
- По организационным целям: стратегические и тактические;
- По сроку реализации: долгосрочные и краткосрочные;
- По возможности корректировки: корректируемые и некорректируемые.

Эффективность функционирования системы управления человеческими ресурсами определяется в первую очередь ее вкладом в достижение стратегических целей организации. Однако реальная эффективность может быть определена только из сопоставления степени реализации бизнес-целей с затраченными на это средствами. Интегральный показатель (эффективность организации в целом) трансформируется во множество других индикаторов на более низких уровнях, показывающих в том числе и эффективность управления человеческими ресурсами.

В связи с этим при оценке эффективности системы управления человеческими ресурсами необходимо выделить два аспекта эффективности, обусловленные природой социаль-

но-экономических целей данной системы: экономическую и социальную.

К числу наиболее распространенных индикаторов оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами в организациях относятся следующие показатели:

### **Показатели, отражающие реальные затраты на персонал:**

- общие издержки организации на персонал за период;
- издержки на персонал в объеме реализации;
- расходы на персонал в структуре общих расходов компании;
- отношение фонда оплаты труда к общему объему реализации;
- затраты на оплату труда в структуре затрат предприятия;
- затраты на обучение в фонде оплаты труда;
- затраты на финансирование социальных программ в фонде оплаты труда;
- уровень средней зарплаты в компании по основным категориям работников;
- расходы на корпоративные мероприятия в фонде оплаты труда;
- издержки организации на одного сотрудника;

### **Показатели, оценивающие отдачу от деятельности работников организации:**

- объем реализации на одного работника;
- объем прибыли до уплаты налогов на одного работника;

- производительность труда (в денежных и натуральных показателях) – объем продаж или чистой продукции, приходящийся на одного работника (динамика);
- соотношение роста производительности труда и роста оплаты труда в организации.

Для оценки социальной эффективности системы управления человеческими ресурсами используются следующие показатели:

показатели, характеризующие качество персонала:

- структура персонала по категориям;
- доля административного персонала в общей численности работников;
- число производственных работников на одного непроизводственного или административного работника;
- возрастная структура персонала;
- образовательная структура персонала;
- половая структура персонала;
- структура персонала по стажу (продолжительность работы в компании);
- коэффициент текучести персонала по категориям и по стажу работы в компании;
- индекс стабильности персонала как отношение увольнений сотрудников со сроком работы в организации более одного года к количеству сотрудников, принятых на работу за предшествующий год;
- коэффициент внутренней мобильности – отношение

числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период;

- показатель абсентеизма (отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода, к общему балансу рабочего времени организации за этот период);

- показатели, характеризующие эффективность деятельности службы персонала как одного из подразделений организации:

- расходы службы персонала в общих расходах организации;

- динамика годового бюджета службы персонала;

- отношение численности работников службы персонала к общему числу работников организации;

- расходы службы персонала на одного работника;

- время заполнения вакансии работника в организации;

- объем расходов по найму, в том числе на одного принято работника;

- вновь принятые работники в общем числе работающих;

- уровень качества трудовой жизни работников; оценка их удовлетворенности условиями труда, моральным климатом в коллективе, оплатой труда;

- число уволенных из организации по инициативе работников;

- эффективность взаимодействия службы персонала с другими подразделениями;

- оценка программ обучения;

- расходы при реализации специальных программ и проектов в области кадрового менеджмента;
- своевременность и полнота решения задач, поставленных в корпоративных программах и планах.

Система контроллинга персонала организации имеет опережающий характер и предполагает обеспечение менеджмента информацией в режиме обратной связи. Контроллинг позволяет предвидеть, прогнозировать и своевременно корректировать основные результаты функционирования организации. Информация, собранная системой контроллинга, позволяет снизить предпринимательский риск при принятии управленческих решений в условиях неопределенности.

Только комплексное использование информации при анализе УЧР и разработка на ее основе корректирующих мероприятий может дать синергетический эффект контроллинга.

Содержание контроллинга можно раскрыть как совокупность непрерывных и взаимосвязанных действий по выработке средств и методов воздействия на объект управления для достижения его желаемого состояния, которые направлены на развитие системы управления. К ним относятся:

- конкретное целеполагание;
- регламентирование;
- выбор критериев и показателей для оценки состояния системы управления;
- согласование планов и бюджетов;
- поддержание информационного обеспечения предприя-

тия;

- консультационно-корректирующие действия;
- учетно-контрольно-аналитические действия;
- инновации;
- оценка результативности и эффективности системы управления.

Для реализации контроллинговых действий в отношении управления персоналом важное значение имеет выбор форм реализации контроллинга. (табл.1).

Таблица 1. Формы контроллинга системы управления персоналом

Форма контроллинга	Определение, предлагаемое для иных исследований	Авторское понимание содержания формы реализации контроллинга
Аудит	Системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических действиях и событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и представляющий результаты заинтересованным пользователям	Периодически проводимая система мероприятий по получению объективных данных об объекте контроллинга и его оценке с учетом требований субъектов управления (задают критерии оценки). Целью аудита является выявление резервов для совершенствования функционирования и развития объекта контроллинга
Диагностика	Организационная диагностика – это выявление проблем функционирования и развития объектов (систем и элементов	Выявление проблем или слабых мест в системе менеджмента и ее элементах, поиск и анализ причин их возникновения. Диагностика ведется в



	организации, процессов), на основе специального анализа	направлении от выявленных негативных последствий в деятельности объекта контроллинга к установлению проблемы, а затем причинам ее возникновения
Мониторинг	Мониторинг (в экологии) – это непрерывное слежение за состоянием окружающей среды с целью предупреждения о возможных нежелательных отклонений по важнейшим параметрам (в экологии). Мониторинг (в управлении) – непрерывное наблюдение за экономическими объектами. Он позволяет своевременно принимать нужные решения в ответ на меняющиеся условия внешней среды и адаптировать к этим и предполагаемым в перспективе изменениям политику и практику деятельности хозяйственных единиц, вовремя корректировать допускаемые ошибки в управлении ими	Процесс систематического сбора и накопления информации о состоянии объекта и оценка степени ее влияния на объект (систему управления персоналом). В рамках мониторинга важно установить существенные изменения в социальной сфере и рыночной среде организации и стимулировать принятие управленческих решений по адаптации системы управления персоналом к требованиям среды

## **Особенности системы управления персоналом как объекта контроллинга :**

- наличие системы характеристик (структура, целостность, ресурсное обеспечение, самодостаточность и т. д.);
- большое количество элементов системы управления персоналом;
- наличие связей между элементами системы управления персоналом;
- социально-трудовые, экономические, организационные, целевые результаты системы управления персоналом.

С позиции экономической социальной ответственности управления для оценки эффективности системы управления

персоналом целесообразно учитывать следующие виды деятельности (см. табл. 2).

Таблица 2. Содержание видов результатов и эффективности в системе управления персоналом

Содержание результата	Содержание эффективности
Социально-экономический (-ая)	
Социально-экономические результаты, выражающиеся в удовлетворенности трудом, лояльности и приверженности персонала	Характеристика соотношения полезных социально-экономических результатов в управлении персоналом с определенными
организации, изменении уровня занятости, а также в изменении имиджа организации, внутреннего гудвилла, человеческого и интеллектуального капитала организации	затратами ресурсов
Целевой (-ая)	
Результат достижения цели управления персоналом	Характеристика степени реализации целей и задач управления персоналом в результатах функционирования организации. Данный вид эффективности является характеристикой деятельности по достижению определенных целей и соотносится с понятием необходимого, желаемого результата, итога целесообразной, целенаправленной и целеустремленной деятельности
Потребностный (-ая)	
Динамическое равновесие потребностей субъектов и объектов управления персоналом	Характеристика степени реализации в целевых ориентирах системы управления персоналом и ее результатах наиболее актуальных потребностей субъектов и объектов управления. Достижение согласия между основными субъектами управления персоналом может исключить сопротивление сторон и добиться результатов с большей степенью вероятности

На основе исследований содержания различных методик оценки эффективности, концептуальных подходов и т. д.

в управлении персоналом в рамках контроллинга можно выделить актуальные показатели для оценки результативности и эффективности менеджмента управления персоналом (табл. 3).

Таблица 3. Показатели, используемые для оценки результативности и эффективности системы управления персоналом в зависимости от концептуального подхода

Концептуальный подход	Показатели
Прогностический подход	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доля прибыли организации, полученная за счет роста производительности труда;</li> <li>• Эффективность труда</li> <li>• Производительность труда, интенсивность труда</li> <li>• затраты на персонал</li> </ul>
Переходное состояние (от прогностического к социально-ответственному	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Добавленная экономическая стоимость;</li> <li>• Величина нематериальных активов;</li> <li>• Величина внутреннего гудвилла;</li> </ul>

подходу)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Затраты на управление персоналом</li> </ul>
Социально ответственный подход	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Величина интеллектуального капитала организации;</li> <li>• Величина человеческого капитала организации;</li> <li>• Величина организационного капитала;</li> <li>• Рентабельность инвестиций в человеческий капитал (HR-ROI)</li> </ul>

Для эффективности управления персоналом следует установить субъекты контроллинга системы управления персоналом (табл. 4).

Таблица 4. Субъекты контроллинга персонала, их цели и

# потребности

	Виды субъектов	Цели субъектов	Потребности субъектов
В н е ш н и е	Органы государственной власти (инспекции по руду РФ, Счетная палата)	Реализация государственной социально-экономической политики на уровне организаций	Потребность в информации для аудита деятельности организации с точки зрения соблюдения норм налогового, финансового и трудового законодательства; оценка непротиворечивости ее деятельности социальной политике государства и международных организаций
	Отраслевые и территориальные профсоюзы	Поддержание отраслевой сплоченности через защиту прав работников и интересов развития отрасли	Отслеживают социально-экономические процессы, протекающие в организации для предотвращения конфликтов и противоречий между работодателями и работниками, а также стимулируют улучшения условий труда и качества жизни работников
	Консалтинговые и аудиторские фирмы	Реализация профессиональной деятельности	Получение экономической выгоды от предложения услуг внешнего аудита отдельных функций и/или проблем управления персоналом в организации
В н у т р е н и е	Учредители, работодатели	Достижение успеха социально-экономической деятельности организации	Потребность в репрезентативной информации о состоянии трудового потенциала организации, результативности труда как отдельных подразделений, так и всей организации для принятия управленческих решений по достижению поставленных целей
	Аналитические службы	Обобщение контроллинговой информации для принятия управленческих	Потребность в критериях и показателях оценки результативности и эффективности системы управления персоналом; методологических основах выполнения контроллинговых действий,

		решений	закрепленных в методиках и инструкциях
Служба управления персоналом/менеджер по персоналу	Достижение эффективности и развитие системы управления персоналом в соответствии с целями менеджмента		Потребности в получении репрезентативной информации о состоянии элементов системы управления персоналом, резервах ее совершенствования и развития, проблемах и рисках в управлении персоналом; потребность в инструментарии для сбора и оценки информации о СУП
Линейные руководители	Рост результативности труда, выполнение текущих заданий и планов работы		Потребность в проведении оперативного контроллинга результатов труда, для выявления резервов совершенствования производственно-трудовых процессов, регулирования социально-психологических отношений и др.
Работники	Получение обратной связи для достижения значимых результатов деятельности		Потребность в улучшении результатов своей деятельности, повышении удовлетворенности трудом, решении вопросов профессионального роста, самореализации в условиях деятельности конкретной организации
Комиссия по трудовым спорам	Соблюдение трудового законодательства		Потребность в выявлении отклонений социально-трудовых процессов организации от законодательных норм, а также внутренних правовых актов
Организационный Профсоюз	Соблюдение прав работников организации, повышение качества их жизни		Потребность в диагностике социальных проблем и их вызывающих причин, потребность в инструментах защиты интересов работников и улучшении качества трудовой жизни

## **Основными задачами службы контроллинга персонала являются:**

- установление качественных и количественных показателей оценки выполнения плана по труду и затратам на персонал;
- разработка системы мониторинга: по показателям выполнения плана по труду и затратам на персонал;

- подготовка регламента отчетности по контроллингу персонала;
- разработка методологии анализа отклонений фактических показателей от плановых;
- выбор методов принятия решений по ликвидации узких мест в системе управления персоналом.

**Основные функции и задачи контроллинга можно разделить на следующие группы:**

- Учет:
  - сбор и обработка информации;
  - разработка и введение системы внутреннего учета;
  - унификация методов и критериев оценки персонала.
- Планирование:
  - информационная поддержка при разработке базисных планов;
  - формирование и совершенствование всей «архитектуры» системы планирования;
  - установление потребности в информации и времени для отдельных шагов процесса планирования персоналом;
  - координация процесса обмена информации;
  - координация и агрегирование отдельных планов по времени и содержанию;
  - проверка предлагаемых планов на полноту и реализуемость;
  - составление сводного плана по персоналу.
- Контроль и регулирование – определение величин, кон-

тролируемых по времени и содержанию;

- сравнение плановых и фактических величин для достижения целей;
- определение допустимых границ отклонений величин;
- анализ отклонений, интеграция и интерпретация причин отклонений плана от факта.

• Информационно-аналитическое обеспечение – разработка «архитектуры» информационной системы;

- предоставление цифровых материалов;
- сбор и систематизация наиболее значимых для принятия решений данных;
- разработка инструментария для планирования, контроля и принятия решений;
- консультация по выбору корректирующих действий;
- обеспечение экономически эффективного функционирования информационных систем.

• Специальные функции:

- сбор и анализ данных о внешней среде (биржи труда, потребность в кадрах и т.д.)
- сравнение с конкурентами;
- обоснование слияния с другими фирмами или открытие филиалов;
- проведение набора персонала для особых заказов – расчет эффективности деятельности персонала.

**Систему контроллинга персонала можно представить в виде последовательных этапов:**

- Методы анализа формирования и функционирования системы контроллинга персонала
- Принципы формирования и функционирования системы контроллинга
- Набор и подбор кадров. Потенциал человека
- Потребности человека, мотивация труда
- Аттестация, система повышения квалификации
- Планирование коллектива (групп, подразделений): формальные и неформальные группы
- Лидерство и власть
- Управление конфликтами, стрессами, нововведениями
- Имидж менеджера по персоналу (роль, качества, правила поведения, стили и методы управления, внешний вид и т.д.)

Рассмотрим отдельно каждый из представленных этапов.

**Методы анализа формирования и функционирования подсистемы контроллинга персонала включают:**

- системный подход;
- структурный подход;
- нормативный подход;
- интеграционный подход;
- ситуационный подход;
- динамический подход;
- поведенческий подход;
- директивный подход;
- оптимизационный подход;



- метод декомпозиции;
- метод последовательной подстановки;
- метод сравнения;
- метод экспертной оценки;
- балансовый метод;
- стоимостной-функциональный анализ;
- метод аналогии;
- метод комбинаторности.

**Принципы формирования подсистем контроллинга персонала включают:**

- обусловленность функций управления целями организации;
- обеспечение соотношения между функциями управления персонала;
- соотношение управленческих ориентаций;
- устойчивость;
- автономность;
- согласованность;
- простота;
- прогрессивность;
- перспективность;
- гибкость;
- комплектность;
- оперативность;
- научность;
- многоаспектность;

- прозрачность;
- комфортность.

**Принципы функционирования подсистем контроллинга персонала включают:**

- концентрация;
- специализация;
- пропорциональность;
- параллельность;
- адаптивность;
- прямоточность;
- непрерывность;
- ритмичность;

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.