

УДК 657.47

UDC 657.47

КОНТРОЛЛИНГ ЗАТРАТ НА СОДЕРЖАНИЕ ПЕРСОНАЛА**CONTROLLING LABOR COSTS**

Дегальцева Жанна Владимировна
к.э.н., профессор

Degaltseva Zhanna Vladimirovna,
Cand.Econ.Sci., professor

Тончу Елена Александровна
д.э.н., профессор
*Кубанский государственный аграрный
университет, Россия, Краснодар*

Tonchu Elena Aleksandrovna
Dr.Sci.Econ., professor
Kuban state agrarian university, Russia, Krasnodar

В статье представлена авторская модель организации контроллинга затрат на содержание персонала

The article presents the author's model of organization of controlling personnel costs

Ключевые слова: ПЕРСОНАЛ, ЗАТРАТЫ, УПРАВЛЕНИЕ, КОНТРОЛЛИНГ

Keywords: PERSONNEL, COSTS, MANAGEMENT, CONTROLLING

Контроллинг персонала – это система внутрифирменного прогнозирования, бюджетирования и контроля в сфере работы с человеческим ресурсом, которая помогает «преобразовывать» стратегии в плановые величины и конкретные проекты, а также формировать основные положения по управлению затратами экономического агента рынка на содержание персонала. Контроллинг персонала подразумевает разработку и предоставление инструментов для обеспечения потенциала роста производительности труда в организации (рис. 1).

Главная задача контроллинга персонала – осуществлять постоянную обратную связь между бюджетированием и анализом отклонений от бюджетов. Обычно выделяют следующие основные функции контроллинга персонала:

1. Информационно-обеспечивающая – построение информационной системы, охватывающей все необходимые сведения: производительность, затраты на персонал и т. д. Эта функция реализуется, как правило, посредством создания в организации базы данных о персонале, с возможностью формирования отчетов;

2. Плановая – получение прогнозной, целевой и нормативной информации, например, определение потребности в сотрудниках

(количество, уровень квалификации) для выпуска готовой продукции, работ и услуг;

3. Управляющая – разработка предложений по устранению негативных тенденций. Например, если возникает отклонение между бюджетными и фактическими затратами на обучение на одного работника в год, то служба контроллинга персонала дает рекомендации отделу кадров и финансовому департаменту о корректировке соответствующих планов и бюджетов;

4. Контрольно-аналитическая – измерение степени достижения цели, анализ запланированных и фактических показателей по персоналу. Если отклонения не выходят за рамки интервала, рассчитанного подразделением контроллинга, 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 сигнализировать управлению кадров.

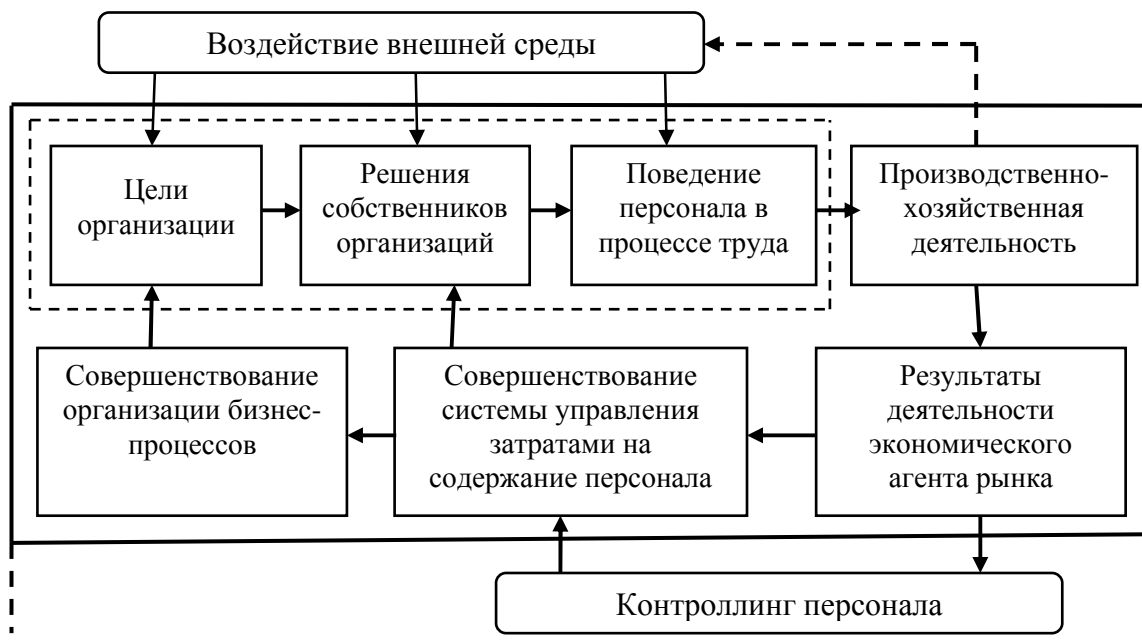


Рисунок 1 – Схема включения контроллинга персонала в учетно-аналитический кластер организации

Зарубежные исследования и практика применения контроллинга говорят о том, что цели контроллинга персонала постепенно усложняются [1]. В настоящее время их можно сформулировать как повышение результативности и эффективности производственно-хозяйственной деятельности за счет рационального использования затрат на содержание персонала. Эта цель является целью высшего порядка. Но согласно правилам целеполагания, достижению целей высшего порядка служат цели низового порядка (подцели) и конкретные задачи системы. В результате выстраивается дерево целей, в котором высшая цель представляет собой описание конечного результата. Подцели каждого последующего уровня выступают необходимыми и достаточными условиями достижения цели предыдущего уровня. Конкретные задачи исполнителей являются последним уровнем иерархии целей и представляют собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки.

Для реализации перечисленных функций контроллинга персонала служба контроллинга персонала 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 экономического агента рынка на основе методик и инструментов, разрабатываемых службой контроллинга персонала;
- определять потребность в кадрах в стратегическом, тактическом и оперативном аспектах. Эти расчеты проводятся службой контроллинга персонала 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 контроллинге персонала, который представляет собой часть контроллинга экономического агента рынка в целом, выделяют оперативное и стратегическое направления (табл. 1).

Таблица 1 – Задачи контроллинга персонала

Оперативные	Стратегические
1 Подбор персонала	1 Концепция в области стратегии персонала
2 Расстановка кадров по центрам затрат и центрам ответственности	2 Стратегическое планирование количественных и качественных показателей персонала во взаимосвязи с другими стратегиями экономического агента рынка (производство, клиенты, бизнес-процессы и т. д.)
3 Развитие сотрудников	3 Контроль результатов в области достижения стратегических целей по персоналу
4 Руководство персоналом	
5 Сервис для персонала	
6 Маркетинг персонала	
7 Мотивация сотрудников	
8 Увольнение персонала	

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

Оперативный контроллинг персонала реализует тактические мероприятия, ориентируясь на стратегические цели. На оперативном уровне, на первом плане стоит задача достижения экономической эффективности использования кадров [2]. К примеру, измеряются и оцениваются такие показатели, как выработка на одного человека в рублях

или натуральных величинах (центнерах, тоннах, куб. м 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 контроллинга персонала). 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 труда 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 хозяйствующего субъекта, чтобы повысилась производительность труда, снизились потери рабочего времени. Так, в одном из агрохолдингов Краснодарского края выяснилось, что основной причиной невыхода на работу стала низкая престижность труда в свиноводстве. 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.

В ходе оценки эффективности работы персонала используются как количественные, так и качественные показатели. Целесообразно применять различные инструменты, например, Benchmarking (торговля по образцу): количественные сравнения могут касаться таких показателей результативности персонала, как денежный поток на одного работника; качественных – степень лояльности персонала к руководству, уровня удовлетворенности организацией рабочего места.

Для измерения и оценки качественных показателей в системе контроллинга персонала целесообразно использовать методы и

инструменты нечетких множеств, интервальных данных и вербальные оценки экспертов [3]. Например, измерять средний возраст персонала путем вычисления среднеарифметической величины не совсем корректно. Может оказаться, что полученным цифрам не будет соответствовать ни один человек в организации. Скажем, если половине сотрудников – 25–30 лет, а остальным – 50–60 лет, то средний возраст будет примерно 40 лет, тогда как в организации такие вообще не работают. Поэтому правильнее определять интервал среднего возраста, в данном случае он составит 30–50 лет.

Вербальные (словесные) оценки целесообразно использовать, когда трудно измерить явление. Например, уровень ответственности работников невозможно представить в цифрах – обычно он характеризуется как «низкий», «средний», «высокий» и т. п.

Для установления зависимости между результатом деятельности экономического агента рынка и данными по персоналу стоит применять методы и инструменты корреляционно-регрессионного анализа, когда определяется количественная взаимосвязь между показателями, например, производительностью сотрудника (выработка в единицу времени) и квалификацией и (или) стажем работы.

Вся информация о персонале в системе контроллинга персонала собирается в единую базу, структурируется и документируется. Она служит для получения, накопления, переработки, оценки и передачи данных о кадрах и рабочих местах.

Информационное обеспечение контроллинга предполагает такую структуру информационной базы, которая способна реализовать все перечисленные ранее области деятельности с учетом требования конкурентоспособности организации и достижения поставленных ею целей разной степени амбициозности. Из этого вытекает необходимость ориентации параметров процесса контроллинга персонала на максимально

достижимый уровень инновационного совершенства. С этой точки зрения для оперативного, тактического и стратегического контроллинга персонала наибольшее значение имеет формирование его регламентной базы.

Измерение и оценка результатов мероприятий и работы персонала осуществляется с помощью системы отдельных и комплексных показателей, что позволяет информировать руководство о достижении целей экономического агента рынка в области персонала и одновременно контролировать проводимые процессы (табл. 2).

Таблица 2 – Интегральные показатели эффективности использования инструментов контроллинга персонала

Стратегические цели	Интегральные показатели	Бюджет	Факт	Отклонение (±)
Поддержание текущей доходности	Средние затраты на обучение (руб. / чел.)	30000	35000	5000
Повышение эффективности (качества) персонала	Средняя продолжительность обучения (час / чел.)	144	156	12
Улучшение структуры персонала	Отношение имеющегося резерва руководящих кадров к плановому (%)	60	50	- 10
Повышение эффективности персонала	Повышение эффективности персонала, тыс. руб.	1000	1150	150

Концепция контроллинга персонала (или административно-бюрократическая) основана на том, что человек в организации рассматривается как один из видов организационных ресурсов. Акцент в управлении организацией делается на материально-технические факторы, поэтому действия персонала должны быть подчинены их влиянию. Основой концепции является регламентация труда в иерархической системе управления, а также стимулирование роста производительности труда.

Инструментом воздействия на персонал являются должностные инструкции, трудовой договор с закреплением полномочий и

ответственности и размер заработной платы. Эффективность управления и оценка персонала описывается показателями, сходными с параметрами механизма (машины) – скорость, точность, стандартность ситуаций и однозначность поведения, длительная определенность, конечность, единичность действий, экономичность в вещественных и личных издержках. Отсюда цели контроллинга персонала ориентированы на достижение сугубо экономических результатов.

В основе концепции контроллинга человеческих ресурсов лежит стратегический подход, его цель – совмещение имеющихся человеческих ресурсов, их квалификации и потенциала со стратегией и целями организации. Персонал рассматривается как совокупность профессионально развивающихся людей. Организация рассматривает повышение затрат на персонал (особенно развитие персонала) как капиталовложения, формирует социально-ответственные отношения с персоналом, направленные на гуманизацию труда, повышение качества труда и жизни. Основная цель контроллинга персонала в рамках данной концепции - это повышение конкурентоспособности системы управления персоналом.

Служба контроллинга персонала может позиционироваться в организации 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 контроллинга персонала, учитывающую особенности менеджмента персонала;

как штабная структура, подчиняющаяся непосредственно первым лицам экономического агента рынка;

входить в отдел персонала с таким же рангом в иерархии управления, как, например, служба развития. Однако существует

опасность того, что контроллинг персонала потеряет свою особую роль координации и информационной поддержки других подразделений в сфере управления сотрудниками;

как штабная структура, подчиняющаяся непосредственно руководителю, ответственному за персонал экономического агента рынка.

К важнейшей задаче контроллинга персонала относится планирование и контроль персонала в их тесной взаимосвязи между собой.

Следует принимать во внимание тесную зависимость всех видов и областей планирования, включая инвестиции, продукцию, инновации, финансы, а также бизнес-планирование и бюджетирование. Контроллинг персонала должен распознать и предусмотреть изменения внешней среды, динамику рынка труда и обеспечить стратегию трудозатратой политики персонала необходимыми предпосылками, заранее предусмотрев новые потребности и траты.

Контроллинг персонала – это сервисная функция, которая необходима топ-менеджменту экономического агента рынка, для его выживания. Контроллинг персонала – это координационная и регулирующая функция управления персоналом (рис. 2).

Контроллинг персонала не должен превращаться в централизованную и стандартизованную систему, ограничивающуюся лишь монетарными показателями из финансового и управленческого учета. Подразделению контроллинга персонала нужно использовать в своей работе также физиологические и социально-психологические характеристики сотрудников, что должно способствовать росту объективности в измерении и оценке главного ресурса - персонала организации.

Координационная функция контроллинга персонала охватывает планирование численности, качественного состава и затрат на персонал, а также структуры персонала.



Рисунок 2 – Координационная функция контроллинга персонала

На операционном уровне контроллинг персонала ориентируется на контроль соответствия между фактическим и запланированным состоянием, анализ отклонений и внедрение предложений по улучшению регулирования использования персонала и персональной политики в целом.

Индикаторами достижения целей являются отдельные подфункции, которые выполняются при решении соответствующих задач. Анализ динамики таких индикаторов дает возможность получить своевременную информацию о том, в какой степени достигаются поставленные цели. Например, индикатором цели «повышение качества кандидатов на должности» может быть опрос этих кандидатов по группам специальностей и другим целевым признакам. Индикатором цели «регулирование затрат на привлечение необходимых специалистов» может быть обещание задатка принятым на работу без оповещения об этом других кандидатов.

Индикаторами цели «обеспечения рабочих мест квалифицированными специалистами» являются обещание кандидату персональной надбавки, качество кандидата, продолжительность контракта.

Список литературы

1. Андропова А. Н. Оперативный контроллинг / А. Н. Андропова, Е. Д. Печатнова - М.: Изд-во «Дело и сервис», 2006. - 160 с.
2. Трубилин И. Т. Управление материальным стимулированием персонала в аграрных формированиях / И. Т. Трубилин, В.В. Говдя, Ж. В. Дегальцева // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ). - [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2013. – №08(092). – IDA [article ID]: 0921308068. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2013/08/pdf/68.pdf>
3. Дегальцева Ж. В. Управление затратами на содержание персонала в АПК / Ж. В. Дегальцева, Е. А. Тончу // Экономика и предпринимательство. - 2013. - № 3. - С. 209-212.

References

1. 1. Andronova A. N. Operativnyj kontrolling / A. N. Andronova, E. D. Pechatnova - M.: Izd-vo «Delo i servis», 2006. - 160 s.
2. 2. Trubilin I. T. Upravlenie material'nym stimulirovaniem personala v agrarnyh formirovanijah / I. T. Trubilin, V.V. Govdja, Zh. V. Degal'ceva // Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta (Nauchnyj zhurnal KubGAU). - [Jelektronnyj resurs]. – Krasnodar: KubGAU, 2013. – №08(092). – IDA [article ID]: 0921308068. – Rezhim dostupa: <http://ej.kubagro.ru/2013/08/pdf/68.pdf>
3. 3. Degal'ceva Zh. V. Upravlenie zatratami na sodержanie personala v APK / Zh. V. Degal'ceva, E. A. Tonchu // Jekonomika i predprinimatel'stvo. - 2013. - № 3. - S. 209-212.