

Кошкина Наталья Валентиновна,

м. э. н., старший преподаватель

УО «Алматы Менеджмент Университет»

Алматы, Республика Казахстан

КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА

В последнее время все большую значимость приобретают вопросы, связанные с использованием человеческих ресурсов. В теории и практике использования человеческих ресурсов большое значение приобретают следующие факторы: ориентация на потребителя, диверсификация производства, продукт отличного качества, созидательная философия, великолепно отлаженные процессы, постоянное совершенствование организационных структур, использование новейших технологий и другие. Все перечисленные факторы имеют прямое отношение к эффективному использованию человеческих ресурсов. Всеми специалистами по HR деятельности признается важность поиска эффективных форм и методов использования человеческих ресурсов для обеспечения устойчивого экономического роста. Внедрение инновационных стратегий предъявляет повышенный спрос на квалифицированные человеческие ресурсы, способные обеспечить постоянное повышение эффективности организации.

В современных условиях происходят существенные изменения в критериях оценки эффективности управления персоналом, а именно таких ресурсов как: интеллектуальный капитал, инвестиционная активность; удовлетворённость запросов потребителя; полнота и комплексность использования информационных технологий, эффективные коммуникации, развитие человеческих ресурсов и возможность адаптации к меняющейся среде.

Важным становится признание и распространение менеджмента организаций с позиций оптимизации человеческого ресурса. Основной целью управления в такой ситуации является развитие, полное использование знаний работников и связанных с этих возможностей.

Оценка результативности и эффективности развития человеческих ресурсов должна осуществляться в рамках программы контроллинга развития персонала организации, как основного инструмента управления качеством работы персонала.

Контроллинг персонала становится важным компонентом системы управления человеческими ресурсами, направленный на отслеживание проблем в работе персонала и обеспечение соответствия с поставленными целями получаемых конечных результатов труда.

Контроллинг персонала, в отличие от традиционного контроля, заключается в сопоставлении оценок плановых и фактических, в объяснении причин, обусловивших появление отклонений, в определении их влияния на перспективные цели, а также в разработке корректирующих мероприятий по устранению отклонений.

Назначение контроллинга персонала состоит в том, что необходимо определить и проработать сценарий действий при проявлении кризисных и конфликтных ситуаций в компании. В согласовании с вертикалью управления целей компании, в руководстве конкретизируются и реализуются цели на долгосрочную перспективу, таким образом менеджеры дают рекомендации по влиянию принятых решений на результат деятельности в области управления персоналом. Цели низшего звена менеджмента – носят тактический характер и направлены на систематизацию решений управленцев на короткое время. Степень реализации и регулярный контроль деятельности по достижению целей управления в деятельности связанной с людским ресурсом, на разные временные периоды, гарантируется системой контроллинга персонала.

На эффективную работу компании влияет большое количество внешних и внутренних критериев которые раскрываются при проведении SWOT и PESTLE анализов. Анализ критериев внешней среды, влияющих на управление человеческими ресурсами, дает возможность оценить важные направления конкретного развития и степень реализации стратегических целей в области управления персоналом, а также эффективно применять конкурентные преимущества предприятия и сводить к минимуму вероятностное понижение качества работы персонала.

Анализ внутренней среды предприятия – это подбор и систематизация данных о показателях характеризующих трудовой потенциал, по контрольным целям и выявление проблем долгосрочного планирования. При выполнении детерминированного анализа факторов определяются положительные и отрицательные результаты, причины их возникновения и влияние на итоговый результат работы системы управления и контроля кадров.

Формирование текущих затрат, связанных с управлением людского ресурса и предоставления руководству аналитической информации о контрольных показателях, обеспечивается в нужное время с помощью оперативного контроллинга.

Внедрение кадрового контроля начинается с предварительной оценки таких направлений как: планирование персонала, организация работы службы HR отдела, набор отбор персонала, вопросы адаптации и расстановки кадров.

Механизм разработки и внедрения системы кадрового контроля, требует реализации целого ряда последовательных этапов-проектов по изменению системы контроля кадров в компании. Система будет включать несколько этапов-проектов и воплощение их, это необходимое условие для достижения определенных целей.

Проект «А» предполагает разработку стратегии управления персоналом по следующим позициям: организация деятельности службы HR отдела, использование программных продуктов для обеспечения системы контроля персонала, изучение рынка труда и новинки в технологии управления кадрами, закрепление четкого количества результатов в контроле персонала.

Проект «В» необходимо пересмотреть структуры управления персоналом с учетом выработанной стратегии отмеченной в проекте «А».

Реализация проект «С» позволит решить проблемы, которые могут возникнуть в связи с оптимизацией системы планирования и управления кадрами компании. Очень важно, продумать процедуры документооборота по кадрам, она необходима, так как позволяет построить единую информационную систему поддержки кадровой службы.

При реализации проекта «Д» необходимо продумать как будет выстраиваться система учета затрат по кадрам, то есть определение условной и реализуемой стоимости сотрудника, так как в нее включается постоянная и переменная часть затрат по кадрам.

В заключительном проекте «Е» строим систему контроля людского ресурса в компании, которая, должна включать планирование кадров, калькулирование затрат по кадрам, учет и отчетность кадровой деятельности, и конечно же анализ отклонений, по кадровым показателям.

Оперативный контроль персонала осуществляется в установленном порядке и основан на своевременном определении отклонении от первоначальных планов в целях минимизации потерь связанных с кризисом. Информация оперативного контроллинга по кадрам обеспечивают менеджеров по персоналу информацией для принятия мер по оптимизации механизма контроля. Информация, собранная системой контроллинга, позволяет снизить предпринимательский риск в ситуации неопределенности управленческих решений в области персонала.

Качественная работа компании по управлению людским потенциалом характеризуется ее результатами в достижении долгосрочных целей компании в области кадрового контроля. Реальная картина должна быть нацелена на сопоставление степени применения бизнес-процессов с средствами, потраченными компанией. Универсальный критерий преобразовывается в разнообразные индикаторы по другим позициям, отражающих качество контроля кадрами в компании. При характеристике качества системы кадрового контроля нужно уметь выделять аспекты результативности целей компании.

К таким показателям характеризующим качество системы управления людскими ресурсами в компании можно отнести факторы, дающие представление о фактических затратах на кадры (оценка индивидуальной стоимости работников).

Для характеристики социальной эффективности системы кадрового контроля предлагаются элементы, характеризующие его качество, а именно половозрастная структура кадров и другие показатели.

Система контроля персонала компании дает возможность предвидеть, предсказывать и в нужное время изменять основные результаты в управлении персоналом. Максимально использование информационных данных при анализе УЧР и переработке на ее основе изменяющихся программ дает возможность усиления синергетического эффекта контроллинга персонала.

Основной идеей контроллинга персонала являются: создание коммуникационного механизма всех функций или, иначе, элементов управления кадрами для реализации главных целей предприятия; взаимодействия элементов управления кадрами с другими управленческими системами.

Задачами контроллинга персонала являются: разработка мероприятий развития и улучшение квалификации кадров; разработка и минимизация бюджета затрат по кадрам; разработка системы критериев для характеристики качества работы кадров; формирование и регулирование системы поощрения и стимулирования кадров, как материального, так и не материального; анализ причин текучести персонала и ближайшие перспективные возможности (разработка систем грейдов и KPI).

Базой для кадрового контроллинга может стать модернизированная система формирования оплаты платы. Важную составляющую в контроллинге персонала может играть наличие связи не только сверху вниз, но и снизу-вверх, которая позволит развивать активность людского ресурса, внедрять новые подходы и удалять из деятельности те которые являются препятствием улучшения качества работы и результативности деятельности персонала. Необходимо остановиться на мероприятиях, реализуемых в рамках представленной системы контроллинга персонала, в виде преобразования системы контроля и внедрения механизма самооценок качества выполняемой работы между смежными должностями.

Разработка понятной системы оценки потенциала молодых специалистов и руководителей и использование этой системы в качестве инструмента мотивации, а так же планирование профессиональной карьеры работников предприятия, с использованием стохастической модели позволяющей повысить в должности или квалификационной категории сотрудников, в том числе в результате обучения по программам в области управления качеством работы персонала. Проведение опросов среди сотрудников и анализ удовлетворенности персонала условиями и результатами применения механизма контроллинга персонала в организации.

Соблюдение этажности кадрового контроллинга предполагает: определение цели кадрового контроллинга для конкретной организации, выбор показателей и определение их оптимальных значений, необходимых для достижения цели организации и определение структуры формальных и неформальных взаимодействий между сотрудниками.

Качественным контроль персонала будет тогда, когда организация поймет необходимость процессного

подхода и свою деятельность начнет с описания бизнес-процессов, это позволит повысить качество работы и улучшить систему менеджмента качества в организации.

Для достижения качественного состояния управляемости учреждением требуются инновационные подходы, стратегии и инструменты, которые позволят учитывать регулярно меняющуюся внешнюю среду и корректировать цели, возможности и действия внутренней среды. Для качественного управления, организация должна быть разработана как бизнес процесс с использованием системы менеджмента качества (СМК).

СМК включает в себя все бизнес-операции компании, не меняя общности системы деятельности компании. Эффективность и результативность деятельности компании является инструментом оценивания при аттестации.

В разных системах необходима проверка качества, результативным и самым надежным методом является, обеспечение соответствия конечного продукта заранее заданным критериям, который является затратоемким подходом. В организациях РК сегодня усиливается механизм внутренних систем менеджмента качества, которые обычно включают элементы, характеризующие виды деятельности и раскрывающие возможности использования процессного подхода. Внедрение системы менеджмента качества в каждой компании осуществляется для достижения целей стратегического планирования и реализации сценария перспективного развития компании, сформированного на ключевых проблемах, предъявляемых к компании государством.

Система менеджмента качества компании и кадровый контроллинг сориентированы на всестороннюю систему процессных показателей, включающая совокупность, необходимых и достаточных для оценки качества критериев каждого элемента процесса. Система учитывает все ключевые параметры операций управления. Необходимо четкое количество показателей для эффективного контроля информации. Механизмом эффективного управления деятельностью персонала, является контроллинг.

Кадровый контроллинг понимается как система, включающая блок информации, блок анализа и блок управленческой поддержки руководителей, которая направлена на функциональные сферы деятельности компании [10].

СМК организации осуществляя контроль качества входной и выходной продукции и контроль протекания процесса, так как любой процесс длителен во времени и выделяет много уровней. Плохое качество конечного продукта нельзя исправить или не учитывать на выходе, то есть должна быть система показателей СМК которая характеризует значения которые получают как результат проверки процесса и его составляющих.

Система показателей должна отражать деятельность предприятия как систему взаимосвязанных процессов, нацеленную на удовлетворение требований различных заинтересованных сторон, и включать показатели, позволяющие оценить всю деятельность в комплексе с учетом степени удовлетворенности различных групп, заинтересованных в успешной работе предприятия [11].

Для создания системы показателей, необходимо определить оценивающие действия СМК и связи между отдельными ее элементами, а затем минимизировать количество показателей. К процессу составления списка показателей могут быть привлечены все работники, потенциальные продавцы, покупатели и посредники. Требования государства будут представлены требованиями к комплексной оценке деятельности интегрированного предприятия. Трудность представляет разработка стандартов деятельности процессов и установление образцовых значений для выделенных показателей того или иного процесса. Важно не столько само значение показателя, а стандартизированная оценка значения этого показателя, установленная различными целевыми группами. Абсолютное значение показателя, и его относительное значение, позволяет проследить состояние процесса в динамике или проанализировать полученное значение с другими показателями процесса, то есть количественные показатели. Отдельные показатели, как количественные, так и качественные, могут не дать нужную характеристику вне рассматриваемой системы показателей.

Оценка и учет затрат по процедурам СМК не всегда можно провести и проанализировать. Причиной является большое количество связей между выделенными процедурами и разнообразному влиянию этих связей на процедуры.

Индивидуальность любой компании – наличие вариации жизненных циклов компании, единицей измерения которых является время. Деятельность, осуществляемая организацией, может жить от нескольких недель до нескольких лет, и именно это прямо зависит от продолжительности мероприятий по развитию организации.

Деятельность организации имеет внутренний жизненный цикл, который не совпадает с общим жизненным периодом производственного цикла большинства компаний. Поэтому, единицей измерения производственного цикла компании является период, который начинается с разработки продукции или услуги и заканчивается, выпуском продукции и ее реализацией.

Идея контроллера персонала может найти воплощение в интегрированной информационной системе, разработанной на основе сетевой информационной модели обеспечения бизнес процессов. Необходимость создания системы вызвана важностью поставленной задачи и разнообразием производственных программ организации программ. Создание данной системы значительно повысит выполнения задач перспективного планирования, даст реальную оценку обеспеченности производственного процесса и его готовности к реализации. Сетевая модель обеспечения производственного процесса, на основе которой будет реализовываться система управления, будет отражать информацию об производственных программах, и соотнесена с производственным потенциалом организации.

Контроллинг невозможен без обеспечения достоверности, и полноты всех видов данных описывающих производственную деятельность. Система позволяет вести учет постоянно пополняющихся ресурсов, которые

обеспечивают реализацию основных и дополнительных производственных программ организации механизмами, заложенными в системе управления, планировать комплектование бизнес процессов, на основе автоматически формируемых аналитических и статистических отчетов. Технологические решения этой проблемы состоят в обеспечении взаимодействия всех ресурсов организации, с электронной базой, содержащей информацию о структурных подразделениях и количестве сотрудников, и конечных потребителей продукции.

Надо подумать о разработке ряда эффективных процедур, которые позволят осуществлять быструю доставку информации, которая необходима для осуществления контроллинга, поэтому необходимо разрабатывать регламенты внесения и изменения информации для всех сотрудников. Право по ее использованию дает возможность корректировки базы данных в системе управления. Формирование итоговых отчетов об обеспеченности производственных программ и их элементов необходимой информацией, позволяет грамотно выстроить процесс кадрового контроллинга в компании.

Рассмотренная система кадрового контроллинга с применением четких управленческих критериев производственного процесса, описанная через процедуры СМК, дает возможность принимать верные управленческие решения при осуществлении производства, а для этого необходимо обеспечить доступ к необходимой информации всем субъектам производственного процесса. Контроллинг применяемых показателей процедур СМК, позволяет раскрыть востребованность персонала, удовлетворенность персонала и заинтересованных сторон, а также раскрыть важность использования специализированного программного обеспечения.

Создание и успешная реализация механизма кадрового контроллинга компании позволит выделить отдельные бизнес-процессы в соответствие со стратегическим планом развития компании, которые позволят разработать качественную оценку кадрового потенциала и выделенных процессов. Применение кадрового контроллинга, как инструмента регулярной проверки, анализа и оценки качества работы позволяет повысить качество и продуктивность персонала в осуществлении бизнес процессов.

Преимущество контроллинга персонала состоит в минимизации потенциальных рисков и финансовых потерь, связанных с проведением проверок, требующих соблюдения трудового законодательства. Так же хотелось бы отметить преимущество использования контроллинга персонала в снижении рисков связанных с производственной деятельностью, как правило это трудовые споры и жалобы работников в правоохранительные и контролирурующие государственные органы, которые снижают производительность персонала и его эффективность.

Решение выделенных проблем в области контроллинга персонала дает возможность руководству организации наиболее эффективным образом использовать имеющийся персонал, а также расширить диапазоны подходов к теории и практике управления организацией в целом.

Источники:

1. *Иванкова О.Г.* Аудит управления персоналом // Социально-экономическое развитие современного общества в условиях реформ: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Саратов, 2012. – С. 104–107.
2. *Игнатъева А.В., Максимцов М.М.* Исследование систем управления: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. – М.:
3. *Кальницкая И.В.* Анализ эффективности управления организацией // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2013. – Т. 3. – С. 191–195.
4. *Кальницкая И.В.* Анализ эффективности управления организацией // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2013. – Т. 4. – С. 516–520.
5. *Кальницкая И.В., Жакупов А.А.* Информационное наполнение анализа эффективности деятельности организации // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2013. – № 08 (55). – С. 101–104.
6. *Максимочкина О.В.* Организация учета затрат при позаказном методе // Алматы менеджмент университет (г. Алматы) Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2013. – № 08 (55). – С. 122–126.
7. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Изд-во стандартов, 2015. – 21 с.
8. *Безязычный В.Ф., Киселев Э.В.* Возможности использования процессного подхода при системном управлении качеством. Качество. Инновации. Образование. – 2003. – № 2. – С. 23–27.
9. *Скляр Е.Н., Зверкович И.О., Хрычкова Т.Д.* Теоретические основы формирования системы интегрированного контроллинга на промышленном предприятии // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 2. – С. 9–15.
10. *Еленева Ю.А., Просвирина М.Е.* Теоретические основы создания методов оценки систем менеджмента качества организации // Качество, инновации, образование. – 2003. № 3. – С. 9–16.