
КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Головин Н.А.

В статье рассмотрена сущность контроллинга персонала и его цель, выявлены особенности труда работников банка, сформулирована авторская позиция по поводу понятия контроллинга банковского персонала, выявлены основные аспекты анализа контроллинга персонала в системе банковского менеджмента.

В современных условиях контроллинг персонала является составной частью общего менеджмента, эффективность которого определяет в конечном итоге конкурентоспособность организации.

Основная цель контроллинга – ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием [1]. Контроллинг обеспечивает:

- координацию управленческой деятельности по достижению целей организации;
- информационную и консультационную поддержку принятия управленческих решений;
- создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления;
- обеспечение рациональности управленческого процесса.

По мнению Ю.Г. Одегова и Т.В. Никоновой, контроллинг – это система управления достижением целей, т.е. управление будущим для обеспечения длительного функционирования организации и ее структурных единиц [4]. Служба контроллинга стремится так управлять процессами текущего анализа и регулирования плановых и фактических показателей, чтобы по возможности исключить ошибки, отклонения и просчеты, как в настоящем, так и в будущем. Поэтому сопоставление плановых и фактических показателей – сердцевина системы контроллинга.

Контроллинг часто выполняет функции внутреннего контроля экономичности работы всей организации и ее подразделений, но его система не предусматривает возможности и права принятия решений и их реализации.

Э.Майер считает, что контроллинг – это концепция, направленная на ликвидацию «узких мест», ориентированная на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определенных результатов [3]. Ориентация на решение проблемы «узких мест» характеризуется определением недостатков оперативного и стратегического характера. К оперативным можно отнести проблемы факторов производства, затрудняющие достижение организацией основных финансовых результатов, например, прибыли. К стратегическим относятся проблемы экономического роста организации, вызванные технологическими, климатическими и другими изменениями.

Ю.Г. Одегов определяет целью оперативного контроллинга создание системы управления достижением текущих целей предприятия, а также принятие своевременных решений по оптимизации соотношения затраты – прибыль [4]. Цель стратегического контроллинга – обеспечение выживаемости организации и отслеживание ее движения к стратегической цели.

Развитие контроллинга в банковской сфере, учитывая традиционный консерватизм руководства кредитных организаций, имело ряд особенностей. На ранних этапах

развития банковской системы эти структуры институциональной экономики ориентировались на наиболее стабильные формы хозяйствования и с осторожностью относились к внедрению новых методов и способов организации собственной деятельности. Однако объективные тенденции развития мирового рынка банковских услуг и соответственно отечественной банковской системы вызвали существенные перемены в характере и содержании труда банковских служащих и в методах управления персоналом банка. Можно выделить следующие особенности труда работников банка. Во-первых, возрастающая конкуренция на рынке формирует в структуре труда новые виды деятельности, например, разработка стратегий и тактики, конкурентной кадровой политики. Во-вторых, труд работника банка оценивается не столько производительностью, сколько его полезностью для потребителя, особенно учитывая, что допущенные ошибки могут вызвать определенные сложности как у клиентов, так и у банка в целом. В-третьих, высокая чувствительность банка от некомпетентности персонала. В-четвертых, необходимость высокой компьютерной грамотности работников и обеспечения конфиденциальности клиентской информации. В-пятых, выполнение банковских операций связано с финансовыми рисками: кредитными, процентными, валютными и др., что ориентирует трудовую деятельность на их учет и оценку. В-шестых, в условиях профессиональной специализации и расширения спектра функций, выполняемых одним специалистом, растет степень делегирования полномочий, что приводит к повышению требований к самостоятельности и инициативности работников. В-седьмых, преобладание умственного характера труда и нервно-эмоциональных затрат при их выполнении повышают уровень стрессовости труда банковского персонала.

Отмеченные особенности являются определяющими при создании эффективных систем управления персоналом, которые, как правило, создаются на базе традиционных отделов кадров. Новая служба расширяет круг своих функций, переходит от чисто учетных работ с кадрами к разработке систем мотивации, построению стратегии развития персонала, анализу рынка труда и т.д., реализуя функционирование системы «Управление персоналом» как составной части банковского менеджмента. Ее эффективное функционирование в современных условиях требует новых подходов к организации управления объектом. Таким подходом является контроллинг персонала. Его основная идея заключается в распространении концепции контроллинга на сферу управления персоналом и в ее интеграции с ориентированным на качественный анализ контроллингом экономического и социального компонентов эффективности.

Иными словами, в основе контроллинга персонала лежит определение траектории развития подсистемы «Управление персоналом» и регулирование ее поведения в динамике в соответствии с целями и задачами банка как организационной системы.

По нашему мнению, контроллинг персонала банка означает:

- разработку и координацию управленческих воздействий на совокупность характеристик трудового потенциала работников для успешного решения текущих и стратегических задач банка;
- полное использование возможностей, связанных с повышением роли человеческого фактора в развитии организации в целом.

В соответствии с этим контроллинг охватывает не только отдельных работников как элементы подсистемы «Управление персоналом», но и организационные взаимосвязи между ними, структуру системы, ее пропорции, поведение в целом и развитие.

Анализ литературных источников позволяет выделить следующие аспекты контроллинга персонала:

- контроллинг персонала как элемент или функция менеджмента;
- контроллинг как часть процесса управления персоналом;
- контроллинг как элемент организационной структуры управления;
- контроллинг персонала как комплекс деятельности.

В американской модели контроллинг персонала рассматривается как элемент или функция менеджмента. В одних случаях в менеджменте выделяются планирование, организация, подбор персонала, управление, контроллинг; в других основными функциями менеджмента являются планирование, организация, контроллинг. Есть мнения, что контроллинг и управление персоналом – это синонимы.

Рассматривая контроллинг персонала как часть процесса управления персоналом, необходимо отметить, что в ряде источников, например, в [4], контроллинг связывают с процессом управления затратами организации на персонал. При этом контроллинг охватывает все элементы управления, что приводит к применению термина «управление управлением» или «частичная модель управления» [5]. В широком понимании контроллинг персонала, таким образом, совпадает с управлением персоналом. Если рассматривать узкое толкование, то контроллинг охватывает только одну функцию управления – функцию анализа и контроля плановых и фактических показателей по труду.

Есть мнение, что контроллинг является самостоятельной системой, носящей поддерживающий, вспомогательный характер. Ее основными функциями является сбор и обработка информации для нужд управления. Поэтому служба контроллинга обеспечивает принятие решений и сопровождает их исполнение, т.е. концепция контроллинга формирует «институт», который поддерживает руководителя в вопросах управления персоналом.

Другое понимание контроллинга относится к области организации и направлено на рассмотрение его как самостоятельной организационной единицы, при этом возможны варианты. В централизованном варианте главные задачи контроллинга сосредоточены в специальной организационной единице. Преимуществом этого варианта является возможность использования инструментов контроллинга для нескольких функциональных областей: персонала, финансов, затрат и др. При децентрализованном варианте контроллинг персонала реализуется службой управления персоналом. При этом к компетенции центрального отдела контроллинга относятся стратегически обусловленные задачи, тогда как децентрализованная служба занимается в основном оперативными вопросами. Контроллер по персоналу административно подчинен руководителю подразделения (службы управления персоналом), а функционально – главному контроллеру банка. В этой ситуации руководитель подразделения определяет направление использования контроллера, а главный контроллер – содержание круга решаемых проблем. В зарубежной банковской практике этот вариант является классическим и широко распространен. Однако в этой ситуации двойное подчинение контроллера подразделения является потенциально конфликтным, что требует разделения интересов подразделения и главного контроллера.

Еще один аспект рассмотрения контроллинга связан с тем, что он представляет собой комплекс деятельности с соответствующим составом типовых задач, которые соответствуют основным функциям контроллинга персонала: информационного обеспечения, координации, контроля и регулирования. Следовательно, можно говорить о но-

вом механизме функционирования системы управления персоналом и об использовании инструментов контроллинга при воздействии на работников, т.е. определенной новой технологии работы с кадрами. Основным в системе контроллинга является системное, планомерно организованное воздействие на процесс формирования и использования рабочей силы, на создание условий для реализации трудового потенциала работников в целях обеспечения эффективного функционирования банка.

В целом контроллинг персонала в системе управления банком занимает одно из центральных мест и выполняет координирующую и системообразующую функцию. Это достигается благодаря причастности персонала к разработке общей стратегии организации и стратегии управления человеческими ресурсами, принадлежностью работников к общей корпоративной культуре.

ЛИТЕРАТУРА

1. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А.Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; под ред. Н.Г. Данилочкиной. М., 1999.
2. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: Пер. с нем. М., 1992.
3. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Пер. с нем. М., 1993.
4. Аудит и контроллинг персонала: Уч. пос. / Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. М.: Изд-во «Экзамен», 2002.
5. Контроллинг в бизнесе – Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский и др. М., Финансы и статистика, 1997.