С. Дырка,
кандидат экономических наук

МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА В УПРАВЛЕНИИ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ

По мере развития предприятий меняется отношение к используемым в них инструментам управления. Ведется поиск новых, более совершенных, а главное – имеющих будущее методов управления, позволяющих соответствовать вызовам рыночной экономики. Такой подход подтверждает С. Нахотко: «Традиционные инструменты управления перестали быть актуальными. Большее соответствие инструментов условиям функционирования предприятия обеспечивает контроллинг»[1].

На тему комплексности контроллинга, являющегося как бы высшей формой известных сегодня функций управления, высказывается Э. Новак: «Контроллинг является современной концепцией управления предприятием, реализующей все функции управления. Контроллинг помогает менеджерам принимать быстрые и рациональные решения благодаря созданию достоверной системы аналитической информации»[2]. К. Ендральская и Б. Возняк-Собчак считают, что «контроллинг – это современный метод комплексного, координированного управления предприятием, целью которого является оптимизация процесса формулирования и достижения его целей, чаще всего имеющих вид:

– прибыли – для краткосрочного периода;

– уверенности в существовании, развитии и росте стоимости предприятия – для продолжительного периода»[3].

Можно сказать, что «контроллинг сориентирован на управление деятельностью в будущем»[4].

В связи с вышесказанным правомочно утверждение, что контроллинг определяет влияние нынешних действий на то, что произойдет

---

[1] *Nahotko S.* Podstawy i metody controllingu w zarzadzaniu firma. TNOiK. Bydgoszcz, 1997. S. 30.

[2] Podstawy controllingu. Praca zbiorowa pod red. E. Nowaka. AEW. Wroclaw, 1996. S. 43.

[3] *Jedralska K., Wozniak-Sobczak B.* System wdrazania controllingu w przedsiebiorstwie. Katowice, 2000. S. 10.

[4] *Meyer E., Mann R.* Controlling w twojej firmie. Centrum kreowania liderow. Warszawa, 1991. S. 5.

в будущем, а также старается предвидеть будущее с тем, чтобы предпринять усилия, направленные на максимально эффективное использование существующих резервов.

Совокупность организационных действий, определяющих суть кадрового контроллинга, выглядит следующим образом[1]:

– помешать принятию ошибочных решений в кадровой политике, повышающих затраты на рабочую силу;

– обеспечить соответствие людских ресурсов действительным потребностям фирмы;

– способствовать эффективному использованию трудового потенциала.

Контроллинг должен помогать и давать информацию, позволяющую устранять противоречия между мотивационной, доходной, рыночной и затратной функциями оплаты труда.

Система управления персоналом, имеющая дело с множеством субъектов, охватывает своим действием всех руководителей, а также работников подразделений. В связи с этим должны быть разработаны как общие, так и конкретные принципы воздействия на человеческий капитал на предприятии. Вследствие этого в самом общем виде кадровый контроллинг можно разделить на стратегический и оперативный.

Между стратегическим и оперативным контроллингами существует тесная связь, так как стратегия диктует определенные действия на оперативном уровне. Этот вывод подтверждают Х. Штейнман и А. Шерер: «Стратегический контроллинг выводится из оперативного контроллинга, он появился для того, чтобы заняться шансами и угрозами, которые таит в себе достаточно далекое будущее. Стратегический контроллинг стремится создать условия для разработки планов и контроля, а также согласовать их с оперативным управлением»[2].

На схожесть стратегического и оперативного контроллинга обращает внимание З. Секула: «Оперативный контроллинг связан с оперативным управлением, целью которого является использование потенциала успехов, определенного в рамках стратегического управления. На этапе планирования происходит детализация и конкретизация планируемых показателей, а также разделение глобальных целей на конкретные и частичные задачи»[3].

---

[1] *Sekula Z.* Controlling personalny. Cz. I. Istota i przedmiot controllingu personalnego. Bydgoszcz, 1999. S. 61.

[2] *Steinmann H., Scherer A.G.* Strategiczny i operatywny controlling. Propozycja metodycznego okreslenia pojec // Organizacja i Kierowanie. 1996. N 1. S. 8.

[3] *Sekula Z.* Op. cit. S. 35.

При обращении к оперативному контроллингу следует задать себе следующие вопросы[1]: а) есть ли у предприятия необходимый социальный потенциал? б) способны ли работники выполнять не только прежние, но и новые задачи? Ответы на эти вопросы позволят установить фундаментальную зависимость между затратами на персонал и задачами, которые перед ним может поставить руководство предприятия.

Оперативные области управления людскими резервами связаны с областями контроллинга и охватывают: 1) планирование людских ресурсов; 2) набор и увольнение персонала; 3) развитие потенциала труда; 4) вознаграждение за труд; 5) формирование условий и отношений труда.

К группе методов и приемов оценки работников, применяющихся при кадровом контроллинге, к оперативному аспекту будут относиться, в частности; 1) количественные стандарты труда; 2) оценка в баллах; 3) описательная оценка; 4) тесты; 5) перечень высказываний с обязанностью выбора; 6) оценка в соответствии с критическими событиями; 7) бихевиористские масштабы; 8) оценка, ориентированная на трудовые затраты; 9) оценка, ориентированная на развитие; 10) оценка по результатам[3].

Сегодня многие предприятия стараются снизить затраты на хозяйственную деятельность. Источник этих ненужных затрат некоторые руководители видят в людских резервах данной организации, поэтому так старательно анализируют расходы на вознаграждение работников. Но для того чтобы подойти профессионально к результатам этих затрат, а также спланировать будущие действия, необходимо разработать соответствующую стратегию в отношении людских ресурсов.

К методам стратегического анализа, используемым при контроллинге и относящимся одновременно к людским ресурсам, можно отнести, в частности: а) бенчмаркинг; б) портфолио; в) SWOT (СВОТ); г) кривую опыта.

Бенчмаркинг – один из стратегических методов анализа, заключающийся в поиске «образца» для данной организации. Его суть состоит в сравнении фирмы, добившейся наибольших успехов в своей отрасли, с изучаемым объектом. Бенчмаркинг – одновременно метод, который может относиться к различным областям функционирования предприятия, в том числе и людским ресурсам. М. Армстронг оп-

---

[1] *Sekula Z.* Op. cit. S. 35.

[2] *Pocztowski A.* Zarzadzanie zasobami ludzkimi w przedsiebiorstwie. Pomocnicze materialy dydaktyczne. Krakow, 1993.

[3] *Sekula Z.* Op. cit. S. 146.

ределяет его следующим образом: «Бенчмаркинг – это сравнение того, что делается в кадровой области в данной организации с тем, что делается в другом месте. Это означает получение информации «о наилучшей практике». Иногда ее нельзя полностью перенести в организацию, но проведение исследования должно, по крайней мере, дать информацию об областях, требующих развития или улучшения»[1]. Будучи методом сравнения собственных решений с наилучшими, а также их совершенствования путем учебы у других и использования их опыта[2], бенчмаркинг является своеобразным продолжением трехпозиционного плана служебного роста[3]: посредством постепенного приобретения профессионального опыта работник вначале должен учиться выполнять определенные действия, затем быть реализатором, и только потом, после приобретения опыта, может стать наставником.

Для того чтобы бенчмаркинг мог дать результаты в области людского капитала, нужно задать себе вопросы, например: приведет ли его использование к росту эффективности труда? Какую переподготовку должен пройти вводящий, чтобы повысить результативность введения нового работника в организацию? Кто должен быть «наставником» работника-стажера (в последующем исполнителя и наставника)? Обладает ли это лицо педагогическими способностями? Как оценивать и вознаграждать труд, связанный с обучением работников (существует ли измеримый показатель оценки)?

После получения ответов на эти вопросы следует запланировать соответствующие действия. В связи с этим возникают новые проблемы: как организовать процесс обучения (каждый стажер имеет своего наставника или это групповое решение)? Где расположить центры обучения – в отдельных помещениях или рядом с производством, где обучающиеся могут наблюдать производственные процессы?

Как видно, даже имея в распоряжении разработанный метод анализа, не всегда его внедрение гарантирует успех. Его еще нужно должным образом применить и приспособить к данной организации.

Другим методом стратегического подхода, относящегося к людским ресурсам, является *кривая опыта*. Она охватывает четыре фазы цикла жизни людских ресурсов[4]: 1) начальную; 2) роста; 3) зрелости; 4) упадка.

К первой фазе относятся принятые на работу, а также лица с небольшим стажем работы в данной организации. Каждое предприя-

[1] *Armstrong M.* Zarzadzanie zasobami ludzkimi. Krakow, 2000. S. 82.
[2] Ibidem.
[3] *Stoner J.A.F., Wankler Ch.* Kierowanie. Warszawa, 1994. S. 51.
[4] *Pocznowski A.* Zarzadzanie zasobami ludzkimi. Wroclaw, 1996. S. 148.

тие должно иметь разработанную систему обучения новых работников. Новичок должен познакомиться со всей организацией, понять, к чему она стремится, чего ожидает от конкретного работника. Знакомясь с организацией, он начинает идентифицировать себя с ней; он уже не пассивный наблюдатель, а тот, кто будет творчески включаться в происходящие на предприятии процессы. Новый работник должен восприниматься как наследник более старших работников, который в будущем сможет их заменить на данном рабочем месте, и прежде всего внести новый «дух» и посмотреть свежим взглядом на происходящие на производстве процессы.

В организации нередко бывает так, что более опытные работники в случае инновационного предложения молодых коллег сразу же «тормозят» их, заявляя, что реализация данной идеи или проекта невозможна. Поэтому столь важна позиция менеджерских кадров, которые должны быть открытыми новым предложениям и создавать соответствующий климат, а также своевременно гасить возникающие конфликты.

Работники, находящиеся в фазе роста – те, кто работают в фирме несколько лет, мечтают о продвижении по служебной лестнице в организации. Чаще всего к этой группе относятся сотрудники, характеризующиеся динамичностью, способностью быстро реагировать, открытостью для технических новшеств. Если не замечают и не поощряют их старания, наблюдается снижение мотивации их деятельности. Они начинают действовать шаблонно, а чаще всего высылают свои анкеты в другие фирмы, ищут у других работодателей шанс сделать карьеру или реализовать собственные идеи.

Работники, пребывающие в фазе зрелости, – это те, которые уже всего достигли в данной организации. Они – своеобразный мотор предприятия, на них лежит ответственность, они действуют наиболее эффективно.

Работники, находящиеся в фазе упадка, – это люди, эффективность которых снижается. Эти работники уже лишены достоинств, которые могли быть оценены в других организациях. Эти люди хотят как можно дольше удержаться в данной организации, опасаясь любых изменений и рассчитывая, что дотянут до конца своей профессиональной карьеры.

В организациях нужны также «универсальные» работники, которые в состоянии без промедления реагировать на ситуацию и принимать верные решения. Преимущественно это работники, относящиеся ко второй и третьей фазам жизненного цикла людских ресурсов. Они особенно полезны в организациях, так как непредвиденные ситуации случаются довольно часто и реакция на эти события должна быть немедленной.

Стремясь использовать результаты, связанные с кривой опыта, не следует забывать о факторах, которые на нее воздействуют. Одним из них является мотивация, заставляющая работников действовать. Руководители предприятия должны понимать, что работники с правильной мотивацией могут найти в себе дополнительные силы для деятельности.

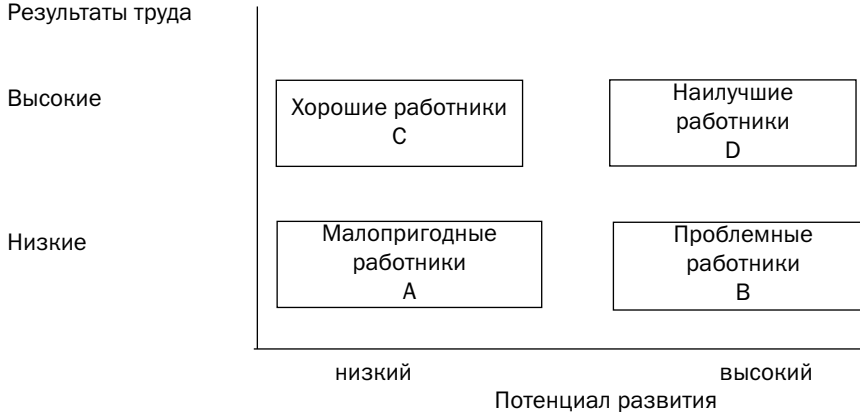
В настоящее время немаловажное значение имеет финансовая мотивация. Предприятия, стремясь снижать затраты, отказываются премировать работников. Работники, не получая достаточного вознаграждения, снижают темпы работы. В такой ситуации очень трудно убедить работников в том, что они должны работать производительнее и что их опыт замечен.

Следующим вспомогательным инструментом, помогающим разработать стратегический подход к людским резервам, является *кадровый портфолио*.

Достоинством кадрового портфолио является упрощение процесса оценки работников, которая производится по двум критериям: возможность развития работников и эффективность труда. Первый критерий относится к будущему (на основе анализа можно задать себе вопрос – инвестировать в работника или нет), а второй информирует о подходе работника к уже полученным заданиям (его отношение оценивается положительно или скорее отрицательно).

Классификация работников в соответствии с кадровым портфолио представлена на схеме.

Пример кадрового портфолио*



* *Источник:* Sekula Z. Controlling personalny. Cz. I. S. 154.

A – отнесенные к этой группе работники не очень нужны организации. Руководитель должен принять решение, расстаться с ними или направить их на вспомогательную работу. Это зависит от экономического положения предприятия и его кадровой политики. Быть может, в прошлом эти люди участвовали в создании предприятия, и тогда их судьба зависит от того, заботится ли оно о своем имидже или же не нуждается в образе хорошего работодателя.

B – обычные люди, требующие мотивации для деятельности. Руководитель должен быть хорошим психологом, чтобы найти подход к каждому из них. С одной стороны, знания и умения этих людей ценны, с другой – низкая эффективность и отсутствие «огонька» в работе дискредитируют их, косвенно влияя на снижение эффективности других работников. Необходимы действия, которые вызовут у них ожидаемое отношение к труду. В противном случае эти ресурсы будут растрачены впустую, и работники вынуждены будут уйти с предприятия.

C – работники, добившиеся высоких результатов в труде, но при этом их возможности развития ограничены. Чаще всего они хорошие специалисты, уже достигшие определенного уровня профессионального удовлетворения и не желающие менять свое положение в данной организации.

D – лица с высокой эффективностью труда. Это преимущественно работники, жаждущие успеха. Они надеются, что благодаря своим усилиям достигнут вершин в иерархии данной организации.

Оценка работников на основании метода портфолио позволяет ориентироваться в потенциале актуальных кадровых ресурсов на предприятии. Следует подумать, правильные ли критерии были использованы при их оценке. В том случае, если они таковыми не являются, результаты анализа окажутся мало достоверными.

Система оценки труда должна определять, в частности:

– задания, выполнение которых будет основанием для классификации данного исполнителя;

– инструменты измерения труда (сравнение выполняемых заданий с запланированными);

– степень активности данного лица при исполнении работы;

– возможность использования для исполнении других заданий.

В тот момент, когда предприятие проведет распределение (включит работника в определенную группу), возникает вопрос: что дальше. Несомненно, необходима стратегия деятельности с каждой группой. Она может вестись по следующим направлениям: а) увольнение малопригодных работников, б) инвестирование в эффективных работников (курсы, учеба и т. д.), в) стимулирование к лучшей работе.

Решение о том, как поступать с малопригодными работниками, приходит само. Но менеджер, который должен принять решение относительно этих работников, должен также помнить о человеческом измерении. С одной стороны, увольняя этих работников, он снижает затраты, положительно влияя на общий результат; с другой – заботясь о своем добром имени, может перевести их на другие должности, например, вспомогательные, которые есть на каждом предприятии.

Зато менеджер не столкнется с такой дилеммой в отношении эффективных работников. Инвестирование в эту группу, несомненно, даст результат в виде повышения производительности. Все, однако, зависит от того, как мы будем увеличивать эти инвестиции. Совершенно очевидно, что руководство предприятия захочет узнать затраты, связанные с различного рода обучением, курсами. Поэтому необходимо проанализировать стоимость планируемых мероприятий для определенного времени. На основании подготовленных данных высшее руководство предприятия примет решение о будущих инвестициях в людские резервы.

Еще одним инструментом анализа, также применяющимся при изучении людских ресурсов, является *SWOT.* Цель анализа SWOT состоит в выяснении сильных и слабых сторон кадров, а также определении шансов и угроз, которые имеет предприятие вместе с людскими ресурсами на рынке труда. Такой анализ следует начать с определения факторов, которые составят его основу. К этим факторам относятся: ситуация на рынке труда; уровень образования; трудовое законодательство; политика профсоюзов, организаций работодателей, органов самоуправления; политика банков и организаций потребителей; конкуренция других фирм; уровень советников по кадрам; инновации в данной отрасли; деятельность учреждений занятости. Все эти факторы являются отражением внешних условий, влияющих на людские ресурсы на предприятии.

Примерный анализ людских ресурсов в данной организации охватывает следующие внутренние факторы:

– существующий трудовой потенциал работающего персонала, а также возможности его развития;
– уровень использования имеющегося трудового потенциала;
– затраты на оплату труда;
– отношения на работе;
– доминирующие черты организационной культуры;
– выяснение нужд работников;
– внутренние и внешние процессы мобильности работников.

Первый фактор определяет возможности выполнения конкретных заданий, намечаемых руководством. Это касается как сегод-

няшнего дня, так и будущего. Руководители, столкнувшись с возможностью развития фирмы, должны знать, есть ли у них кадры, способные справиться с новыми задачами, которые им будут поставлены.

Информация, относящаяся ко второму фактору, показывает, правильно ли организация использует людские ресурсы. Может, руководству следует подумать о дополнительных заданиях для работников с тем, чтобы лучше их использовать, или же поручить им работу, которая в большей степени мотивирует их на более производительный труд.

Третий фактор оценивает эффективность труда. В условиях конкуренции, чтобы удержаться на рынке, нужна высокая эффективность труда. Если труд имеет количественные характеристики (аккордная работа), то его легко измерить и определить показатель оценки – можно анализировать результаты, которые получает данный работник на отдельных операциях на производственной линии (конвейере). В тех случаях, когда эффективность труда нельзя измерить, таким показателем может быть, например, сравнение фирмы с конкурентом.

Четвертый фактор – затраты на оплату труда. В настоящее время господствует тенденция к минимизации этих затрат. Это связано, как уже говорилось, с ситуацией на рынке.

Остальные элементы анализа имеют второстепенный характер и служат лишь для большей его полноты.

Обобщающее сопоставление отдельных методов анализа, а также виды возможных сценариев относительно людских ресурсов представлены ниже.

Сопоставление методов анализа людских ресурсов

Методы анализа	Примерные варианты решений в области людских ресурсов
Бенчмаркинг	– кого продвигать по служебной лестнице – где искать эталон – кто должен быть ментором для работников – как вести обучение работников
Кривая опыта	– разработка системы продвижения в данной организации – индивидуальный подход к каждому работнику, связанный с мотивацией – определение критериев оценки работников – стимулирование к более эффективному труду с помощью создания соответствующих условий развития

Окончание таблицы

Методы анализа	Примерные варианты решений в области людских ресурсов
Кадровый портфолио	– отнесение данного работника к определенной группе – определение пригодности работника в данной организации – принятие решения о продвижении или поручение других заданий, менее ответственных – увольнение неподходящих работников – инвестирование в эффективных работников – анализ затрат на развитие работников – разработка мотивационной системы
SWOT	– оценка влияния внутренних и внешних факторов на людские ресурсы данной организации – определение возможностей развития людских ресурсов – оценка соответствия людских ресурсов данной фирмы меняющейся ситуации на рынке труда – разработка задач, определяющих степень эффективности данного работника

Обобщая, можно утверждать, что работники не любят, когда их оценивают, поскольку это связано со стрессом. Они опасаются, что оценка повлияет на их дальнейшую судьбу. Зато оценка необходима руководству, желающему сориентироваться в состоянии людских ресурсов в организации и в том, какой сценарий должен быть в связи с этим разработан.

Все представленные выше инструменты оценки свидетельствуют о значении кадровой функции на предприятии. Одновременно они отвечают растущим потребностям руководящих лиц, а также являются попыткой ответа на вопрос, будут ли имеющиеся людские ресурсы в состоянии справиться с вызовами, которые несет с собой нарастающая конкуренция.

Рыночная экономика заставила использовать новые методы управления. Классические методы, хотя и проверенные, не всегда справляются с задачей выживания предприятий на нынешнем бурном рынке. Поэтому необходимо использовать новые, имеющие будущее, методы анализа предприятия. Одним из этих инструментов является контроллинг – наиболее современный метод анализа нынешнего положения, главной целью которого является помощь в определении перспектив развития предприятия.

Значимым элементом исследования контроллинга являются людские ресурсы, которые, будучи надлежащим образом использован-

ными, серьезно влияют на положительные финансовые итоги предприятия. На значение людских ресурсов указывает также факт появления множества консалтинговых фирм, задача которых состоит в подборе наиболее подходящего кандидата на определенную должность.