

СУТНІСТЬ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО РОЛЬ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах персонал є одним із потенційних ресурсів розвитку підприємства, його цінністю і головним стратегічним ресурсом у конкурентній боротьбі.

Персонал – це сукупність людей, що професійно розвиваються. Організація розглядає підвищення витрат на персонал (особливо на розвиток персоналу) як інвестиції, формує соціально-відповідальні відносини з працівниками, направлені на гуманізацію праці, підвищення якості праці і життя [7, С. 6].

В умовах ринку все більше стає зрозуміло, що творчий потенціал персоналу, його продуктивність і мотивація є найважливішими конкурентними перевагами підприємства, що разом із конкурентоспроможними технологіями і методами організації виробництва визначають успіх стратегії, направленої на підвищення вартості підприємства.

Ефективність управління персоналом пов'язана з наданням повної та своєчасної інформації про стан людських ресурсів, їх динаміку, кваліфікацію, ділову активність. Саме тому пріоритетним напрямком контролінгу є контролінг персоналу, структурно і функціонально вбудований у загальну систему управління підприємством.

З проблемою визначення сутності контролінгу персоналу пов'язані роботи таких вчених: Ковальова С.В., Михайлової А.В., Одегова Ю.Г., Ніконової Т.В., Панченко Г.С., Синявець Т. та інших. Потрібно зазначити, що в економічній літературі вживаються різні визначення: «кадровий контролінг», «контролінг персоналу», «контролінг людських ресурсів».

П Хорват [3] зазначає, що причинами виникнення підсистеми контролінгу людського капіталу стали труднощі в оцінці людських ресурсів, зростаючі кваліфікаційні вимоги до працівників у зв'язку із постійним технологічним прогресом і виділення ключових кваліфікаційних характеристик співробітників (наприклад, готовність до постійного підвищення кваліфікації, вміння і бажання працювати в команді, гнучкість).

Одегов Ю.Г., Ніконова Т.В. розглядають кадровий контролінг як коригуючий кадровий контроль, визначаючи такі його основні цілі: підтримку кадрового планування; забезпечення гарантії надійності і підвищення якості інформації про персонал; забезпечення координації в рамках функціональних підсистем системи управління персоналом, а

також по відношенню до інших функціональних підсистем організації; підвищення гнучкості в управлінні персоналом за допомогою своєчасного виявлення недоліків і ризиків для кадрової роботи та ін. [5]. Вважаємо, що не потрібно обмежувати контролінг персоналу тільки контролем, оскільки він виконує й інші функції.

С. Ковальов основну ідею контролінгу персоналу вбачає у впровадженні обґрунтованих (необхідних і достатніх) планових значень показників за усіма елементами системи управління персоналом, в аналізі прибутку при різноманітних варіантах кадрової політики [2]. На нашу думку, недоцільно звужувати сферу дії контролінгу персоналу тільки конкретними кількісними показниками і спрямуванням на забезпечення кількісних цілей, оскільки він направлений також і на досягнення певних якісних цілей, таких як формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, забезпечення задоволеності працівників умовами роботи тощо.

Г. Панченко зазначає: «Контролінг персоналу – це інструмент управління, що дозволяє більш ефективно реалізовувати кадрову функцію в менеджменті підприємства для досягнення оперативних і стратегічних цілей за допомогою забезпечення підтримки, координації і оптимізації як всієї системи управління людськими ресурсами, так і окремих сфер управління. Кадровий контролінг є інструментом управління людськими ресурсами і служить для підвищення продуктивності та гнучкості виробництва, а також для зниження витрат, пов'язаних із працівниками підприємства» [6].

Слід схвалити підхід Синявець Т. до контролінгу персоналу як до системи взаємопов'язаних елементів (цілей, задач, суб'єктів і об'єктів, функцій, ресурсів і результатів). Ці складові формують цілісність і якість системи, орієнтованої на досягнення цілей ефективного управління персоналом в умовах змінюваного зовнішнього і внутрішнього середовища [7, С. 2].

Узагальнюючи розглянуті визначення, слід зазначити, що більшість авторів справедливо звертають увагу на спрямованість контролінгу персоналу на розвиток управління персоналом для досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення його економічної і соціальної ефективності.

Основною метою контролінгу персоналу є підвищення конкурентоспроможності системи управління персоналом.

До завдань контролінгу персоналу відносяться: вирішення питань оптимізації бізнес-процесів, вдосконалення організаційної структури підприємства і зменшення дублюючих функцій, підвищення виконавської і трудової дисципліни.

Контролінг персоналу включає такі три основні етапи:

1. Визначення оптимальної (ідеальної) моделі управління персоналом шляхом формування регламентів, стандартів, планів (і вироблення на їх основі критеріїв і показників).

2. Порівняння досягнутих результатів із встановленими критеріями і показниками.

3. Прийняття рішень з координації діяльності об'єкта [7, С. 10].

Заслуговує на увагу розроблена Белоусовим В.В. модель стратегії розвитку персоналу промислового підприємства, яка може бути використана контролінгом персоналу для забезпечення його ефективності (рис. 1). Дана модель базується на ефективному використанні наявного кадрового потенціалу і направлена на підвищення конкурентоспроможності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

1. Зв'язок стратегії розвитку персоналу з бізнес-стратегією підприємства	<i>Визначення можливостей</i>	2. Управління потенціалом персоналу
<i>Визначення пріоритетних шляхів розвитку персоналу</i>	СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	<i>Визначення мотивації співробітників</i>
4. Виявлення пріоритетних напрямків інвестування в персонал підприємства	<i>Відстеження тенденцій на ринку праці</i>	3. Імідж підприємства як роботодавця

Рис. 1. Організаційно-економічна модель стратегії розвитку персоналу промислового підприємства [1]

1. Зв'язок бізнес-стратегії і стратегії розвитку персоналу включає перевірку кожного напрямку бізнес-стратегії, визначення вимог до персоналу і ступеня його участі в реалізації стратегії.

2. Управління потенціалом персоналу включає порівняння наявного і необхідного для реалізації стратегії розвитку підприємства потенціалу персоналу. Замість того, щоб реагувати на тенденції на ринку праці, підприємство планує, який персонал (за чисельністю, освітою, кваліфікацією тощо) необхідний для реалізації стратегії і підвищення конкурентоспроможності підприємства. На цьому етапі також досліджують загальні тенденції кадрової структури, включаючи такі показники як плинність, кількість співробітників пенсійного віку тощо. Потім ці дані використовуються для формування збалансованого потенціалу робочої сили, що дозволить виявити, які співробітники необхідні для розвитку підприємства.

3. *Імідж підприємства як роботодавця* полягає у позиціонуванні підприємства в очах персоналу з метою залучення, мотивації і утримування потрібних співробітників.

4. *Виявлення пріоритетних напрямків інвестування в персонал.*

Оцінка результатів праці – одна з функцій управління персоналом, направлена на визначення рівня ефективності виконання роботи. Оцінка результатів праці, як і оцінка професійної поведінки і особистих якостей персоналу, є складовою ділової оцінки персоналу і полягає у визначенні відповідності результатів праці працівника поставленим цілям, запланованим показникам, нормативним вимогам.

Показники, за якими оцінюються працівники, різноманітні. Наприклад, для оцінки результатів праці керівника використовуються такі показники: прибуток, темп зростання прибутку, частка підприємства на ринку; менеджера з персоналу – кількість вакантних місць на підприємстві, кількість претендентів на одне вакантне місце, коефіцієнт плинності за категоріями персоналу і підрозділами тощо.

На завершення слід зазначити, що контролінг персоналу не повинен перетворюватися на централізовану і стандартизовану систему, яка обмежується лише кількісними показниками, а повинен використовувати також у своїй роботі фізіологічні і соціально-психологічні характеристики співробітників, що повинно сприяти зростанню об'єктивності вимірювання і оцінки головного ресурсу – персоналу підприємства.

Література:

1. Белоусов В.В. Стратегия развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия: автореферат дис. на соискание учёной степени канд. экон. Наук: специальность: 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)» / В.В.Белоусов. – Ижевск, 2007. – 21 с. – Режим доступа: elibrary.udsu.ru/xmlui/bitstream/handle/

2. Ковалев С.В. Система контроллинга персонала промышленной организации / С.В.Ковалев. – М.: КНОРУС, 2010. – 264 с.

3. Концепция контроллинга: Управленческий учёт. Система отчётности. Бюджетирование / Horvath & Partners. – Пер. с нем. – [2-е изд.] - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.

4. Михайлова А.В. Развитие кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации: автореферат дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук: спец.08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: маркетинг» / А.В.Михайлова. – Москва, 2006. – 20 с. – Режим доступа: www.lib.ua-ru.net/diss/cont/352533.html

5. Одегов, Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала: учебное пособие / Ю. Г. Одегов, Т.В. Никонова. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Экзамен, 2004. – 544 с.

6. Панченко Г. С. Контролінг формування та використання людських ресурсів: автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук: спеціальність 08.00.07 – «Демографія, економіка праці» / Г.С.Панченко. – Донецьк, 2008. – 209 с. – Режим доступу: www.lib.ua-gu.net/diss/cont/352533.html

7. Синявец Т. Системный подход к контроллингу персонала / Т.Синявец // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 11. – 20 с.

Підлужна Н.М., викладач ТНЕУ

МЕТОДИЧНІ ПРОЦЕДУРИ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ

Контроль виконує свої функції за допомогою власного методу, який є системою методичних прийомів і конкретних методик. Реалізація будь-якого методу управління, в тому числі і фінансово-господарського контролю і ревізії, здійснюється за допомогою певних процедур.

Можна виділити наступні методичні прийоми контролю і ревізії: органолептичні методичні прийоми, вибіркові і суцільні спостереження у внутрішньому контролі та ревізії, розрахунково-аналітичні методичні прийоми, документальні методичні прийоми та контрольно-ревізійні процедури.

Органолептичні методичні прийоми фінансово-господарського контролю використовують при перевірці фактичного стану об'єктів контролю. Найважливішим з них є інвентаризація. Методичний прийом інвентаризації використовується для контролю достовірності даних бухгалтерського обліку, звітності і балансу підприємства, зокрема, наявності і вартості товарно-матеріальних цінностей, коштів у касах, на розрахунковому та інших рахунках.

Вибіркові спостереження застосовуються у фінансово-господарському контролі і ревізії як один із видів не суцільного дослідження господарських операцій, що ґрунтується на застосуванні вибіркового методу. Суть вибіркового методу полягає у правильному відбиранні одиниць спостереження. Точність результатів, добутих за допомогою цього методу, залежить від способу відбирання одиниць спостереження, ступеня коливань ознаки у сукупності, кількості одиниць, які підлягають спостереженню.

Теорія вибіркового методу ґрунтується на законі великих чисел. Прикладом вибіркових спостережень може бути контрольна перевірка