

УДК 005.5:331.101.2

Олицька Т. А.  
Базалійська Н. П.  
Хмельницький національний університет

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У даній статті розглянуто визначення сутності контролінгу персоналу в організації. Проаналізовано існуючі підходи до реалізації контролінгу на підприємстві та визначено особливостями контролінгу персоналу на сучасному етапі.

**Ключові слова:** контролінг, персонал, кадри, людські ресурси, управління персоналом.

**Постановка проблеми.** Для забезпечення стабільного економічного розвитку України важливу роль має вирішення проблем, що пов'язані з підвищенням якості формування та використання людського ресурсу. Враховуючи складну структуру цього ресурсу та його численні особливості на сучасному етапі розвитку управління соціотехнічними системами, підприємству стає вкрай необхідно сформулювати ефективний механізм оцінки та корекції стану персоналу. Однією з таких можливостей вбачається впровадження системи контролінгу, що міститиме низку взаємопов'язаних цілеспрямованих заходів з оптимізації використання людського ресурсу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження особливостей застосування контролінгу персоналу в організації привертають увагу багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків, а саме Л. Балабанової та О. Стельмащенко, О. Гасило, С. Ковальова, А. Михайлової, А. Полозової та С. Євсєєвої, Г. Панченко та інших.

**Метою** даної статті є визначення методологічних особливостей контролінгу персоналу в організації на сучасному етапі.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах ринкової економіки більшість підприємств для зменшення негативного впливу змін зовнішнього середовища використовують таку сучасну технологію управління, як контролінг. Контролінг дозволяє вчасно виявити загрози та можливості, що виникають у зовнішньому середовищі, та розробляє відповідні рекомендації для прийняття управлінських рішень. Крім того, контролінг спрямований на виявлення та ліквідацію проблемних моментів у процесі діяльності підприємства, а отже може використовуватись у сфері управління персоналом з метою підвищення соціальної та економічної ефективності даного процесу, оскільки саме від ефективності управління персоналом залежить ефективність управління діяльністю підприємства в цілому.

Однак, як свідчить практика, на підприємствах використовуються лише певні інструменти контролінгу персоналу, оскільки відсутній єдиний концептуальний підхід щодо визначення його сутності, а отже використання даної технології не може носити комплексного системного характеру, що забезпечує ефективність її використання.

Розгляд сутності терміну «контролінг персоналу» повинен передбачати усвідомлення науковцями, перш за все, таких понять, як: «персонал», «кадри», «людські ресурси», оскільки різні підходи щодо визначення терміну «контролінг персоналу», виявили, що більшість науковців, які займаються проблемами управління персоналом, ототожнюють ці поняття. Тому зустрічаються різні точки зору на вживання, визначення і трактування термінів: «контролінг персоналу», «контро-

лінг людських ресурсів», «кадровий контролінг», «контролінг кадрів», а іноді і ототожнення цих понять.

Під контролінгом більшість дослідників розуміють функціональну систему планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівництва підприємством; це спеціальна, саморегульовальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль та внутрішній консалтинг [1, с. 12].

Отже, перш ніж перейти до аналізу підходів щодо визначення цих термінів, слід обґрунтувати доцільність використання певного терміну для характеристики процесів контролінгу у сфері управління персоналом.

Згідно з думкою О. Гасило, контролінг – це система, що покликана забезпечити інформаційно-методологічну підтримку прийняття управлінських рішень та координацію діяльності різних підрозділів і працівників підприємств для досягнення загальних цілей підприємства, отже більш доречно замість «контролінгу персоналу» використовувати термін «контролінг управління персоналом». Тому що контролінг управління персоналом як концепція управління, містить у собі не лише функцію аудиту персоналу (під яким більшість вчених розуміє контролінг персоналу), але й функції інформаційно-аналітичного забезпечення, планування, аналізу, моніторингу, контролю та регулювання процесів щодо управління персоналом підприємств [2, с. 37].

Як і будь-яка система управління підприємством, впровадження контролінгу передбачає певні витрати на приведення інституційної, інфраструктурної, адміністративно-правової та кадрової сфер діяльності підприємства до відповідності новим цілям та критеріям управління. Основними проблемами при впровадженні системи контролінгу на підприємствах є: неправильне розуміння завдань контролінгу, помилки при виборі цілей, недостатня кількість інформації, не правильне будівництво системи контролінгу та ін. Для вирішення проблем та здійснення перетворень формуються принципи, що концентрують увагу та зусилля менеджменту підприємства під час трансформації системи управління на досягненні певних еталонних станів об'єкта управління. При чому зі збільшенням кількості змін у системі управління зростає і вартість такої перебудови.

Оскільки контролінг – це технологія управління, спрямована на забезпечення досягнення цілей діяльності підприємства, а в забезпеченні досягнення цілей беруть участь не лише штатні кваліфіковані працівники (кадри), але й нештатні працівники підприємств (стажисти, практиканти

та інші), що працюють як на оплатній основі, так і в ряді випадків безкоштовно, доцільним вважається для характеристики процесів контролінгу в сфері управління персоналом використовувати термін «контролінг персоналу».

Науковці Л. Балабанова та О. Стельмашенко обґрунтували необхідність удосконалення дефініції такої категорії, як «персонал», оскільки виявили, що більшість авторів у своїх роботах роблять акцент на те, що до персоналу належать лише постійні працівники підприємства, які входять до основного штату і володіють необхідним рівнем кваліфікації. Так на їх думку, персонал доцільно визначати як сукупність всіх працівників підприємства, зайнятих виконанням певних обов'язків [1, с. 13].

Кадри підприємства – основний штатний склад кваліфікованих працівників організації.

Т. Лукіних пропонує визначати людські ресурси як сукупність трудових, інтелектуальних, творчих, підприємницьких здібностей і моральних якостей робітників, раціональне використання, формування і розвиток яких забезпечує ефективність і конкурентоспроможність організаціям в ринковому інноваційному середовищі [6, с. 180].

Слід зауважити, що людські ресурси в останні роки розглядаються як основний стратегічний ресурс організації, що на відміну від матеріальних, фінансових, інформаційних та інших видів ресурсів підприємства виступає головним фактором забезпечення продуктивності праці, стратегічної спрямованості діяльності, а отже – ефективності і забезпечення успішної тривалої діяльності підприємства на ринку. Отже, людські ресурси розглядаються як економічна категорія і її застосування є доцільним під час реалізації ресурсного контролінгу, а не соціально-орієнтованого.

Г. Панченко зауважує, що контролінг формування і використання людських ресурсів – орієнтована на досягнення цілей суб'єкта управління система планування, координації, аналізу та інформаційного забезпечення процесів формування і використання людських ресурсів [5, с. 36]. 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 [5, с. 54].

Кадровий контролінг, на думку А. Михайлової, це система інформаційно-аналітичної і методичної підтримки прийняття управлінських рішень у системі управління персоналом з метою підвищення ефективності організації [3, с. 29].

Контролінг персоналу потрібно розглядати як технологію управління, що направлена на розробку рекомендацій та підтримку управлінських рішень у сфері управління персоналом, що допомагає забезпечити досягнення цілей підприємства на основі підвищення гнучкості та адаптивності системи управління персоналом та вдосконалення підходів щодо планування, інформаційно-аналітичного забезпечення та



Рис. 1. Рівні контролінгу персоналу

здійснення контролю над окремими процесами управління персоналом [2, с. 32].

На думку С. Ковальова, контролінг у системі управління персоналом організації ставить за мету підтримку планування, управління, контролю та інформаційного забезпечення всіх заходів у сфері кадрового господарства (рис. 1). Основною ідеєю контролінгу персоналу виступає впровадження обґрунтованих (необхідних і достатніх) планових значень показників за всіма елементами системи управління персоналом [4, с. 11-12]. Основне застосування контролінгу полягає в аналізі прибутку при різноманітних варіантах кадрової політики [4, с. 13].

У цьому випадку автор розглядає контролінг персоналу як монетарну концепцію контролінгу, що використовує лише конкретні показники та спрямована на забезпечення кількісних цілей. Однак слід зауважити, що контролінг персоналу слід віднести до соціально-орієнтованої концепції контролінгу, оскільки ця концепція створена для людини і її складовою виступає людина. Безумовно, контролінг персоналу як система використовує і певні елементи монетарної концепції контролінгу, зокрема однією з задач контролінгу персоналу є управління витратами на персонал, що, як наслідок, впливає на управління прибутком підприємства. Разом з тим контролінг персоналу спрямований на забезпечення досягнення не лише кількісних, але й якісних цілей (наприклад забезпечення задоволеності робітників працею та її умовами, створення сприятливого морально-психологічного клімату тощо).

Основне розуміння концепції контролінгу персоналу прийняте авторами А. Полозовою та С. Євсеевою [6, с. 2], знаходиться на перетині двох площин управління персоналом у досягненні цілей організації:

- як технологія інструментального управління персоналом, що є складним об'єктом управління, що тонко, неоднозначно і невизначено сприймає управлінський вплив;

- як системний процес управління персоналом на базі можливості критично оцінювати ситуацію, самостійно або колективно приймати управлінське рішення щодо досягнення цілей організації.

Особливостями контролінгу персоналу на сучасному етапі є наступні:

- контролінг персоналу виступає однією з головних складових системи контролінгу діяльності підприємства, призначенням якої є забезпечення ефективності процесів управління персоналом

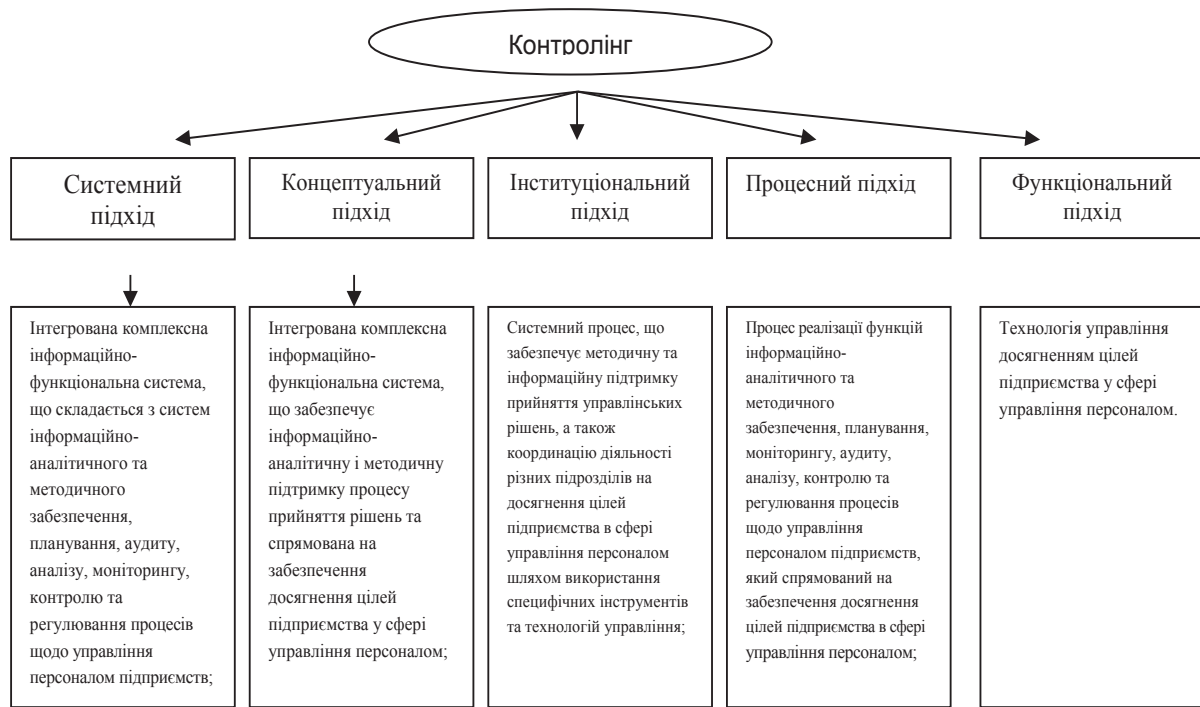


Рис. 2. Точки зору контролінгу персоналу

(ефективності і оптимальності витрат на персонал, продуктивності праці, досягнення цілей) та стратегічної спрямованості діяльності, а отже забезпечення успішності і тривалості діяльності підприємства на ринку;

- контролінг персоналу забезпечує використання соціально-орієнтованої концепції контролінгу підприємством, оскільки забезпечує збалансоване управління на основі монетарних і не фінансових показників;

- контролінг персоналу за своєю сутністю є процес-орієнтованим контролінгом, оскільки орієнтований на супровідні процеси в сфері управління персоналом. Перспективами подальших до-

сліджень у цьому напрямку є розробка концепції контролінгу персоналу та рекомендацій щодо її використання підприємствами торгівлі на практиці.

**Висновки.** Отже, контролінг персоналу доцільно розглядати як технологію управління, спрямовану на розробку рекомендацій та підтримку управлінських рішень в сфері управління персоналом, спроможну забезпечити досягнення цілей підприємства на засадах підвищення гнучкості та адаптивності системи управління персоналом та вдосконалення підходів щодо планування, моніторингу, інформаційно-аналітичного забезпечення та контролю окремих процесів управління персоналом.

#### Список літератури:

1. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – Донецьк [ДонНУЕТ], 2010. – 238 с.
2. Гасило О. О. Контролінг управління персоналом підприємств / О. О. Гасило // Торгівля і ринок України : Тем. зб. наук. праць з проблем торгівлі і громадського харчування. Вип. 25. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. Т. 1. – С. 369-374.
3. Михайлова А. В. Розвиток кадрового контролінгу в системі управління персоналом організації : автореферат кандидата екон. наук : 08.00.05 / Михайлова Ганна Вікторівна. – М., 2006. – 210 с.
4. Ковалев С. В. Система контролінга персоналу промислової організації / С. В. Ковалев. – М. : КНОРУС, 2010. – 264 с.
5. Панченко Г. С. Контролінг формування та використання людських ресурсів: автореф. кандидата екон. наук : 08.00.07 / Панченко Ганна Степанівна. – Донецьк, 2008. – 214 с.
6. Полозова А. Н. Концептуальные положения персонал-контроллинга в производственных организациях / А. Н. Полозова, С. В. Евсеева // Проблемы региональной экономики [Електронний ресурс] Режим доступу : <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2011/1101.htm>.

Олицкая Т. А.

Базалийска Н. П.

Хмельницький національний університет

#### МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ КОНТРОЛЛИНГА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

##### Резюме

В данной статье рассмотрены определения сущности контроллинга персонала в организации. Проанализированы существующие подходы к реализации контроллинга на предприятии и определены особенностями контроллинга персонала на современном этапе.

**Ключевые слова:** контроллинг, персонал, кадры, человеческие ресурсы, управление персоналом.

**Olitskaya T. A.**  
**Bazaliyska N. P.**  
Khmelnitsky National University

#### FEATURES METHODOLOGICAL CONTROLLING PERSONNEL IN THE ORGANIZATION

**Summary**

In this article the definition of the essence of controlling personnel in the organization. Existing approaches to the implementation of controlling the company and peculiarities of controlling staff today.

**Key words:** controlling, personnel, personnel, human resources and personnel management.