

Ананченкова П. И.

*кандидат экономических наук, доцент,
Академия труда и социальных отношений,
профессор кафедры «Экономика и управление в социальной сфере»
e-mail: ananchenkova@yandex.ru*

Контроллинг системы внутрифирменного обучения персонала

В работе представлен анализ системы контроллинга эффективности реализации программ внутрифирменного обучения. Определено содержание понятия контроллинга, его целей, задач, инструментов и процессов.

Ключевые слова: *человеческие ресурсы, персонал, развитие, обучение, оценка.*

Ananchenkova P.

*PhD (economy), professor of Department of Economics and management in
social sphere of the Academy of labor and social relations*

Controlling system in-house staff training

The paper presents the analysis of the system of controlling the effectiveness of the implementation of in-house training programs. Determined the content of the notion of controlling, its aims, tasks, tools and processes.

Keywords: *human resources, staff development, training, assessment.*

В настоящее время стадия развития современного общества отмечена интенсивностью и глубиной процесса информатизации. Главной задачей в процессе информатизации общества определена роль информатизации системы внутрифирменного обучения — направления, формирующего повышение качества содержания образования.

Внедрение в организациях контроллинга системы внутрифирменного обучения персонала, итогом которой будет достижение высокого качества профессионального образования в соответствии с меняющимися запросами общества и социально-экономическим условиям. В ходе этого процесса заложено два основных механизма стимулирования необходимых системных перемен в процессе обучения, одним из которых является внедрение в массовую практику элементов новых управленческих механизмов и методов.

Внутрифирменное обучение может быть направлено на получение сотрудниками знаний и навыков, которые применимы только в данной компании, так и на получение сотрудниками знаний и навыков, которые применимы ими в дальнейшей профессиональной деятельности у другого работодателя. На наш взгляд, в первом случае соотношение издержек на обучение работников и компании выше, чем во втором случае, так как полученные работниками специальные знания и навыки, применимые только у данного работодателя, не способны в какой-либо степени повысить их положение на рынке труда, так как данные знания и навыки не будут пользоваться спросом у других работодателей, трудоустройство у которых может также потребовать прохождения подготовки. И выгода от проведения специальной подготовки будет, практически полностью, присвоена компанией, проводящей обучение.

Стоит заметить, что выгода от обучения специальным знаниям и навыкам, всё же, присваивается прошедшими подготовку сотрудниками, но в меньшей степени по сравнению с компанией. Это связано с тем, что прошедшие обучение сотрудники могут получать большую заработную плату по сравнению с предполагаемым уровнем оплаты труда на компанию-конкурента, и прохождение обучения может обусловить их карьерное продвижение в данной компании. Выгоду от внутрифирменной подготовки, направленной на получение знаний и навыков, которые пользуются спросом у других работодателей, обучающиеся сотрудники и компания делят между собой в большей степени на равных правах, так как увеличивается вес работника на рынке труда и его привлекательность для других работодателей. Стоит отметить, что компания, проводящая обучение для получения сотрудниками подобных «общих» знаний и навыков, подвержена риску потери выгоды от обучения сотрудника в случае его ухода из компании. В случае его трудоустройства в конкурирующую организацию, руководство компании не только лишится выгоды от проведения внутрифирменной подготовки, но и фактически профинансирует обучение сотрудника конкурента.

Выбор определённых целей и задач проведения внутрифирменной подготовки персонала определяет её направления, которые связаны с общими целями деятельности компании и являются частью стратегии управления её кадрами. В качестве основных выделяют три направления внутрифирменной подготовки на основании поставленных целей обучения сотрудников в качестве первостепенных:

1. Традиционное — данное направление внутрифирменной подготовки сосредоточено на обучении сотрудников с целью развития у них стандартного необходимого уровня компетенций, профессиональных навыков и знаний, необходимых для успешного выполнения ими своих должностных обязанностей. Данное направление внутрифирменного обучения главным образом способствует компании в достижении запланированного уровня эффективности работы собственных кадров.

2. Поддерживающее — данное направление внутрифирменной подготовки заключается в осуществлении развития сотрудников в рамках их предстоящих повышений, выдвижений в кадровый резерв, смены основного рода деятельности в связи с переводом на другую должность и т.д. Данное направление в качестве основной цели преследует цель компании в создании внутреннего кадрового резерва, удовлетворении необходимости в подготовленных и обученных кадрах за счёт развития собственных сотрудников.

3. Стратегическое — данное направление внутрифирменного обучения сосредоточено на развитии сотрудников, которым руководство придаёт большое значение в рамках стратегического развития компании, при планировании будущих структурных изменений и т.д.

Актуальные направления внутрифирменного обучения обуславливаются характером инноваций, которые внедряются в организациях. Система контроллинга внутрифирменного обучения персонала состоит из управленческого учета, контроля, аудита и программно-целевого планирования, но этим не ограничиваются основные принципы, инструменты и методы контроллинга. С помощью контроллинга внутрифирменного обучения можно оценить эффективность его проведения и результативность обучения персонала в достижении целей организации, а также подкорректировать важные решения в сфере обучения кадрового состава с учетом обнаруженных отклонений от намеченных показателей.

В научной и учебно-методической литературе наблюдается огромное количество трактовок понятия контроллинг. Например, Х. Берр, который известен изучением контроллинга в инновационной области, подразумевает под контроллингом внутрифирменного обучения частную функцию в рамках руководства непрерывным профессиональным образованием и поддержку управления НПО с помощью информации. Данное определение включает в себя процесс обработки данных (сбор, подготовка, переадресация производственной информации), планирование, ориентированное на общую цель, а также контроль достижения цели и обучающие мероприятия. Зачастую, тер-

мин контроллинг объединяет также планирование, управление, контроль и анализ.

Существует два подхода к понятию «контроллинг»: контроллинг — как система и контроллинг — как процесс. Однако, для более точного представления данного термина необходимо использовать системно-процессный подход к исследованию «контроллинга».

Проанализируем различные точки зрения в определении контроллинга.

Попченко Е.Л. интерпретирует понятие «контроллинг» в составе «контроллинг — это немецкий (европейский) вариант управленческого учета» до расценивания контроллинга философией менеджмента.

Автор осознанно выделяет две позиции в определении контроллинга. Исторически, под «контроллингом» понималась именно система управленческого учета. Но под влиянием огромного интереса, Попченко Е.Л. расширены рамки контроллинга до философии менеджмента. Наряду с этим, он не вкладывает основополагающей смысл о том, что не каждая управленческая система будет представлять собой систему контроллинга.

Определения термина «контроллинга», приведенные ниже, более точно раскрывают понятие контроллинга, подчеркивая необходимость компьютеризирования системы внутрифирменного обучения, на основе которой принимаются управленческие решения руководителями компаний.

Контроллинг (англ. controlling) — это: 1) инструмент планирования, учета, анализа состояния дел на фирме, используемый для принятия решений на базе компьютеризированной системы сбора и обработки информации; 2) название подразделения фирмы, принятое на промышленных предприятиях в ФРГ, США; 3) система непрерывной оценки разных сторон деятельности компании, ее подразделений, руководителей, сотрудников, охватывающая учет, анализ, контроль как интегральную функцию.

Контроллинг — ориентированная на достижение целей интегрированная система информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности предприятия.

Наиболее точным, на наш взгляд, является определение Дитера Хана: контроллинг — автоматизированная система управления управлением. Из чего следует, что контроллинг основывается на трех составляющих системах: информационной, экономической, управленческой.

Многообразие определений и взглядов является подтверждением того, что контроллинг — это интенсивно развивающееся направление в области теории и практики управления любой системой.

Таким образом, контроллинг системы внутрифирменного обучения можно представить как концепцию менеджмента на основе системного и процессного управления системой обучения, ориентированную на производительное использование ресурсов и развитие организации с учетом экономических, технологических, социально-культурных, политико-правовых и экологических рамочных условий и ограничений на базе передовых информационных технологий.

Мониторинг, как элемент контроллинга рассматривается в качестве подсистемы, которая систематически контролирует и измеряет качество управленческих решений на основе соответствующих показателей.

Управленческий учет — звено, связывающее учетный процесс и управление компанией, которое является системой ведения учета операций предприятия, которая на всех стадиях финансового процесса и в разрезе всех основных видов деятельности фиксирует: плановые показатели бюджета, фактические результаты, отклонение фактических значений от плановых.

Планирование — подготовка и корректировка плана, которые включают предвидение, обоснование, конкретизацию и описание финансово-хозяйственной деятельности фирмы на ближайшую и отдаленную перспективу. Это основной элемент контроллинга, ориентированный на достижение стратегических и тактических целей, обеспечивающих, контроль исполнения и принятия управленческих решений.

Целенаправленность формирует цели верхнего уровня организации — начальный пункт контроллинга, а также его результат.

Информационное обеспечение (ИО) представляет собой важный компонент системы контроллинга на предприятии и определяет основную роль среди перечисленных выше элементов, т.к. существование любой организации зависит от информационной связи — загруженности ее информационных связей с внешним миром и внутренним.

В качестве менеджера-пользователя предстают непосредственные участники процесса управления организацией: директор, руководители подразделений, топ-менеджеры, экономисты.

Современный опыт эффективного управления системой внутрифирменного обучения определяет совокупность мероприятий, опирающихся на восемь принципов: ориентация на потребителя; лидерство

руководства; вовлечение людей; процессный подход; системный подход к менеджменту качества; непрерывное улучшение; принятие решений, основанных на фактах; взаимовыгодные отношения с партнерами.

Система образования — социальная, открытая система, поэтому все процессы, протекающие в обществе, сильно влияют на ее развитие. Процесс внутрифирменного обучения в российских компаниях находится на пути эволюционного развития, основной задачей которого является развитие интеллектуального, культурного и экономического уровня персонала.

На основании норм эффективного контроллинга в системе внутрифирменного обучения, желательны обеспечение системного подхода к управлению внутрифирменным обучением персонала, который бы обеспечил внедрение различных методов обучения и эффективное использование ресурсов, основанного на следующих принципах:

- принцип саморазвития — принцип постоянного роста и саморазвития, лежащий в основе обучения личности;
- принцип качества — гарантия качества обучающих программ, реализуемый с помощью сочетания в них ценности для общества и личности;
- принцип разнообразия — формирование многообразия программ обучения по срокам и уровням подготовки, формам обучения;
- принцип единства — соблюдение связи, которая в необходимой степени слияния ступеней обучения в рамках системы внутрифирменного обучения;
- принцип эффективности — обеспечение потребностей организации в высококвалифицированных трудовых ресурсах посредством минимальных затрат.

Системный подход к контроллингу внутрифирменного обучения персонала реализуется на каждом из следующих этапов:

На этапе планирования внутрифирменного обучения можно проистиходит планирование целей, планирование программ и планирование ресурсов, при планировании программ и планировании ресурсов следует исходить из планирования целей. Проведение мероприятий по обучению персонала и их координацию можно рассматривать как часть этапа планирования, не забывая при этом, что подразумевается исполнение планирования.

На этапе контроля внутрифирменного обучения персонала следует выделить различные виды контроля, относящиеся к планированию, такие, как:

- сравнение фактического результата в разные периоды времени (временное сравнение);
- сравнение запланированного и фактического результата (контроль отклонения от плана);
- сравнение планового и будущего результата (контроль прогрессивности планов);
- сравнение фактического и будущего результата (контроль верности предпосылок);
- сравнение будущего и фактического результата (контроль достоверности прогноза).

На этапе анализа выявляется отклонение между плановыми и контрольными показателями с целью сокращения расхождений с планом.

Вместе с различными этапами контроллинга внутрифирменного обучения персонала (планирование, контроль и анализ) следует рассмотреть также методы, инструменты и мероприятия контроллинга. К методам контроллинга относятся: оценка эффективности обучения, анализ результатов и издержек на его проведение. Часто используемые инструменты контроллинга — это социологические опросы после проведения обучения на предприятии, также в роли инструмента может выступать организация потоков информации.

В роли мероприятий на первом этапе контроллинга, определяющих данные для его проведения применяются методы измерения и оценки.

Обратившись к классификации внутрифирменного обучения персонала, рассмотрим ее виды, соответствующие следующим критериям:

- по целевым установкам (контроллинг расходов, контроллинг результатов и контроллинг эффективности);
- по типу измерения (количественный и качественный контроллинг);
- по объекту и/или по времени (стратегический и оперативный контроллинг).

Опираясь на целевые установки, выделяют три уровня контроллинга внутрифирменного обучения персонала:

- 1-й уровень — контроллинг расходов;
- 2-й уровень — контроллинг результатов;
- 3-й уровень — контроллинг эффективности (соотношения результатов и издержек).

Контроллинг расходов предполагает планирование издержек на обучение персонала по периодам и расходы на содержание обучающе-

го аппарата. Контроль состоит в соблюдении утвержденного бюджета системы внутрифирменного обучения персонала.

Контроллинг результатов определяет продуктивность обучения кадров посредством сравнения фактического и планового использования совокупных ресурсов, задействованных в процессе внутрифирменного обучения персонала.

Контроллинг эффективности ориентирован на вклад системы внутрифирменного обучения персонала в успех компании. Исследование добавочной стоимости, получившийся за счет обучения персонала, в рамках контроллинга эффективности представляет собой наиболее сложную задачу, так как в современном обществе вклад обучения персонала в конечные результаты фирмы сложно точно и однозначно определить. Следовательно, измерение добавочной стоимости (вклада) обучения персонала соответствует оценочной или результирующей функции контроллинга системы внутрифирменного обучения персонала. Наряду с тем, измерение добавочной стоимости, получившейся за счет обучения персонала, должно быть не только количественным, но и качественным.

Из опыта управления и обучения персонала в российских компаниях следует, что преимущественно применяется количественный контроллинг, несмотря на то, что некоторые предприятия используют элементы качественного контроллинга.

По периоду действия контроллинг разделяют на оперативный и стратегический.

Оперативный контроллинг, в составе количественного контроллинга определяет, прежде всего, показатели издержек и результативности; тогда, как, при качественном контроллинге — качеством и продуктивностью (результативностью) процесса внутрифирменного обучения персонала. Его можно охарактеризовать направленностью на текущую деятельность по обучению персонала.

Стратегический контроллинг, напротив, специализируется на исследовании целей и программ обучения. При этом, речь идет об оценке стратегии внутрифирменного обучения, входящей в стратегию организации и оценке реализации стратегии внутрифирменного обучения кадров в конкретных мероприятиях и с помощью конкретных инструментов. Согласно исследованиям. На практике оперативный контроллинг внутрифирменного обучения персонала распространен гораздо в большей степени, чем стратегический.

Контроллинг системы внутрифирменного обучения персонала, как правило, осуществляется отделом контроллинга аппарата обуче-

ния совместно с руководством организации и руководителями структурных подразделений и включает в себя:

1. Методы анализа и сопутствующие средства для выявления спроса на профессиональное обучение в организации в настоящем и будущем (ориентированного на организацию, на работника и/или на задачи).

2. Методы оценки и вспомогательные средства для выявления эффективности профессионального обучения персонала во время и после проведения обучающих мероприятий. Ключевым пунктом здесь является оценка результатов применения изученного на практике, то есть оценка трансферта изученного материала.

3. Контроллинг внутрифирменного профессионального образования кадров предоставляет следующие качественные и количественные данные (информацию): вид и объем потребности в обучении персонала, вид и объем мероприятий по обучению, вид и число участников мероприятий по обучению, список программ обучения, профиль и квалификация преподавателей, методическое и дидактическое качество учебных пособий и материалов, эффективность осуществленных обучающих мероприятий, расходы на обучение персонала.

Для планирования и внедрения контроллинга внутрифирменного профессионального образования особую важность имеют следующие ключевые моменты:

1. Организация системы контроллинга: кто осуществляет контроллинг; объем и структура полномочий.

2. Определение специфических параметров (показателей) для контроллинга.

3. Выбор необходимых методов контроля.

4. Сравнение фактических и плановых расходов.

5. Исследование и своевременная подготовка вариантов совершенствования процесса обучения.

6. Регулярные отчеты о состоянии и развитии проекта.

Внедрение контроллинга в управлении системой внутрифирменного обучения позволяет сократить многие расходы системы и осуществлять управление системой обучения на образцовом уровне.

Используемые источники

1. Дедов О.А. Методология контроллинга и практика управления крупным предприятием: Учеб. пособие. — М., 2008.
2. Попченко Е.Л., Ермакова Н.Б. Бизнес-контролинг. — М., 2006.
3. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. — М., 2006.

4. Фалько С, Расселл К., Левин Л. Контроллинг в России. (Электронный ресурс): Корпоративный менеджмент. — Режим доступа: <http://www.cnn.ru/management/controlling/controlling.shtml>.
5. Фурсенко А.А., Никконен А.И. Введение в технологическую инновационную деятельность. — Т. 4. — М.: Наука, 1999.
6. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. — М., 1997.