

Підбір кадрів для служби контролінгу

У статті розглядані питання, які пов'язані з особливостями підбором персоналу для служби контролінгу на вітчизняних підприємствах; розроблено і запропоновано до практичного використання методичний підхід до відбору спеціалістів для роботи у службі контролінгу, а також розглянуто його професійні якості

аналіз, контроль, контролінг, менеджмент, моніторинг, підприємство, планування, професійні якості, управління

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки України, що характеризується високою мінливістю зовнішнього та внутрішнього середовищ, жорсткою конкуренцією, управління діяльністю підприємства потребує впровадження та використання інноваційних технологій щодо поточного та стратегічного управління діяльністю, що спроможна підвищити ефективність реалізації всіх завдань підприємства. Технологією, що покликана вирішити такі функції управління як планування, організація, контроль, координація та регулювання, а також забезпечити розвиток та підтримку конкурентних переваг підприємства, є контролінг.

Саме контролінг, на нашу думку, в сучасних умовах стає однією з важливих функцій управління і являє собою інтегровану комплексну систему, яка охоплює: систему інформаційних потоків, системи планування, організації, організації й моніторингу, і покликана сприяти досягненню поставлених цілей підприємства та його конкурентних переваг.

Створюючи відділ контролінгу, керівництво підприємства стикається із проблемою забезпечення спеціалістів високого рівня і тому кваліфікованість контролерів на сьогодні є досить актуальним питанням.

Окремі аспекти щодо відбору персоналу до служби контролінгу відображені у працях таких вчених, як А. Дайле, А.М. Карминський, Р. Манн, Е. Майер, С.Н. Петренко, М.С. Пушкар, Ю.В. Малаховський, С.Г. Фалько, Д. Хан, П. Хорвард та ін.

Поряд з цим, окремі процедурні питання комплектування штатів відділу контролінгу на сучасних підприємствах, їх кар'єрного супроводження досі залишаються не остаточно регламентованими, що не сприяє започаткуванню успішної діяльності служби в цілому.

У зв'язку з цим, метою написання даної статті є: розгляд основних вимог до кандидата на посаду контролера, методика підбору кадрів для служби контролінгу підприємства, а також визначення професійних якостей притаманних контролерові.

На будь-якому підприємстві, де впроваджується або уже функціонує система контролінгу постає питання про відповідальність за неї. У зв'язку з цим постає питання, хто повинен її нести: керівник підприємства, головний економіст, головний бухгалтер або для реалізації цієї функції необхідно затвердити нову посаду?

Відповідальність за впровадження системи контролінгу доцільно покласти на керівника підприємства (на великому підприємстві - на його заступника по економічним питанням), тому що відповідальність за процес впровадження не можна перекласти на керівників меншого рангу. Зрозуміло, при впровадженні контролінгу необхідна допомога консультанта зі сторони. Керівник підприємства не обов'язково повинний бути великим фахівцем в галузі: економіки й організації виробництва;

бухгалтерського й управлінського обліку; фінансового і стратегічного планування тощо. Але всю повноту відповідальності за процес впровадження, за необхідний рівень функціонування системи контролінгу несе саме він.

Коли система контролінгу починає працювати, знову постає питання про затвердження відповідної посади з тієї причини, що підприємство швидше досягне своєї мети, якщо за її досягнення несе відповідальність конкретна служба або відповідна посадова особа. Звичайно, контролер у невеликій організації буде зайнятий не тільки контролінгом. Він може виконувати й інші задачі, наприклад, управляти комерційним відділом, бухгалтерією, обчислювальним центром, займатися кадровими питаннями тощо. Але у разі потреби він повинний бути готовим узяти на себе відповідальність за систему контролінгу [1].

Виходячи з цих міркувань, найкраще підібрати таку особи, на яку можна покласти відповідальність за контролінг на самому підприємстві, тому що це зменшує ризик. Недоліки і слабості своїх співробітників добре відомі, їх можна виправити. Це значно важче зробити, коли маєш справу з працівником, який прийшов із сторони.

У цьому випадку повинні виконуватися 3 групи вимог (рис.1).

1. Претендент повинний уміти відігравати професійну роль контролера.

Питання про те, чи здатний претендент виконувати функції контролера, пов'язане з переліком вимог до контролера. У переліку вимог можуть бути виділені професійні знання і стиль поведінки. Тобто, з одного боку, мова йде про професійні знання і навички контролера, а з іншого боку - про його вміння поводитися (рис. 2) [2].

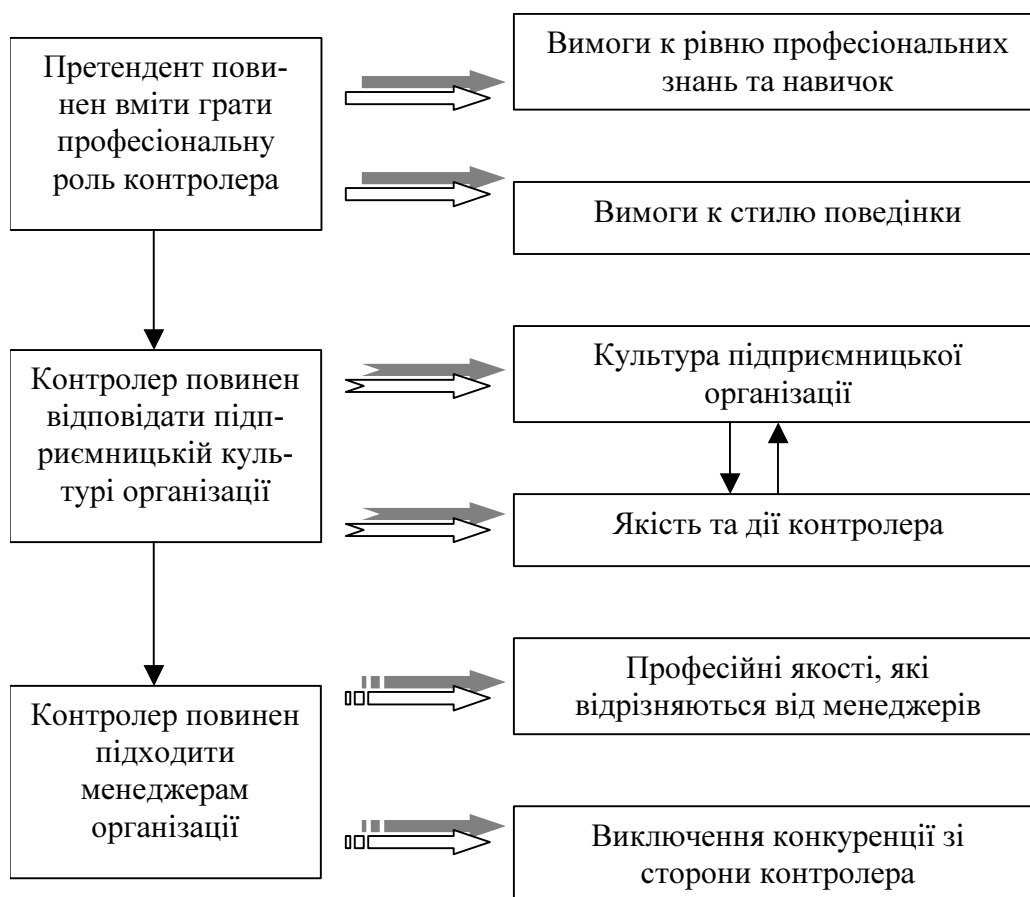


Рисунок 1 - Вимоги до кандидатів на посаду контролера

Коли ми говоримо про особисті якості контролера, то маємо на увазі не те, яка є людина, а те, як себе він зарекомендував [3]. Таким чином, мова йде не про потенційні

можливості, а про дії, що спостерігаються. Ці дії нас цікавлять, тому що вони знаходяться у відповідності з виконуваною професійною роллю. Удома людина може поводитися найвищою мірою невимушено, на своєму ж робочому місці він повинний володіти собою, що в професійному середовищі високо цінується. Крім того, важливість тієї або іншої якості залежить від виконуваного співробітником пакета задач. Поставлені проблеми обумовлюють поведінку, яка дозволяє вирішити існуючі труднощі.

Оскільки професійну кваліфікацію кандидата порівняно легко оцінити на основі документів, біографії, листів-рекомендацій, основні труднощі виникають при оцінці складних особистісних, поведінкових якостей майбутнього контролера. Як основу для рішення цієї проблеми пропонується використовувати перероблений каталог вимог до співробітників, складений В. Йозерихом (1981) для роботи центрів по підборі і підготовці кваліфікованих кадрів ("Assessment-Center"). Оцінка потенціалу особистості відбувається по чотирьох групових ознак: управління соціальними процесами; систематичні мислення та дія; активність, діяльність; уміння виразити себе [3].

2. Контролер повинний відповідати підприємницькій культурі конкретної організації.

Зовнішні форми поведінки контролера спираються на норми. Норми обмежують набір потенційних форм поведінки і визначають вибір тих з них, що підходять до специфіці ситуації. Те, що бажано або небажано із соціальної точки зору, також відбивається в нормах. Наприклад, на одному підприємству обов'язково є носіння краватки і надається перевага костюми темних розцвіток, а білі панчохи не вітаються. Поряд з цим постають цінності, переконання, догми, визначення, що не вимагають подальших доказів, наприклад, «Ділова людина без краватки фактично не одягнена і не має опори».

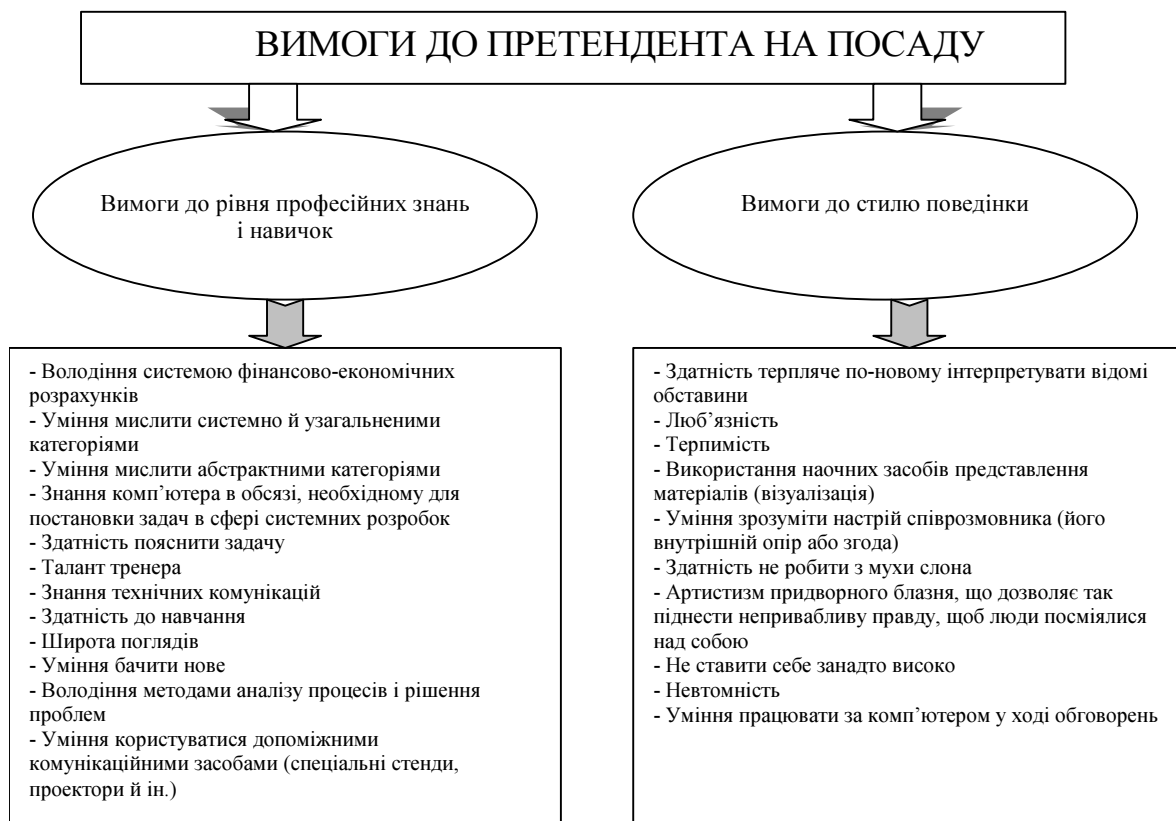


Рисунок 2 - Вимоги до претендента на посаду контролера

Звичайно, серед норм і цінностей виділяються ті, які займають більш важливе місце в порівнянні з іншими. У цьому випадку передбачається, що співробітники будуть уважно стежити за дотриманням норм, принаймні, починаючи з визначеного рівня управління. Але по-справжньому «підходити» фірмі буде той співробітник, що поряд з основними нормами також виконує широкую гаму інших корпоративних правил і тим самим ідентифікується з підприємством, де він працює. З повною віддачею свою роль на фірмі співробітник може грати тільки тоді, коли від нього не очікують нічого іншого в порівнянні з тим, що він насправді із себе представляє. «Підходити» означає, що очікувані і вироблені по обидва боки (з боку підприємства і співробітника) дії збігаються один з одним, що можливо тільки на основі поділення обома сторонами норм і цінностей (рис. 3).

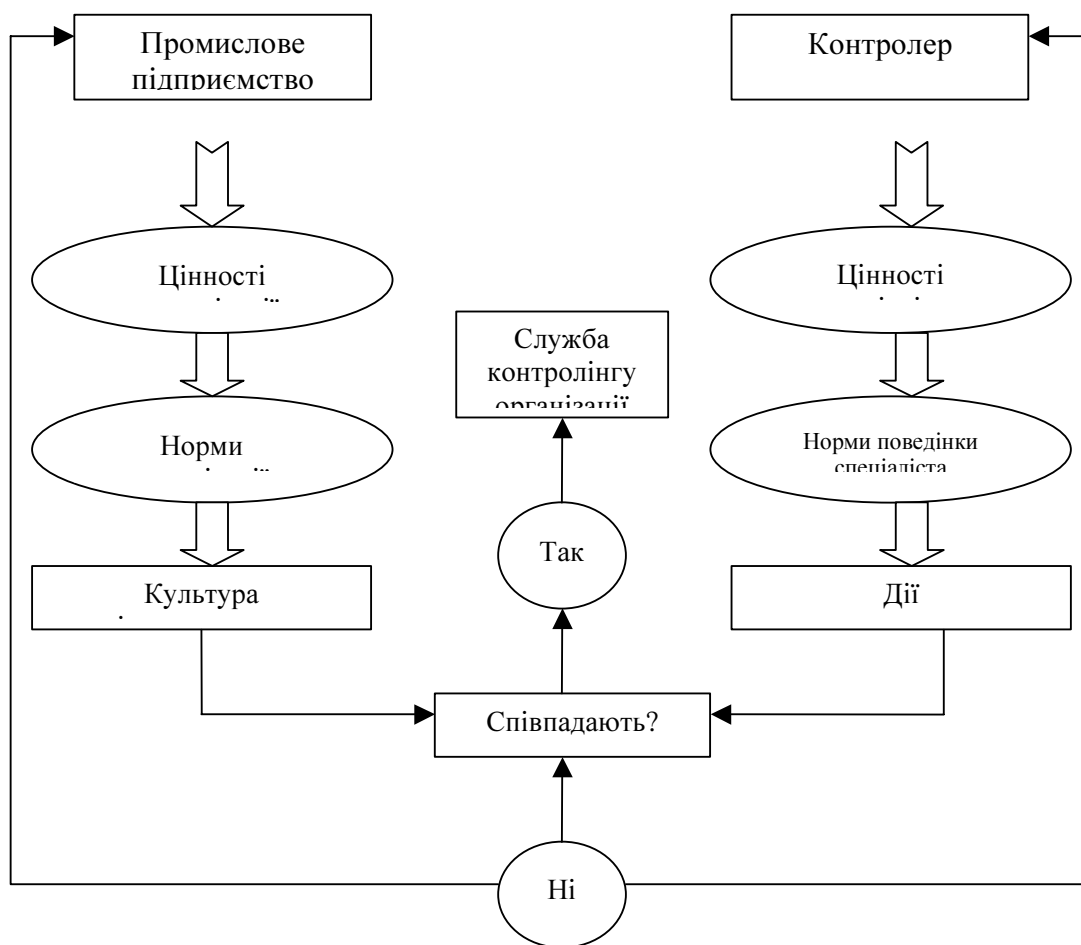


Рисунок 3 - Підбір кадрів для служби контролінгу підприємства

Якщо норми і цінності підприємства так важливі для визначення бажаних дій контролера, тоді необхідно розкрити їх детальніше. Для цього ми використаємо нижченаведені розуміння Куно Пюмпина (1988).

У пошуку позицій стратегічного успіху підприємства він розвив з факторів, що представляють собою сукупність видів діяльності, цілу типологію профілів підприємництва, для того, щоб потім зіставити їх з результатами підприємницької діяльності. Використовуючи напрацьований матеріал, ми могли б виділити тенденції, що визначають важливість роботи контролера для підприємства. Адже питання «Що тут важливо для підприємства?» означає одночасно «Хто важливий на підприємстві?»

К. Пюмпин починає з того, що перелічує можливі види діяльності фірми. На рисунку 4 показаний перелік багатьох позицій стратегічного успіху.

Основні позиції успіху

- * Чудове обслуговування (консультування) клієнтів
- * Розпізнавання нових потреб клієнтів
- * Уміння обґрунтувати високі ціни
- * Значне зростання оборотів
- * Уміле постачання сировиною, основними і допоміжними матеріалами
- * Конструктивне співробітництво усередині колективу (виробництв, клімат)
- * Високорозвинена технологія виробництва (обробки)
- * Обґрунтоване планування
- * Інтенсивна збутова діяльність
- * Досягнення високоякісних результатів
- * Перебування обґрунтованих рішень
- * Регулярні і значні інновації
- * Інтенсивне управління витратами (заходи щодо скорочення витрат)
- * Високий сервіс постачань і обслуговування. Різноманітний асортимент
- * Високий прибуток
- * Розвиток керівних кадрів

Рисунок 4 - Позиції успіху

Своїм другим кроком К. Пюмпін виділяє пріоритети фірми, тобто те, що для підприємства має особливо важливе значення.

Той контролер, що бажав би відповідати подібній до культури управління і підприємництва, повинний мати у своєму розпорядженні багато якостей, уміти їх розвивати, а також повинний бути готів до відомої гнучкості у виконанні своєї ролі.

У тому випадку, якщо норми поведінки фахівця не відповідають нормам даної організації і його дії не збігаються з культурою підприємництва - ця організація вибирає собі іншого фахівця, а претендент на посаду контролера підшукує собі іншу організацію.

3. Контролер повинний підходити менеджерам конкретного підприємства.

Служба контролінгу робить послуги на рівні економіки організації. Клієнти цієї служби - менеджери. Дії контролера орієнтовані на потреби користувача означають, що в першу чергу повинні враховуватися потреби лінійних менеджерів. Тим самим уявлення менеджерів про те, хто повинний в організації здійснювати контролінг, має переваги в порівнянні з моєю власною думкою про це як контролера. Виникають двосторонні чекання дій, що збігаються один з одним з різним ступенем інтенсивності.

Практика західних фірм, що мають у своєму складі служби контролінгу, показує, що відношення до контролерів двояке: з одного боку, усі розуміють необхідність і значимість такого фахівця (корисність контролерів особливо чітко виявляється в умовах несприятливої кон'юнктури на ринку), з іншого боку, контролерів не дуже люблять, а іноді і побоюються. Можливо, така ситуація пояснюється тим, що контролери змушені говорити не дуже приємні слова менеджерам, наприклад, щодо співвідношення витрат і результатів діяльності підрозділів, за які менеджери несуть відповідальність. Найчастіше від контролера виходить пропозиція про скорочення числа зайнятих у підрозділі співробітників і зниження витрат.

Нерідко виникають випадки конфронтації менеджерів організації з контролерами щодо вибору заходів щодо коректування тих або інших відхилень плану від факту.

При підборі кадрів для служби контролінгу ідеальним варіантом є виконання всіх 3-х груп вимог (рис.1), але в реальних умовах в інтересах якнайшвидшого досягнення цілей організації її керівники часто обмежуються виконанням тільки перших двох, ігноруючи думку й інтереси менеджерів організації, що найчастіше призводить до значного зниження ефективності функціонування служби контролінгу. Прикладом може служити втрата інтересу, що спостерігається сьогодні, до контролінгу в банківській сфері [4], тоді як у середині 90-х років найбільший інтерес до контролінгу й у теоретичному, і в практичному плані був виявлений саме з боку банків - найбільше що динамічно розвивається сектора ринкової економіки нашої країни.

Функції і задачі контролінгу постійно доповнюються і змінюються по змісту, міняється також вагомість окремих задач. Тому згодом міняються і вимоги до контролерів. Так, наприклад, часи інформаційної революції висувають свої вимоги до професії контролера. При найманні на роботу у претендента очікується наявність наступних якостей:

- уміння дуже гарне структурувати проблеми, тим самим контролер допомагає усім відділам фірми в ефективному вирішенні складних питань, а також швидко і точно надає необхідну для цього інформацію;

- гарне розуміння взаємозв'язків в інформатиці і здатності до обробки різноманітної інформації, що припускає загальну концепцію розвитку організації;

- заглиблене володіння питаннями інформаційного менеджменту, уміння будувати і управляти великими базами даних;

- володіння і самостійне використання мов програмування для підвищення ефективності і гнучкості власної роботи за допомогою систем індивідуальної обробки даних;

- знання специфічних галузевих особливостей діяльності підприємства: ця якість необхідна для якнайшвидшого технічного задоволення потреб в інформації.

У перспективі запропонована нами система підбору спеціалістів для служби контролінгу допоможе керівнику або власнику підприємства відібрати кваліфікованих працівників, адже від їх компетентності та професіоналізму залежить якість проведеної роботи, а відповідно від цього будуть залежати і прийняті на базі наданої інформації управлінські рішення керівництва.

Список літератури

1. Манн Р., Майнер Э. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова / Под ред. и с предисл. д-ра экон. наук В.Б. Ивашкевича. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 304 с.: ил.
2. А. Дайле. Практика контроллинга. - М: Финансы и статистика, 2001. - 336 с
3. Controller und Contrlling. Albreht Deyhle, Beat Steigmeier und Autorenteam. – Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 1993.
4. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примаков А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях.- М: Финансы и статистика, 2002.- 256с.

В статье рассматривается вопрос об особенностях подбора персонала для службы контроллинга на отечественных предприятиях; разработана и предложена к практическому использованию методика отбора специалистов до службы контроллинга, а также его профессиональные качества.

The author has been considered the question on features of selection of the personnel for service of controlling at the domestic enterprises in the article; developed and proposed to the practical using the technique of selection of experts up to service of controlling, and also professional qualities.