

Матвеева О.Д.

*Студент магистратуры,
факультет гостиничной, ресторанной,
туристической и спортивной индустрии,
РЭУ им. Г.В. Плеханова,
Россия, г. Москва*

ОСОБЕННОСТИ КОНТРОЛЛИНГА ПЕРСОНАЛА НА ГОСТИНИЧНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация. В статье рассматривается понятие контроллинга персонала на предприятии индустрии гостеприимства. Автором рассмотрены основные цели и задачи проведения данного мероприятия, а также функции проведения мероприятий по контроллингу персонала. Также, выдвинуты рекомендации, почему внедрение системы контроллинга персонала можем положительно сказаться на эффективности работы гостиничного предприятия.

Ключевые слова: контроллинг персонала, система контроллинга, стратегические цели, система управления, управление персоналом.

Matveeva O.D.

Master's student

*Faculty of hospitality, restaurant,
tourism and sport industry,
Plekhanov Russian University of Economics
Russia, Moscow*

FEATURES OF PERSONNEL CONTROLLING IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

Abstract. The article features the information regarding personnel controlling in the hospitality industry. The main goals and objectives of personnel controlling are analyzed. The author pay attention to the mail functions of

personnel controlling as well. Moreover, the author states the reasons why personnel controlling implementation helps a hotel enterprise to reach higher profits and improve economic performance.

Key words: personnel controlling, controlling system, strategic goals, control system, personnel management.

Для того чтобы у предприятия имелась возможность достичь значительных успехов и признания на рынке, следует осуществлять внедрение в практику наиболее передовых, прогрессивных методов работы. Подобной инновацией является внедрение контроллинга.

Контроллинг является системой, обеспечивающей выживаемость организации в краткосрочном периоде. Конечная цель краткосрочного контроллинга - оптимизировать прибыль. Долгосрочная цель - поддерживать гармоничные отношения с окружающей средой. Контроллинг появился в связи с тем, что рыночная ситуация усложнилась, усилилась конкуренция, возникла необходимость учитывать социальные и экономические факторы. Контроллинг представлен комплексом методов, относящихся к оперативному и стратегическому менеджменту, учету, планированию, анализу, контролю, на новой стадии развития рынка, единой системой, направленной на то, чтобы достигать стратегические цели компании.

Основу контроллинга составляет стратегическое планирование, дающее возможность предвидеть реальное положение предприятия в будущем. Руководству необходимо:

- осуществлять определение философии гостиницы, ее имиджа, миссии;
- определять комплекс конкретных целей, качественных показателей (доход на вкладываемый капитал, источники покрытия).

Цели контроллинга могут конкретизироваться, что дает возможность уточнения всей деятельности предприятия на будущее, установления будущих изменений обязательств предприятия перед партнерами,

сотрудниками, инвесторами и упрочения ликвидности, достижения запланированного уровня показателей.

В системе контроллинга в рамках единой самоуправляемой системы интегрируются действия по учету, планированию, маркетингу. Она четко определяет комплекс целей организации, принципов управления, способов их осуществления.

Обеспечение достижения целей осуществляется за счет эффективного оперативного менеджмента, эффективной мотивации труда персонала, разработки и внедрения инноваций, планирования, ориентированного на будущее.

Контроллинг может быть стратегическим и техническим (оперативным). Оперативный контроллинг охватывает действия по учету, анализу, планированию и управлению результатами функционирования организации, контролю, выявлению и устранению текущих проблем, совершенствованию мотивации сотрудников для повышения результатов деятельности.

Применительно к контроллингу особую значимость имеет информация. Чтобы обеспечивать задачи менеджмента, контролеру необходимо предоставлять руководству организации и его подразделений сведения, необходимые для того, чтобы принимать решения и осуществлять контроль. Контролеру необходимо осуществлять передачу нужным работникам и в соответствующие подразделения компании точной информации в нужное время и в виде, который удобен для использования. Контролером используются источники информации внутреннего или внешнего характера. Информация из данных источников должна обрабатываться контролем, с последующим направлением ее внутренним либо внешним адресатам. Сотрудниками всех подразделений должна предоставляться контролеру вся необходимая информация.

Контроллинг персонала представляет собой современную концепцию управления персоналом, стремящуюся обеспечить соответствие значительно увеличившемуся в последнее время в связи с многочисленными изменениями в технологии и обществе значению человеческих ресурсов. Основной идеей данной концепции является изначальная ориентация на чисто количественные показатели в сфере управления персоналом, на ее интеграции с ориентированным на проведение качественного анализа контроллингом в отношении экономического и социального компонентов.

Система, в рамках которой осуществляется внутрифирменное планирование и контроль в сфере управления человеческими ресурсами, позволяет осуществлять преобразование стратегий в плановые параметры и мероприятия, и формировать положения, относящиеся к управлению сотрудниками. В рамках контроллинга осуществляется разработка и предоставление инструментов, позволяющих обеспечивать потенциал производительности труда в организации.

В системе управления персоналом контроллинг осуществляется с целью поддержать планирование, управление, контроль и информационное обеспечение каждого мероприятия кадровой работы.

Как правило, в качестве функций контроллинга персонала выделяют:

- Информационно-обеспечивающую функцию. В рамках реализации данной функции формируется информационная система, которая охватывает всю необходимую информацию - о производительности, затратах на персонал и др. Реализация данной функции осуществляется за счет формирования в организации базы данных, содержащей информацию о персонале, как правило, с возможностью формировать отчеты.

- Плановую функцию - предполагает возможность получить прогнозную, целевую и нормативную информацию, к примеру, определить потребность в персонале (по количеству, уровню квалификации) для выпуска продукции, выполнения работ, оказания услуг;

- Управляющую функцию - предполагает возможность разработать предложения по устранению отрицательных тенденций. К примеру, при возникновении отклонения плановых и фактических затрат на обучение на работника в год, службой контроллинга персоналу выдается рекомендация отделу управления персоналом и финансовой службе скорректировать соответствующие планы и бюджеты.

- Контрольно-аналитическую функцию. В рамках данной функции измеряется степень достижения целей, анализируются запланированные и фактические показатели по персоналу. В случае, если отклонения находятся в пределах установленного интервала, в осуществлении управляющих воздействий нет необходимости. При этом наблюдается обратная тенденция, данной службе следует обратиться к соответствующему подразделению предприятия и сообщить об опасности. К примеру, в случае, если текучесть кадров будет в пределах допустимого значения (четыре - пять процентов), но при этом она возрастает, следует информировать службу управления персоналом.

Главной задачей контроллинга персонала является осуществление постоянной обратной связи планирования и анализа и анализа отклонения от плановых показателей. К числу основных функций контроллинга как правило относят:

1) управление и контроль, - в рамках данной функции проводится анализ задействования персонала и достигнутых им результатов, формулируются гипотезы о том, как воздействуют применяемые приемы управления персоналом на эффективность экономического и социального характера, при этом полученная информация используется как ориентированная на принятие управленческих решений информационная база планирования;

2) координацию, в рамках которой координируются отдельные мероприятия в сфере экономики персонала (связанные с привлечением

персонала, задействованием персонала, развитием персонала и др.), координируется планирование персонала и иных сфер планирования (в сфере сбыта, финансов, инвестиций и др.);

3) подготовку информации, в рамках которой создается и поддерживается целеориентированная интегрированная база данных по сотрудникам.

Чтобы реализовать перечисленные функции контроллинга персонала, соответствующей службе необходимо осуществлять решение ряда задач:

- предоставление информации, сервиса и услуг лицу, возглавляющему службу управления персоналом;

- проводить проверку эффективности использования персонала в отчетном периоде (обычно однократно в течение года). Оценку производит руководство организации, используя методики и инструменты, которые разрабатывает служба контроллинга;

- осуществлять определение стратегической, тактической и оперативной потребности в персонале. Проведение данных расчетов службой контроллинга осуществляется с использованием следующих данных - стратегического и оперативного плана, видов производимой продукции (оказываемых услуг, выполняемых работ), их количества, сегментов рынка;

- развивать, подбирать, стимулировать и увольнять сотрудников, управлять затратами на персонал.

В связи с тем, что контроллинг персонала представляет собой составную часть общефирменного контроллинга, его цели должны соответствовать целям организации, и должны определяться на основе целей организации.

Стратегический контроллинг персонала увязывает перспективы в области работы с персоналом со стратегией управления компанией. Например, если предполагается выход на новые рынки и повышение

качества продукции, то должны планироваться мероприятия по привлечению (обучению) высококвалифицированных специалистов.

Оперативный контроллинг персонала реализует тактические мероприятия, ориентируясь на стратегические цели. На оперативном уровне на первом плане стоит задача достижения экономической эффективности использования кадров.

Например, измеряются и оцениваются такие показатели, как выработка на одного человека в рублях или натуральных величинах, затраты на персонал в структуре производственной или полной себестоимости, денежный поток на одного сотрудника и т. п.

Составная часть всех вышеперечисленных задач - контроллинг рабочего времени (он должен согласовываться с другими мероприятиями контроллинга персонала).

В качестве самостоятельной, но не менее важной задачи следует рассматривать своевременное и полное информирование руководством работников предприятий о требованиях, предъявляемых к их деятельности, а также о критериях учёта и оценки результатов этой деятельности. Указанная информация обычно доводится до сведения работников предприятия в форме соответствующих организационно-распорядительных и организационно-методических документов - должностных инструкций, инструкций по видам деятельности, внутренних стандартов качества, описаний технологий выполнения видов работы и т. д.

Необходимо отметить, что контроллинг персонала не должен превращаться в централизованную и стандартизованную систему, ограничивающуюся лишь монетарными показателями из финансового и управленческого учета.

Подразделению контроллинга персонала нужно использовать в своей работе также физиологические и социально-психологические характеристики сотрудников, что должно способствовать росту

объективности в измерении и оценке главного ресурса - персонала предприятия.

Внедрение системы контроллинга персонала на гостиничном предприятии будет положительно отражаться на эффективности работы данного предприятия. Так как работа гостиницы напрямую связана с человеческим фактором, эффективная организация труда в гостинице является залогом высокого уровня качества предоставляемых услуг.

Система контроллинга позволяет наладить систему коммуникации и информирования в гостинице, способствует более быстрой передаче информации между подразделениями.

Более того, система контроллинга позволяет взвесить и оценить эффективность запланированных мероприятий по управлению персоналом, а также степень их достижимости. Для службы персонала очень важно рассчитать оптимальное количество сотрудников для выполнения различных функций гостиницы. Этому можем поспособствовать система контроллинга персонала.

Таким образом, можно сделать вывод, что при внедрении системы контроллинга персонала гостиничное предприятие сможет более эффективно использовать человеческие ресурсы, повысить качество обслуживания и достичь более высоких экономических показателей.

Использованные литературные источники

1. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
2. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: Учебник, 2-е издание - М.: Альфа-Пресс, 2010. - 560 с.
3. Попов Л.А., Никольская Е.Ю. Управление персоналом на предприятиях индустрии гостеприимства в условиях кризиса: учеб, пособие – М.: ГОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2010. – 76 с.
4. Никольская Е.Ю. Андросова А.А. Особенности современных методов управления персоналом на гостиничных предприятиях. Сборник материалов международного научного е-симпозиума, под редакцией М.Д. Эльдиева. 2015, с. 60-70.