

Внедрение контроллинга кадров в перерабатывающих организациях: особенности процессного подхода

Елена В. Ендовицкая¹ elena.endovitskaya@ya.ru  0000-0003-3440-097X

¹ Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, 394018, Россия

Аннотация. В перерабатывающих организациях постепенно осваиваются инновационные методы персонал-менеджмента. Однако инструменты контроллинга кадров при этом остаются недооцененными. В отдельных случаях в ходе внедрения и использования приемов кадрового контроллинга акцент делается на его контрольных функциях в ущерб способам мотивации проявления креативности персонала. Для преодоления противоречий в восприятии технологий персонал-менеджмента и контроллинга кадров, в частности относительно теории и практики внедрения последнего, в перерабатывающих организациях его необходимо рассматривать как систему методов и инструментов, радикально изменяющих управленческие процессы на основе реализации креативного потенциала менеджеров. Опираясь на методологические диалектические установки перехода количества в качество, доказана возможность двух направлений внедрения технологии контроллинга кадров в структуру перерабатывающей организации: 1) переориентация управленческих процессов в существующем персонал-менеджменте; 2) создание специальной контроллинговой подсистемы. Учитывая мнения специалистов относительно развития контроллинга кадров как существующей структуры, сделан выбор в пользу активизации процессных управленческих воздействий в направлении «снизу-вверх» при одновременном изменении структуры самих процессов в направлении «сверху-вниз» и освоении на этой основе новых правил взаимоотношений «работник-работник». Применение полученных знаний дало возможность обосновать целесообразность использования для реализации такого проекта процессов реинжиниринга. Отличительными преимущественными чертами предлагаемой формы реинжиниринга кадрового контроллинга является одновременное повышение уровня креативных компетенций кадров, упрощение условий разработки управленческих решений и оптимизация самой структуры персонал-менеджмента. Реализация идеи процессного подхода логично становится продуктивной, если экономическую деятельность перерабатывающих организаций рассматривать как систему бизнес-процессов. Кадровый контроллинг, построенный на основе процессной модели реинжиниринга, будет способствовать созданию необходимых для конкурентоустойчивого развития перерабатывающих организаций условий посредством активизации изменений в бизнесе.

Ключевые слова: перерабатывающие организации, технология, кадровый контроллинг, процессный подход, реинжиниринг, модель внедрения, бизнес-процессы

The introduction of personnel control in processing organizations: features of the process approach

Elena V. Endovitskaya¹ elena.endovitskaya@ya.ru  0000-0003-3440-097X

¹ Voronezh State University, Universitetskaya sq., 1, Voronezh, 394018, Russia

Abstract. The innovative methods of personnel management are gradually being mastered in production organizations. However, personnel control tools are not enough estimated. In some cases, during the implementation and use of personnel controlling techniques, emphasis is placed on its control functions to the detriment of ways to motivate the manifestation of staff creativity. To overcome the contradictions in the perception of personnel management technologies and personnel control, in particular, regarding the theory and practice of introducing the latter in processing organizations, it should be considered as a system of methods and tools that radically change management processes based on the realization of the creative potential of managers. Based on the methodological dialectical installation of the transition of quantity into quality, The possibility of two directions of introducing personnel controlling technology into the structure of a processing organization has been proved: 1) reorientation of managerial processes in the existing personnel management; 2) the creation of a special controlling subsystem. Taking into account the opinions of specialists regarding the development of personnel controlling as an existing structure, a choice has been made in favor of activating process managerial influences in the "bottom-up" direction while changing the structure of the processes themselves in the "top-down" direction and, on this basis, mastering new rules for "employee-employee" relationships worker. The application of the knowledge gained made it possible to justify the feasibility of using reengineering processes for the implementation of this project. The distinctive advantageous features of the proposed form of personnel controlling reengineering are the simultaneous increase in the level of creative staff competencies, simplification of the development of management decisions and optimization of the personnel management structure itself. The implementation of the idea of a process approach logically becomes productive if the economic activity of processing organizations is considered as a system of business processes.

Keywords: processing organizations, technology, personnel controlling, process approach, reengineering, implementation model, business processes

Введение

Достижение целей развития менеджментом перерабатывающей организации находится в логической связи с системой соответствующих мобилизационных инструментов кадрового

контроллинга. Такие инструменты являются действенным способом контактов инновационной среды, продуцирующей преобразующие идеи, и производственной инфраструктуры, реализующей их.

Для цитирования

Ендовицкая Е.В. Внедрение контроллинга кадров в перерабатывающих организациях: особенности процессного подхода // Вестник ВГУИТ. 2019. Т. 81. № 4. С. 226–230. doi:10.20914/2310-1202-2019-4-226-230

For citation

Endovitskaya E.V. The introduction of personnel control in processing organizations: features of the process approach. *Vestnik VGUIT* [Proceedings of VSUET]. 2019. vol. 81. no. 4. pp. 226–230. (in Russian). doi:10.20914/2310-1202-2019-4-226-230

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License

Необходимым условием продвижения технологии кадрового контроллинга кадров на уровень её практической востребованности должно быть выполнение требований этапности и постепенности, чтобы принимаемые постулаты идеи не остались декларированными доктринами, а вошли в сознание менеджеров и стали настоящей потребностью развития организации.

Таким образом, сокращается временной период созревания идеи внедрения контроллинга кадров в менеджмент перерабатывающей организации.

Названные требования необходимо обязательно учитывать, если технология кадрового контроллинга осваивается в организациях впервые, а тем более если его инструменты встраиваются в систему приемов и способов персонал-менеджмента.

Однако на сегодняшний день идея процессно-ориентированного контроллинга кадров не является широко востребованной, особенно в небольших организациях. Субъективной причиной такой ситуации является моральная и компетентностная неготовность менеджеров организаций к кардинальным изменениям окружающей среды [1, 3, 4], объективной – недостаточность средств на реализацию дорогостоящего проекта. С другой стороны, переориентация инструментов менеджмента с функционального на процессный характер дает возможность оптимально реализовать его преимущества и возможности, что, безусловно, может дать положительный синергетический эффект.

Обсуждение

Для суждения о необходимости внедрения процессно-ориентированного кадрового контроллинга в перерабатывающих организациях как естественного элемента в их структуре необходимо выявить комплекс опознавательных признаков, решающими из которых должны быть такие, которые определяют значимость роли контроллеров в разработке управленческих решений: позиционирование кадрового контроллинга в персонал-менеджменте организации и сформированность базы его инструментов.

Ниже представлена разработанная нами восьмиступенчатая логистическая последовательность внедрения контроллинга кадров в перерабатывающей организации, основанная на методологии системности и процессного подхода: 1) оценка разработанного проекта кадрового контроллинга (КК); 2) анализ текущего состояния организации; 3) непосредственное внедрение проекта КК; 4) освоение, корректировка проектных модулей КК; 5) реорганизация персонал-менеджмента

со встроенным КК; 6) преобразование организационной структуры субъекта хозяйствования и инструментария его персонал-менеджмента; 7) оптимизация информационных потоков КК; 8) оценка кадрового состава организации.

Не вызывает сомнения тот факт, что формирование кадрового контроллинга изменяет организационную структуру, уровень ответственности менеджеров, перестраивая при этом систему бизнес-отношений в управленческих процессах организации. Нами считаются приемлемыми два подхода к иерархическому встраиванию технологии контроллинга кадров в структуру организации: 1) для небольших организаций, что весьма характерно для периферийных субъектов хозяйствования пищевого профиля, целесообразно перераспределение управленческих процессов внутри персонал-менеджмента организации, исполнителем которых относительно управления персоналом может быть один человек – контроллер с соответствующим статусом; 2) в крупных перерабатывающих организациях, особенно в пищевых холдингах, приемлемо службу контроллинга выделить в качестве самостоятельного процесса, представляющего собой отдельную подсистему в менеджменте.

В настоящее время имеют место разные способы внедрения кадрового контроллинга [2, 10]. Если такое действие по каким-либо причинам невозможно или его нецелесообразно сделать собственными силами, то есть с делегированием полномочий контроллинга кадров собственному персонал-менеджменту, или создавая собственные временные службы с привлечением внешних персонал-ресурсов, то имеются другие способы внедрения подсистемы кадрового контроллинга. Наиболее известный вариант предполагает обращение к услугам консалтинговой фирмы, располагающей накопленным опытом подобных разработок и оснащенной всеми необходимыми ресурсами. Однако профессионализм, предлагая качество труда, требует высокое ценовое вознаграждение, что может быть доступно не всем организациям. В небольших перерабатывающих организациях, в том числе пищевом производстве, такой способ может быть неприемлемым из-за высокой стоимости проекта и недостаточно продуктивен, так как консалтинговая фирма, как правило, предлагает типовый проект со стандартным подходом к решению задач управления, который может не учитывать специфические производственные особенности организации, что может привести к снижению качества проекта и его эффективности.

Наиболее целесообразная идея формирования кадрового контроллинга кадров применительно к перерабатывающим организациям нами предлагается в форме соглашения, а именно как временное добровольное объединение организаций для осуществления конкретного проекта внедрения кадрового контроллинга, представляющего собой реализацию крупной целевой программы на условиях корпоративной ответственности, с долей каждой организации в затратах и соответствующего участия в результатах. Кроме того, в таком формате происходит необходимая трансформация трудовых отношений и, как следствие, возникших условий цифровой экономики [8, 9, 11–14].

Направления развития контроллинга кадров, если он уже существует, рассматриваются нами в разной степени глубины качественных изменений в менеджменте организаций. Мягкий режим изменений предполагает поток незначительных, но постоянных улучшений по всем составляющим бизнес-процессов. Одно из средств таких изменений было впервые применено в Японии. Японский подход Кайдзен (Kaidzen) в процессном восприятии нам показан на рисунке 1.

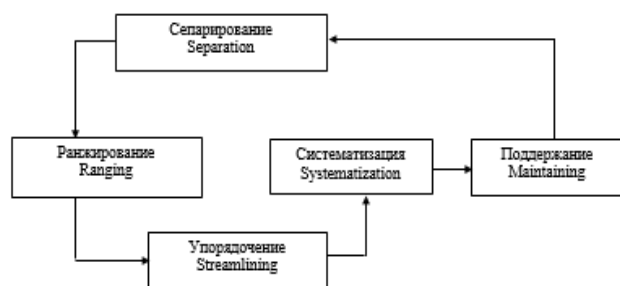


Рисунок 1 Процессы Kaidzen в организациях

Figure 1. Kaidzen processes in organizations

Процессом «сепарирования» начинается цикл менеджмента с целью избавления в сознании контролера и на его рабочем месте от всего, что не имеет отношения к его основной работе; «ранжирование» – это построение процесса выполнения работы в необходимом порядке с использованием сопровождающего документа, обеспечивающего решение подобной задачи; «упорядочение» предполагает осмысление и определение итогов за конкретный временной период; «систематизацией» завершается цикл «Kaidzen» с документальной и ментальной оценкой итогов; «поддержание» – переход на новый способ деятельности и поиск дальнейших изменений новым приемом, соответствующим новым условиям бизнеса и новационным идеям адаптации к ним.

Постоянное совершенствование, которое предполагает длительное перманентное развитие персонал-менеджмента организации и его специальной технологии – контроллинга кадров, – совершается в направлении «снизу вверх» в порядке реализации неиспользованных возможностей, возникающих в силу естественных организационных и технологических изменений, идущих от самоорганизации в единоличной или коллективной форме, с сохранением социального равновесия и мотивационной удовлетворённости. Однако слабой стороной метода «Kaidzen», как мы считаем, остаётся определенная частичность улучшений и сложности отрыва от прежних приверженностей, привычек, правил, а также необходимость внедрения в ранее действующие структуры с неизбежными потерями.

Идея фундаментального переосмысления процессов персонал-менеджмента вообще и контроллинга кадров как его новационного элемента, который может решать задачи коренных изменений с переходом в более высокий класс организации управления процессами, сводима, по нашему мнению, к идее реинжиниринга. Реинжиниринг ассоциируется с такими формами совершенствования экономической деятельности, как автоматизация и роботизация, сокращающие ручной труд, или реструктуризация уровней менеджмента с упразднением структур и служб управления. Реинжиниринг, как правило, – это изменение структуры процессов. В частности, реинжиниринг существующей в организациях системы контроллинга кадров не ставит задачу совершенствования действующих процессов, а полностью заменяет их другими, основанными на иных подходах к менеджменту и управленческому труду. Мы считаем, что в реинжиниринге можно использовать возможности применения самой мощной творческой составляющей персонала организации – кадров. При рациональном использовании креативного капитала кадров можно продуктивнее решать любые оперативные задачи организации на основе накопленных знаний, умений, навыков. Кроме того, в таких условиях в полной мере реализуется компетентность персонала [5–7, 15, 16].

В ходе реинжиниринга активизируются и видоизменяются вертикальные связи и взаимодействия: первоначальная инициация идей может идти «снизу вверх», однако их реализация в виде промежуточного и окончательного продукта реинжиниринга происходит «сверху вниз». Тем не менее, как мы считаем, успешное решение задач реинжиниринга контроллинговых процессов в режиме традиционного администрирования непродуктивно.

Для необходимого успеха важна моральная коллективная готовность на эмоциональном и ментальном уровнях сознания принять новые разновидности работы и другие правила взаимодействия «работник–работник» в изменяющихся условиях ведения производственных и управленческих процессов.

Принципиальная форма реинжиниринга контроллинга кадров перерабатывающей организации с точки зрения процессного подхода к управлению показана на рисунке 2.

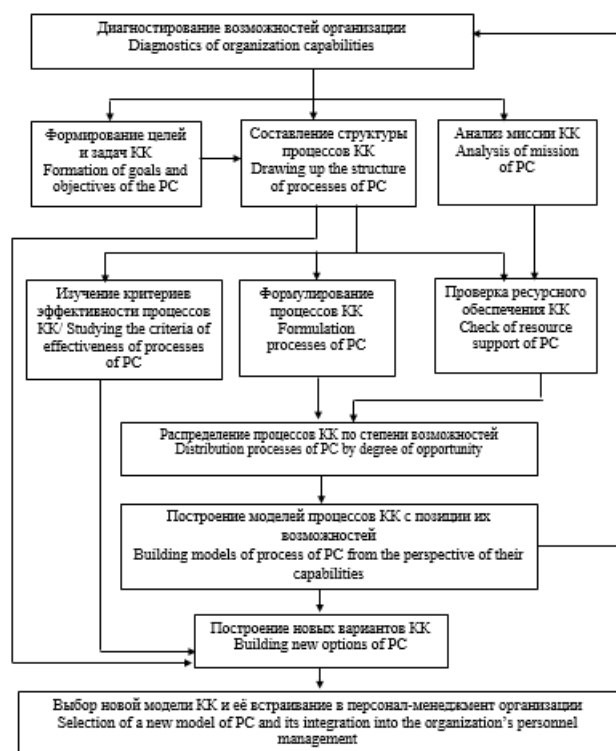


Рисунок 2 Модель реинжиниринга кадрового контроллинга в организациях

Figure 2. Model of a reynzhiniring of personnel controlling in the organizations

Важная сторона идеи реинжиниринга кадрового контроллинга проявляется также, по нашему мнению, в его коммуникативном и мотивационном аспектах, вырабатывающих новую идеологию участия в процессах управления, которая преодолевает естественное сопротивление работников нововведениям, минимизирует протесты относительно неизвестного и реализует процесс мотивации проявления креативности.

Заключение

Изложенное дает основание резюмировать:

- реинжиниринг оптимизирует процессы контроллинга кадров не только посредством сокращения и временных затрат на эти цели, но и путём упрощения условий выполнения ими управленческих действий при одновременном повышении уровня креативных компетенций для их исполнения;

- реинжинирингом достигается эффект оптимизации структуры процессов контроллинга кадров, для чего выявляются самые важные процессы, затрудняющие или тормозящие протекание других процессов;

- корректировка и внесение изменений в характеристики реинжиниринга процессов кадрового контроллинга предполагают построение модели, имитирующей различные способы, формы, связи в достижении целей и решении задач персонал-менеджмента;

- реинжиниринг контроллинга кадров, по сути, изменяет экономическую деятельность всей организации, внося прямые или косвенные изменения в её бизнес-процессы, так как изменяется сам персонал-менеджмент организации, поэтому он может быть признан действенным катализатором преобразующих управленческих решений.

Литература

- 1 Азарнова Т.В., Щепина И.Н., Демидова А.С., Глотова Е.А. и др. Информационные аналитические приложения для оценки человеческого потенциала организационных систем // Современная экономика: проблемы и решения. 2017. Т. 10. С. 14–32.
- 2 Боргардт Е.А., Вишнякова М.В. Система контроллинга как современная концепция управления // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2015. № 1 (31). С. 78–85.
- 3 Яхонтова И.М., Великанова Л.О. К вопросу повышения эффективности бизнес-процесса управления персоналом предприятия // Современная экономика: проблемы и решения. 2017. Т. 11. С. 50–56.
- 4 Горбунова О.С. Влияние потенциала формирования человеческого капитала на экономическое состояние сельского хозяйства // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2018. № 4 (45). С. 226–231.
- 5 Дайнеко В.Г., Дайнеко Е.Ю. Интеллектуальный капитал в системе невещественных капиталов // Современная экономика: проблемы и решения. 2017. № 5 (89). С. 8–17.
- 6 Заграновская А.В., Эйсснер Ю.Н. Моделирование сценариев развития экономической ситуации на основе нечетких когнитивных карт // Современная экономика: проблемы и решения. 2017. Т. 10. С. 33–47.
- 7 Печерская Э.П., Кривцов А.И., Тарасова Т.М. Оценка компетенций работников в системе профессиональных квалификаций в условиях цифровой экономики // Учет. Анализ. Аудит. 2019. Т. 6. № 3. С. 68–75.
- 8 Саликов Ю.А., Логунова И.В., Каблашова И.В. Тенденции изменений в управлении человеческими ресурсами предприятия в условиях цифровой экономики // Вестник ВГУИТ. 2019. Т. 81. № 2. С. 393–399.
- 9 Семячков К.А. Факторы развития социальных инноваций в условиях цифровизации // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2018. № 4 (45). С. 186–197.

- 10 Серебрякова Т.Ю., Куртаева О.Ю. Внутренний контроль и контроллинг: концептуальные особенности // Международный бухгалтерский учет. 2015. № 26 (368). С. 2–12.
- 11 Федченко А.А. Трансформация социально-трудовых отношений в цифровой экономике // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2018. № 3. С. 91–95.
- 12 Шевченко С.А. Практическая реализация предпринимательской деятельности организации в условиях цифровой экономики // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2019. № 2. С. 52–58.
- 13 Шевченко С.А., Кузьмина Е.В., Трунова В.Ф. Характерные особенности цифровой экономики // Финансовая экономика. 2018. № 6. С. 996–1001.
- 14 Щепина И.Н., Бородин А.А. Цифровая экономика как одна из моделей развития постиндустриального общества // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2019. № 2. С. 97–105.
- 15 Carayannis E.G., Giudice M.D., Coto-Acosta P. Disruptive technological change within of Things (JoT) // Technological Forecasting and Social Change. 2018. V. 136. P. 265–267.
- 16 Cuzzo B., Palmaccio M., Dumay I., Lombard R. Intellectual capital disclosure: a structured literature review // Journal of Intellectual Capital. 2017. V. 18. № 1. P. 9–28.

References

- 1 Azamova T.V., Schepina I.N., Demidova A.S., Glotova E.A. et al. Informational analytical applications for assessing the human potential of organizational systems. *Modern Economics: problems and solutions*. 2017. vol. 10. pp. 14–32. (in Russian).
- 2 Borgardt E.A., Vishnyakova M.V. Controlling system as a modern management concept. *Science Vector of Togliatti State University*. 2015. no. 1 (31). pp. 78–85. (in Russian).
- 3 Yakhontova I.M., Velikanova L.O. On the issue of improving the efficiency of the business process of personnel management of an enterprise. *Modern Economics: problems and solutions*. 2017. vol. 11. pp. 50–56. (in Russian).
- 4 Gorbunova O.S. Influence of the potential for the formation of human capital on the economic state of agriculture. *Business. Education. Right. Bulletin of the Volgograd Institute of Business*. 2018. no. 4 (45). pp. 226–231. (in Russian).
- 5 Daineko V.G., Daineko E.Yu. Intellectual capital in the system of non-material capital. *Modern Economics: problems and solutions*. 2017. no. 5 (89). pp. 8–17. (in Russian).
- 6 Zagranovskaya A.V., Eissner Yu.N. Modeling scenarios for the development of the economic situation based on fuzzy cognitive maps. *Modern Economics: problems and solutions*. 2017. vol. 10. pp. 33–47. (in Russian).
- 7 Pecherskaya E.P., Krivtsov A.I., Tarasova T.M. Assessment of the competencies of workers in the system of professional qualifications in the digital economy. *Accounting. Analysis. Audit* 2019. vol. 6. no. 3. pp. 68–75. (in Russian).
- 8 Salikov Yu.A., Logunova I.V., Kablashova I.V. Trends in changes in the human resources management of an enterprise in a digital economy. *Bulletin of the Voronezh State University of Engineering Technologies*. 2019. vol. 81. no. 2. pp. 393–399. (in Russian).
- 9 Semyachkov K.A. Factors of development of social innovations in the context of digitalization. *Business. Education. Right. Bulletin of the Volgograd Institute of Business*. 2018. no. 4 (45). pp. 186–197.
- 10 Serebryakova T.Yu., Kurtaeva O.Yu. Internal control and controlling: conceptual features. *International Accounting*. 2015. no. 26 (368). pp. 2–12. (in Russian).
- 11 Fedchenko A.A. Transformation of social and labor relations in the digital economy. *Bulletin of Voronezh State University. Series: Economics and Management*. 2018. no. 3. pp. 91–95. (in Russian).
- 12 Shevchenko S.A. The practical implementation of the entrepreneurial activity of the organization in the digital economy. *Bulletin of Voronezh State University. Series: Economics and Management*. 2019. no. 2. pp. 52–58. (in Russian).
- 13 Shevchenko S.A., Kuzmina E.V., Trunova V.F. Characteristic features of the digital economy. *Financial Economics*. 2018. no. 6. pp. 996–1001. (in Russian).
- 14 Schepina I.N., Borodina A.A. Digital economy as one of the models for the development of post-industrial society. *Bulletin of Voronezh State University. Series: Economics and Management*. 2019. no. 2. pp. 97–105. (in Russian).
- 15 Carayannis E.G., Giudice M.D., Coto-Acosta P. Disruptive technological change within of Things (JoT). *Technological Forecasting and Social Change*. 2018. vol. 136. pp. 265–267.
- 16 Cuzzo B., Palmaccio M., Dumay I., Lombard R. Intellectual capital disclosure: a structured literature review. *Journal of Intellectual Capital*. 2017. vol. 18. no. 1. pp. 9–28.

Сведения об авторах

Елена В. Ендовицкая к.э.н., доцент, кафедра международной экономики и внешнеэкономической деятельности, Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, 394018, Россия, elena.endovitskaya@ya.ru

 <https://orcid.org/0000-0003-3440-097X>

Вклад авторов

Елена В. Ендовицкая написала рукопись, корректировала её до подачи в редакцию и несет ответственность за плагиат

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Information about authors

Elena V. Endovitskaya Cand. Sci. (Econ.), associate professor, international economics and foreign economic affairs department, Voronezh State University, Universitetskaya sq., 1, Voronezh, 394018, Russia, elena.endovitskaya@ya.ru

 <https://orcid.org/0000-0003-3440-097X>

Contribution

Elena V. Endovitskaya wrote the manuscript, correct it before filing in editing and is responsible for plagiarism

Conflict of interest

The author declares no conflict of interest.

Поступила 05/11/2019	После редакции 16/11/2019	Принята в печать 28/11/2019
Received 05/11/2019	Accepted in revised 16/11/2019	Accepted 28/11/2019