

ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССОВ КАДРОВОГО КОНТРОЛЛИНГА В ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ АПК

Елена Валерьевна Ендовицкая

Воронежский государственный университет

Предложено технологию кадрового контроллинга рассматривать как специфическую подсистему персонал-менеджмента, радикально изменяющую управленческие процессы в перерабатывающих организациях на основе реализации креативного потенциала менеджеров. С учетом соблюдения требований поэтапности и постепенности доказана возможность двух подходов к внедрению технологии контроллинга кадров в структуру перерабатывающей организации: переориентация управленческих процессов в существующем персонал-менеджменте или создание специальной контроллинговой подсистемы. Сделан выбор в пользу применения процессных управленческих режимов в направлении «снизу вверх» при одновременном изменении структуры самих процессов в направлении «сверху вниз», что приведет к изменению взаимоотношений «менеджер – работник». С этой целью разработана технология внедрения кадрового контроллинга в персонал-менеджмент перерабатывающих организаций АПК, базирующаяся на методологии процессного подхода и состоящая из восьми логистически связанных этапов. Каждый этап характеризует особенности позиционирования контроллинга кадров в персонал-менеджменте организации. Охарактеризован традиционный способ внедрения кадрового контроллинга, предполагающий осуществление циклических процессов по типу «Кайдзен», которые базируются на идее частичных улучшений и невозможности отрыва от прежних управленческих правил. Для реализации проекта кадрового контроллинга обоснована целесообразность применения процессов реинжиниринга. Отличительными преимущественными чертами предлагаемой формы реинжиниринга кадрового контроллинга является максимальная реализация креативных компетенций кадров и создание условий выполнения управленческих задач, позволяющих оптимизировать саму структуру менеджмента. Кадровый контроллинг, построенный на основе процессной модели реинжиниринга, будет способствовать преобразованиям в бизнес-процессах, необходимых для конкурентоустойчивого развития перерабатывающих организаций агропромышленного комплекса.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: перерабатывающие организации, персонал-менеджмент АПК, технология, кадровый контроллинг, процессный подход, реинжиниринг, бизнес-процессы.

IMPLEMENTATION OF PERSONNEL CONTROLLING PROCESSES IN PROCESSING ENTERPRISES OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

Elena V. Endovitskaya

Voronezh State University

The author proposes to consider the technology of personnel controlling as a specific subsystem of personnel management that radically changes the management processes in processing organizations on the basis of realizing the creative potential of managers. Given the compliance with the principles of superposition and gradualism, it is proved that it is possible to have two approaches to the implementation of personnel controlling technology into the structure of a processing organization: i) reorientation of management processes in the existing personnel management; ii) creation of a special controlling subsystem. The choice has been made in favor of applying process-based management regimes in the «bottom to top» direction while changing the structure of processes in the «top to bottom» direction, which will lead to changes in the «manager – employee» relationships. For this purpose the author has developed a technology for implementing personnel controlling into personnel management of processing organizations of the agroindustrial complex. This technology is based on the methodology of the process approach and consists of eight logistically related stages. Each stage characterizes the peculiarities of positioning of personnel controlling in the personnel management of the organization. The author has described the traditional way of implementation of personnel controlling, which involves the realization of kaizen-type cyclic processes that are based on the idea of partial improvements and the impossibility of breaking away from the previous management rules. To execute the project of personnel controlling the expediency of reengineering processes has been substantiated. The distinctive predominant features of the proposed form of reengineering of personnel controlling

are the maximum realization of creative personnel competencies and the creation of conditions for fulfilling the managerial tasks that allow optimizing the management structure itself. Personnel controlling built on the basis of the process model of reengineering will facilitate the transformations in business processes necessary for the competitive sustainable development of agroindustrial processing organizations.

KEYWORDS: processing organizations, personnel management, Agro-Industrial Complex, technology, personnel controlling, process-based approach, reengineering, business processes.

С целью повышения качества управленческих решений, основанных на взаимосвязи знаний процессов и деятельности организации, в период перехода к информационному обществу возникает необходимость внедрения в системы управления человеческими ресурсами элементов кадрового контроллинга. Подсистема кадрового контроллинга может быть охарактеризована как информационно-аналитическая, контрольная и методическая поддержка принятия управленческих решений в системе управления персоналом с целью повышения эффективности деятельности организации. Функционирование этой подсистемы позволяет разработать конкретные мероприятия при работе с человеческим капиталом, а также сформировать основные положения по управлению персоналом организации. Достижение целей конкурентоустойчивого развития перерабатывающих организаций АПК находится в логической связи с комплексом соответствующих мобилизационных инструментов кадрового контроллинга. Такие инструменты являются действенным способом формирования инновационной среды, генерирующей преобразующие идеи и трансформацию производственной инфраструктуры.

Необходимым условием позиционирования кадрового контроллинга в персонал-менеджменте организации с точки зрения его практической востребованности должно быть соблюдение принципов этапности и постепенности внедрения, чтобы принимаемые идеи не остались декларированными постулатами, а вошли в сознание менеджеров и стали настоятельной потребностью развития организации. Таким образом, повышается действенность контроллинга кадров в персонал-менеджменте перерабатывающей организации. Названные требования необходимо обязательно учитывать, если технология кадрового контроллинга осваивается в организации впервые, а тем более, если его инструменты встраиваются в систему приемов и способов существующего персонал-менеджмента.

Тем не менее в настоящее время концепция контроллинга кадров не является широко востребованной, особенно в небольших организациях производственного профиля, занятых переработкой сырья сельскохозяйственного происхождения. Субъективной причиной такой ситуации можно считать моральную и профессиональную неготовность персонал-менеджмента организаций к кардинальным изменениям устоявшейся среды [1–7, 10]. Объективной причиной может быть недостаточность средств для финансирования проекта внедрения контроллинга кадров. С другой стороны, переориентация инструментов персонал-менеджмента с функционального на процессный характер дает возможность более эффективно реализовать его преимущества и возможности в будущем.

Для суждения о позиционировании кадрового контроллинга в перерабатывающих организациях АПК как естественного элемента в их персонал-менеджменте необходимо выявить комплекс опознавательных признаков, решающими из которых должны быть такие, которые определяют значимость роли контроллеров в разработке управленческих решений, сформированность его инструментальной базы.

Разработанная технология внедрения контроллинга кадров в персонал-менеджмент перерабатывающей организации основана на методологии процессного подхода. Последовательность внедрения кадрового контроллинга в перерабатывающих организациях АПК может быть представлена следующими этапами:

этап 1 – Оценка разработанного проекта;

этап 2 – Анализ текущего состояния организации;

- этап 3 – Непосредственное внедрение проекта;
- этап 4 – Освоение, корректировка проектных модулей;
- этап 5 – Реорганизация персонал-менеджмента со встроенным кадровым контроллингом;
- этап 6 – Преобразование оргструктуры организации и инструментария персонал-менеджмент;
- этап 7 – Оптимизация информационных потоков;
- этап 8 – Формирование кадрового состава организации.

Можно считать приемлемыми два направления встраивания технологии контроллинга кадров в структуру организации: для небольших периферийных организаций перерабатывающих субъектов хозяйствования АПК пищевого профиля целесообразно перераспределение управленческих процессов внутри персонал-менеджмента организации путем наделения одного сотрудника функциями контроллера управления персоналом; в крупных перерабатывающих организациях холдингового типа службу контроллинга целесообразно выделять в отдельную подсистему в персонал-менеджменте для осуществления самостоятельных бизнес-процессов. При этом важный вопрос об организационной структуре кадрового контроллинга должен решаться исходя из следующих факторов: принадлежности организации к определенному виду экономической деятельности; мощности; источников материальных ресурсов; предпосылок объединения деятельности и других.

В настоящее время существуют разные способы закрепления позиции кадрового контроллинга в персонал-менеджменте организаций, основанные на использовании как внутренних, так и внешних ресурсов. Возможно делегирование полномочий контроллинга кадров собственному персонал-менеджменту или создание собственных служб с временным привлечением внешних персонал-ресурсов. Если выполнение такого действия по каким-либо причинам невозможно или нецелесообразно собственными силами, то имеются другие способы освоения процессов кадрового контроллинга. Наиболее известный вариант предполагает использование услуг консалтинговых фирм, имеющих накопленный опыт внедрения разработок контроллинга персонала. В небольших перерабатывающих организациях АПК такой способ может быть неприемлемым из-за высокой стоимости проекта и целесообразен из-за того, что консалтинговая фирма предлагает типовые проекты со стандартным подходом к решению задач менеджмента. При этом не учитываются специфические логистические, производственные, коммерческие особенности организации, что может привести к снижению качества проекта и его эффективности.

Наиболее эффективный способ формирования контроллинга кадров, применительно к перерабатывающим организациям АПК, является заключение соглашений в форме временного добровольного объединения организаций для осуществления конкретного проекта внедрения кадрового контроллинга. Таким образом может быть реализована крупная целевая программа на условиях корпоративной ответственности. Соглашением оговаривается доля каждой организации в затратах и участия в результатах. При этом может быть утвержден проект формирования кадрового контроллинга в организациях, объединенных по виду экономической деятельности и территориальному признаку, что характерно для агрохолдингов.

Развитие созданной ранее системы контроллинга кадров можно характеризовать степенью качественных изменений в персонал-менеджменте организаций. Постепенный режим изменений предполагает незначительные, но постоянные улучшения по всем составляющим бизнес-процессов. Этот вариант изменений основан на применении японского подхода «кайдзен», процессное восприятие которого представлено на рисунке 1.

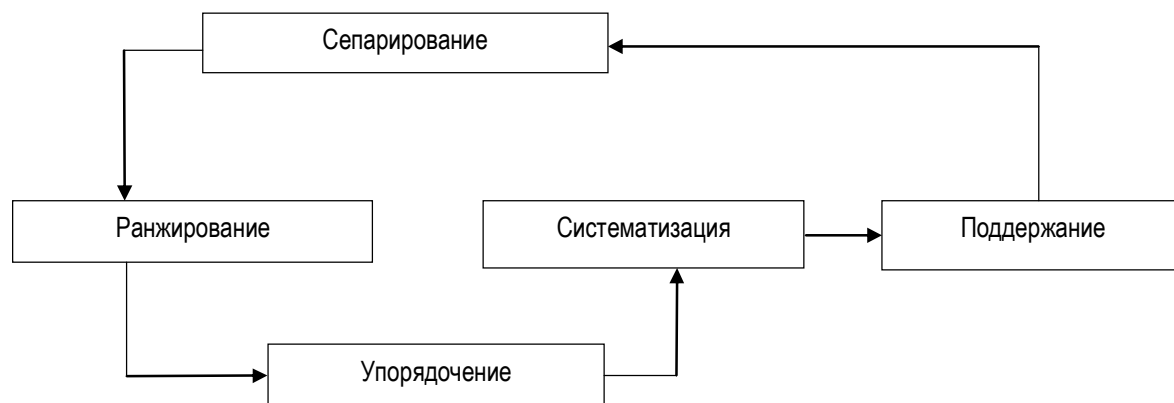


Рис. 1. Процессы «Кайдзен» в организациях

Процессом «сепарирование» начинается цикл персонал-менеджмента, предполагающий избавление в сознании контроллера и исключение из его должностных обязанностей функций, не имеющих отношения к его основной работе. «Ранжирование» – это построение процесса выполнения работы в определенной последовательности, что закрепляется сопровождающим документом, обеспечивающим решение подобной задачи. «Упорядочение» предполагает осмысление и определение итогов за конкретный временной период. «Систематизацией» завершается цикл с документальной и ментальной оценкой итогов. «Поддержание» – это переход на новый способ деятельности и поиск дальнейших изменений, соответствующих 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 ходе реализации неиспользованных возможностей, возникающих в силу организационных и технологических изменений, идущих от самоорганизации в единоличной или коллективной форме, с сохранением социального равновесия и мотивационной удовлетворенности. Однако слабой стороной метода «Кайдзен», как мы считаем, остаются частичность улучшений и сложности отрыва от прежних основ, привычек, правил, необходимость внедрения в ранее действующие структуры с неизбежными потерями.

Идея жесткого переосмысления процессов системы управления персоналом, в том числе и контроллинга кадров как его новационного элемента, которая направлена на решение задач коренных изменений, с переходом в более высокий класс организации управления процессами основана на концепции реинжиниринга. Реинжиниринг ассоциируется с такими формами совершенствования экономической деятельности, как роботизация, автоматизация, сокращающие долю ручного труда, или реструктуризация уровней менеджмента с упразднением структур и служб управления. Реинжиниринг предполагает изменение структуры процессов [8, 11, 13]. В частности, реинжиниринг технологии контроллинга кадров, существующей в перерабатывающих организациях, не предполагает совершенствование действующих процессов, а полностью заменяет их другими, основанными на иных подходах к персонал-менеджменту и управленческому труду. Мы считаем, что в реинжиниринге можно использовать возможности применения самой мощной творческой составляющей персонала организации – кадров. Прежде всего, в этих условиях претерпевают изменения сами социально-трудовые отношения [3, 9, 12, 14–17]. Поэтому при рациональном использовании креативного капитала кадров можно продуктивнее решать любые оперативные задачи организации на основе накопленных знаний, умений, навыков и, самое главное, – мотивированным желанием изменений, нацеленных на улучшение.

Таким образом, наше понимание реинжиниринга в области управления сводится к тому, что он рассматривается как фундаментальное переосмысление и радикальное изменение процессов персонал-менеджмента для достижения коренных преобразований в основной деятельности перерабатывающих организаций, требующее отказа от несоответствующих текущим условиям правил, подходов, порядков в управленческих процессах с целью последующего непрерывного улучшения бизнес-процессов организации путем их адаптации к новациям на основе мотивированного проявления креативности кадровой составляющей персонала.

В ходе реинжиниринга также 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». Успешное решение задач реинжиниринга контроллинговых процессов в режиме традиционного администрирования непродуктивно. Принципиальная форма реинжиниринга контроллинга кадров перерабатывающей организации с точки зрения процессного подхода показана на рисунке 2.

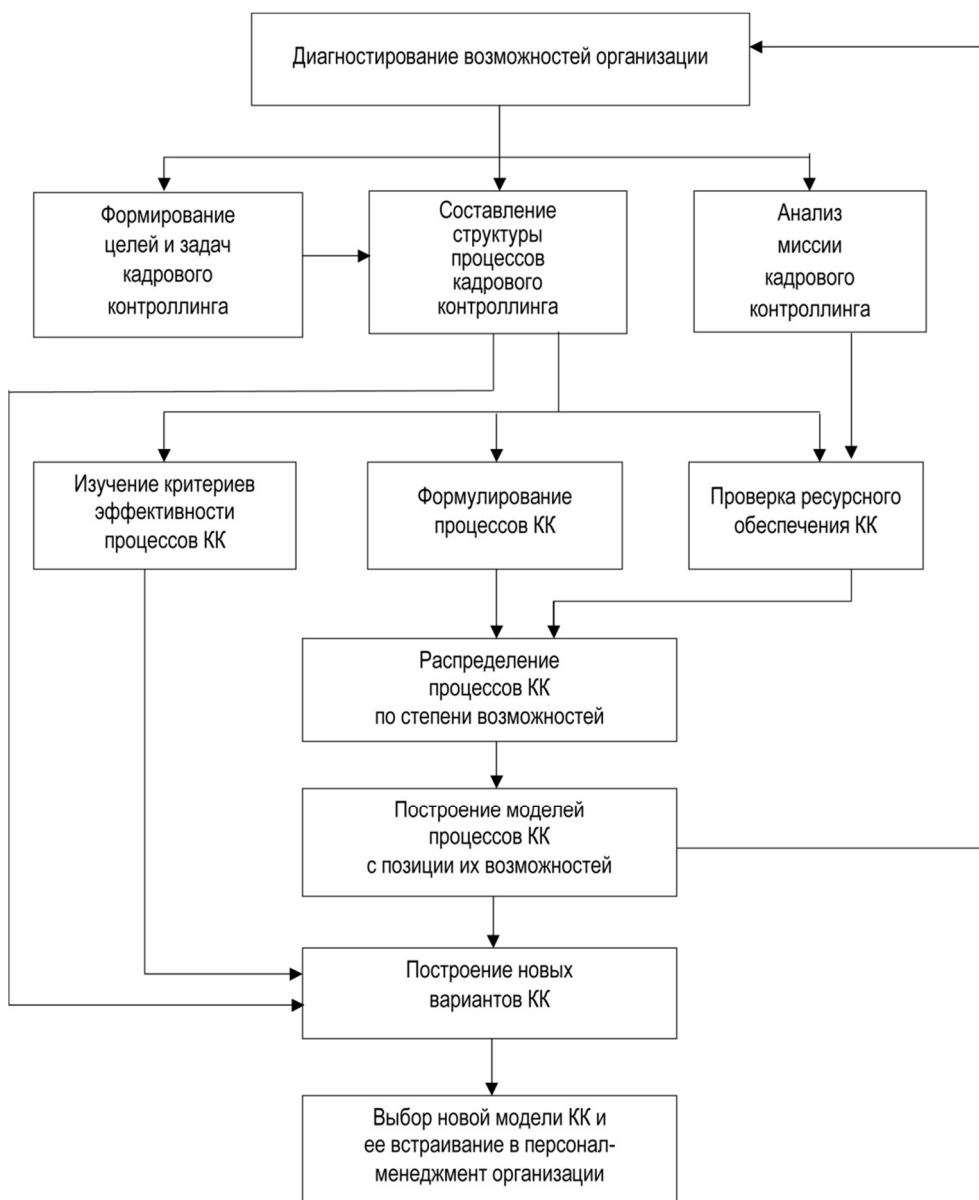


Рис. 2. Модель реинжиниринга кадрового контроллинга (КК) в перерабатывающих организациях АПК

Важная сторона идеи реинжиниринга кадрового контроллинга проявляется в его коммуникативном и мотивационном аспектах, предполагающих внедрение новой идеологии участия в процессах управления, направленной на преодоление сопротивления работников нововведениям и мотивацию проявления креативности.

Выводы

Внедрение системы кадрового контроллинга в персонал-менеджмент перерабатывающих организаций АПК способствует созданию условий для выполнения проактивных управленческих действий при одновременном повышении уровня креативных компетенций менеджеров.

Эффект оптимизации существующей технологической структуры контроллинга кадров достигается реинжинирингом. Для этого необходимо находить самые важные процессы, которые затрудняют или тормозят протекание других процессов. Они должны в первую очередь становиться предметом реинжиниринга, так как повышение их отдачи свидетельствует о мобилизации возможностей полного использования всех преимуществ креативного потенциала кадров.

Корректировка и внесение изменений в характеристики реинжиниринга процессов кадрового контроллинга предполагает построение моделей, имитирующих различные способы, формы, связи в решении задач и целей персонал-менеджмента.

Реинжиниринг контроллинга кадров меняет экономическую деятельность всей организации, внося прямые или косвенные изменения в ее управленческие процессы, и охватывает все бизнес-процессы, так как изменяется сам персонал-менеджмент, поэтому он может быть признан действенным катализатором конкурентоспособных бизнес-преобразований.

Библиографический список

1. Боргардт Е.А. Система контроллинга как современная концепция управления / Е.А. Боргардт, М.В. Вишнюкова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2015. – № 1 (31). – С. 78–86.
2. Вебер Ю. Введение в контроллинг / Ю. Вебер, У. Шеффер ; пер. с нем. С.Г. Фалько, С.Г. Маликова, Г.О. Баев. – Москва : НП «Объединение контроллеров», 2014. – 412 с.
15. Великанова Л.О. К вопросу повышения эффективности бизнес-процесса управления персоналом предприятия / Л.О. Великанова, И.М. Яхонтова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2017. – № 11 (95). – С. 50–56.
3. Горбунова О.С. Влияние потенциала формирования человеческого капитала на экономическое состояние сельского хозяйства / О.С. Горбунова // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2018. – № 4 (45). – С. 226–231.
4. Данилочкина Н.Г. Менеджмент и контроллинг в условиях рыночной нестабильности / Н.Г. Данилочкина, Н.Д. Танюшин // Менеджмент и контроллинг в условиях нестабильности рынков и внешних угроз : сб. научных трудов IV Международной науч.-практ. конф. по контроллингу (Россия, Рязань-Москва, 08–09 октября 2015 г.). – Москва : Некоммерческое партнерство «Объединение контроллеров», 2015. – С. 50–54.
5. Калинина Н.М. Понятие и системные свойства интегрированного контроллинга / Н.М. Калинина // Управленческий учет. – 2014. – № 11. – С. 27–36.
6. Лапшина Н.А. Место контроллинга в системе основных функций менеджмента / Н.А. Лапшина // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2013. – № 2. – С. 58–62.
7. Махметова А.Е. Проблемы процессного контроллинга в системе менеджмента / А.Е. Махметова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. – № 4 (53). – С. 54–57.
8. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организации и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. – Москва : Финансы и статистика, 1997. – 332 с.
9. Саликов Ю.А. Тенденции изменений в управлении человеческими ресурсами предприятия в условиях цифровой экономики / Ю.А. Саликов, И.В. Логунова, И.В. Каблашова // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2019. – Т. 81, № 2 (80). – С. 393–399.
10. Серебрякова Т.Ю. Внутренний контроль и контроллинг: концептуальные особенности / Т.Ю. Серебрякова, О.Ю. Куртаева // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 26 (368). – С. 2–12.
11. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов : учеб. пособие / Ю.Ф. Тельнов. – Москва : МЭСИ, 2004. – 76 с.
12. Федченко А.А. Трансформация социально-трудовых отношений в цифровой экономике / А.А. Федченко // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2018. – № 3. – С. 91–95.
13. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи : пер. с англ. – Санкт-Петербург : Изд-во Санкт-Петербургского университета, 1997. – 332 с.
14. Шевченко С.А. Практическая реализация предпринимательской деятельности организации в условиях цифровой экономики / С.А. Шевченко // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2019. – № 2. – С. 52–58.
16. Carayannis E.G. Disruptive technological change within knowledge-driven economies: the future of the Internet of Things (IoT) / E.G. Carayannis, M.D. Giudice, P. Soto-Acosta // Technological Forecasting and Social Change. – 2018. – Vol. 136. – Pp. 265–267. DOI: org/10.1016/j.techfore.2018.09.001.
17. Cuzzo V. Intellectual capital disclosure: a structured literature review / V. Cuzzo, I. Dumay, M. Palmaccio, R. Lombardi // Journal of Intellectual Capital. – 2017. – Vol. 18, No. 1. – Pp. 9–28. DOI: org/10.1108/JIC-10-2016-0104.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Принадлежность к организации

Елена Валерьевна Ендовицкая – кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой международной экономики и внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет», Россия, г. Воронеж, e-mail: elena.endovitskaya@yandex.ru.

Дата поступления в редакцию 14.11.2019

Дата принятия к печати 17.12.2019

AUTHOR CREDENTIALS

Affiliations

Elena V. Endovitskaya, Candidate of Economic Sciences, Docent, Head of the Dept. of International Economy and Global Economic Activity, Voronezh State University, Russia, Voronezh, e-mail: elena.endovitskaya@yandex.ru.

Received November 14, 2019

Accepted after revision December 17, 2019