
ТЕХНОЛОГИЯ ВНЕДРЕНИЯ КАДРОВОГО КОНТРОЛЛИНГА В ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ НА ОСНОВЕ РЕИНЖИНИРИНГА

Ендовицкая Елена Валерьевна, канд. экон. наук, доц.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: elena.endovitskaya@yandex.ru

Цель: преодоление противоречий в восприятии технологии контроллинга кадров относительно теории и практики его внедрения в перерабатывающих организациях. При этом технология кадрового контроллинга рассматривается как система методов и инструментов, радикально изменяющая управленческие процессы в организациях на основе реализации креативного потенциала менеджеров. *Обсуждение:* 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. Учитывая мнения специалистов относительно развития контроллинга кадров как существующей структуры сделан выбор в пользу активизации процессных режимов в направлении «снизу вверх» при одновременном изменении структуры процессов в направлении «сверху вниз» и, что самое важное, принятие новых правил взаимоотношений «работник-работник». *Результаты:* обоснована целесообразность применения для реализации такого проекта процессов реинжиниринга. Отличительными преимущественными чертами принципиальной формы реинжиниринга кадрового контроллинга является одновременное повышение уровня креативных компетенций кадров и упрощение условий выполнения управленческих задач, позволяющих оптимизировать саму структуру менеджмента. Кадровый контроллинг, построенный на основе процессной модели реинжиниринга, будет способствовать необходимой для конкурентноустойчивого развития перерабатывающих организаций активизации преобразований в бизнес-процессах.

Ключевые слова: перерабатывающие организации, кадровый контроллинг, процессный подход, реинжиниринг, организационная структура бизнес-процессов.

DOI: 10.17308/meps.2019.12/2267

Введение

Достижение целей развивающейся перерабатывающей организации находится в логической связи с комплексом соответствующих мобилизационных инструментов кадрового контроллинга. Такие инструменты являются действенным способом контактов инновационной среды, продуцирующей преобразующие идеи, и производственной инфраструктуры, реализующей их.

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 декларлируемыми доктринами, а вошли в сознание менеджеров, стали настоящей потребностью развития организации.

Таким образом, сокращается инкубационный период созревания идеи внедрения контроллинга кадров в менеджмент производственной 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 продуктивная идея контроллинга кадров не является широко востребованной, особенно в небольших организациях. Субъективной причиной такой ситуации является моральная и профессиональная неготовность менеджмента организаций к кардинальным изменениям устоявшейся среды [1-6], объективной – может быть недостаточность средств на реализацию дорогостоящего проекта. С другой стороны, переориентация инструментов менеджмента с функционального на процессный характер, дает возможность реализовать его преимущества и возможности.

Методология исследования

Для суждения о необходимости внедрения кадрового контроллинга в 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, сформированность его инструментальной базы.

На рис. 1 представлена разработанная нами логистическая последовательность внедрения контроллинга кадров в перерабатывающей организации, основанная на методологии системности и процессного подхода.

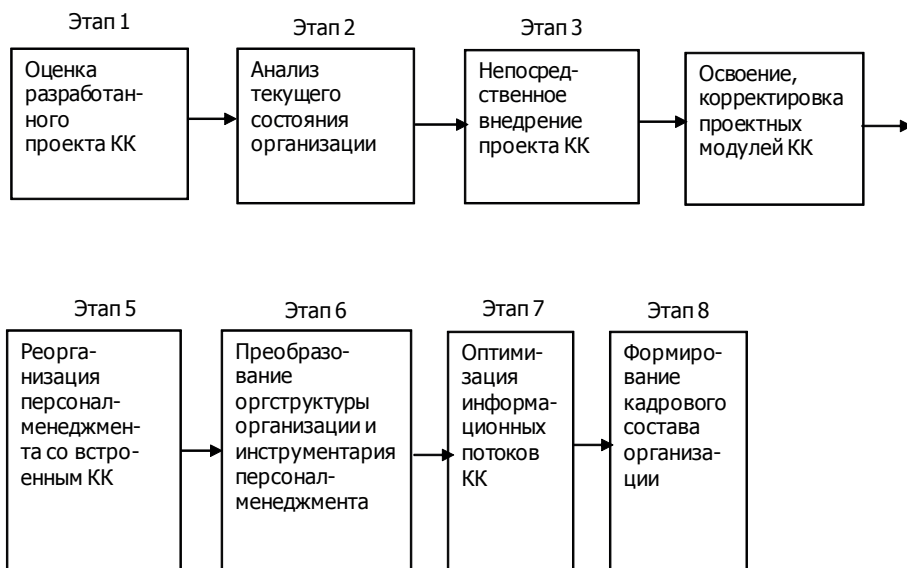


Рис. 1. Логистическая последовательность внедрения кадрового контроллинга (КК) в организациях на основе процессного подхода

Это косвенно подтверждает административное признание его позиций и социально-психологическое укрепление в организации. Не вызывает сомнения тот факт, что формирование кадрового контроллинга изменяет организационную структуру, уровень ответственности менеджеров, перестраивая при этом систему 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, приемлемо перераспределение управленческих процессов внутри персоналом-менеджмента организации, исполнителем которых относительно управления персоналом может быть один человек – контроллер с соответствующим статусом. В крупных перерабатывающих организациях, особенно в пищевых холдингах, целесообразно службу контроллинга выделять как самостоятельный процесс, представляющий отдельную подсистему в менеджменте.

По нашему мнению, важный вопрос об организационной структуре кадрового контроллинга должен решаться, исходя из комплекса действующих факторов: принадлежности к определенному виду экономической деятельности, мощности, материальных ресурсов и масштабов экономической деятельности, имеющих место предпосылок объединения деятельности и слиянием организационных структур с созданием общей структуры менеджмента.

Обсуждение результатов

В настоящее время бизнес-сообщество располагает разными способами внедрения кадрового контроллинга. Если такое действие по каким-либо

причинам невозможно или его нецелесообразно сделать собственными силами, то есть с делегированием полномочий контроллинга кадров собственному менеджменту, или создавая собственные временные службы с привлечением внешних персонал-ресурсов, то имеются другие способы освоения подсистемы кадрового контроллинга. Наиболее известный вариант предполагает обращение к услугам консалтинговой фирмы, располагающей накопленным опытом подобных разработок и оснащённой всеми необходимыми ресурсами. Но профессионализм, предлагая качество труда, требует высокое ценовое вознаграждение, что может быть доступно не всем организациям. В небольших перерабатывающих организациях, в том числе пищевых производствах, такой способ может быть неприемлемым из-за высокой стоимости проекта, и недостаточно целесообразен, так как консалтинговая фирма, как правило, предлагает типовой 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 продуктивная идея формирования кадрового контроллинга кадров применительно к перерабатывающим организациям целесообразна в форме соглашения 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. Соглашением также может быть утвержден проект формирования кадрового контроллинга в организациях, объединённых по виду экономической деятельности и территориальному признаку.

Идеи развития контроллинга кадров, если он уже существует, рассматриваются нами в разной степени глубины качественных изменений в менеджменте организацией. Мягкий режим изменений предполагает поток незначительных, но постоянных улучшений по всем составляющим бизнес-процессов. Один из средств таких изменений был впервые применен в Японии. Японский подход Кайдзен (Kaidzen) в процессном восприятии нам видится так, как показано на рисунке 2.

Процессом «сепарирование» начинается цикл менеджмента по типу «Kaidzen» с целью избавления от того в сознании контроллера и на его рабочем месте, 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.

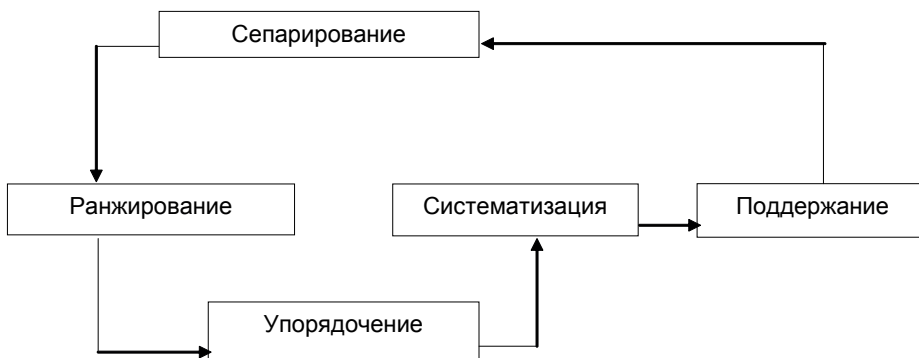


Рис. 2. Процессы Kaidzen в организациях

Постоянное совершенствование, которое предполагает длительное перманентное развитие 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 частичность улучшений и сложности отрыва от прежних основ, приверженностей привычек, правил, необходимость внедрения в ранее действующие структуры с неизбежными потерями.

Идея фундаментального переосмысления процессов системы управления персоналом, вообще, и контроллинга кадров как его новационного элемента, которая 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, сокращающая ручной труд, или реструктуризация уровней менеджмента с упразднением структур и служб управления. Реинжиниринг, как правило, – это изменение структуры процессов [7-12]. 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. В них реализуются новые модели использования труда и управления кадрами. Мы считаем, что в реинжиниринге можно использовать возможности применения самой мощной составляющей организации – кадров. При рациональном использовании креативного капитала кадров можно продуктивнее решать любые оперативные задачи организации на основе накопленных знаний, умений, навыков и мотивированным желанием изменений.

Таким образом, наше понимание реинжиниринга в области управле-

ния сводится к тому, что он рассматривается как фундаментальное переосмысление и радикальное изменение бизнес-процессов для достижения коренных улучшений в основной деятельности организации, требующие отказа от несоответствующих текущим условиям правил, подходов, порядков в управленческих процессах и последующее непрерывное улучшение бизнес-процессов путём их адаптации к новациям.

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». Тем не менее, как мы считаем, успешное решение задач реинжиниринга контроллинговых процессов в режиме традиционного администрирования непродуктивно.



Рис. 3. Виды социальной перцепции

Для необходимого успеха важна моральная коллективная готовность на эмоциональном и ментальном уровнях сознания принять новые разновидности работы и другие правила взаимодействий «работник – работник» в изменяющихся условиях ведения производственных и управленческих процессов. Это переориентирует функциональные отделы организации на изучение потенциальных процессов в аспектах, показанных на рис. 3, применительно к задачам и результатам реинжиниринга кадрового контроллинга.

Принципиальная форма реинжиниринга контроллинга кадров перерабатывающей организации с точки зрения процессного подхода к управлению показана на рис. 4.

Важная сторона идеи реинжиниринга кадрового контроллинга проявляется в его коммуникативном и мотивационном аспектах, вырабатывающих новую идеологию участия в процессах управления, преодолевающую естественное сопротивление работников нововведениям, минимизирующую протесты относительно неизвестного и реализующего процесс мотивации проявления креативности.

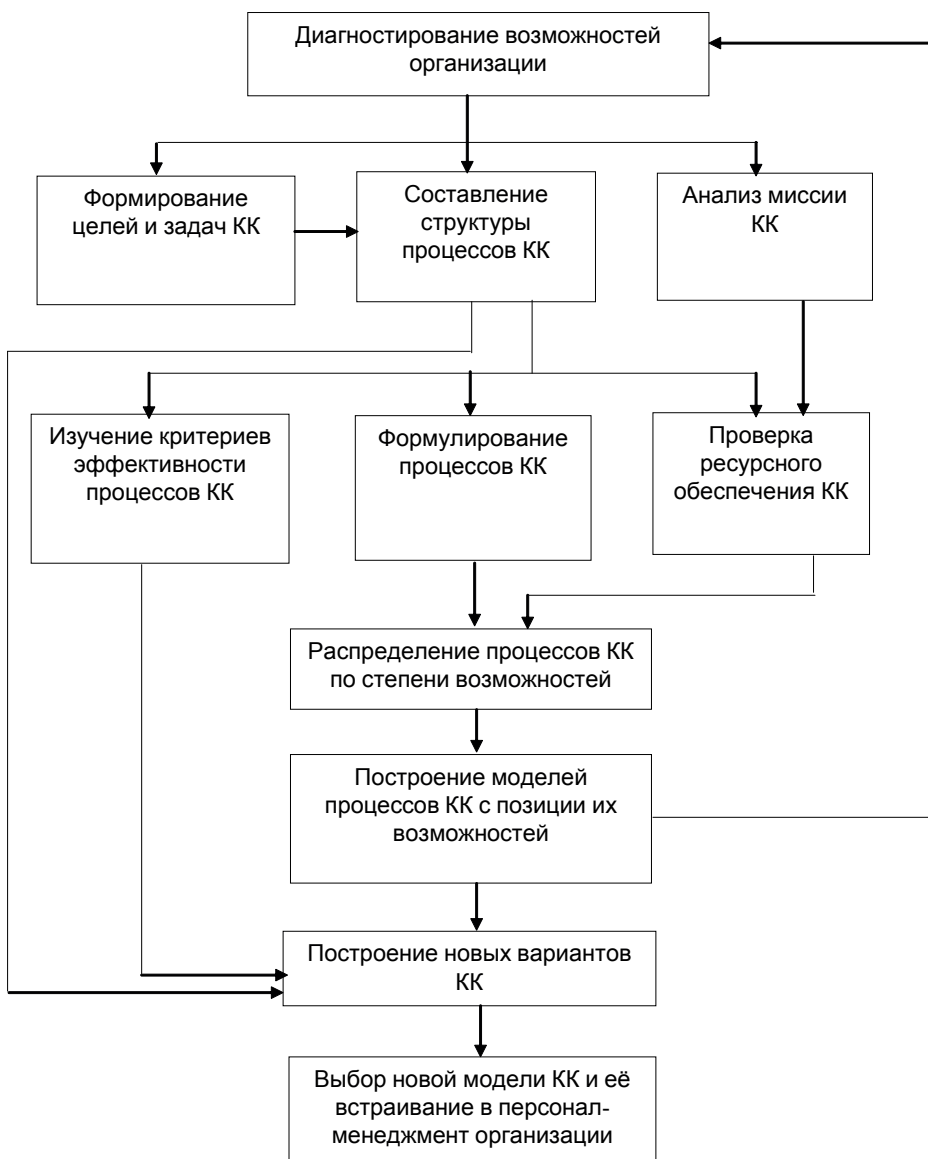


Рис. 4. Модель реинжиниринга кадрового контроллинга (КК) в организациях

Выводы

Изложенное дает основание резюмировать:

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

2) реинжинирингом достигается эффект оптимизации структуры про-

цессов контроллинга кадров. 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 контроллинга кадров по принципу работы сбалансированных систем;

3) корректировка и внесение изменений в характеристики реинжиниринга процессов кадрового контроллинга предполагает построение моделей, имитирующих различные способы, формы, связи в решении задач и целей менеджмента, которые являются элементами общей модели реинжиниринга;

4) реинжиниринг контроллинга кадров, по сути, меняет экономическую деятельность всей организации, внося прямые или косвенные изменения в её процессы и охватывает все сферы её экономической деятельности, так как изменяется сам персонал-менеджмент организации, поэтому он может быть признан действенным катализатором преобразований в её бизнес-процессах.

Список источников

1. Боргардт Е.А., Вишнюкова М.В. Система контроллинга как современная концепция управления // *Вектор науки ТГУ*, 2015, no. 1, с. 78-85.
2. Вебер Ю., Шеффер У. *Введение в контроллин* / под ред. и с предисл. проф. д.э.н. С.Г. Фалько. Москва, НП «Объединение контроллеров», 2014.
3. Данилочкина Н.Г., Танюшин Н.Д. Менеджмент и контроллинг в условиях рыночной нестабильности // *Менеджмент и контроллинг в условиях глобальных рынков и внешних угроз: Сборник научных трудов IV Международной научно-практической конференции по контроллингу. Объединение контроллеров*. Рязань. Москва, 2015, с. 50-54.
4. Калинина Н.М. Понятие и системные свойства интегрированного контроллинга // *Управленческий учет*, 2014, no. 11, с. 27-36.
5. Лапшина Н.А. Место контроллинга в системе основных функций менеджмента // *Вестник Удмуртского университета. Экономика и право*, 2013, no. 2, с. 58-62.
6. Махметова А.Е. Проблемы процессного контроллинга в системе менеджмента // *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*, 2014, no. 4 (53), с. 54-57.
7. Тельнов Ю.Ф. *Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие*. Москва, МЭСИ, 2004.
8. Темиров К.В. Бизнес-процессы предприятия-резервы обеспечения качества выпускаемой продукции // *Экономические науки*, 2008, no. 1(38), с. 161-163.
9. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. *Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организации и информационные технологии*. Москва, финансы и статистика, 1997, с. 13-25.
10. Фролова Н.Н. *Изучение современных подходов оптимизации бизнес-процессов*. Москва, МЭСИ, 2008.
11. Хаммер М., Чампи Д. *Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе*. Пер. с англ. Санкт-Петербург. Из-во Санкт-Петербургского университета, 1997.
12. Hammer M., Champy J. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York, NY: Harper Business, 1993.

IMPLEMENTATION OF PERSONNEL CONTROLLING IN PROCESSING ORGANIZATIONS BASED ON REENGINEERING

Endovitskaya Elena Valerevna, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: elena.endovitskaya@yandex.ru

Purpose: to overcome the contradictions in the perception of the technology of controlling personnel regarding the theory and practice of its implementation in processing organizations. Moreover, personnel controlling technology is considered as a system of methods and tools that radically changes management processes in organizations based on the realization of the creative potential of managers. *Discussion:* the possibility of two approaches to the implementation of personnel controlling technology in the structure of a processing organization is proved – reorientation of management processes in the existing personnel management or 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 modes in the direction of «bottom to top» while changing the structure of processes in the direction of «top to bottom» and, most importantly, the adoption of new rules for the relationship «employee-employee». *Results:* the feasibility of using reengineering processes for the implementation of such a project is substantiated. Distinctive advantageous features of the fundamental form of personnel controlling reengineering is a simultaneous increase in the level of creative staff competencies and simplification of the conditions for fulfilling managerial tasks, which make it possible to optimize the management structure itself. Personnel controlling is built on the basis of the process model of reengineering will contribute to the activation of transformations in business processes necessary for the competitively sustainable development of processing organizations.

Keywords: processing organizations, personnel controlling, process approach, reengineering, organizational structure of business processes.

References

1. Borgardt E.A., Vishnyukova M.V. Sistema kontrollinga kak sovremennaya koncepciya upravleniya [Controlling system as a modern management concept]. *Vektor nauki TGU*, 2015, no.1, pp. 78-85. (In Russ.)
2. Veber Yu., Sheffer U. *Vvedenie v kontrollin*: pod red. i s predisl. prof. d.e.n. S.G. Fal'ko [Introduction to controllerin]. Moscow, NP «Obedinenie kontrollerov», 2014. (In Russ.)

3. Danilochkina N.G., Tanyushin N.D. Menedzhment i kontrolling v usloviyah rynochnoj nestabil'nosti [Management and controlling in the conditions of market instability]. *Menedzhment i kontrolling v usloviyah global'nyh rynkov i vneshnih ugroz*: sbornik nauchnyh trudov IV Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii po kontrollingu. Obedinenie kontrollerov: Ryazan'. Moscow, 2015, pp. 50-54. (In Russ.)
4. Kalinina N.M. Ponyatie i sistemnye svojstva integrirovannogo kontrollinga [The concept and system properties of integrated controlling]. *Upravlencheskij uchet*, 2014, no. 11, pp. 27-36. (In Russ.)
5. Lapshina N.A. Mesto kontrollinga v sisteme osnovnyh funkcij menedzhmenta [The place of controlling in the system of basic management functions]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Ekonomika i pravo*, 2013, no. 2, pp. 58-62. (In Russ.)
6. Mahmetova A.E. Problemy procesnogo kontrollinga v sisteme menedzhmenta [Problems of process controlling in the management system]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo social'no-ekonomicheskogo universiteta*, 2014, no. 4 (53), pp. 54-57. (In Russ.)
7. Tel'nov Yu.F. *Reinzhiniring biznes-processov*: uchebnoe posobie [Business process reengineering: a training manual]. Moscow, MESI, 2004. (In Russ.)
8. Temirov K.V. Biznes-processy predpriyatiya-rezervy obespecheniya kachestva vypuskaemoj produkcii [Business processes of the enterprise-reserves to ensure the quality of products]. *Ekonomicheskie nauki*, 2008, no. 1(38), pp. 161-163. (In Russ.)
9. Ojhma E.G., Popov E.V. *Reinzhiniring biznesa: reinzhiniring organizacii i informacionnye tekhnologii* [Business reengineering: organization reengineering and information technology]. Moscow, finansy i statistika, 1997, pp. 13-25. (In Russ.)
10. Frolova N.N. *Izuchenie sovremennyh podhodov optimizacii biznes-processov* [The study of modern approaches to optimizing business processes]. Moscow, MESI, 2008. 1(In Russ.)
11. Hammer M., Champy J. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution* [Reinzhiniring korporacii: manifest revolyucii v biznese]. Saint-Petersburg, Iz-vo Sankt-Peterburgskogo universiteta, 1997. (In Russ.)
12. Hammer M., Champy J. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York, NY: Harper Business, 1993.