

Вестник МИРБИС. 2023. № 2 (34)'. С. 87–100.

Vestnik MIRBIS. 2023; 2 (34)': 87–100.

Научная статья

УДК 331.108

DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.2.10

Применение электронных инструментов контроля деятельности персонала в компетентностном подходе к HR-процессам

Юлия Валентиновна Румянцева^{1,2}, Ольга Николаевна Митрофанова^{1,3}

1 Липецкий государственный технический университет, Липецк, Россия.

2 ru.lstu@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7951-253X>

3 olga-mitrof@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7540-3347>

Аннотация. Применение электронных инструментов контроля деятельности персонала в компетентностном подходе к HR-процессам остается незаменимой технологией в управлении персоналом современной организацией. Авторами анализируются электронные инструменты контроля деятельности персонала. Акцентируется внимание на использовании модели компетенций HR-специалиста Д. Ульриха. В работе рассматривается классификация инструментов в зависимости от фазы контроля исполнения рабочих заданий. Проанализированы возможности, функциональность и отдельные примеры электронных инструментов управления персоналом организации. В исследовании определен профиль зрелости HR-процессов для конкретной организации, а также разработана процессно-компетентностная матрица на основе модели компетенций HR-специалиста Д. Ульриха. Авторами сделан вывод о том, что внедрение каких бы то ни было систем или информационных продуктов важно не само по себе, а с точки зрения достижения целей компании и выстраивания ее общей модели управления человеческими ресурсами. Внедрение рассмотренных программ и методов должно не только повышать безопасность сотрудников и предотвращать утечку данных, но и повышать коммуникацию внутри коллектива, производительность труда, осознанность и дисциплинированность работников.

Ключевые слова: форма контроля, система контроля, трудовая деятельность, инструмент контроля, контроль персонала, модель компетенций, HR-специалист, модель Ульриха, CRM-системы.

Для цитирования: Румянцева Ю. В. Применение электронных инструментов контроля деятельности персонала в компетентностном подходе к HR-процессам / Ю. В. Румянцева, О. Н. Митрофанова. DOI 10.25634/MIRBIS.2023.2.10 // Вестник МИРБИС. 2023; 2: 87–100.

JEL: M5, M54

Original article

The use of electronic tools for monitoring personnel activities in a competency-based approach to HR processes

Yuliya V. Rumyantseva^{4,5}, Olga N. Mitrofanova^{4,6}

4 Lipetsk State Technical University, Lipetsk, Russia.

5 ru.lstu@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7951-253X>

6 olga-mitrof@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7540-3347>

Abstract. The use of electronic tools for monitoring personnel activities in a competency-based approach to HR processes remains an indispensable technology in the personnel management of a modern organization. The authors analyze electronic tools for monitoring personnel activities. Attention is focused on the use of the competence model of HR specialist D. Ulrich. The paper considers the classification of tools depending on the phase of control over the execution of work tasks. The possibilities, functionality and individual examples of electronic personnel management tools of the organization are analyzed. The study determined the maturity profile of HR processes for a specific organization, and also developed a process-competence matrix based on the competence model of HR specialist D. Ulrich. The authors conclude that the introduction of any systems or information products is important not in itself, but from the point of view of achieving the company's goals and building its overall human resource management model. The implementation of the considered programs and methods should not only increase the safety of employees and prevent data leakage, but also

increase communication within the team, labor productivity, awareness and discipline of employees.

Key words: form of control, control system, labor activity, control tool, personnel control, competence model, HR specialist, Ulrich model, CRM systems.

For citation: Rumyantseva Yu. V. The use of electronic tools for monitoring personnel activities in a competency-based approach to HR processes. By Yu. V. Rumyantseva, O. N. Mitrofanova. DOI 10.25634/MIRBIS.2023.2.10. *Vestnik MIRBIS*. 2023; 2: 87–100 (in Russ.).

JEL: M5, M54

Введение

В эффективном функционировании современных компаний становятся все более важными и определяющими такие направления управления человеческими ресурсами, как:

- использование совокупности приемов и методов экономического, организационного и психологического характера, с точки зрения обеспечения конкурентоспособности всей организации;
- применение методов мотивации персонала, направленных на исполнение целей организации, объединение целей организации и ее работников, наделение их статусом «человеческого капитала»;
- обеспечение производственной деятельности необходимым количеством и качеством трудовых ресурсов;
- выполнение производственных задач в требуемые сроки реализации и в нужной степени, задействуя принцип эффективного использования персонала;
- применение информационных (электронных) средств для структурирования работ, мотивации, управления затратами и контроля персонала с целью высвобождения человеческих ресурсов и повышения эффективности его деятельности.

Основы формирования компетентностного подхода представлены в научных исследованиях Макклелланда Д. К., Бояциса Р., Спенсера С., Зее-ра Э. Ф. [Ситникова 2013], Равена Дж. [Назмиева 2022], Ульриха Д. [Ульрих 2010], Кашпурова О. В., Манакова Е. М. [Кашпурова 2020], Агапова И. Г., Кибановой А. Я., Иванова Д. А. [Кудашова 2020], Шекшни С. В., Демина В. А., Лабунского Л. В. [Патрусова 2021], Рудавиной Е. Р., Стёганцева А. В., Зимней Е. А., Ситниковой А. А., и Булацкого С. М. [Лихачева 2022; Ситникова 2013], Румянцевой Ю. В. [Румянцева 2021] и др.

«Основоположниками компетентностного подхода...» [Ситникова 2013], как отмечают Ситникова А. А. и Булацкий С. М., «...могут считаться Д. Макклеланд, С. Спенсер и Л. Спенсер, которые в своих работах впервые отошли от традиционной попытки описания компетенций с точки зрения знаний и навыков и сосредоточились на самооценке, ценностях, мотивах поведения и характерных черт индивидов в рамках определенной роли и позиции в организации» [там же].

Вопросами контроля деятельности персонала в разное время занимались такие ученые как Бабанова Е. В. [Бабанова 2022], Буторина И. Н. [Буторина 2022], Дмитриева М. А. [Дмитриева 2022], Антонова Н. Л., Костюченко Д. О. [Антонова 2020], Ильина, Д. А. [Ильина 2012], Гончаров М. М., Терновсков В. Б. [Гончаров 2018], Костинова А. В., Ски-тер Н. Н., Тарасова И. А. [Костинова 2019], Михеева Е. А., Соловьева М. В. [Михеева 2022], Юсупова С. М., Милованов Д. И. [Юсупова 2022], Ахметшин Э. М. [Ахметшин 2014], Ковалев А. В. [Ковалев 2018].

Юсупова С. М. и Милованов Д. И. отмечают, что «контроль является важнейшей функцией управления персонала..., ...контроль персонала связан с комплексом мер, направленного на поддержание эффективности деятельности персонала в рабочее время. Без контроля кадровое планирование и управление не может быть успешным» [Юсупова 2022].

Ахметшин Э. М. настаивает на том, что «функция контроля необходима для эффективного управления социально-экономическими системами в условиях ограниченности ресурсов и возможных оппортунистических действий персонала. Актуальность эффективной системы контроля повышается в современной среде бизнеса с её характеристиками сложности, изменчивости и высоким уровнем неопределенности» [Ахметшин 2014].

Ковалев А. В. считает, что «немаловажную роль в управлении организацией параллельно с кадровым аудитом играет контроллинг, который

находится на пересечении учета, информационного обеспечения, контроля и координации» [Ковалев 2018].

В настоящее время использование компетентностного подхода является все более актуальным, исходя из требования эффективности и вовлеченности персонала в производственную деятельность и командную работу. Фрагментарно изученным остается вопрос, касающийся применения инструментов контроля деятельности персонала на основе компетентностного подхо-

да. Одним из актуальных инструментов такого подхода является использование IT-технологий.

Материалы и методы исследования

Методология исследования базируется на системном подходе к изучению понятия контроля деятельности персонала, были использованы научные методы анализа и синтеза информации о компетентностном подходе к HR-процессам, а также модель компетенций HR-специалиста Д. Ульриха.

HR компетенции		HR процессы					
		Подбор, расстановка и администрирование	Обучение и развитие	Компенсация и льготы	Корпоративная культура	Постановка целей и мониторинг эффективности	Взаимоотношения с трудовыми коллективами
Общие компетенции							
1.	Комплексное управление HR системой	●	●	●	●	●	●
2.	Умение трансформировать цели в HR задачи	●	●	●	●	●	●
3.	Навык организации эффективного взаимодействия	●	●	●	●	●	●
4.	Навыки трансляции информации	●	●	●	●	●	●
5.	Навыки индивидуального консультирования и коучинга	●	●	●	●	●	●
6.	Построение отношений с контрагентами	●	●	●	●	●	●
7.	Навыки сбора и анализа информации	●	●	●	●	●	●
8.	Знание и использование специальных информационных технологий	●	●	●	●	●	●
Функциональные компетенции							
9.	Знание и использование инструментов	●					
10.	Знание инструментов и технологий обучения и развития		●				
11.	Знания и навыки использования инструментов материальной мотивации			●			●
12.	Знание и использование инструментов оценки персонала	●	●		●		

Рис.1. Модель компетенций HR-специалиста Д. Ульриха 2016 г.

Источник: [Румянцева 2021]

Результаты исследования и их обсуждение человеческими ресурсами. Одна из них — компетентностная модель Дейва Ульриха из Мичиганского университета, первый вариант которой был

предложен им в 1998 г. и совершенствуется до сих пор (рисунок 1). В настоящее время каждый сотрудник, в том числе HR-специалист должен рассматриваться с позиции стратегической ценности для компании, с точки зрения повышения эффективности организации и достижения клиентоориентированности. Д. Ульрих предлагает разработанную им Систему управления организацией (OGS) для управления этими мероприятиями» [Румянцева 2021].

Для оптимизации рассмотренных HR-процессов можно рекомендовать следующие принципы:

- создание каналов связи для удобной коммуникации сотрудников;
- конкретизация задач и этапов их выполнения для каждого сотрудника;
- применение мотивационных рычагов управления;
- использование различных методов и систем контроля — создание контрольных точек достижения целей компании, введение электронных средств контроля деятельности персонала;
- обеспечение доступа персонала к общему видению процессов, визуализация процессов [Оптимизация HR-процессов... 2020].

В практической деятельности термин «контроль» часто связан с негативным восприятием, являясь синонимом слежки, принуждения, отсутствием личной свободы и возможности принимать решения в действиях персонала [Лихачева 2022]. На самом деле, этот термин подразумевает подчинение выбранному плану действий и исключает лишь те действия, что могут нанести вред самой организации, а в сотрудниках воспитывает дисциплину и порядок, что является неотъемлемой функцией управления в целом и персоналом в частности. Одним из следствий правильного использования термина «контроль» является повышение экономической эффективности использования человеческих ресурсов.

Существует несколько форм контроля:

- трудовой дисциплины;
- исполнения задач;
- учета рабочего времени.
- Разберем их подробнее.

Первая форма контроля, часто применяемая на практике — контроль трудовой дисциплины. Выделяют следующие виды информации для такой формы контроля:

- время прихода на работу;
- наличие сотрудника на месте в течение рабочего времени;
- время ухода с работы;
- прогулы;
- фактически отработанное время.

На предприятиях с контрольно-пропускной системой на основе данных прихода и ухода сотрудников можно построить математическую модель, позволяющую создать следующую классификацию сотрудников по времени нахождения на работе по примеру цветов уличного светофора:

- «красная группа» — персонал, отсутствие которого на работе долгое время ведет к негативным последствиям;
- «желтая группа» — персонал, имеющий небольшие отклонения по времени приходу и/или уходу с рабочего места. Часто «желтая группа» может менять свой цвет на «красный» или «зеленый» в зависимости от внешних обстоятельств;
- «зеленая группа» — самые ответственные работники с высоким уровнем трудовой дисциплины — время их прихода и/или ухода с рабочего места соответствует рабочему графику и не создает негативных последствий для компании.

Важно отметить, что цвет группы может никак не коррелировать с текучестью кадров, поскольку сотрудники могут быть не мотивированы на соблюдение трудовой дисциплины, но при этом не имеют желания менять свою работу.

В современных условиях многие компании внедряют контрольно-пропускную систему также в целях обеспечения безопасности, что облегчает получение сведений о нахождении сотрудников на рабочем месте [Рыбакова 2020].

Таблица 1. Классификация инструментов в зависимости от фазы контроля исполнения рабочих заданий

Фазы контроля	Сущность контроля	Инструменты контроля
Предварительный контроль заданий	Проверка понимания задания	Беседа
		Наблюдение за сотрудником
Текущий контроль процессов	Анализ соблюдения оптимальной технологии исполнения задачи	Совещание
	Анализ промежуточных результатов, контрольных точек, процесса выполнения задания	Беседа
		Составление отчета

Фазы контроля	Сущность контроля	Инструменты контроля
Заключительный контроль результата	Оценка качества результата выполненного задания	Составление отчета
		Совещание
		Беседа
		Исследование качественных характеристик созданного продукта

Источник: составлено авторами на основе [Рыбакова 2020]

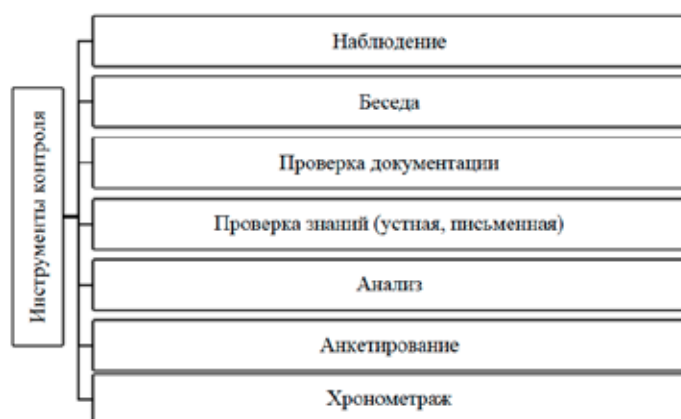


Рис. 2. Инструменты контроля выполнения заданий

Источник: составлено авторами в ходе исследования

Второй формой контроля является контроль исполнения поставленных перед сотрудником задач, который по фазам подразделяется на

предварительный, текущий и заключительный (таблица 1). В зависимости от этих фаз могут быть использованы различные инструменты контроля.

В общем виде все инструменты контроля выполнения заданий можно классифицировать в соответствии с рисунком 2.

Однако использование данных инструментов в современной деятельности компаний можно осуществлять с помощью IT-технологий, таких как [Сульдина 2020]:

- социальные сети;
- планировщики задач;
- платформы обучения;
- опросники;
- облачные хранилища;
- календарь;
- электронная почта;
- внутренние и внешние мессенджеры;
- системы учета рабочего времени;
- CRM-системы;
- видео-хостинг.

Проанализируем возможности, функциональность и отдельные примеры электронных инструментов управления персоналом организации (таблица 2).

Таблица 2. Электронные инструменты управления персоналом

Электронный инструмент	Возможности	Функционал	Пример
Социальные сети, мессенджеры и почты	Поддержания канала связи как с руководством, так и сотрудниками между собой	Создание коллективных, возможность звонков, личные сообщения, обмен файлами	Вконтакте, WhatsApp, Telegram, Skype, Zoom, Яндекс. Почта, Почта Mail.ru
Планировщики	Координация деятельности сотрудников	Учет времени, ведение задач, контроль работников, возможность запуска указанного процесса при наступлении определенного события	Jira, Trello, Evernote, Notion
Опросники	Поможет узнать мнение сотрудников, для установки более прочной связи	Анонимные голосования, опросы	Google формы
Календарь	Назначение встреч или мероприятий	Маркировка задач по цвету, напоминание, дедлайн в формате даты	Outlook, Google Calendar, Zoho Calendar, Teamup Calendar
Системы учета рабочего времени	Оптимизация рабочего процесса, путем исключения опозданий, простоев и нецелевое использование рабочего времени	Запись видео с экрана, фиксация нажатия клавиатуры и запуска программ, возможность удаленного мониторинга компьютеров сотрудников	Kickidler, Crocotime, StaffCop
Облачные хранилища	Поможет обмениваться данными упрощенным способом	Хранение данных неограниченных объемов, предварительный просмотр файла, редактирование файла	Microsoft OneDrive, Яндекс. Диск, Google Диск, Dropbox

Электронный инструмент	Возможности	Функционал	Пример
Платформы обучения, видеохостинг	Проведение корпоративного обучения	Вебинары, курсы	Getcourse, YouTube
CRM-системы	Предполагает автоматизацию большинства бизнес-процессов, включая в себя практически все перечисленные возможности информационных продуктов	Учет клиентов, управление продажами, аналитические функции, автоматизированный конструктор документов	AmoCRM, Битрикс24, BPMonline

Источник: составлено авторами в ходе исследования

Оптимизация деятельности по управлению персоналом с использованием электронных инструментов позволяет исключить ошибки, связанные с человеческим фактором, кроме того, они повышают дисциплину в коллективе менее болезненно, без обиды на людей-контроллеров.

Третьей формой контроля является учет рабочего времени. Переходя сразу к информационным технологиям, можно отметить что на данный момент существуют разнообразные программы для такого учета, и отличаются они друг от друга функциональностью, специализацией и глубиной контроля. Среди наиболее популярных можно выделить такие продукты, как «Yaware», «CrocoTime», «Дисциплина» и «Офис-метрика». Суть этих информационных продуктов сводится к учету времени, проводимому сотрудниками за компьютерами. Задача информационных продуктов заключается в расчете продуктивного и непродуктивного времени за компьютером. Также системы позволяют осуществлять учет прогулов, опозданий и ранних уходов с работы, что дополняет контроль дисциплины. Некоторые программы могут даже самостоятельно выполнять скриншоты с рабочего стола, показывая, чем занимается сотрудник. Однако большинство этих продуктов настроены на периодическое, условное движение мышью, обманно, выполняя которое, сотрудник дает программе сигнал о выполнении трудовой деятельности.

Сервис «Workly» предлагает похожее облачное решение для планшетов с операционной системой iOS или Android. Для выполнения функций контроля планшеты устанавливают на входе, а перемещение работников происходит с помощью PIN-кода, QR-кода или технологии NFC. Такое под-ход имеет назначение контрольно-пропускного пункта, но используется некомпьютерными организациями. Основное отличие от камер и других наблюдательно-пропускных систем заключается в том, что сервис не ведет обобщенной статисти-

ки с возможностью классификации, а осуществляет контроль отдельно по каждому сотруднику.

Среди прочих средств и инструментов контроля рабочего времени сотрудников можно выделить: наблюдение передвижений, в том числе видеонаблюдение, контроль телефонных звонков, систематический мониторинг проделанной работы с использованием специализированных программ.

Система контроля доступа состоит из технических устройств, распознающих личность сотрудника и разрешающих ему вход в помещение. Современная идентификация производится, в том числе, с применением биометрии.

Мониторинг передвижений необходим для контроля сотрудников, трудовая деятельность которых требует частых поездок и командировок. Такой контроль осуществляется с применением GPS-трекеров, чаще всего устанавливаемых в служебных автомобилях. Руководитель имеет информацию о маршруте и, соответственно, о затраченном на поездку времени.

Отчеты о проделанной работе помогают выявить объем произведенных работ и время их исполнения. Выполняют отчеты в табличном, графическом и/или текстовом формате, обычно в электронной форме.

Одной из самых легких и действенных форм тотального контроля является функция видеонаблюдения. Данный инструмент позволяет не только просматривать выполнение трудовых процессов, но и определять местонахождение сотрудников в реальном времени. Видеозапись может являться также инструментом решения возникающих спорных ситуаций.

Аудиоконтроль означает запись телефонных разговоров сотрудников с клиентами или партнерами. Такие записи могут быть использованы для анализа рабочего времени, затраченного на консультацию, и уровня компетентности и вежливости сотрудника.

Наконец, сбор данных о работе с помощью специализированных сервисов предполагает многообразие программных продуктов, часть которых рассмотрены выше в третьей форме контроля и учета рабочего времени.

В оценочном листе системы контроля деятельности персонала можно использовать следующие методы: контрольно-пропускная система, наблюдение, беседа, проверка документации, проверка знаний (устная, письменная), анализ, анкетирование, хронометраж, системы учета рабочего времени, CRM-системы и другие.

Часто информационные компании в своей деятельности используют специализированное программное обеспечение в виде CRM-системы, ко-

торая предполагает: IP-телефонию, единое коммуникационное пространство компании, адаптацию под операционные системы IOS и Android, интеграцию с программой 1С [Свиридова 2017].

Практически любая CRM-система позволяет компании полностью или частично автоматизировать бизнес-процессы и выстраивать отношения с заинтересованными лицами, объединять сотрудников в команды в виде собственной корпоративной социальной сети. Это означает, что отпадает зависимость от прочих чатов, мессенджеров и другого отвлечения в течение рабочего времени [Антонова 2020].

В России CRM-системы используют разные сегменты бизнеса (рисунок 3) [Свиридова 2017].

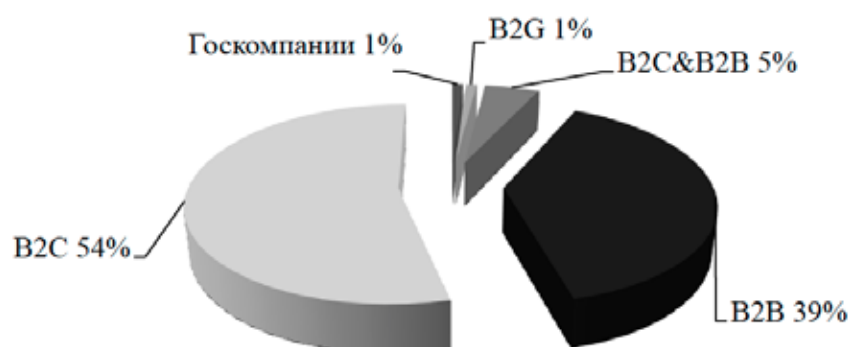


Рис. 3. Использование CRM-систем различными сегментами российского бизнеса

Источник: составлено авторами на основе [Свиридова 2017]

Каждая CRM-система может быть настроена под клиента, т.е. кастомизирована, возможна визуализация бизнес-процессов, выполнение функций расчета и прогнозирования показателей.

Приведем сравнение базовых тарифов отдельных CRM-систем (таблица 3).

Таблица 3. Электронные инструменты управления персоналом

Функционал	ПО «МегаПлан»	ПО «amoCRM»	ПО «BPMonline»	ПО «Битрикс 24»
Работа с документами	Внутри сервиса, выглядит как соц. сеть	С помощью виджетов	Сложная работа с документами	Большое внимание к документации, есть готовые шаблоны
Документооборот	+	+	+	Есть и также можно составить каталог товаров и услуг
Доступ с гаджетов	IOS, Android	IOS (просмотр клиентов, сделок, ленты), Android	Android	IOS, Android
Настройки прав доступа	+	+	+	+
Облако	+	+	+	+
Коробка	+	-	-	+
Минусы/недостатки	Неудобные оповещения, местами перегруженный интерфейс	Нет нужной детализации	Медленная загрузка, не интуитивный интерфейс, неудобная структура задач	Запутанный интерфейс

Функционал	ПО «МегаПлан»	ПО «amoCRM»	ПО «BPMonline»	ПО «Битрикс 24»
Стоимость (облако)	Минимальная (1 пользователь) 599 руб./3 мес.	Базовая (1 пользователь) 499 руб./мес.	Минимальная (1 пользователь) 950 руб./ мес.	Базовая (5 пользователей) 2490 руб./мес.

Источник: составлено авторами в ходе исследования

Таким образом, для малого и среднего бизнеса больше подойдет программный продукт Мегаплан, он поможет настроить систему логистики, туризма, медицинских центров. Для сегмента B2B продаж и сфер услуг подойдет система amoCRM. Ее клиентами являются, как правило, различные агентства: event, юридические, туристические, недвижимости, WEB-студии, интернет-магазины и др. Банки, аутсорсинговые, медицинские и рекламные компании, образовательные учреждения могут воспользоваться системой BPMonline. Битрикс24 является крупной корпоративной системой со встроенными модулями. Она подходит сетевым корпорациям для выстраивания собственной экосистемы.

Внедрение CRM-системы происходит по определённому механизму (рисунок 4).



Рис. 4. Механизм внедрения CRM-системы

Источник: составлено авторами на основе [Крутикова 2021; Кузнецова 2019; Михайлов 2020]

Однако надо помнить, что внедрение каких бы то ни было систем или информационных продуктов важно не само по себе, а с точки зрения достижения целей компании и выстраивания ее общей корпоративной культуры. Внедрение рассмотренных программ и методов должно не только повышать безопасность сотрудников и предотвращать утечку данных, но и повышать

коммуникацию внутри коллектива, производительность труда, осознанность и дисциплинированность работников [Михайлов 2020].

Возможности дистанционного общения и контроля деятельности сотрудников позволяют полноценно, качественно и без дополнительных затрат времени анализировать статистику рабочей деятельности сотрудников, контролировать достижения поставленных целей и в целом управлять персоналом [Крутикова 2021; Кузнецова 2019].

Оценить развитие системы управления человеческими ресурсами можно также с учетом использования информационных технологий. Используя рассмотренную ранее модель Д. Ульриха, оценим, как используются информационные технологии на разных стадиях зрелости HR-трансформации в организации (таблица 4) [Румянцева 2021].

Рассмотрим оценку стадий зрелости HR-трансформации в зависимости от уровня внедрения информационных технологий на примере многофункционального центра обслуживания, предоставляющего услуги аутсорсинга по поддержке и развитию корпоративных функций, — ООО «Центр корпоративных решений» [Румянцева 2021].

В 2020 году компания внедрила проект «цифровые сотрудники» с экономическим эффектом от применения роботов в размере 60 FTE (full-time equivalent — эквивалент полной занятости одного сотрудника компании). Компания старается использовать компетентностный подход к управлению персоналом, учитывая интересы всех заинтересованных лиц — стейкхолдеров. Рассмотрим уровень зрелости системы УЧР с помощью методики Д. Ульриха. Обозначив базовый уровень зрелости за 1 балл, функциональный — за 2 балла, стратегический — за 3 балла, а уровень «Извне-вовнутрь» — за 4 балла, построим диаграмму зрелости HR-трансформации в ООО «Центр корпоративных решений» (рисунок 5) [Румянцева 2021].

Таблица 4. Методика оценка уровня зрелости HR-трансформации в организации

Область	Базовый	Функциональный	Стратегический	Outside in («Извне-вовнутрь»)
1. HR репутация. Чем известен HR	Кадровое делопроизводство	Отдельные программные продукты, контролирующие частные функции управления персоналом	Стратегические программные продукты управления персоналом	Программные продукты включают действия внешней среды
2. Клиенты службы управления персоналом				
3. Цель управления персоналом				
4. Структура деятельности по управлению персоналом				
5. Организационные возможности по управлению персоналом				
6. HR-аналитика				
7. HR-практики				
8. Уровень профессионализма сотрудников по управлению персоналом	Доверенные исполнители	Функциональные эксперты	Надежные партнеры	Вовлечённые бизнес-партнеры
9. Как специалисты по управлению персоналом выполняют свою работу	Вносят индивидуальный вклад	Командные игроки	Участники бизнес-команд	Партнеры для стейкхолдеров

Источник: составлено авторами на основе [Румянцева 2021]



Рис. 5. Профиль зрелости HR-процессов в ООО «Центр корпоративных решений»

Источник: составлено авторами на основе [Румянцева 2021]

По параметру «Профессионализм» была выставлена усредненная оценка — 3 балла, которая показывает стратегический уровень зрелости знаний и умений специалистов HR, хотя формально уровень части специалистов функциональный, а части — «Извне-вовнутрь». В результате расчета среднего арифметического мы получили 3,2 балла, что соответствует среднему уровню зрелости HR-процессов — «стратегический». То есть управление человеческими ресурсами в компании достигло понимания стратегических целей и задач, но пока не соответствует продвинутому уровню к компетентностного подхода к управлению [Румянцева 2021].

В результате оценки внедрения информационных технологий в процесс контроля деятельности персонала была сформирована процессно-компетентностная матрица HR для ООО «Центр корпоративных решений» по методике Д. Ульриха [Ульрих 2010; Румянцева 2021].

Из рассмотренных авторами инструментов контроля выполнения заданий в ООО «Центр корпоративных решений» используются проверка документации, анализ и хронометраж. Из электронных инструментов по обеспечению HR-процессов по подбору, расстановке и администрированию, обучению и развитию, компенсации и льготам, управлению корпоративной культуры, постановке целей и мониторингу эффективности, взаимоотношениям с трудовыми коллективами применяются внутренняя CRM-система, чаты-мессенджеры. Из инструментов контроля деятельности персонала задействованы пропускные системы для турникетов, график дежурств и график достижений. Не используются программы по контролю рабочего времени, отчего компания имеет менее высокий уровень зрелости модели управления человеческими ресурсами.

Осуществление работы с персоналом согласно разработанной процессно-компетентностной матрице HR позволит ООО «Центр корпоративных решений» повысить

уровень зрелости HR-процессов в целом.

Выводы

Одним из следствий правильного использования термина «контроль» является повышение экономической эффективности использования человеческих ресурсов. Применение электронных инструментов контроля деятельности персонала в компетентностном подходе к HR-процессам остается незаменимой технологией в управлении персоналом современной организацией.

Необходимо помнить о том, что внедрение каких бы то ни было систем или информационных продуктов важно не само по себе, а с точки зрения достижения целей компании и выстраивания ее общей модели управления человеческими ресурсами. Внедрение рассмотренных программ и методов должно не только повышать безопасность сотрудников и предотвращать утечку данных, но и повышать коммуникацию внутри коллектива, производительность труда, осознанность и дисциплинированность работников. Результатом внедрения является возможность реагировать и координировать деятельность отдельных сотрудников.

Ценностное условие использования инструментов контроля заключается, в том, чтобы они не мешали сотрудникам выполнять поставленные руководством задачи. Электронные инструменты контроля должны реагировать на несоответствие установленным стандартам в случае их нарушения, в остальное время они остаются «скрытыми» для сотрудников, в этом и заключается их преимущество над традиционными формами контроля. Чрезмерный и явный контроль может приводить к подавленному и депрессивному состоянию сотрудников, повышению уровня тревожности. Руководству необходимо помнить об этом при использовании электронных инструментов контроля. Электронные инструменты контроля позволяют развивать в сотрудниках самоконтроль, что в свою очередь приводит к повышению качества работы.

Список источников

1. Антонова 2020 — Антонова Н. Л. Подходы к контролю деятельности персонала с использованием GPS и SRM систем: теория и практика / Н. Л. Антонова, Д. О. Костюченко. EDN: YWCYMG // Оригинальные исследования. 2020; 10(5):39–245. eISSN: 2222-0402.
2. Ахметшин 2014 — Ахметшин Э. М. Социально-психологический подход к реализации функции контроля в системе менеджмента. EDN: UYWMFL // Казанский экономический вестник. 2014; 4:71–78. ISSN: 2305-4212.

3. Бабанова 2022 — *Бабанова Е. В.* Система контроля и учета рабочего времени персонала бюджетной сферы: практическое применение и особенности. EDN: QXLKFM // Самоуправление. 2022; 2:11–14. ISSN: 2221-8173.
4. Буторина 2022 — *Буторина И. Н.* Разработка приложения для формирования распоряжений и контроля их исполнения персоналом / И. Н. Буторина, Е. В. Грива. EDN RUMHSI // Молодой ученый. 2022; 34:3–5. ISSN: 2072-0297. eISSN: 2077-8295.
5. Гончаров 2018 — *Гончаров М. М.* Контроль и оценка деятельности персонала организации в социальном управлении / М. М. Гончаров, В. Б. Терновсков. EDN: VNPIYS // Наука и образование сегодня. 2018; 12:56–61. ISSN: 2414-5718.
6. Дмитриева 2022 — *Дмитриева М. А.* Управление уровнем субъективного контроля персонала с позиции имиджа руководителя / М. А. Дмитриева, А. В. Воронина. EDN: SQVLHB // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2022; 3:68–72. ISSN: 2219-0279.
7. Ильина 2012 — *Ильина Д. А.* Оценка профессиональных компетенций кадровой службы. EDN: RDXYTX // Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований. 2012; 2:125–127.
8. Кашпурова 2020 — *Кашпурова О. В.* Компетентностный подход к оценке персонала / О. В. Кашпурова, Е. М. Манаква. EDN: FVIQWW // Молодая наука Сибири = Young Science of Siberia. 2020; 4:388–392. ISSN: 2658-610X.
9. Ковалев 2018 — *Ковалев А. В.* Теоретические аспекты проведения процедуры аудита и контролинга персонала в организации. EDN: XSHRTF // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2018; 9:101–104. ISSN: 2500-2279.
10. Костикова 2019 — *Костикова А. В.* Моделирование информационной системы управления персоналом в условиях цифровой трансформации / А. В. Костикова, Н. Н. Скитер, И. А. Тарасова. EDN EJKMGU // Фундаментальные исследования. 2019; 4:48–52. ISSN: 1812-7339.
11. Крутикова 2021 — *Крутикова Н. Ф.* Цифровизация HR-процессов. EDN: ZUCOGH / Н. Ф. Крутикова, В. А. Куимова, Л. Н. Петрова // Молодежь и наука. 2021; 1. eISSN: 2308-0426.
12. Кудашова 2020 — *Кудашова М. Е.* К вопросу о ключевых компетенциях в стратегическом управлении / М. Е. Кудашова, О. Н. Митрофанова. EDN: UIDEJK // Современные проблемы экономики и менеджмента: Материалы международной научно-практической конференции, Воронеж, 22 октября 2020 года. Москва: Истоки, 2020. 286 с. С. 155–158. ISBN: 978-5-4473-0285-6.
13. Кузнецова 2019 — *Кузнецова Т. А.* Внедрение digital-технологий в сферу управления человеческими ресурсами. DOI: 10.24411/2411-0450-2019-11171. EDN: XGXVYL // Экономика и бизнес: теория и практика = Economy and Business: Theory and Practice. 2019; 9:111–115. ISSN: 2411-0450. eISSN: 2413-0257.
14. Лихачева 2022 — *Лихачева Т. Г.* Контроль и его влияние на мотивацию персонала организации в условиях цифровизации / Т. Г. Лихачева, А. Н. Волкова, В. Л. Порядина. EDN: GDNWVC // Цифровая и отраслевая экономика. 2022; 2:22–30. eISSN: 2686-892X.
15. Михайлов 2020 — *Михайлов А. А.* Особенности автоматизации HR-процессов в Российских компаниях / А. А. Михайлов, В. И. Федулов. DOI: 10.24411/2304-6139-2020-10164. EDN: CDZMSI // Вестник Академии знаний. 2020; 37:194–199. ISSN: 2304-6139. eISSN: 2687-0983.
16. Михеева 2022 — *Михеева Е. А.* Кикидлер как система эффективного контроля за деятельностью сотрудников в современной организации / Е. А. Михеева, М. В. Соловьева. EDN: ZSDKTZ // Вестник науки и образования. 2022; 1-1:114–117. ISSN: 2312-8089.
17. Назмиева 2022 — *Назмиева Л. Н.* Применение компетентностного подхода к оценке персонала в компаниях / Л. Н. Назмиева, А. Ш. Галимова. DOI: 10.33184/dokbsu-2022.1.6. EDN: YCGLQO // Доклады Башкирского университета. 2022; 7(1):27–32. eISSN: 2587-6546.
18. Оптимизация HR-процессов... 2020 — Оптимизация HR-процессов на основе digital-технологий / Я. Д. Мамась, К. П. Наливалкина, Е. А. Панченкова, Д. А. Калмыкова. EDN: GIDSMZ // Вестник молодых ученых и специалистов Самарского университета = Proceedings of Young Scientists and Specialists of Samara University. 2020; 2:113–119. ISSN: 2311-4576. eISSN: 2782-2982.
19. Патрусова 2021 — *Патрусова А. М.* Управление персоналом в условиях развития цифровой экономики. DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-6. EDN: YSFQHL // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса = Research Result. Business and Service Technologies. 2021; 7(3):71–83. eISSN: 2408-9346.
20. Румянцева 2021 — *Румянцева Ю. В.* Использование компетентностной модели Д. Ульриха в анализе HR-процессов компании / Ю. В. Румянцева, А. И. Тонких. DOI: 10.53015/2782-263X_2021_4_87. EDN: PYEQWU // Инновационная экономика и право = Innovative Economics and Law. 2021; 4:87–94. ISSN: 2782-263X.

21. Рыбакова 2020 — Рыбакова А. К. HRM платформы как современный инструмент эффективного управления HR процессами / А. К. Рыбакова, А. В. Лукьянова. EDN: QIJSAY // Евразийское Научное Объединение. 2020; 12-4:300–303. ISSN: 2411-1899.
22. Свиридова 2017 — Свиридова Е. В. Анализ мирового рынка CRM-систем, перспективы его развития, тренды на российском рынке. DOI: 10.24143/2073-5537-2017-3-70-78. EDN: ZHMWDZ // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика = Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics. 2017; 3:70–78. ISSN: 2073-5537. eISSN: 2309-9798.
23. Ситникова 2013 — Ситникова А. А. Построение модели отбора персонала на базе компетентностного подхода / А. А. Ситникова, С. М. Булацкий. EDN PYTYIL // Актуальные вопросы современной науки. 2013; 30-2: 169–178.
24. Сульдина 2020 — Сульдина Г. А. Трансформация HR процессов в условиях цифровой экономики / Г. А. Сульдина, А. И. Поминова, С. А. Владимиров. EDN HQSPOQ // Наука Красноярья = Krasnoyarsk Science. 2020; 9(1-2):136–145. ISSN: 2070-7568. eISSN: 2782-3261.
25. Ульрих 2010 — Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджмента в организации / Дэйв Ульрих; [пер. с англ. и ред. Е. Э. Залуцкой]. Москва : Вильямс, 2010. 304 с. ISBN 5-8459-1045-5.
26. Юсупова 2022 — Юсупова С. М. Контроль персонала в кадровом контроллинге / С. М. Юсупова, Д. И. Милованов. EDN: FIXXMZ // Гуманитарный научный журнал. 2022; 1:45–51. ISSN: 2078-9661.

References

1. Antonova N. L. Podkhody k kontrolyu deyatel'nosti personala s ispol'zovaniyem GPS i SRM sistem: teoriya i praktika [Approaches to personnel activity control using GPS and SRM systems: theory and practice]. By N. L. Antonova, D. O. Kostyuchenko. EDN: YWCYMG. *Original'nyye issledovaniya*. 2020; 10(5):39–245. eISSN: 2222-0402 (in Russ.).
2. Akhmetshin E. M. Sotsial'no-psikhologicheskii podkhod k realizatsii funktsii kontrolya v sisteme menedzhmenta [Socio-psychological approach to the implementation of the control function in the management system]. EDN: UYWMFL. *Kazanskiy ekonomicheskii vestnik*. 2014; 4:71–78. ISSN: 2305-4212 (in Russ.).
3. Babanova E. V. Sistema kontrolya i ucheta rabochego vremeni personala byudzhetnoy sfery: prakticheskoye primeneniye i osobennosti [The system of control and accounting of working time of public sector personnel: practical application and features]. EDN: QXLKFM. *Samoupravleniye*. 2022; 2:11–14. ISSN: 2221-8173 (in Russ.).
4. Butorina I. N. Razrabotka prilozheniya dlya formirovaniya rasporyazheniy i kontrolya ikh ispolneniya personalom [Development of an application for the formation of orders and control of their execution by personnel]. By I. N. Butorina, E. V. Griva. EDN RUMHSI. *Molodoy uchenyy*. 2022; 34:3–5. ISSN: 2072-0297. eISSN: 2077-8295 (in Russ.).
5. Goncharov M. M., Ternovskov V. B. Kontrol' i otsenka deyatel'nosti personala organizatsii v sotsial'nom upravlenii [Monitoring and evaluation of the organization's personnel in social management]. EDN: VNPIYS. *Nauka i obrazovaniye segodnya*. 2018; 12:56–61. ISSN: 2414-5718 (in Russ.).
6. Dmitrieva M. A. Upravleniye urovnem sub'yektivnogo kontrolya personala s pozitsii imidzha rukovoditelya [Management of the level of subjective control of personnel from the position of the image of the head]. By M. A. Dmitrieva, A. V. Voronina. EDN: SQVLHB. *Nauka i obrazovaniye: khozyaystvo i ekonomika; predprinimatel'stvo; pravo i upravleniye*. 2022; 3:68–72. ISSN: 2219-0279 (in Russ.).
7. Ilyina D. A. Otsenka professional'nykh kompetentsiy kadrovoy sluzhby [Evaluation of professional competencies of the personnel service]. EDN: RDXYTX. *Novoye slovo v nauke i praktike: gipotezy i aprobatsiya rezul'tatov issledovaniy*. 2012; 2:125–127 (in Russ.).
8. Kashpurova O. V. Kompetentnostnyy podkhod k otsenke personala [Competence-based approach to personnel assessment]. By O. V. Kashpurova, E. M. Manakova. EDN: FVIQWW. *Young Science of Siberia*. 2020; 4:388–392. ISSN: 2658-610X (in Russ.).
9. Kovalev A. V. Teoreticheskiye aspekty provedeniya protsedury audita i kontrolinga personala v organizatsii [Theoretical aspects of the audit procedure and personnel control in the organization]. EDN: XSHRTF. *Obrazovaniye i nauka bez granits: sotsial'no-gumanitarnyye nauki*. 2018; 9:101–104. ISSN: 2500-2279 (in Russ.).
10. Kostikova A. V., Skeeter N. N., Tarasova I. A. Modelirovaniye informatsionnoy sistemy upravleniya personalom v usloviyakh tsifrovoy transformatsii [Modeling of information system of personnel management in conditions of digital transformation]. EDN EJKMGU. *Fundamental'nyye issledovaniya*. 2019; 4:48–52. ISSN: 1812-7339 (in Russ.).

11. Krutikova N. F. Tsifrovizatsiya HR-protssessov [Digitalization of HR processes]. EDN: ZUCOGH. By N. F. Krutikova, V. A. Kuimova, L. N. Petrova. *Molodezh' i nauka*. 2021; 1. eISSN: 2308-0426 (in Russ.).
12. Kudashova M. E. K voprosu o klyuchevykh kompetentsiyakh v strategicheskom upravlenii [On the issue of key competencies in strategic management]. By M. E. Kudashova, O. N. Mitrofanova. EDN: UIDEJK. *Sovremennyye problemy ekonomiki i menedzhmenta* [Modern problems of economics and management] : Proceedings of the international scientific and practical conference, Voronezh, October 22, 2020. Moscow : Istoki Publ., 2020. 286 p. pp. 155–158. ISBN: 978-5-4473-0285-6 (in Russ.).
13. Kuznetsova T. A. Vnedreniye digital-tekhnologiy v sferu upravleniya chelovecheskimi resursami [Implementation of digital technologies in the sphere of human resource management]. DOI: 10.24411/2411-0450-2019-11171. EDN: XGXVYL. *Economy and Business: Theory and Practice*. 2019; 9:111-115. ISSN: 2411-0450. eISSN: 2413-0257 (in Russ.).
14. Likhacheva T. G., Volkova A. N., Poryadina V. L. Kontrol' i yego vliyaniye na motivatsiyu personala organizatsii v usloviyakh tsifrovizatsii [Control and its influence on the motivation of the organization's personnel in the context of digitalization]. EDN: GDNWVC. *Tsifrovaya i otraslevaya ekonomika*. 2022; 2:22–30. eISSN: 2686-892X (in Russ.).
15. Mikhailov A. A. Osobennosti avtomatizatsii HR-protssessov v Rossiyskikh kompaniyakh [Features of automation of HR processes in Russian companies]. By A. A. Mikhailov, V. I. Fedulov. DOI: 10.24411/2304-6139-2020-10164. EDN: CDZMSI. *Vestnik Akademii znaniy*. 2020; 37:194-199. ISSN: 2304-6139. eISSN: 2687-0983 (in Russ.).
16. Mikheeva E. A. Kikidler kak sistema effektivnogo kontrolya za deyatelnost'yu sotrudnikov v sovremennoy organizatsii [Kikidler as a system of effective control over the activities of employees in a modern organization]. By E. A. Mikheeva, M. V. Solovieva. EDN: ZSDKTZ. *Vestnik nauki i obrazovaniya*. 2022; 1-1:114-117. ISSN: 2312-8089 (in Russ.).
17. Nazmieva L. N. Primeneniye kompetentnostnogo podkhoda k otsenke personala v kompaniyakh [Application of a competency-based approach to personnel assessment in companies]. By L. N. Nazmieva, A. Sh. Galimova. DOI: 10.33184/dokbsu-2022.1.6. EDN: YCGLQO. *Doklady Bashkirskogo universiteta*. 2022; 7(1):27–32. eISSN: 2587-6546 (in Russ.).
18. Optimizatsiya HR-protssessov na osnove digital-tekhnologiy [Optimization of HR processes based on digital technologies]. By Ya. D. Mamas, K. P. Nalivalkina, E. A. Panchenkova, D. A. Kalmykova. EDN: GIDSMZ. *Proceedings of Young Scientists and Specialists of Samara University*. 2020; 2:113-119. ISSN: 2311-4576. eISSN: 2782-2982 (in Russ.).
19. Patrusova A. M. Upravleniye personalom v usloviyakh razvitiya tsifrovoy ekonomiki [Personnel management in the context of the development of the digital economy]. DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-6. EDN: YSFQHL. *Research Result. Business and Service Technologies*. 2021; 7(3):71–83. eISSN: 2408-9346 (in Russ.).
20. Rumyantseva Yu. V. Ispol'zovaniye kompetentnostnoy modeli D. Ul'rikha v analize HR-protssessov kompanii [The use of the competence model of D. Ulrich in the analysis of HR-processes of the company]. By Yu. V. Rumyantseva, A. I. Tonkikh. DOI: 10.53015/2782-263X_2021_4_87. EDN: PYEQWU. *Innovative Economics and Law*. 2021; 4:87–94. ISSN: 2782-263X (in Russ.).
21. Rybakova A. K. HRM platformy kak sovremennyy instrument effektivnogo upravleniya HR protsessami [HRM platforms as a modern tool for effective management of HR processes]. By A. K. Rybakova, A. V. Lukyanova. EDN: QIJSAB. *Yevraziyskoye Nauchnoye Ob'yedineniye*. 2020; 12-4:300–303. ISSN: 2411-1899. (in Russ.)
22. Sviridova E. V. Analiz mirovogo rynka CRM-sistem, perspektivy yego razvitiya, trendy na rossiyskom rynke [Analysis of the global market for CRM systems, prospects for its development, trends in the Russian market]. DOI: 10.24143/2073-5537-2017-3-70-78. EDN: ZHMWDZ. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*. 2017; 3:70–78. ISSN: 2073-5537. eISSN: 2309-9798 (in Russ.).
23. Sitnikova A. A. Postroyeniye modeli otbora personala na baze kompetentnostnogo podkhoda [Building a personnel selection model based on a competency-based approach]. By A. A. Sitnikova, S. M. Bulatsky. EDN PYTYIL. *Aktual'nyye voprosy sovremennoy nauki*. 2013; 30-2:169–178 (in Russ.).
24. Sul'dina G. A. Transformatsiya HR protssessov v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki [Transformation of HR processes in the digital economy]. By G. A. Sul'dina, A. I. Pominova, S. A. Vladimirova. EDN HQSPOQ. *Krasnoyarsk Science*. 2020; 9(1-2):136–145. ISSN: 2070-7568. eISSN: 2782-3261 (in Russ.).
25. Ulrich D. *Effektivnoye upravleniye personalom: novaya rol' HR-menedzhmenta v organizatsii* [Effective personnel management: the new role of HR management in the organization]. By Dave Ulrich ; [transl. from English and ed. E. E. Zalutskaya]. Moscow : Williams Publ., 2010. 304 p. ISBN 5-8459-1045-5 (in Russ.).

26. Yusupova S. M. Kontrol' personala v kadrovom kontrollinge [Personnel control in personnel controlling]. By S. M. Yusupova, D. I. Milovanov. EDN: FIXXMZ. *Gumanitarnyy nauchnyy zhurnal*. 2022; 1:45–51. ISSN: 2078-9661 (in Russ.).

Информация об авторах:

Румянцева Юлия Валентиновна — кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента. Author ID(РИНЦ): 811995; **Митрофанова Ольга Николаевна** — старший преподаватель кафедры государственного, муниципального управления и бизнес-технологий. Author ID(РИНЦ): 961700.

Место работы авторов: ФГБОУ ВО «Липецкий государственный технический университет», ул. Московская, 30, Липецк, 398055, Россия.

Information about the authors:

Rumyantseva Yulia V. — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management. Author ID(RSCI): 811995; **Mitrofanova Olga Nikolaevna** — Senior Lecturer, Department of State, Municipal Administration and Business Technologies. Author ID(RSCI): 961700.

Place of work of the authors: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Lipetsk State Technical University", 30 Moskovskaya st., Lipetsk, 398055, Russia.

Статья поступила в редакцию 31.05.2023; одобрена после рецензирования 20.06.2023; принята к публикации 30.06.2023. The article was submitted 05/31/2023; approved after reviewing 06/20/2023; accepted for publication 06/30/2023.