

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <https://www.agequal.ru>

2026, №1 https://www.agequal.ru/pdf/2026/AGE_QUALITY_1_2026.pdf

Ссылка для цитирования этой статьи:

Горина М.С., Ильичева Н.М. Кадровый контроллинг как инструмент формирования системы менеджмента качества // Электронный научный журнал «Век качества». 2026. №1. С. 264-279. Режим доступа: <https://www.agequal.ru/pdf/2026/126015.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 331.1

Кадровый контроллинг как инструмент формирования системы менеджмента качества

Горина Мария Станиславовна,

кандидат экономических наук, доцент,

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»,

603022, Россия, Нижегородская область,

г. Нижний Новгород, пр-т Гагарина, 23

gorina.mariya2010@yandex.ru

Ильичева Нина Михайловна,

доцент, кандидат экономических наук, доцент,

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»,

603022, Россия, Нижегородская область,

г. Нижний Новгород, пр-т Гагарина, 23

8477225@rambler.ru

В статье рассматриваются особенности таких экономических категорий, как персонал, кадры, человеческие ресурсы и подчеркивается необходимость понимания взаимосвязи и сплочённости коллектива, а также определения путей и способов достижения стратегических целей предприятия. Отмечается, что по мере роста производительности труда наблюдается снижение потребности в численности рабочей силы, тогда как требования к качественным характеристикам персонала существенно возрастают, в связи с чем возникает потребность в применении инструментов кадрового контроллинга с целью повышения качества персонала предприятия. Авторы дают классификацию кадрового контроллинга по целям, задачам и системам и указывают на наличие различий традиционных механизмов менеджмента качества и инструментов воздействия на персонал, применяемых кадровыми контроллерами. Выделяются внутренние и внешние факторы, влияющие на уровень кадрового потенциала работников, и приводится сравнительный анализ японской и

американской моделей управления персоналом. Делаются выводы о сложности системного процесса оценки кадрового потенциала для обеспечения надежности, а также о необходимости применения современных инструментов кадрового контроллинга при формировании прозрачной системы менеджмента качества в целях повышения эффективности трудовой деятельности и снижения вероятности управленческих ошибок.

Ключевые слова: предприятие, производительность, потенциал, персонал, кадры, человеческие ресурсы, кадровый контроллинг.

Актуальность темы исследования заключается в том, что в процессе постоянного и непрерывного развития хозяйствующих субъектов профессионально-квалификационные и личные характеристики сотрудников все чаще становятся ключевым источником повышения эффективности и конкурентоспособности предприятий в целом.

На показатели эффективности региона, отрасли или отдельного предприятия влияет непосредственно качество персонала, и именно по этой причине особое значение приобретают формирование адекватной системы управления кадрами и выделение необходимых средств на повышение квалификации сотрудников. Вот почему можно утверждать, что одним из основополагающих аспектов в области эффективной деятельности предприятия является развитие кадрового потенциала.

Действительно, в основе функционирования любого предприятия обязательно находятся люди – его сотрудники. Персонал – это активы организации, которые влияют на её экономические и социальные показатели. Поэтому важно понимать взаимосвязь и сплочённость коллектива, а также пути и способы достижения целей предприятия. В то же время обеспечение сплочённости и компетентности персонала является серьёзной проблемой [1].

В условиях современной экономики результативность деятельности предприятия определяется не только объёмом вещественных ресурсов, но и уровнем развития неимущественных активов. Особое место среди них занимают знания, профессиональные навыки и практические умения персонала. Скрытый характер части указанных характеристик способствует формированию

инноваций, росту производительности труда и поддержанию конкурентных позиций на рынке. По этой причине растет научный и практический интерес к категории кадрового потенциала предприятия [2].

При исследовании данной проблемы необходимо выделить два ключевых компонента: «потенциал» и «персонал». Термин «потенциал», согласно экономическим определениям, был адаптирован из французского языка, однако его смысл берет начало от латинского слова *potentia*, означающего способность или энергию. Подобные языковые связи наблюдаются и в древнегерманских диалектах, например, в готском слове *brūthfaths* («жених»), которое символизирует неиспользованную возможность роста.

В течение истории термин претерпел изменения в своем значении. Еще в XVI столетии в русском языке существовал аналог – «потентат», который относился к лицу, обладающему властью или управляющему государством. К XX в. термин стал описывать сумму имеющихся ресурсов и запасов, еще не используемых в экономической деятельности. Как следствие, появилось понятие «потенциальный», характеризующее процессы, факторы или итоги, которые могут быть реализованы при благоприятных обстоятельствах. Экономическая наука активно использует указанную категорию в контексте ресурсного, человеческого, военного и экономического развития.

Научные исследования интерпретируют потенциал как источник возможностей, ориентированных на достижение поставленных целей в индивидуальной и общественной плоскостях. Вместе с тем базовые категории экономической теории, включая конкурентоспособность и конкуренцию, нередко характеризуются отсутствием единых дефиниций. Дискуссионными остаются вопросы определения носителей возможностей и методических подходов к количественной оценке. Обобщение существующих трактовок позволяет определить потенциал как имманентные свойства субъекта, формирующие созидательные способности, которые могут при определённых

условиях преобразовываться в капиталобразующую силу и создавать ценность.

Категория «кадры» традиционно трактуется как совокупность квалифицированных работников, прошедших специальную подготовку для выполнения профессиональной деятельности. Персонал формирует основу функционирования любой организации и обеспечивает реализацию управленческих и производственных задач. Уровень подготовки работников оказывает прямое влияние на эффективность деятельности и деловую репутацию хозяйствующего субъекта. Поэтому качество кадрового состава рассматривается как стратегический фактор устойчивого развития предприятия. Развитие управленческой практики привело к формированию кадровых подразделений, кадровой политики и профессиональной специализации в сфере работы с персоналом.

Современная научная литература трактует «кадры» как социально-экономическую категорию, характеризующую человеческие ресурсы предприятия, региона или страны. Понятие охватывает постоянный персонал, находящийся в устойчивых трудовых отношениях с организациями. Категория «трудовые ресурсы» включает в себя более широкий круг лиц трудоспособного возраста, в том числе потенциальных участников занятости. Использование разграниченных дефиниций повышает точность аналитических процедур в системе управления персоналом. Теоретические подходы акцентируют внимание на устойчивости занятости и уровне профессиональной подготовки работников.

С учетом различных научных подходов можно дать следующее определение: кадры – это коллектив работников, связанных с организацией посредством трудовых договоров и выполняющих функции по решению поставленных перед предприятием, регионом или страной задач. Они создают социально-экономический потенциал, основанный на высокой квалификации и профессиональной компетенции специалистов. В контексте управления

персоналом потенциал отражает наличие скрытых возможностей роста и развития человеческих способностей. Реализация указанных возможностей повышает результативность трудовой деятельности.

В практике управления персоналом параллельно используется категория «человеческие ресурсы», что требует разграничения с понятиями «кадровый потенциал» и «человеческий капитал». Каждое явление опирается на личность человека как носителя способностей и мотивации к развитию. Управленческая мысль рассматривает раскрытие возможностей личности как переход от потенциальных характеристик к реальным профессиональным компетенциям. Поэтому кадровые службы ориентируются на инструменты трансформации личностного потенциала в капитальный актив организации. Включение работников в созидательные процессы обеспечивает рост результативности деятельности и достижение стратегических целей организации.

Современная цивилизация функционирует в условиях системного кризиса, интерпретируемого ведущими исследователями как следствие перехода от индустриального к постиндустриальному этапу развития. Глубинные трансформации социальной и экономической среды снижают объяснительный и прогностический потенциал прежней научной парадигмы. Индустриальная модель опиралась на приоритет естественных и технических дисциплин, ориентированных на освоение природных ресурсов. В то же время постиндустриальная логика развития акцентирует внимание на науках о человеке и обществе, а также на поиске баланса между социальной динамикой и природной средой. Отсюда вытекает смещение научного и управленческого фокуса в сторону рациональной эволюции общественных систем.

Мировая хозяйственная практика демонстрирует ограниченность традиционных форм трудовых отношений в условиях современной экономики. Усиление конкурентного давления на национальных и глобальных рынках требует высокой адаптивности занятости и управления трудом. Развитие

информационного общества трансформирует экономическую роль человека и содержание производственной деятельности.

Организация труда в информационной экономике предполагает пересмотр управленческих и образовательных подходов. Содержание профессиональной деятельности приобретает интеллектуально-коммуникативный характер. Методы использования трудовых ресурсов ориентируются на гибкие формы занятости и индивидуальные траектории развития. Одновременно и система образования адаптируется к непрерывному обновлению знаний и навыков. Указанные изменения формируют новые основания социально-экономического развития [3].

Включение категории «человеческие ресурсы» в научный оборот отражает признание экономической ценности профессиональных знаний, практического опыта, творческих способностей и предпринимательских навыков работников. Указанные характеристики формируют устойчивые конкурентные преимущества организаций в рыночной среде. Экономическая деятельность персонала обеспечивает достижение корпоративных целей, включая приращение прибыли, и способствует удовлетворению социальных потребностей работников. В то же время результативность труда определяется не только уровнем квалификации, но и возможностями самореализации.

Ресурсный подход к персоналу базируется на трактовке ресурсов как вспомогательных средств, что ограничивает восприятие человека рамками объекта управления. Подобная интерпретация снижает внимание к активности, инициативе и способности к развитию. Понятие «человеческие ресурсы» по содержанию шире категорий «трудовые ресурсы» и «персонал», поскольку охватывает совокупность социальных и личностно-психологических характеристик. Человек, в отличие от технических средств и сырья, обладает интеллектом и осознанным участием в производственном процессе, поэтому потенциал повышения эффективности организации в наибольшей степени сосредоточен в человеческих ресурсах [3].

По мере роста производительности труда наблюдается снижение потребности в численности рабочей силы, тогда как требования к её качественным характеристикам существенно возрастают. Экономическая система испытывает дефицит специалистов, способных осуществлять квалифицированную профессиональную деятельность. Приоритет смещается в сторону компетенций, уровня подготовки и способности к освоению сложных трудовых функций. Поэтому кадровый вопрос приобретает качественное измерение, выходя за рамки количественного восполнения занятости.

Недостаточный уровень профессионализма кадров формирует одну из наиболее значимых угроз экономическому развитию в среднесрочной перспективе. Структурная нехватка специалистов особенно выражена в сфере инновационных и высокотехнологичных разработок. Освоение постоянно обновляющихся технологий требует предварительной профессиональной подготовки и системного обучения. С другой стороны, рынок труда в области информационных технологий характеризуется дисбалансом между числом вакансий и количеством претендентов, не обладающих необходимыми компетенциями. Демографические изменения усиливают указанную проблему: по оценкам Минэкономразвития, в ближайшие годы ежегодное сокращение экономически активного населения может достигать 800 тыс. человек. Отсюда вытекает необходимость долгосрочных решений в сфере развития человеческого потенциала.

Рассмотрение персонала в аспекте человеческих ресурсов предполагает ряд принципиальных управленческих установок. К числу ключевых относится индивидуализированный подход к работникам с учетом согласования интересов личности и организации. Существенное значение приобретает отказ от восприятия персонала как ресурса, не требующего инвестиций со стороны работодателя. Управленческая практика ориентируется на анализ и регулирование межличностных и групповых взаимодействий, развитие

кадрового потенциала, управление конфликтами, а также соблюдение требований психофизиологии и эргономики.

Система контроля в области управления персоналом требует высокой точности, надежности и скорости получения данных об экономическом и социальном положении региона. Появление контроллинга как отдельного подхода к управлению кадрами обусловлено проведением экономических преобразований, расширением международного сотрудничества компаний, увеличением непредсказуемости внешних факторов и усложнением структуры организаций.

Указанные процессы обуславливают потребность в повышении управленческой гибкости и аналитической обоснованности решений, отсюда вытекает актуальность дифференциации видов кадрового контроллинга, представленных в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительные характеристики элементов кадрового контроллинга

Процесс контроллинга	Элементы		
	Цели	Задачи	Система
Стратегический	Генерация кадрового потенциала	Кадровый потенциал будущего. Альтернативные стратегии развития рынка труда	Внешняя окружающая среда
Тактический	Трансформация механизма управления предприятием	Формирование кадрового потенциала. Обучение специалистов. Контроль качества уровня кадров	Внутренняя среда предприятия
Оперативный	Администрирование возможных изменений	Полная занятость. Координация кадровых систем управления. Повышение компетентности	Контроллинг кадрового потенциала

Результаты оценки качества управленческих решений позволяют выделить два направления кадрового контроллинга: развитие интеллектуального потенциала человеческих ресурсов и поиск альтернативных источников профессионального персонала. В управленческой практике административные работники нередко подменяют контроллинг процедурами

контроля качества, ориентируясь на поддержание заданных показателей результативности. Подобный подход формируется под воздействием динамики внешней среды и реализации программ организационного развития, поэтому возрастает потребность в инструментах, обеспечивающих аналитическую обоснованность кадровых решений.

Контроллинг формирует прозрачную систему менеджмента качества, способствует повышению эффективности трудовой деятельности и снижению вероятности управленческих ошибок. Инструменты воздействия на персонал, применяемые кадровыми контроллерами, отличаются от традиционных механизмов менеджмента качества, поскольку в конечном итоге управленцы получают возможность проектирования оптимальных схем координации в рамках кадрового потенциала. Отсюда вытекает необходимость целенаправленного развития коммуникативных компетенций руководителей и сотрудников, обеспечивающих конструктивное взаимодействие при реализации контроллинговых мероприятий и принятии организационных изменений. Реализация контроллинга в системе управления кадровым потенциалом осуществляется при соблюдении совокупности условий, представленных в таблице 2.

Таблица 2

Условия эффективного управления кадрами

Условие	Содержание
Мотивация персонала	Обеспечивает прозрачность и взаимосвязь результатов и вознаграждения
Персонал организации обеспечивает общий интерес руководителей и подчиненных в развитии профессиональных навыков	Реализуя задачи, каждый сотрудник стремится знать, с какой целью и для чего необходимы те или иные контроллинговые мероприятия на предприятии и для чего он исполняет принятые решения. Результаты его труда должны развивать бизнес предприятий на новой качественной экономической основе
Информированность работников	Способствует эффективности тактического управления, а также оценке результатов реализации инновационных программ и их элементов
Контроллинг	Не предусматривает элементов наказания, так как тактический контроллинг связан с выполнением текущих задач по обеспечению качества труда и использованию организационных ресурсов по назначению

Среди факторов, влияющих на уровень кадрового потенциала работников, можно выделить внутренние и внешние.

В качестве внешних факторов можно рассматривать:

- социальные вопросы (заработная плата, льготы, перспективы карьерного роста) [4];
- технические аспекты (производительность и безопасность труда, производственные материалы и оборудование);
- экономические аспекты (ситуация на рынке труда, уровень безработицы, уровень инфляции).

К внутренним факторам можно отнести:

- личные аспекты (пол, возраст, навыки, компетенции);
- статусный потенциал (оценка коллег, начальства);
- мотивацию (побудительные аспекты, приводящие к появлению чувства удовлетворения от выполняемой работы).

Стратегия в области управления кадровым потенциалом является составляющей стратегии компании и выражает качественное и долгосрочное

направление усилий организации по развитию своего трудового потенциала. Инструменты, необходимые для реализации стратегии, сегодня внедрены в систему кадрового менеджмента, управления персоналом, развития карьеры, решения социальных задач, вознаграждения и мотивации.

Модификация методов и подходов к управлению персоналом нередко сопровождается возникновением конфликтных ситуаций, связанных с консерватизмом и сопротивлением части коллектива. Подобные изменения часто проходят с трудностями и способны приводить к негативным последствиям для организации.

В последние годы вопросы развития трудового потенциала становятся всё более актуальными для российских предприятий. Сотрудники рассматриваются как ключевой актив организации: обладая знаниями, опытом, инициативностью, мобильностью и конкурентоспособностью, они обеспечивают конкурентное преимущество и повышают эффективность деятельности предприятия [5].

Опыт российских предприятий свидетельствует, что основной мотивацией сотрудников выступали высокая заработная плата и премии. Часто часть выплат осуществлялась в «конвертах», что воспринималось персоналом как норма. С развитием экономики изменились взгляды и мотивы работников, что привело к внедрению новых направлений по развитию трудового потенциала.

В японской модели ключевое значение придаётся наставничеству. Наставник помогает новичку адаптироваться на рабочем месте, быстрее интегрироваться в коллектив и решает вопросы, связанные с персоналом. В отдельных случаях наставник посещает сотрудника дома для лучшего понимания его личности и семейных обстоятельств.

Управленцы в Японии учитывают семейное положение сотрудников, выделяют дни отдыха, способствующие проведению времени с семьёй, что поддерживает здоровый микроклимат в коллективе и повышает

производительность. Практикуются также дни здоровья, когда рабочий день заменяется спортивными занятиями в специализированных комплексах, оплачиваемыми работодателем.

Особенностью японских организаций является активное участие профсоюзов и персонала в обсуждении нововведений, касающихся развития трудового потенциала и рабочих процессов. Такой подход позволяет достигать консенсуса и вовлекать сотрудников в процесс принятия решений, укрепляя у них чувство значимости и причастности к организации.

В японских компаниях используется комплекс стимулирующих мер: премии, надбавки, предоставление льгот, ротация сотрудников, конкурсы на замещение вакантных должностей и организация малых рабочих групп для повышения эффективности выполнения задач. Реализация этих инструментов позволила значительно снизить текучесть кадров, повысить производительность и улучшить экономическую эффективность предприятий.

Американская модель управления персоналом имеет отличительные черты, прежде всего в ней делается акцент на квалифицированных специалистах. При этом опыт работы играет ключевую роль, что сближает практику США с российской системой, тогда как в японских организациях данное условие имеет меньший вес. Процесс приёма на работу включает в себя тестирование профессиональных навыков кандидатов и ознакомление с должностными обязанностями, но цели деятельности организации раскрываются частично. Оценка сотрудников проводится один-два раза в год и сопровождается устной обратной связью, выявлением недостатков и определением сроков их устранения. Переподготовка работников осуществляется ежегодно, что обеспечивает непрерывное повышение квалификации.

Примерно на 80% американских предприятий формирование системы вознаграждений осуществляется на основе индивидуальных достижений. Стимулы имеют преимущественно материальный характер, включая пересмотр

заработной платы после аттестации, повышение оклада при росте квалификации, премии и иные виды финансового поощрения. При этом используются и нематериальные стимулы: предоставление контроля над рабочим процессом, участие в распределении прибыли, вовлечение в управленческие решения и возможность горизонтального и вертикального карьерного роста по инициативе сотрудника.

Однако высокая текучесть кадров в американских организациях связана с ограничением карьерного продвижения преимущественно по вертикали, в отличие от японской модели, где возможны как вертикальные, так и горизонтальные перемещения. Опыт зарубежных предприятий демонстрирует, что отдельные международные подходы к развитию трудового потенциала могут быть полезны и для российских организаций.

Японская практика наставничества может быть адаптирована в российских организациях с учётом локальных особенностей. В отечественных условиях новому сотруднику назначается опытный наставник, обеспечивающий быстрое включение новичка в коллектив, ознакомление с должностными обязанностями и корпоративной культурой, а также консультирование по возникающим рабочим вопросам в течение трёх-шести месяцев. Наставничество выполняет роль мощного мотивационного инструмента: для наставника оно является подтверждением профессиональной компетентности и повышением статуса в коллективе, тогда как для нового сотрудника обеспечивает ускоренное освоение рабочих процессов и ощущение значимости своих навыков с первых дней работы.

Международный опыт применения нетрадиционных форм занятости также заслуживает внимания. В Японии около четверти, а в США треть персонала охвачена такими системами, включая частичную, временную, субподрядную и надомную занятость. Применение этих форм требует учета категории персонала и российских условий, но может способствовать

повышению производительности и рациональному использованию трудового потенциала.

Командообразование на предприятии должно основываться на стратегическом управлении персоналом, что позволяет достигать социальных и экономических преимуществ в динамичной среде.

Подводя итог, следует отметить, что оценка кадрового потенциала остаётся сложным процессом, требующим системного подхода для обеспечения надёжности и валидности результатов. В то же время её значение высоко, поскольку она определяет эффективность кадровой политики и, как следствие, результативность деятельности всего предприятия. При формировании прозрачной системы менеджмента качества необходимо применять современные инструменты кадрового контроллинга, что будет способствовать повышению эффективности трудовой деятельности и снижению вероятности управленческих ошибок.

Список литературы

1. Горина, М.С. Анализ человеческого капитала и методы повышения его эффективности в долгосрочном периоде / М.С. Горина // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 10 (171). – С. 52-55.
2. Хазиахметова, Г.А. Человеческий капитал как цель развития кадрового потенциала предприятия / Г.А. Хазиахметова, Д.А. Хамитова // Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия: сб-к статей XXII Международной научно-практической конференции, Пенза, 20-21 марта 2023 г. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 583-588.
3. Одегов, Ю.Г. Чем управление человеческими ресурсами принципиально отличается от управления персоналом? / Ю.Г. Одегов // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2022. – № 1. – С. 106-114.

4. Горина, М.С., Ильичева, Н.М. Повышение качества системы управления персоналом при оптимизации методов стимулирования труда / М.С. Горина, Н.М. Ильичева // Электронный научный журнал «Век качества». – 2025. – № 1. – С. 181-189. – Режим доступа: <https://www.agequal.ru/pdf/2025/125012.pdf>.
5. Чеботарь, Е.Ю. Отечественные и международные направления развития трудового потенциала / Е.Ю. Чеботарь // Молодой ученый. – 2021. – № 45 (387). – С. 177-179.

Personnel Controlling as a Tool for Forming a Quality Management System

Gorina Maria Stanislavovna,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
N. I. Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod,
Nizhny Novgorod region, Russia, 603022, Nizhny Novgorod, Gagarin Ave., 23
gorina.mariya2010@yandex.ru

Ilyicheva Nina Mikhailovna,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
N. I. Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod,
Nizhny Novgorod region, Russia, 603022, Nizhny Novgorod, Gagarin Ave., 23
8477225@rambler.ru

The article examines the features of such economic categories as: personnel, staff, human resources, and emphasizes the need to understand the interconnection and cohesion of the team, as well as to determine the ways and means of achieving the strategic goals of the enterprise. It is noted that as labor productivity increases, there is a decrease in the need for a large workforce, while the requirements for the quality of employment are significantly increased, which leads to the need to use personnel control tools to improve the quality of the enterprise's personnel. The authors give a classification of personnel control by goals, objectives, and systems, and indicate the existence of differences in traditional quality management mechanisms and tools for influencing personnel used by personnel controllers. The article highlights internal and external factors affecting the level of employees' human resources potential and provides a comparative analysis of the Japanese and American models of personnel management. The authors conclude that it is challenging to assess human resources potential systematically to ensure reliability, and that it is necessary to use modern tools of personnel controlling when creating a transparent quality management system to improve labor efficiency and reduce the likelihood of management errors.

Keywords: enterprise, productivity, potential, personnel, staff, human resources, personnel controlling.