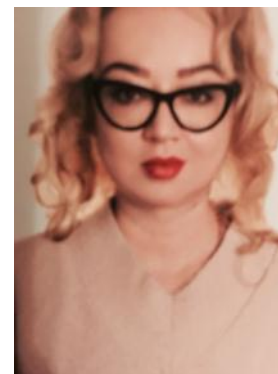


УДК 65.0 (075.8)

**Е.В. ЕНДОВИЦКАЯ**, канд. экон. наук, доцент  
заведующий кафедрой международной экономики и  
внешнеэкономической деятельности  
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный  
университет», г. Воронеж, Российская Федерация



Статья поступила 29 марта 2018г.

## СОДЕРЖАНИЕ ИНСТРУМЕНТА–СТАНДАРТА КАДРОВОГО КОНТРОЛЛИНГА ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ РОССИИ

***Аннотация.** Обоснована необходимость стандартизации кадрового контроллинга в России, охарактеризованы основные элементы профессионального стандарта «Кадровый контроллер», представлен фрагмент функциональной карты кадрового контроллера по трудовым функциям, изложены требования к опыту практической работы кадрового контроллера и его преимущества в обеспечении конкурентоспособности персонала перерабатывающих организаций.*

***Ключевые слова:** бизнес–условия, инструмент–стандарт, процессы кадрового контроллинга, неиспользованные возможности мотивации, развитие креативности персонала, функциональная карта, трудовые функции и действия, кадровый контроллер.*

## THE CONTENT OF THE TOOL STANDARD OF PERSONNEL CONTROLLING OF PROCESSING ORGANIZATIONS OF RUSSIA

***Abstract.** The necessity of standardization of personnel controlling in Russia is substantiated, the main elements of the professional standard "Personnel controller" are characterized, a fragment of the functional map of personnel controlling by labor functions is presented, the requirements to the experience of the personnel controller and its advantages in ensuring the competitiveness of the personnel of processing organizations are stated.*

***Keywords:** business conditions, standard–tool, personnel controlling processes, unused opportunities for motivation, development of personnel creativity, functional map, labor functions and actions, personnel controller.*

**Введение.** В постоянно изменяющихся бизнес–условиях экономической деятельности конкурентные преимущества перерабатывающих организаций формируются и развиваются креативным персоналом (кадрами), поэтому возникла необходимость разработки специальных инструментов – профессиональных стандартов, обеспечивающих возможность конкретизации обоснованных требований работодателей к персоналу.

В соответствии со ст. 195.1 ТК РФ, профессиональный стандарт – характеристика квалификации, необходимой работнику для

осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции. Процессы разработки и утверждения профессиональных стандартов, в отличие от их применения, достаточно регламентированы. В частности, в России существует в настоящее время в указанной области, помимо самих профессиональных стандартов, пять регламентов (правил, методик, рекомендаций и др.)

Результаты проведенных нами теоретических изысканий свидетельствуют о том, что

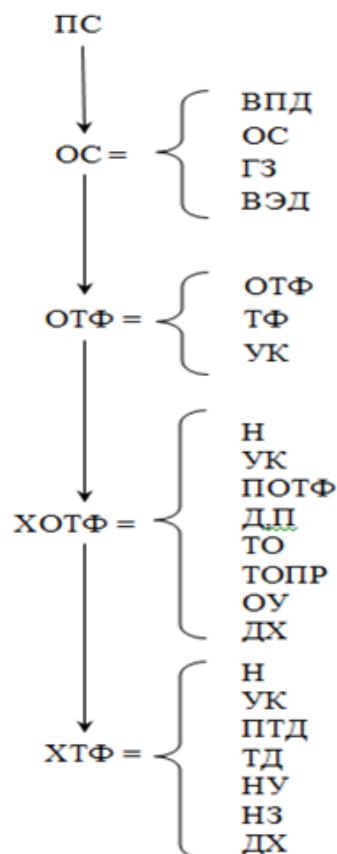
процессы кадрового контроллинга в перерабатывающем производстве России в настоящее время на методологическом уровне не формализованы, в практическом исполнении неравномерно и недостаточно обоснованно распределены, поэтому частично выполняются менеджерами различных подразделений [1–10]. Кроме того, в действующих в России справочниках и нормативных документах, отсутствует соответствующая специальность или профиль и, как следствие, не сформированы требования к квалификации кадровых контроллеров. В то же время, кадровый контроллинг может и должен быть выделен в самостоятельный вид профессиональной управленческой деятельности, поэтому квалификационные требования целесообразно оформить как самостоятельный профессиональный стандарт – «Кадровый контроллер».

**Основная часть (обоснование).** При разработке профессионального стандарта кадрового контроллера нами была принята концептуальная позиция, в соответствии с которой:

это инструмент персонал–менеджмента, в том числе кадрового контроллинга, направленный, прежде всего, на выявление неиспользованных возможностей развития персонала, что способствует активизации процессов персонал–менеджмента в целом;

стратегической целью реализации процессов кадрового контроллинга является развитие креативности персонала, поэтому для каждой трудовой функции в стандарте сформулированы соответствующие ключевые цели.

В основу структуризации профессионального стандарта нами положен процессный подход, способствующий сбалансированности иерархии информационных потоков ключевых целей обобщенных трудовых функций. При этом обобщенные трудовые функции выступают как субъективная сторона процессов кадрового контроллинга (рисунок 1).



**Рисунок 1 – Схема макета профессионального стандарта «Кадровый контроллер»**

где ПС – профессиональный стандарт; ОС – общие сведения; ВПД – вид профессиональной деятельности (основная цель профессиональной деятельности); ГЗ – группа занятий; ВЭД – вид экономической деятельности; ОТФ – обобщенная трудовая функция (А, В, С, D, E, F); ТФ – трудовые функции (1, 2...14); УК – уровень квалификации каждой трудовой функции (6, 7); ХОТФ – характеристика обобщенных трудовых функций; Н – наименование обобщенной трудовой функции; УК – уровень квалификации; ПОТР – происхождение обобщенной трудовой функции (оригинал, заимствовано из оригинала); Д, П – наименование должности, профессии; О – требования к образованию и обучению; ОПР – требования к опыту работы (стаж); ОУ – особые условия допуска к работе; ДХ – дополнительные характеристики; ХТФ – характеристика трудовой функции; ПТД – происхождение трудовой функции (оригинал, заимствовано из оригинала); ТД – трудовые действия; НУ – необходимые умения; НЗ – необходимые знания; ДХ – другие характеристики (цель трудовой деятельности)

Таблица 1 – Функциональная карта кадрового контроллера: трудовые функции и действия (фрагмент)

Процессы кадрового контроллинга	Трудовые функции	Трудовые действия	Степень важности действий			
			Очень высокая	Высокая	Средняя	Низкая
1	2	3	4	5	6	7
1. Кадровый мониторинг	1.1 Мониторинг факторов и условий осуществления функций персонал- менеджмента	1.1.1. Обоснование (выбор) объекта мониторинга	x			
		1.1.2. Обоснование состава и структуры информации о факторах и условиях		x		
		1.1.3. Выбор внешних и внутренних источников информации о факторах и условиях осуществления функций персонал-менеджмента		x		
		1.1.4. Наблюдение и сбор информации о факторах и условиях		x		
		1.1.5. Верификация собранной информации			x	
		1.1.6. Систематизация полученной информации			x	
		1.1.7. Формирование и обновление информационной базы			x	
		1.1.8. Выбор формы представления результатов мониторинга			x	
		1.1.9. Формирование отчета о результатах мониторинга факторов и условий осуществления функций персонал-менеджмента	x			
	1.2 Мониторинг результатов реализации функций персонал- менеджмента	1.2.1. Обоснование (выбор) объекта мониторинга	x			
		1.2.2. Обоснование состава и структуры данных о результатах реализации функций персонал-менеджмента		x		
		1.2.3. Выбор внутренних источников информации о результатах реализации функций персонал-менеджмента		x		
		1.2.4. Наблюдение и сбор информации о результатах реализации функций персонал-менеджмента		x		
		1.2.5. Верификация собранной информации			x	
		1.2.6. Систематизация полученной информации			x	
		1.2.7. Формирование и обновление информационной базы			x	
		1.2.8. Выбор формы представления результатов мониторинга			x	
		1.2.9. Формирование отчета о результатах мониторинга реализации функций персонал-менеджмента	x			

Дадим характеристику основных элементов разработанного нами профессионального стандарта «Кадровый контроллер»:

1) вид профессиональной деятельности – кадровый контроллинг;

2) основная цель профессиональной деятельности – информационно–аналитическая поддержка управленческих решений персонал–менеджмента, обеспечивающих развитие персонала: выявление и обеспечение реализации возможностей развития кадровой составляющей;

3) вид экономической деятельности – консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления (код по ОКВЭД 70.22);

4) при разработке стандарта были использованы следующие классификаторы:

Общероссийский классификатор занятий ОК 010–2014 (МСКЗ–08);

Общероссийский классификатор видов экономической деятельности;

Общероссийский классификатор ОК 016–94 профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР);

Общероссийский классификатор специальностей по образованию.

При составлении функциональной карты кадрового контроллера нами выделены 14

трудовых функций по шести процессам кадрового контроллинга: кадровый мониторинг, анализ кадров, внутренний кадровый контроль, внутренний кадровый аудит, координация и регулирование, мотивация кадров (таблица 1, рисунок 2) (процессный подход). Таким образом, в отличие от действующих стандартов использована не формализованная должностная иерархия, а структурно–логическая последовательность процессов, раскрывающая особенности и иерархию кадрового контроллинга.

С учетом сложности и степени важности трудовых действий, необходимых знаний и умений, в соответствии с Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 12 апреля 2013 г. № 148н, обобщенные трудовые функции разделены по квалификационному уровню на две группы 6 и 7 (таблица 2). Кроме того, исходя из экспертных оценок и профессионального суждения специалистов перерабатывающих организаций России, были уточнены минимальные требования к опыту практической работы по каждому уровню – специалитет, бакалавриат, магистратура.

Таблица 2 – Требования к опыту практической работы

Процессы кадрового контроллинга	Код	Уровень квалификации	Уровень образования	Стаж работы в экономических службах (подразделениях)
Кадровый мониторинг	А	6	Бакалавриат	Не менее трех лет
			Специалитет	Не менее двух лет
			Магистратура	Не менее одного года
Анализ кадров	В	6	Бакалавриат	Не менее трех лет
			Специалитет	Не менее двух лет
			Магистратура	Не менее одного года
Внутренний кадровый контроль	С	6	Бакалавриат	Не менее четырех лет
			Специалитет	Не менее трех лет
			Магистратура	Не менее двух лет
Внутренний кадровый аудит	D	6	Бакалавриат	Не менее четырех лет
			Специалитет	Не менее трех лет
			Магистратура	Не менее двух лет
Координация и регулирование	Е	7	Специалитет	Не менее четырех лет
			Магистратура	Не менее трех лет
Мотивация кадров	F	7	Специалитет	Не менее четырех лет
			Магистратура	Не менее трех лет

Несмотря на то, что в соответствии со статьями 57 и 195.3 Трудового кодекса РФ разработанный профессиональный стандарт не является обязательным к применению организациями и носит рекомендательный характер, его положения, безусловно, имеют принципиальное значение как для работодателей, внедряющих в свой менеджмент контроллинг кадров, так и других субъектов. В частности: 1. система высшего образования

может получить содержательную основу для разработки образовательных стандартов и программ, модулей и учебно-методических материалов, в том числе для проведения профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала; 2. система добровольной сертификации может получить инструмент оценки уровня компетентности соискателей.

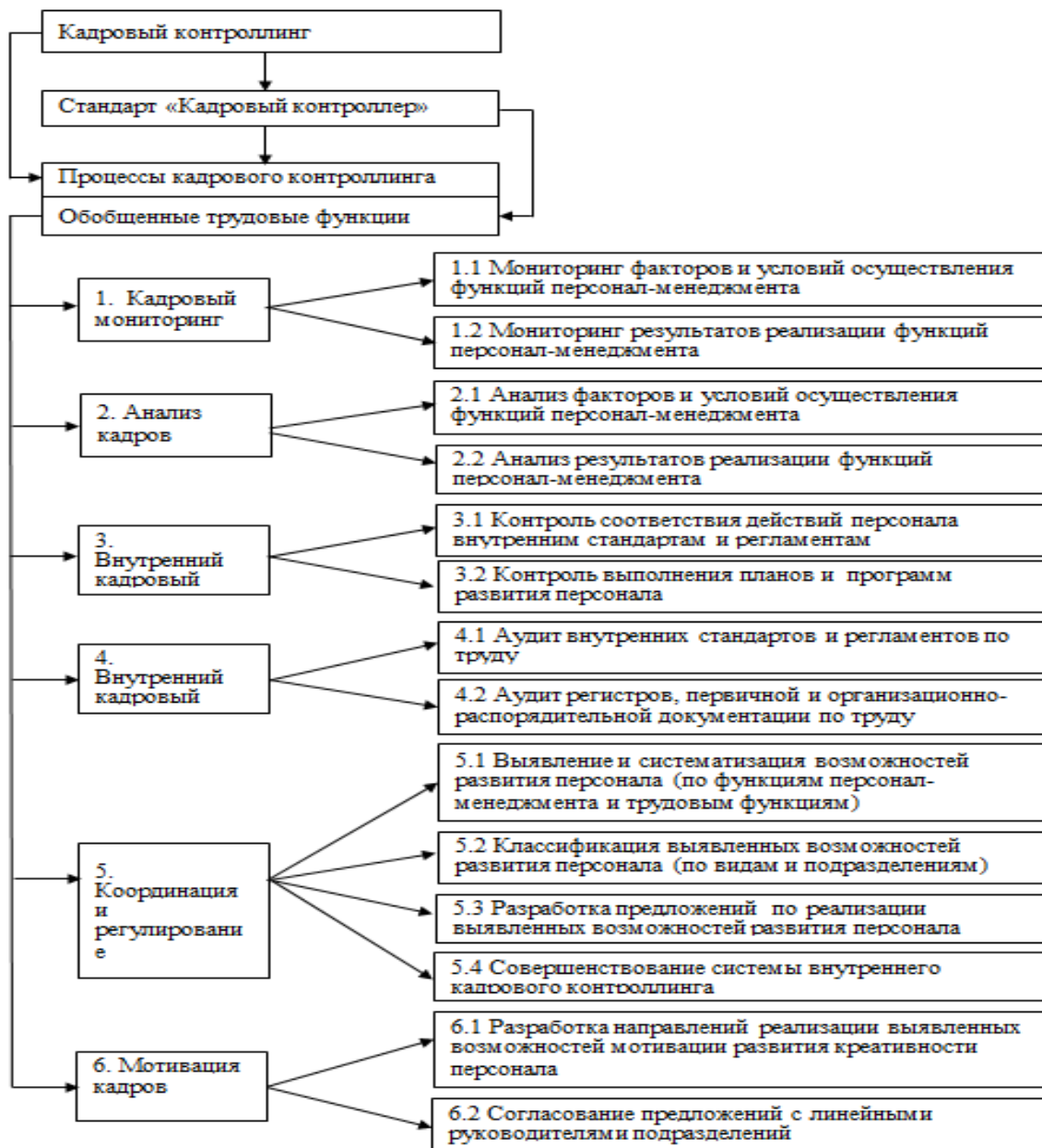


Рисунок 2 – Структура стандарта «Кадровый контроллер»

**Заключение.** Разработанный нами профессиональный стандарт кадрового контроллера позволяет:

персоналу организаций, в том числе перерабатывающих, самостоятельно оценивать свой квалификационный уровень, выявлять направления профессионального развития, формировать траекторию карьерного роста;

работодателям, в том числе перерабатывающих организаций, получить один из основных инструментов формирования системы кадрового контроллинга, направленной на выявление направлений развития персонала; применять инструменты повышения мотивации кадров на развитие креативности;

выявленные в процессах кадрового контроллинга неиспользованные и недоиспользованные возможности позволят в случае их успешной реализации обеспечить рост конкурентоспособности персонала и организаций в целом.

#### Список литературы

1. Боргардт, Е.А. Система контроллинга как современная концепция управления / Е.А. Боргардт, М.В. Вишнюкова // Вектор науки ТГУ. – 2015. – №1. – С.78–85.
2. Долженко, Р.А. Оценка экономической эффективности внедрения и использования новых форм трудовых отношений в организации / Р.А. Долженко // Экономический анализ: теория и практика – 2015. – № 35. – С. 43–53.
3. Ковалев С. Система контроллинга персонала промышленной организации – М.: КноРус, 2010 – 264 с.
4. Серебрякова, Т.Ю. Внутренний контроль и контроллинг: концептуальные особенности / Т.Ю. Серебрякова, О.Ю. Куртаева // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – №26. – С.2–12.
5. Синявец, Т.Д. Теоретико–методологические основы контроллинга системы управления персоналом: монография / Т.Д. Синявец. – М–во образование и науки России, Омский гос. ин–т сервиса. Новосибирск : Изд–во СО РАН, 2014. – 372 с.
6. Тимошук, Н.А. Контроллинг персонала. Сущность и развитие / Н.А. Тимошук // Вестник СамГУ. – 2014. – №8 (119). – С. 222–227.
7. Фалько, С. Контроллинг персонала: функции и задачи – Режим доступа : <http://www.Kadrovik.ru/modules.php?op=mo>

[dlcadload&name=News&file=artiele&sid=9153–1/3–2/3](http://www.Kadrovik.ru/modules.php?op=mo).

8. Чувашлова, М.В. Контроллинг как новое философское мышление в управлении промышленной организацией / М.В. Чувашлова // Фундаментальные исследования – 2012. – №9. – С.505–509.
9. Шлендер, П.Э. Аудит и контроллинг персонала организации : учебное пособие. Под ред. проф. Шлендера П.Э. Второе издание, переработанное и дополненное / П.Э. Шлендер – Москва : Вузовский учебник, 2010. – 261 с.
10. Щегорцов, В. Контроллинг как метод эффективного управления / В.Щегорцов // Служба кадров и персонал. – 2009. – № 7. – С. 62–66.

#### References

1. Borgardt E.A., Vishnyukova M.V. Sistema kontrollinga kak sovremennaya koncepciya upravleniya [Controlling system as a modern management concept]. *Vektor nauki TGU* [TSU Science Vector], 2015, no 1, pp.78–85. (In Russian)
2. Dolzhenko R.A. Ocenka ehkonomicheskoy ehffektivnosti vnedreniya i ispol'zovaniya novyh form trudovyh otnoshenij v organizacii [Evaluation of the economic efficiency of the introduction and use of new forms of labor relations in the organization]. *Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika* [Economic analysis: theory and practice]. 2015. № 35. P. 43–53. (In Russian)
3. Kovalev S. *Sistema kontrollinga personala promyshlennoj organizacii* [The system of controlling the personnel of an industrial organization]. M.: KnoRus, 2010, 264 p. (In Russian)
4. Serebryakova T.YU., Kurtaeva O.YU. Vnutrennij kontrol' i kontrolling: konceptual'nye osobennosti [Internal control and controlling: conceptual features]. *Mezhdunarodnyj buhgalterskij uchet* [International Accounting]. 2015, no 26, pp. 2–12. (In Russian)
5. Sinyavec T.D. *Teoretiko–metodologicheskie osnovy kontrollinga sistemy upravleniya personalom: monografiya* [Theoretical and methodological foundations of controlling the personnel management system: a monograph] M–vo obrazovanie i nauki Rossii, Omskij gos. in–t servisa. Novosibirsk: Izd–vo SO RAN, 2014. 372 p. (In Russian)
6. Timoshchuk N.A. *Kontrolling personala. Sushchnost' i razvitie* [Controlling staff.

- Essence and development]. Vestnik SamGU, 2014, no8 (119), pp. 222–227. (In Russian)
7. Fal'ko S. Kontrolling personala: funkcii i zadachi [Personnel Controlling: Functions and Tasks]. Available at: <http://www.Kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=artiele&sid=9153-1/3-2/3>. (In Russian)
  8. Chuvashlova M.V. Kontrolling kak novoe filosofskoe myshlenie v upravlenii promyshlennoj organizaciej [Controlling as a new philosophical thinking in the management of an industrial organization]. *Fundamental'nye issledovaniya* [Basic research]. 2012, no9, pp.505–509. (In Russian)
  9. Shlender P.E. *Audit i kontrolling personala organizacii* [Audit and controlling of organization personnel]. Uchebnoe posobie. Pod red. prof. Shlendera P.EH. Vtoroe izdanie, pererabotannoe i dopolnennoe. Moskva: Vuzovskij uchebnik, 2010, 261 p. (In Russian)
  10. Shchegorcov V. Kontrolling kak metod ehffektivnogo upravleniya [Controlling as an effective management method]. *Sluzhba kadrov i personala* [Service personnel and staff]. 2009, no 7, pp. 62–66.

#### ABOUT THE AUTHORS

ENDOVITSKAYA E.V., Cand. of Econ. Sc., Associate Professor, Head of the Department of international economics and foreign economic activity, Voronezh State University, Russian Federation

*Received 29 March 2018*