

# Исследование и развитие процесса управления специалистами экономических систем

## Research and development of the specialist management process economic systems

УДК 338.2

Получено: 15.07.2024

Одобрено: 04.08.2024

Опубликовано: 25.08.2024

### **Карпова Т.П.**

Канд. социол. наук, доцент кафедры менеджмента, Самарский университет государственного управления «Международный институт рынка»

e-mail: tpkarpova@mail.ru

### **Karпова T.P.**

Ph.D. in Sociology, Associate Professor of the Department of Management, Samara University of Public Administration "International Market Institute"

e-mail: tpkarpova@mail.ru

### **Аннотация**

Современные формы исследования, построения и реформирования процессной деятельности для рационального управления специалистами являются важной сферой деятельности управленцев и разработчиков в экономических системах. Рассмотрено содержание нормативного состояния атрибутов подпроцесса управления подготовкой менеджеров по операциям организации. Для понимания сущности, содержания и роли подпроцессов в реализации политики процесса управления специалистами были разработаны шкалы состояний для каждого выбранного подпроцесса управления организации. Для проведения исследования состояния подпроцессов управления были подобраны организации, функционирующие в одной отрасли. Экспертиза состояния выбранных организаций позволила установить фактический уровень функционирования их деятельности, а также наличие отклонений в рамках подпроцесса управления обучением и переобучением специалистов одной организации. Сформулированы предложения по улучшению фактического состояния подпроцесса управления обучением и переобучением специалистов организации.

**Ключевые слова:** управление, экономическая система, атрибуты управления, подпроцесс, экспертиза, профессионализм специалистов, предложения.

### **Abstract**

Modern forms of research, construction and reformation of process activities for the rational management of specialists is an important area of activity for managers and developers in economic systems. The content of the normative state of the attributes of the subprocess of managing the training of managers for the operations of the organization is considered. To understand the essence, content and role of subprocesses in the implementation of the policy of the management process of specialists, state scales were developed for each selected subprocess of the organization's management. To conduct a study of the state of management subprocesses, organizations operating in the same industry were selected. The examination of the state of the selected organizations made it possible to establish the actual level of functioning of their activities, as well as the presence of

deviations within the framework of the subprocess of managing training and retraining of specialists of one organization. Proposals are formulated to improve the actual state of the subprocess of managing training and retraining of the organization's specialists.

**Keywords:** management, economic system, attributes of management, subprocess, expertise, professionalism of specialists, proposals.

В настоящее время особое значение приобретает практическое применение методологических инструментов исследования, построения и реформирования процессной деятельности на основе рационального управления специалистами для повышения эффективности деятельности экономических систем.

В современных условиях важную роль играет оценочная деятельность реализации процессов управления и их составных частей, а также основных функций управления, таких как планирование, организация, контроль, учет, анализ и координация. Функция контроля управления определяет своевременную корректировку воздействий на параметры ресурсных и оценочных атрибутов процессного управления в рамках организаций [1, 2, 3].

Организованный управленческий контроль операционной деятельности специалистов необходим для достижения нормативного выполнения функциональных задач управления, постоянно реализуемых в повседневном деятельностном пространстве экономических систем типа «организация».

Система контроля деятельности специалистов является неотъемлемым элементом управления во многих организациях. Это обусловлено потребностями организации в строгом соблюдении порядка использования различных ресурсов, выбранных способов выполнения процессов и достижения целевых результатов, в оперативном реагировании на отклонения от плановых показателей [4, 5, 6].

Таким образом, контроль деятельности специалистов выступает ключевым атрибутом системной, процессной и функциональной деятельности организации, является необходимым поддерживающим механизмом обеспечения реализации планов на всех уровнях управления на основе критериев качества и эффективности процессного управления.

Персонал является неотъемлемой частью любой организации, а управление её специалистами представляет собой сложную иерархическую систему, в которую входит множество активных элементов и структур. Поэтому для результативного управления специалистами и эффективного функционирования экономических систем типа «организация» необходимо исследовать и формировать не только процесс управления специалистами, но и составляющие его подпроцессы управления в рамках всего функционального пространства организации в социальной и экономической среде [7, 8, 9].

Управление специалистами организации – это некоторая целостность деятельности, которая поддерживает упорядоченно-устойчивое состояние собственной и вышестоящей системы (системы управления организацией) для реализации системного, информационного и функционального циклов.

Управление специалистами представляет собой самостоятельный вид деятельности управленцев, включающий разработку стратегии кадровой политики и выражающийся в совокупности различные методы, способы, процедуры и технологии работы с кадрами, которые задействованы в конкретной организации.

Для полноценного понимания процесса управления специалистами необходимо рассмотреть содержание основных атрибутов, которые непосредственно участвуют в его функционировании и реализации [10, 11]. Содержание основных атрибутов деятельности процесса управления специалистами организации представлено по работе [12] в табл. 1.

**Содержание основных атрибутов деятельности процесса  
управления специалистами организации**

Наименование атрибута ПУ	Характеристика
Вход	Потребность в обеспечении организации квалифицированными специалистами, способными качественно выполнять возложенные на него трудовые функции
Преобразования входа в выход	Планирование специалистов и формирование кадрового резерва, подбор и отбор специалистов, адаптация и профориентация специалистов, мотивация специалистов, организация профессионального обучения; оценка специалистов, движение и ротация специалистов, формирования резерва специалистов и управленцев, движение специалистов в организации по вертикали и горизонтали
Выход	Формирование и продвижение вовлеченности специалистов в деятельность организации для решения операционных и управленческих задач, а также удовлетворения материальных и социальных потребностей
Материальные ресурсы	Канцелярские расходы (бумага, папки, ручки и т.д.), печати и прочие расходные материалы
Информационные ресурсы	База данных, интернет-сайты по поиску специалистов, анкеты, тесты, приказы, распоряжения, планы-графики, задания
Методические ресурсы	ГОСТы; должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка, нормативные акты по документальному обеспечению кадровой деятельности, инструкции, рекомендации, правила, локальные нормативные акты, штатное расписание
Трудовые ресурсы	Руководитель отдела кадров, менеджеры по персоналу, руководитель подразделений, наставник
Технические ресурсы	Компьютеры, принтеры, сканеры, средства связи, программное обеспечение, видео/фототехника.
правовые ресурсы	Трудовой кодекс РФ; постановления Правительства РФ, Министерство труда РФ; федеральные законы; единый тарифно-квалификационный справочник; трудовой договор; контракт; регламенты
Критерии качества	Своевременное выполнение работ, соответствие нормативам должностных обязанностей
Критерии эффективности	Численность специалистов, удельный вес работников по характеру выполнения производственных операций (основной, вспомогательный, производственный, непроизводственный, административный), показатели производительности труда, текучесть кадров, общие издержки организации на рабочую силу за период и т.д.
Периодичность выполнения	Ежегодно, ежемесячно, по мере необходимости

Таким образом, установление состава и содержания основных атрибутов позволяет наиболее полно представить основные компоненты процесса управления специалистами организации.

**Подпроцесс управления организацией** – это некоторая часть процесса управления, выделенная определенным образом в рамках организации, обладающая основными процессными и функциональными свойствами, имеющая право на существование [13].

К **основным атрибутам** подпроцесса управления организации относятся назначение, вход, преобразования входа в выход, выход, ресурсы (материальные, информационные, методические, трудовые, технические, правовые),

периодичность выполнения, критерии качества и эффективности.

Для исследования процесса управления специалистов организации выберем три подпроцесса управления, в том числе подпроцесс управления подбором специалистов, подпроцесс управления обучением и переобучением специалистов и подпроцесс управления оценкой профессионализма специалистов, наиболее часто встречающиеся в экономических системах типа «организация». Рассмотрим содержание выбранных подпроцессов управления в экономических системах типа «организация».

*Подпроцесс управления подбором специалистов организации* – это деятельность, связанная с привлечением на работу работников, отвечающих необходимым требованиям для занятия вакантных или новых должностей в организации, а также определения соответствия виду деятельности, а также разработки и принятия решения о соответствии того или иного кандидата на должность.

*Подпроцесс управления обучением и переобучением специалистов организации* – это деятельность целенаправленного и систематического овладения знаниями, умениями, навыками и инструментами коммуникаций под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей.

*Подпроцесс управления оценкой профессионализма специалистов организации* – это деятельность для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности), включающий определение потенциала каждого работника и его личностного вклада и качеств.

Рассмотрим установление основных атрибутов подпроцессов управления подбором специалистов, управления обучением и переобучением специалистов, управление оценкой профессионализма специалистов в рамках процесса управления специалистами по работам [14, 15] для последующего определения характеристик внутреннего содержания их элементов.

Содержание основных атрибутов нормативного состояния подпроцесса управления подбором специалистов организации представлено в табл. 2.

Таблица 2

**Содержание основных атрибутов нормативного состояния подпроцесса управления подбором специалистов организации**

Наименование атрибута ПУ	Характеристика
Вход	Потребность в определении соответствия качественных характеристик специалистов (способностей, умений, мотивов) требованиям занимаемой должности или рабочего места
Преобразования входа в выход	Разработка критериев оценки специалистов, разработка плана-графика по подбору специалистов на год, выбор метода оценки кандидатов на должность, определение требований к системе подбора специалистов, составление индивидуального портрета каждого кандидата, установка программного обеспечения документооборота, документирование оценки кандидатов на должность, составление индивидуального портрета кандидата на должность, обучение специалистов сектора по подбору персонала
Выход	Установление соответствия характеристик специалистов требованиям параметров вакантной должности
Материальные ресурсы	Канцелярские расходы (бумага, папки, ручки и т.д.), печати и прочие расходные материалы
Информационные ресурсы	Аналитика кадрового обеспечения организации, информация центров занятости, объявления, рекомендации, резюме, результаты собеседования, результаты тестирования, результаты оценки кандидатов, анализ информации рекрутинговых агентств, результаты

Наименование атрибута ПУ	Характеристика
	мониторинга системы подбора персонала, результаты мониторинга системы подбора персонала с использованием эффективных IT-технологий
Методические ресурсы	Должностные инструкции, квалификации, компетенции, штатное расписание
Трудовые ресурсы	Руководитель структурного подразделения, начальник сектора по подбору персонала, специалист по подбору персонала, специалист по подготовке АСУ, системный администратор
Технические ресурсы	Компьютеры, принтеры, сканеры, средства связи, программное обеспечение, видео/фототехника
Правовые ресурсы	Трудовой кодекс РФ; постановления Правительства РФ, Министерство труда РФ; федеральные законы; единый тарифно-квалификационный справочник; трудовой договор; контракт; регламенты
Критерии качества	Компетентность новых работников, соответствие работников уровню квалификации, качество решения профессиональных задач специалистами (показатель ошибочных решений)
Критерии эффективности	Своевременность заполнения вакансий, соответствия уровня квалификации специалистов вакантной должности, производительность труда специалистов, сроки и качество решения профессиональных задач специалистами, наличие бюджета на подбор специалистов
Периодичность выполнения	По мере необходимости

Содержание основных атрибутов нормативного состояния подпроцесса управления обучением и переобучением специалистов организации представлено в табл. 3.

Таблица 3

**Содержание основных атрибутов нормативного состояния подпроцесса управления обучением и переобучением специалистов организации**

Наименование атрибута ПУ	Характеристика
Вход	Потребность в работниках, отвечающих необходимым требованиям для занятия вакантных должностей в организации
Преобразования входа в выход	Выбор требований к системе обучения и переобучения специалистов, решение о приеме на обучение и переобучение специалистов, планирование обучения и переобучения специалистов, формирование заявок на обучение и переобучение специалистов, проведение тестирования кандидатов на обучение и переобучение, формирование системы наставничества, привлечение внешних специалиста, установка программного обеспечения, разработка методик обучения и переобучения специалистов, организация курсов обучения и переобучения специалистов, выдача документов окончания обучения и переобучения специалистов
Выход	Удовлетворенность установлением кандидатов на обучение и переобучение для получения необходимых профессиональных и психологических характеристик для продолжения обучения
Материальные ресурсы	Канцелярские расходы (бумага, папки, ручки и т.д.), печати и прочие расходные материалы
Информационные ресурсы	Паспорт рабочего места, анализ информации о внутренних методах обучения специалистов, анализ информации о методах обучения специалистов, результаты мониторинга методик обучения и

Наименование атрибута ПУ	Характеристика
	переобучения специалистов, результаты анализа опыта других организаций, информация по специалистам, информация о ротации специалистов по результатам прохождения курсов, результаты мониторинга ИТ-технологий
Методические ресурсы	Должностные инструкции, квалификации, компетентности, инструкции и технологии определения результатов деятельности, регламенты, положения о развитии и обучении специалистов, методические пособия
Трудовые ресурсы	Руководитель отдела кадров, руководитель структурного подразделения, начальник сектора по обучению и переобучению персонала, специалист по обучению и переобучению персонала, специалист по подготовке АСУ
Технические ресурсы	Компьютеры, принтеры, сканеры, средства связи, программное обеспечение, видео/фототехника
Правовые ресурсы	Трудовой кодекс РФ, постановления Правительства РФ и Министерства труда РФ, федеральные законы, единый тарифно-квалификационный справочник, трудовой договор, контракт, регламенты, Положение по обучению и переобучению специалистов
Критерии качества	Анкетирование обучающегося после прохождения обучения
Критерии эффективности	Снижение срывов сроков выполнения профессиональных заданий, повышение показателя качества решения профессиональных задач специалистами, производительность труда, снижение текучести кадров, снижение числа конфликтов
Периодичность выполнения	Сроки в соответствии с плановыми мероприятиями по обучению и переобучению специалистов

Таким образом, был установлен состав и содержание основных атрибутов, рассмотренных выше подпроцессов управления и играют важную роль в формировании нормативного состояния процесса управления специалистами организации. Для понимания сущности, содержания и роли процесса «управление специалистами» в организации необходимо построить шкалы состояний основных подпроцессов управления организации.

К ключевым атрибутам подпроцесса организации относятся преобразования входа в выход, информационные и трудовые ресурсы; критерий эффективности [16, 17]. Рассмотрим содержание 10-бальных шкал уровня состояний ключевых атрибутов подпроцессов управления организацией. Содержание шкалы состояния ключевых атрибутов деятельности подпроцесса управления подбором специалистов организации представлено на табл. 4.

Таблица 4

**Содержание шкалы состояния ключевых атрибутов подпроцесса управления подбором специалистов организации**

Значение шкалы	Атрибуты			
	Преобразования входа в выход	Информационные ресурсы	Трудовые ресурсы	Критерии эффективности
1	Организация деятельности по подбору специалистов	Отсутствие информации о методиках подбора персонала, информация «сарафанного радио» без	Специалист по подбору персонала	Высокая текучесть кадров, низкий процент заполнения вакансий, низкая квалификация

Значение шкалы	Атрибуты			
	Преобразования входа в выход	Информационные ресурсы	Трудовые ресурсы	Критерии эффективности
		рекомендаций, без резюме		специалистов, отсутствие строки бюджета по подбору персонала
7	Разработка критериев оценки специалистов, выбор метода оценки кандидатов на должность, определение требований к системе подбора специалистов, составление индивидуального портрета каждого кандидата, установка программного обеспечения документооборота, документирование оценки кандидатов на должность	Аналитика кадрового обеспечения организации, информация центров занятости, объявления, рекомендации, резюме, результаты собеседования, результаты тестирования, результаты оценки кандидатов анализ информации рекрутинговых агентств	Специалист по подбору персонала, специалист по подготовке АСУ	Соответствия уровня квалификации специалистов вакантной должности, производительность труда специалистов, сроки и качество решения профессиональных задач специалистами, наличие бюджета на подбор специалистов
9	Разработка критериев оценки специалистов, выбор метода оценки кандидатов на должность, определение требований к системе подбора специалистов, составление индивидуального портрета каждого кандидата, установка программного обеспечения документооборота, документирование оценки кандидатов на должность, составление индивидуального портрета кандидата на должность, обучение специалистов сектора по подбору персонала	Аналитика кадрового обеспечения организации, информация центров занятости, объявления, рекомендации, резюме, результаты собеседования, результаты тестирования, результаты оценки кандидатов, анализ информации рекрутинговых агентств, результаты мониторинга системы подбора персонала	Начальник сектора по подбору персонала, специалист по подбору персонала, специалист по подготовке АСУ, системный администратор	Своевременность заполнения вакансий, соответствия уровня квалификации специалистов вакантной должности, высокая производительность труда специалистов, высокое качество решения профессиональных задач специалистами, наличие бюджета на подбор специалистов

Для получения более точных результатов исследования и оценки эффективности реализации политики в рамках процесса управления специалистами организации необходимо сравнить деятельность нескольких организаций. Для этого был произведен подбор четырех организаций одной отрасли, и определена краткая характеристика их деятельности. Для исследования уровня фактической реализации процесса управления специалистами было предложено рассмотреть следующие организации: АО «Теплант», ООО «Термоспецпанель», ООО «Стройпанель» и ООО «Электрощит-стройсистема». Организации имеют примерно одинаковый масштаб деятельности, ассортимент продукции, численность персонала и осуществляют свою деятельность на рынке производства сэндвич-панелей и металлоконструкций.

АО «Теплант» – один из крупнейших российских производителей сэндвич-панелей и утеплителя на основе минеральной ваты. Организация занимается производством теплоизоляции (минераловатного утеплителя), стеновых, кровельных

и угловых сэндвич-панелей на её основе, фасонных и декоративных элементов и систем крепежей, защитно-декоративных покрытий.

Свои цели АО «Теплант» видит в активном развитии производственной сферы и сферы услуг расширения номенклатуры выпускаемой продукции, внедрении современного оборудования и технологий, расширении дилерской сети и, как следствие, – в более полном и качественном удовлетворении потребностей заказчика. Объектами АО «Теплант» являются крупнейшие промышленные и сельскохозяйственные объекты, логистические комплексы, торговые центры и магазины, аэропорты и железнодорожные вокзалы, спортивные объекты и другие социально значимые объекты.

ООО «Термоспецпанель» производит и реализует кровельные и стеновые сэндвич-панели, а также металлоконструкции в широком ассортименте. В перечень услуг входит также изготовление конструктивных элементов, проектирование и строительство зданий на основе легких металлических конструкций. Свою миссию данная организация видит в расширении ассортимента, выходе за рубеж, увеличении присутствия на рынке России и стран СНГ. Объектами ООО «Термоспецпанель» являются магазины, производственные корпуса, ангары, склады, торговые центры и др.

ООО «Стройпанель» – производитель стеновых ограждающих конструкций типа «сэндвич» для промышленного и гражданского строительства. Организация оказывает полный комплекс услуг в области проектирования и поставки сэндвич панелей для торговых и многофункциональных комплексов, организаций тяжелой, перерабатывающей промышленности, а также организаций агрохимического комплекса, объектов энергетики и инфраструктуры. Миссия организации состоит в удовлетворении рыночного спроса на сэндвич-панели, повышении качества выпускаемой продукции.

ООО «Электроцит-стройсистема» выпускает сэндвич-панели, профнастил, окрашенную рулонную сталь. Стратегия и политика деятельности этой организации включает следующие положения: обширная программа по модернизации производственных мощностей; увеличение объема выпускаемой продукции; расширение ассортимента выпускаемой продукции, в соответствии с ожиданиями рынка; планомерное увеличение дилерской сети; внедрение новых технологий производства и повышение эффективности систем менеджмента качества производственной деятельности.

Самым емким потребителем металлоконструкций организации является строительство коммерческой недвижимости (торговые, офисные, административные здания, склады и логистические комплексы и т.п.), а также строительство зданий промышленного назначения.

Произведем экспертизу значений фактического состояния выбранных подпроцессов управления, которые обеспечивают реализацию политики в рамках процесса управления специалистами в АО «Теплант», ООО «Термоспецпанель», ООО «Стройпанель» и ООО «Электроцит-стройсистема». Для выполнения экспертизы используются 10-балльные шкалы атрибутов выделенных подпроцессов управления и комиссии в составе четырьмя независимых экспертов. Экспертиза была выполнена в формах, в которых была зафиксированы значения фактических оценок состояния трех подпроцессов управления в рамках процесса управления специалистами организаций. Эти оценки представляют собой цифровые значения фактического состояния подпроцессов управления с точностью до 0,1.

Экспертный лист оценки значений фактического состояния выбранных подпроцессов управления в рамках процесса управления специалистами организаций представлен в табл. 5.



Таблица 5

**Экспертный лист оценки значений фактического состояния подпроцессов управления в рамках процесса управления специалистами организаций Эксперт 1**

Наименование ПУ	Организации			
	АО «Теплант»	ООО «Термоспецпанель»	ООО «Стройпанель»	ООО «Электрощит-стройсистема»
Управление подбором специалистов организации	7,2	6,6	7,3	8,1
Управление обучением и переобучением специалистов организации	7,9	8,8	6,5	7,7
Управление оценкой профессионализма специалистов организации	5,4	4,4	5,4	6,6

Аналогично были выполнены оценки значений фактического состояния выбранных подпроцессов управления другими экспертами.

Таким образом, была выполнена полноценная экспертиза и оценки фактического состояния выбранных подпроцессов управления в рамках процесса управления специалистами четырех организаций для последующего использования в исследовании уровня реализации этих подпроцессов управления.

На основе полученных данных было произведено вычисление средних оценок значений фактического состояния атрибутов выбранных подпроцессов управления в рамках процесса управления специалистами в организациях. Приводятся данные фактических значений оценок фактического состояния подпроцессов управления каждой организации. Лист для оценки значений фактического состояния выбранных подпроцессов управления в рамках процесса управления специалистами АО «Теплант» представлен в табл. 6.

Таблица 6

**Лист оценки значений фактического состояния подпроцессов управления в рамках процесса управления специалистами АО «Теплант»**

Наименование ПУ	Эксперты				Средняя оценка
	1	2	3	4	
Управление подбором специалистов организации	7,2	6,6	7,8	5,4	6,7
Управление обучением и переобучением специалистов организации	7,9	7,9	7,8	6,6	7,4
Управление оценкой профессионализма специалистов организации	5,4	6,7	6,7	6,5	6,3

Аналогично были выполнено вычисление средних оценок значений фактического состояния выбранных подпроцессов управления на основе экспертизы для других организаций.

Таким образом, были определены средние оценки фактического состояния выбранных подпроцессов управления в рамках процесса управления специалистами четырех организаций их уровня реализации этих подпроцессов управления для последующего исследования причин их существующего состояния и принятия управленческих решений для изменения их уровня.

Выполним сведение средних значений оценок фактического состояния подпроцессов управления в рамках процесса управления специалистами организаций в единую форму (табл. 7).

Таблица 7

**Итоговые данные средних значений оценки фактического состояния подпроцессов управления в рамках процесса управления специалистами организаций**

Наименование ПУ	организации				Средняя оценка
	АО «Теплант»	ООО «Термоспецпанель»	ООО «Стройпанель»	ООО «Электроцит-стройсистема»	
Управление подбором специалистов организации	6,7	6,6	5,9	7,4	6,7
Управление обучением и переобучением специалистов организации	8,6	7,1	6,5	8,0	7,6
Управление оценкой профессионализма специалистов организации	6,3	5,3	5,4	7,2	6,1

Как видно из табл. 7, все организации обращают достаточное внимание и количество ресурсов для обучения и переобучения специалистов внутри своих организаций. При этом кадровые службы организаций должны также уделять внимание подбору и оценке профессионализма специалистов своих организаций, так как эти подпроцессы управления влияют на производительность труда в операционной деятельности, уровень квалификации и компетентности специалистов для повышения конкурентоспособности продукции выбранных организаций на рынке стройматериалов.

Произведем сравнение фактических значений фактического состояния подпроцессов управления со средним значением этих же подпроцессов управления для АО «Теплант», фрагмент которых приводится в табл. 8.

Таблица 8

**Характеристика оценки фактического состояния подпроцессов управления в рамках процесса управления специалистами АО «Теплант» (фрагмент)**

Управление подбором специалистов организации				
оценки				
количественные			качественная	
средняя оценка	факт	шкала		
6,7	6,7	7	<p>Разработка критериев оценки специалистов, выбор метода оценки кандидатов на должность, определение требований к системе подбора специалистов, составление индивидуального портрета каждого кандидата, установка программного обеспечения документооборота, документирование оценки кандидатов на должность</p> <p>Аналитика кадрового обеспечения организации, информация центров занятости, объявления, рекомендации, резюме, результаты собеседования,</p>	
			<p>Отсутствие тестов для некоторых профессий</p> <p>Медленное рассмотрение документов</p>	

Управление подбором специалистов организации				
оценки				
количественные			качественная	
средняя оценка	факт	шкала		
			<p>результаты тестирования, результаты оценки кандидатов, анализ информации рекрутинговых агентств</p> <p>Специалист по подбору персонала, специалист по подготовке АСУ</p> <p>Соответствия уровня квалификации специалистов вакантной должности, высокая производительность труда специалистов, высокое качество решения профессиональных задач специалистами, наличие бюджета на подбор специалистов</p>	<p>кандидатов на должность</p> <p>Отсутствие рейтинга кандидатов на должность</p>
Управление обучением и переобучением специалистов организации				
7,6	7,4	7	<p>Выбор требований к системе обучения и переобучения специалистов, решение о приеме на обучение и переобучение специалистов, планирование обучения и переобучения специалистов, проведение тестирования кандидатов на обучение и переобучение, привлечение внешних специалистов установка программного обеспечения, разработка методик обучения и переобучения специалистов, организация курсов обучения и переобучения специалистов, выдача документов окончания обучения и переобучения специалистов</p> <p>Паспорт рабочего места, анализ информации о внутренних методах обучения специалистов, анализ информации о методах обучения специалистов, результаты мониторинга методик обучения и переобучения специалистов, результаты анализа опыта других организаций, информация по специалистам</p> <p>Руководитель отдела кадров, руководитель структурного подразделения, специалист по обучению и переобучению персонала, специалист по подготовке АСУ</p> <p>Снижение сроков выполнения профессиональных заданий, высокие показатели качества решения профессиональных задач специалистами, высокая производительность труда, снижение текучести кадров</p>	<p>Нарушение периодичности обучения</p> <p>Низкая заинтересованность специалистов в обучении</p> <p>Неправильная организация обучения</p>

На основе данных материалов исследования был проведен анализ отрицательных значений отклонений фактического состояния подпроцессов управления в рамках процесса управления специалистами одной организации - АО «Теплант» с определением причин каждого отклонения. Выявленные причины отклонения позволят определить предложения для повышения эффективности реализации подпроцесса управления обучением и переобучением специалистов [18, 19].

Для улучшения работы организации и устранения выявленных отклонений была произведена разработка предложений по улучшению состояния атрибутов всех подпроцессов управления выбранных организаций [20]. Фрагмент предложений по улучшению фактического состояния подпроцесса управления обучением и переобучением специалистов в рамках процесса управления специалистами АО «Теплант» представлен в табл. 9.

**Предложения по улучшению подпроцесса управления обучением и переобучением специалистов в рамках процесса управления специалистами АО «Теплант»**

Причина отклонения значения атрибутов ПУ	Предложения по улучшению атрибутов ПУ	Средства реализации	Ожидаемые результаты
Нарушение периодичности обучения	Составление графика обучения на каждый год	Возложение обязанностей по составлению графика на специалистов отдела	Специалисты будут проходить обучение вовремя, согласно утвержденному графику
Низкая заинтересованность специалистов в обучении	Разработка системы мотивации	Доплаты, отгулы, признание лучшим по результатам обучения и т.д.	Увеличение числа желающих пройти курсы
Неправильная организация обучения	Разработка четкого плана обучения	Возложение обязанностей по составлению графика на специалистов отдела	Удовлетворенность специалистов условиями обучения

Данные предложения могут помочь устранить выявленные отклонения фактического состояния подпроцессов управления в рамках процесса управления специалистами в АО «Теплант» от средних значений аналогичных организаций одной отрасли.

Были выбраны три подпроцесса процесса управления специалистами организации: управление подбором специалистов, управление обучением и переобучением специалистов, управление оценкой специалистов. Были определены назначение и основные атрибуты деятельности, ресурсы для реализации, параметры реализации подпроцессов. Для понимания сущности, содержания и роли подпроцессов в реализации политики процесса управления специалистами были разработаны шкалы состояний ключевых атрибутов для каждого подпроцесса управления.

Для проведения исследования состояния подпроцессов управления были подобраны четыре организации одной отрасли, для которых была проведена оценка фактического состояния выбранных подпроцессов управления, в результате было установлено, что АО «Теплант» имеет отклонение по подпроцессу управления обучением и переобучением специалистов. Были выявлены причины отклонения и предложены мероприятия по улучшению фактического состояния подпроцесса управления обучением и переобучением специалистов.

Методологические инструменты исследования и реформирования подпроцессов управления в экономических системах типа «организация», как правило, осознанно и адекватно привязаны к конкретным теоретическим атрибутам для экспертизы и прогнозирования их поведения на практике и последующего отслеживания их функционирования в социальной и экономической среде.

Таким образом, современные методологические инструменты, используемые в данном исследовании, а также квалифицированные специалисты на основе критериев качества и эффективности позволят сформировать, поддержать и продвигать проекты, методы и технологии для получения максимальной результативности от внедрения инновационных предложений на практике.

### Литература

1. Адизес И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер,

2014. – 368 с.
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М.: Генезис, 2022. – 248 с.
  3. Плотницкая М.Р. Понятие «персонал» в контексте управления человеческими ресурсами // Вестник КРАУНЦ. Серия «Гуманитарные науки». – №1(21). – 2013. – С. 56-62.
  4. Анисимов О.С. Основы общей и управленческой акмеологии. – М.; Новгород: СЕТ, 1995. – 272 с.
  5. Киреева Е.Ю. Формирование резерва управленческих кадров: опыт и проблемы // Право и управление. XXI век. – 2021. – № 3. – С. 68-72.
  6. Dequech D. Uncertainty: A Typology and Refinements of Existing Concepts // Journal of Economic Issues. – 2011. – № 3 (45). – P. 621-640.
  7. Герасимов Б.Н. Методология нормирования технологий решения управленческих задач в экономических системах // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2023. №3. С. 6-19.
  8. Медведев П.И., Горбова Т.М. Методы отбора и подготовки кандидатов в кадровый резерв // Вестник науки и образования. – 2020. – № 2. – С. 29-32.
  9. Слинков В.Н. Персонал и его менеджмент. Практические рекомендации. – М.: КНТ, 2020. – 476 с.
  10. Захарова Т.И., Стюрина Д.Е. Оценка специалистов. – М.: Евразийский открытый институт, – 2015. – 167 с.
  11. Резникова О.С. Роль найма и отбора персонала в организации // Молодой ученый. 2020. № 8. С. 189-191.
  12. Герасимов Б.Н. Методология управления в экономических системах. – Саратов: Амирит, 2023. – 500 с.
  13. Герасимов Б.Н. Моделирование и технологизация элементов менеджмента в экономических системах // Менеджмент и бизнес-администрирование. –2023. – №2. – С. 14-27.
  14. Герасимов Б.Н. Инновационное развитие процесса управления информацией экономических систем // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. – Пенза: ПГАУ, 2022. – С. 66-87.
  15. Карпова Т.П. Исследование и построение системы управления развитием персонала организации // Управление и экономика: исследования и разработки. – Пенза: ПГАУ, 2021. – С. 95-118.
  16. Герасимов Б.Н. Моделирование процесса управления научной деятельностью организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2016. – №1. – Т.8. – С. 229-236.
  17. Карпова Т.П. Формирование системы развития специалистов организации // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. –Пенза: ПГАУ, 2021. – С.99-122.
  18. Карпова Т.П. Управление изменениями в процессе развития специалистов для реализации стратегии организации. // Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики: сб. ст. VI междунар. науч.-практ. конф. – Пенза: ПДЗ, 2022. – С. 15-24.
  19. Герасимов Б.Н., Карпова Т.П. Подпроцесс управления человеческим капиталом: сущность, значимость и место в процессе управления персоналом // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2018. – №4. – С. 112-122.
  20. Искусство подбора персонала. Как оценить правильно человека за час. –М.: Харвест, 2020. – 192 с.