

# **Реформирование процессного управления развитием специалистов организации**

## **Innovative approach to process management development of the organization's specialists**

УДК 338.24

Получено: 15.08.2025

Одобрено: 20.09.2025

Опубликовано: 25.10.2025

### **Карпова Т.П.**

Канд. социол. наук, доцент кафедры менеджмента и цифрового маркетинга, АНО ВО Самарский университет государственного управления «Международный институт рынка», г. Самара

e-mail: tpkarpova@mail.ru

### **Karpova T.P.**

Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Digital Marketing, Samara University of Public Administration "International Market Institute", Samara

e-mail: tpkarpova@mail.ru

### **Аннотация**

Процесс управления развитием специалистов определяет уровень деятельности системы управления персоналом в экономических системах типа «организация». Обоснован выбор подпроцессов управления, входящих в структуру процесса управления развитием специалистов. Определено назначение и содержание направляющих атрибутов выбранных подпроцессов управления. Представлена методология построения нормативной модели процесса управления развитием специалистов для определения и оснащения ресурсными и оценочными атрибутами и обеспечения продвижения проектов и технологий для повышения результативности построения или реформирования объектов процессного управления в социальной и экономической среде.

**Ключевые слова:** организация, подпроцессы управления, атрибуты подпроцессов, развитие специалистов, направляющие атрибуты, модель, нормативная модель.

### **Abstract**

The allocation of the process of managing the development of specialists determines the level of activity of the personnel management system in economic systems of the "organization" type. The choice of management subprocesses included in the structure of the professional development management process is substantiated. The purpose and content of the guiding attributes of the selected management subprocesses are defined. A methodology is presented for constructing a normative model of the professional development management process for subsequent technologization at the operational level for subsequent equipping with resource and evaluation attributes, ensuring effective promotion of projects and technologies to improve the effectiveness of building or reforming process management facilities in the social and economic environment.

**Keywords:** organization, management process, subprocess, development of specialists, guiding attributes, model, normative model.

Анализ научных и практических работ и эмпирические исследования показал, что в настоящее время нет единого подхода к пониманию содержания термина «развитие специалистов» и он рассматривается как необязательный фрагмент в рамках системы

управления персоналом, ориентированный для повышения квалификации или поддержания компетентности через прохождение курсов или тренингов [1, 2, 3].

Современные методологические инструменты на основе подходов, представленных в работах [4, 5, 6], по определению состава, содержания и взаимодействия атрибутов процессного управления позволили автору построить и обосновать структуру инновационной информационно-логической модели процесса управление развитием специалистов (ПУРС).

Данная модель обеспечивает его эффективную реализацию, состоящую из трех блоков: исследование процесса управления персоналом в экономических системах типа «организация», построение нормативной модели ПУРС, реализация модели ПУРС в деятельности базовой организации.

В рамках проведенного исследования был установлен полный состав подпроцессов управления (ПУ), обеспечивающий результативность функционирования и поддержания деятельности ПУРС по работам [7, 8, 9]: управление кадровой политикой, управление потребностью в специалистах, управление оценкой професионализма специалистов, управление компетентностью специалистов, управление квалификацией специалистов, управление переобучением специалистов, управление развитием личности специалистов, управление карьерой специалистов, управление человеческим капиталом.

Выделенные ПУ позволяют дать полную качественную характеристику ПУРС, позволяют полноценно представить и раскрыть её содержание ПУРС, а также обеспечить качество и эффективность её построения и функционирования для использования на практике [10].

*Методология построения нормативной модели ПУРС* содержит концепцию создания желаемого будущего образа функционирования ПУРС, к которому необходимо приблизиться на основе методологических и технологических инструментов с учетом множества факторов проектирования и реализации модели ПУРС [11], и включает несколько ключевых этапов:

- *определение назначения ПУРС.* Формируется состав и назначения, место данного процесса управления в ЭС, цели и задачи, которые необходимо достичь и решить в рамках реализации проекта;
- *выбор состава и назначения ПУ ПУРС.* Определяются основные составные части (подпроцессы управления) ПУРС, формулируются назначения и задачи каждого выбранного ПУ для последующего их построения в соответствии с имеющимися ресурсами организации;
- *построение основных атрибутов ПУ ПУРС.* Данная деятельность призвана сформулировать ключевые атрибуты (вход, выход, преобразования входа в выход), определить единицы их измерения и оценки, а также характеристики их состояния на нормативном уровне;
- *разработка модели взаимодействия атрибутов ПУ ПУРС.* Устанавливается взаимодействие для трех основных атрибутов всех выбранных ПУ для определения информационных связей и документов взаимодействия между выбранными ПУ в рамках ПУРС;
- *разработка содержания всех атрибутов ПУ ПУРС.* В рамках данного этапа определяется полная характеристика ресурсных и оценочных атрибутов всех выбранных ПУ по заданным единицам измерения для обеспечения технологического взаимодействия.

Назначение выделенных ПУ ПУРС, что позволило сформировать их содержание в рамках ЭС по работам [12, 13], что представлено в табл. 1.

Таблица 1

## Назначение подпроцессов управления ПУРС в рамках ЭС

Наименование ПУ	Содержание
Подпроцесс управления кадровой политикой	Деятельность по формированию, поддержанию и своевременному обновлению состава приоритетов деятельности всех остальных подпроцессов управления в рамках процесса (подсистемы) управления персоналом для повышения квалификации и улучшения компетентности специалистов, способных решать профессиональные задачи управления в организации
Подпроцесс управления потребностью в специалистах	Деятельность по формированию и поддержанию потребности своевременного закрытия появляющихся вакансий
Подпроцесс управления оценкой профессионализма специалистов	Деятельность по формированию и поддержанию показателей уровня профессионализма специалистов в соответствии с требованиями организации
Подпроцесс управления компетентностью специалистов	Деятельность по формированию и поддержке уровня профессионализма специалистов на уровне должностных требований, развития инновационной активности в профессиональной деятельности
Подпроцесс управления квалификацией специалистов	Деятельность по формированию потребности подготовки специалистов, способных обеспечить достижение высоких показателей организации в профессиональной деятельности
Подпроцесс управления переобучением специалистов	Деятельность по формированию и поддержанию квалификации специалистов в соответствии с требованиями организации, развитием инновационных направлений
Подпроцесс управления развитием личности специалистов	Деятельность по формированию и поддержанию высокого уровня личностных и профессиональных свойств специалистов, признания ими ценностей корпоративной культуры, осознания внутренней свободы специалистов, повышения уровня профессиональной деятельности
Подпроцесс управления карьерой специалистов	Деятельность по формированию и поддержанию высокого уровня личностных и профессиональных свойств специалистов, а также передвижения высококвалифицированных специалистов в условиях интенсивного роста и развития организации; сокращения времени адаптации при их карьерном перемещении на вышестоящие должности
Подпроцесс управления человеческим капиталом	Деятельность по формированию и поддержанию высокого уровня личностных и профессиональных свойств специалистов, реформирования и продвижения их как актуализирующихся и развивающихся личностей

*Подпроцесс управления кадровой политикой организации* определяет как деятельность по формированию постулатов и принципов, ориентированных на приоритеты в деятельности других ПУ ПУРС и рассчитанных на подбор и применение ресурсных и оценочных атрибутов для установления нормативного состояния качества и эффективности их реализации в рамках экономической системы типа «организация».

Данный ПУ кадровой политикой организации позиционируется в качестве подпроцесса тактического характера, на основе которого реализуется возможность и необходимость

анализа состояния и возможной корректировки содержания деятельности всех остальных ПУ выбранных в состав ПУРС. Кроме того, формируется понимание возможностей организации и поддержании инновационных идей и проектов для развития отдельных ПУ ПУРС, установление основных параметров всех подпроцессов управления персоналом в долгосрочной перспективе в условиях инновационного развития организации [14, 15].

Выходная информация ПУ кадровой политикой организации является входом для всех остальных ПУ в рамках ПУРС для решения следующих задач, в т.ч.:

- обеспечение обновления и формирование команды специалистов, способных решать текущие функциональные задачи управления, а также инновационные задачи и задания;
- удовлетворение уровнем использования основных постулатов кадровой политики для реализации данного ПУ;
- поддержание тактического и оперативного управления человеческими ресурсами.

Содержание направляющих атрибутов (вход, преобразование входа в выход, выход) для ПУ кадровой политикой ЭС по работе [15] представлено в табл. 2.

Таблица 2

**Содержание направляющих атрибутов ПУ кадровой политикой ЭС**

Наименование атрибута ПУ	Характеристика
Вход	Потребность в обновлении и формировании состава и профессионализма специалистов, способных решать задачи, определении основных постулатов основных ПУ, а также в управлении эффективностью человеческого капитала организации
Преобразование входа в выход	Привлечение в организацию квалифицированных специалистов, адаптация специалистов в коллективе, планирование потребности в специалистах, рациональное использование каждого специалиста, ротация специалистов, мотивация и развитие специалистов, формирование и поддержание карьеры специалистов, определение показателей конкурентоспособности организации
Выход	Удовлетворенность поддержанием и функционированием основных постулатов и приоритетов кадровой политики, наличием специалистов высокой квалификации и компетентности, способных решать оперативные и управленческие задачи, формированием и поддержанием уровня показателей профессионального и личностного потенциала специалистов организации

В рамках данного исследования аналогично рассмотрены все ПУ, призванные обеспечить эффективные построение и реализацию ПУРС, и содержание их ключевых (направляющих) атрибутов. При этом формулируется содержание каждого выбранного ПУ на основе нормативных характеристик для избежания возможных противоречий и недостатков при формировании круга обязанностей практической деятельности специалистов.

Результаты деятельности каждой ПУ необходимы для построения нормативной модели ПУРС и установления связей входной информации и выходных результатов ПУ между собой, устранив возможные разрывы отношений между ними [16, 17].

Отметим особую роль взаимодействия атрибута «выход» подпроцесса управления кадровой политикой с атрибутами «вход» всех остальных подпроцессов управления ПУРС, которые по работе [18] представлены в табл. 3.

Таблица 3

**Взаимодействие атрибута «выход» подпроцесса управления кадровой политикой и атрибутов «вход» подпроцессов управления ПУРС**

Подпроцесс управления кадровой политикой: выход	Подпроцесс управления ПУРС	
	Наименование	Вход
Своевременное закрытие появляющихся вакансий	Подпроцесс управления потребностью в специалистах	Потребность своевременного выявления и обоснования вакансий должностей
Формирование показателей профессионализма специалистов в соответствии с требованиями организации	Подпроцесс управления оценкой профессионализма специалистов	Потребность формирования показателей квалификации и компетенций специалистов в соответствии с требованиями организации
Подготовка специалистов, способных обеспечить достижение целей организации	Подпроцесс управления квалификацией специалистов	Потребность подготовки специалистов, способных обеспечить достижение целей организации
Развитие профессиональных способностей и навыков специалистов организации	Подпроцесс управления компетентностью специалистов	Потребность установления знаний, навыков и умений специалистов организации
Повышение уровня личностных качеств и свойств специалистов, признание ими ценностей и корпоративной культуры организации, повышение уровня полезности специалиста в профессиональной и общественной деятельности организации	Подпроцесс управления развитием личности специалистов	Потребность повышения уровня личностных качеств и свойств специалистов, признание ими ценностей и корпоративной культуры организации, повышение уровня полезности специалиста в профессиональной и общественной деятельности организации
Оперативное продвижение высококвалифицированных специалистов в условиях интенсивного роста и развития организации, сокращение времени адаптации их в карьерном перемещении на вышестоящие должности в рамках организации	Подпроцесс управления карьерой специалистов	Потребность оперативного продвижения высококвалифицированных специалистов в условиях интенсивного роста и развития организации, сокращения времени адаптации их в карьерном перемещении на вышестоящие должности
Повышение квалификации специалистов в соответствии с требованиями организации, развитием инновационных направлений деятельности организации	Подпроцесс управления переобучением специалистов	Потребность повышения квалификации специалистов в соответствии с требованиями организации, развитием инновационных направлений деятельности
Формирование качественной оценки или количественного	Подпроцесс управления человеческим капиталом	Потребность качественной оценки или количественного

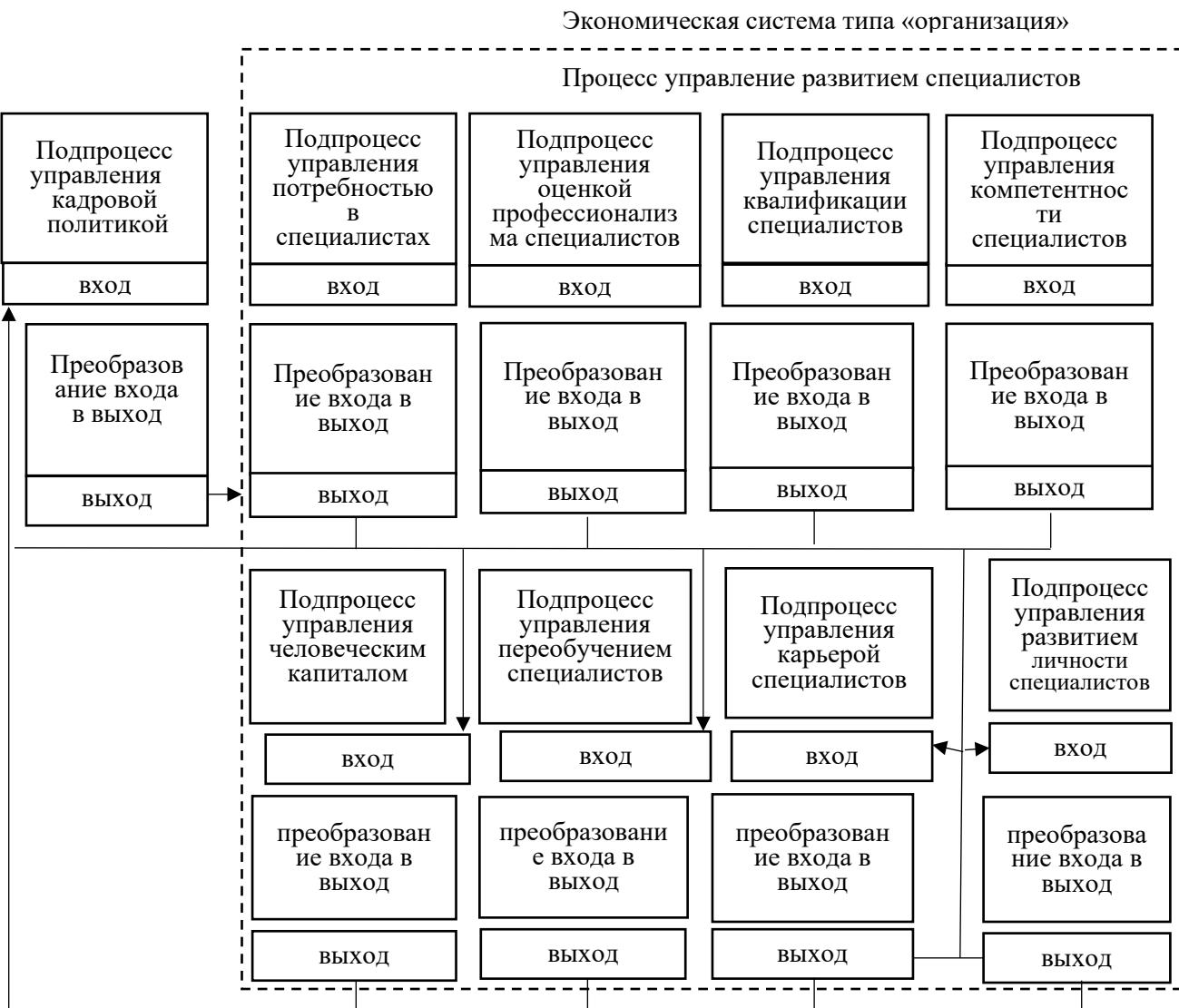
<b>Подпроцесс управления кадровой политикой: выход</b>	<b>Подпроцесс управления ПУРС</b>	
	<b>Наименование</b>	<b>Вход</b>
измерения профессионализма специалистов, формирования актуализирующихся личностей		измерения профессионализма специалистов, формирования актуализирующихся личностей, повышение карьерного роста сотрудников в организации

На основе содержания трех направляющих атрибутов (вход, преобразование входа в выход, выход) всех выбранных ПУ стало возможно определить информационные связи и потоки документов между всеми ПУ в рамках ПУРС.

Кроме того, выполняется обеспечение реализации всех функций управления (нормирование, прогнозирование, планирование, организация, учет, контроль, анализ, регулирование, координация) до полной реализации управленческого цикла всех функциональных задач управления ПУ в рамках ПУРС.

Концепция построения содержания направляющих атрибутов нормативного состояния каждого ПУ ПУРС заключается в определении входной информации (назначение), преобразования входа в выход и получения выходной информации (результаты) для перехода к следующему ПУ, устанавливая информационно-логические связи между ними, с учетом тактических и стратегических приоритетов и ориентиров развития ПУ.

По результатам реализации на практике всех ПУ ПУРС определяется необходимость возврата к ПУ кадровой политикой, что позволяет все выявленные слабые атрибуты рассмотреть с точки зрения их улучшения, а также внести соответствующие корректизы для повышения качества и эффективности ПУРС. Нормативная модель взаимодействия ПУ ПУРС в рамках ЭС представлена на рис. 1.



**Рис. 1.** Нормативная модель взаимодействия ПУ ПУРС в рамках ЭС

Важную роль для формирования нормативных параметров атрибутов ПУ ПУРС играют ресурсные атрибуты, в том числе материальные, информационные, методические, трудовые, технические, правовые средства и запасы, обеспечивающие организации стабильное функционирование и развитие каждого ПУ для достижения его назначения и получения заданных результатов.

Методология, изложенная в работах [19, 20], обеспечивает и установление содержания оценочных атрибутов (периодичность выполнения, критерии качества, критерии эффективности) для определения фактического состояния данного ПУ и возможностей инновационного развития в обозримом будущем в организации.

Содержание ресурсных и оценочных атрибутов ПУ кадровой политикой экономических систем типа «организация» представлено в табл. 4.

**Таблица 4**

#### **Содержание ресурсных и оценочных атрибутов ПУ кадровой политикой ЭС**

Наименование атрибута ПУ	Характеристика содержания атрибутов
Материальные ресурсы	Денежные средства, имеющиеся в распоряжении организации, основные фонды организации
Информационные ресурсы	Положение о кадровой политике, штатное расписание,

Наименование атрибута ПУ	Характеристика содержания атрибутов
	личные дела специалистов, программы подготовки, переподготовки и аттестации специалистов
Методические ресурсы	Нормирование, программирование, мониторинг
Трудовые ресурсы	Специалисты, сотрудники подразделений по управлению персоналом, подготовке, переподготовке, оценке специалистов, подбору персонала, эксперты, консультанты руководители подразделений, аналитики, нормировщики
Технические ресурсы	Электронно-вычислительная техника, средства связи, средства составления и изготовления, обработки документов
Правовые ресурсы	Трудовой кодекс, профессиональный стандарт, отраслевые нормативные правовые акты, локальные нормативные правовые акты
Периодичность выполнения	Ежедневно, ежемесячно, корректировка по мере необходимости
Критерии качества	Полнота, достоверность, конкретность, лаконичность, корректность, адекватность нормативам, методикам, инструкциям, своевременность выполнения, текущести кадров
Критерии эффективности	Выполнение плановых заданий, профессиональный потенциал, соответствие критериям занимаемой должности, производительность труда, скорость и адекватность принятия решений, количество открытых вакансий

Ресурсные и оценочные атрибуты обязательно участвуют в технологиях реализации ПУ на уровне операций на практике. При этом должна соблюдаться очередность их участия в преобразованиях информации от входа к выходу.

Кроме того, многие ПУ связаны между собой, как это показано на рис. 1. Например, результаты реализации ПУ оценкой профессионализма специалистов связаны между собой как в прямом направлении, так и в обратном направления с ПУ карьерой специалистов, ПУ развитием личности специалистов, ПУ человеческим капиталом, а при необходимости и с другими ПУ ПУРС, а также с другими АУ системы управления персоналом ЭС.

Предлагаемая концепция подхода к построению ПУРС, начиная с нормативной модели, обеспечивает функционирование и использование нормативной модели ПУРС, что значительно сократит время на разработку инновационных мероприятий, обеспечивающих устранения слабых позиций в имеющемся ПУРС или его построении при его отсутствии в организации, позволит сравнивать фактические результаты деятельности организации с ожидаемыми [21].

Имея нормативную модель ПУРС, организация располагает основными атрибутами и их характеристикой для каждого ПУ (вход, ресурсы, преобразование входа в выход, выход), при этом результаты, получаемые на выходе ПУ, являются выходными для последующего ПУ.

Нормативная модель взаимодействия ПУ ПУРС в рамках ЭС представляет собой регламент, построенный с учетом имеющихся отечественных и зарубежных наработок относительно построения ПУ развитием специалистов, которые взяты за основу при определении содержательной части ПУРС.

Отдельные фрагменты нормативной модели ПУРС направлены на обеспечение надежности при ее практическом использовании, а также предоставляет простор для введения инновационных идей для развития личности и профессионализма специалистов. Модель взаимодействия атрибутов ПУ карьерой специалистов ЭС представлена на рис. 2.

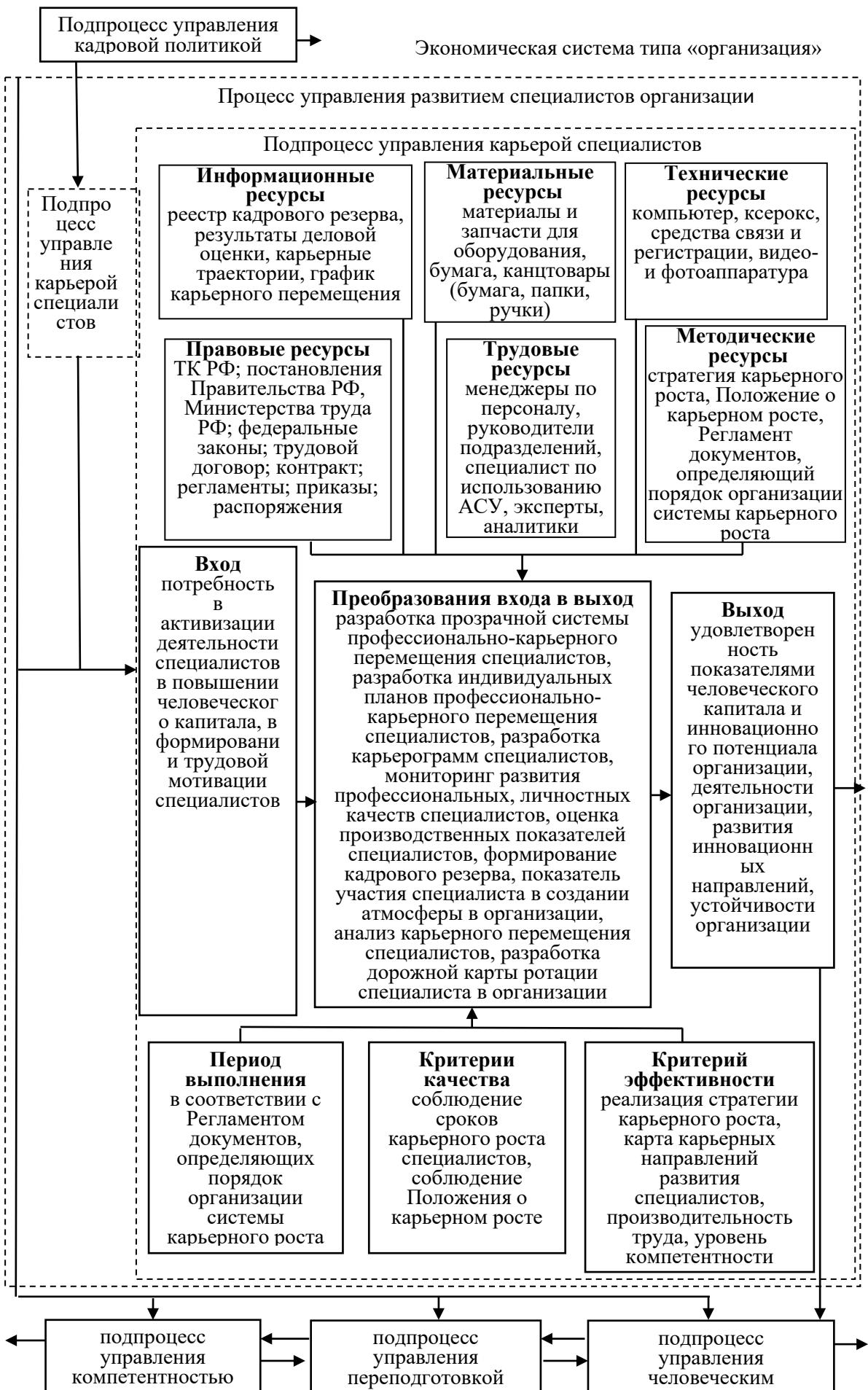


Рис. 2. Модель взаимодействия атрибутов ПУ карьерой специалистов ЭС

Кроме того, модель взаимодействия ПУ ПУРС сравнивается с существующим состоянием процесса управления персоналом в рамках исследуемой ЭС для последующего принятия решений о необходимости модернизации процессного управления данной организации на основе инноваций в ближайшей перспективе.

Таким образом, можно отметить, что возможен переход к технологизации как на уровне ПУ, так и на уровне функциональных задач управления, а выполнение этих процедур позволит иметь подробную содержательную структуру всех функциональных задач управления в рамках ПУ и технологии их реализации.

Практика современного управления имеет достаточно ресурсов и инструментов, которые позволили обобщить существующие научные разработки и профессиональный опыт для формирования адекватных методических материалов для создания, использования и развития технологии реализации процессного управления в ЭС типа «организация» на уровне операций.

Представленные методологические инструменты позволяют последовательно выполнить процесс исследования, построения или реформирования процессного управления независимо от типологии, масштаба и направлений деятельности экономических систем, что приведет к положительной динамике развития состояния атрибутов и их элементов в социальной и экономической среде.

### Литература

1. Анисимов О.С. Основы общей и управленческой акмеологии. – М.; Новгород: СЕТ, 1995. – 272 с.
2. Вотрин Г.Д. Обучение и развитие персонала как объект спроса и фактор повышения экономической эффективности малого организация // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 4. – С. 535-540.
3. Гашкова Л.В. Теоретические основы формирования компетенции как формы современного менеджмента // Инновационный транспорт. – 2020. – №3 (13). – С. 53–57.
4. Герасимов Б.Н. Повышение эффективности управленческой деятельности на основе оптимизации взаимодействия её элементов // Russian Journal of Management. – 2015. – Т. 3. – №. 3. – С. 240-247.
5. Герасимов Б.Н. Механизм отношений элементов структуры организации // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2018. – №1. – С. 157-165.
6. 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.
7. Герасимов Б.Н. Игровое моделирование управленческих процессов в организациях // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2017. №2. С. 33-40.
8. Герасимов Б.Н. Структура и содержание процессов деятельности организаций // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2017. – №4. – С. 17-26.
9. Герасимов Б.Н. Введение в менеджмент: теория, методология, технологии. – Самара: СИБиУ, 2014. – 384 с.
10. Иляшенко Л.К. Соотношение понятий «готовность» и «компетентность» к профессиональной деятельности будущего специалиста // Глобальный научный потенциал. – 2021. – № 7. – С. 10-15.
11. Искусство подбора персонала. Как оценить правильно человека за час. –М.: Харвест, 2020. – 192 с.
12. Карпова Т.П. Исследование и развитие процесса управления специалистами экономических систем // Журнал исследований по управлению. – 2024. – №. 4. – С. 52-64.
13. Карпова Т.П. Построение процесса управления развитием специалистов экономических систем // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. – Пенза: ПГАУ, 2022. – С. 40-66.
14. Кривенко Д.И. Инструменты формирования модели компетентности как условие

- эффективного подбора персонала // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2022. – № 41. – С. 150-155.
- 15. Карпова Т.П. Формирование системы развития специалистов организации // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. – Пенза: ПГАУ, 2021. – С. 99-122.
  - 16. Плотницкая М.Р. Понятие «персонал» в контексте управления человеческими ресурсами // Вестник КРАУНЦ. Серия «Гуманитарные науки». – №1(21). – 2013. – С. 56-62.
  - 17. Слиньков В.Н. Персонал и его менеджмент. Практические рекомендации. – М.: КНТ, 2020. – 476 с.
  - 18. Сыманюк Э.Э., Шемятихина Л.Ю., Синякова М.Г. Компетентностный подход в подготовке отраслевых специалистов // Фундаментальные исследования. – 2019. – № 5. – С. 141-146.
  - 19. Сотникова С.И., Маслов Е.В., Абакумова Н.Н., Масалова Ю.А., Осипов В.П. Управление персоналом организаций: современные технологии. – М.: ИНФРА-М. 2020. – 513 с.
  - 20. Уитни Д. Команда А. Модель обучения и мотивации для профессионального роста ваших сотрудников. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 224 с.
  - 21. Gerasimov K, Gerasimov B. Formation of professionalism of executives // Internatonal Journal of Educational Management. – 2017. – T.31 – №:1. – C.45-55.