

## ТЕХНОЛОГИЗАЦИЯ ПОДПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПОДБОРОМ НА ДОЛЖНОСТЬ УПРАВЛЕНЦЕВ ОРГАНИЗАЦИИ

**Т.П. Карпова**, канд. социол. наук, доцент  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
(Россия, г. Самара)

DOI:10.24412/2500-1000-2025-1-4-115-120

***Аннотация.** Формирование и продвижение инноваций в процессе управления персоналом является важнейшим направлением деятельности экономических систем типа «организация». Установлено содержание нормативного состояния атрибутов подпроцесса управления подбором на должность управленцев организации. Структурирование подпроцесса управления подбором на должность управленцев экономических систем выполняется на базе разработки состава и содержания функциональных задач управления, а также разработаны технологии реализации задач управления. При этом были использованы методы принятия решений для повышения эффективности подпроцесса управления персоналом организации.*

***Ключевые слова:** организация, подпроцесс, подбора должность, управленцы, задачи управления, технологии управления, методы принятия решений.*

В настоящее время активно разрабатываются и внедряются цифровые технологии для применения в различных сферах жизнедеятельности – от государственного управления до производства продукции, образования и социокультурного пространства. Активно развиваются технологические инновации в различных отраслях, позволяющие улучшить качество жизни населения, повысить конкурентоспособность экономики и укрепить позиции на международной арене.

Рассмотрим подробнее поддержание и развитие инновационных процессов в рамках процесса управления персоналом, где особенно актуальна технологизация профессиональной деятельности в связи с наличием множества задач управления с участием стандартных операций и процедур, а также с присутствием унифицированных документов и баз данных в экономических системах. Такое положение позволяет сосредоточиться на повышении доли творчества в мышлении и деятельности компетентных управленцев и далее связано с ростом инновационной продуктивности.

В современной экономике наряду с товарным и финансовым рынками активно действует рынок труда. Условия современного рынка выдвигают, с одной стороны, повышенные требования к работникам, а с другой – унифицируют эти требования, определяя

тот профессиональный уровень, которому они должны соответствовать. Наряду с лицензией продукции и системами менеджмента качества особую значимость приобретает процедура подбором на должность управленцев, проводимая аккредитованной независимой организацией [1, 12]. Аттестация на должность управленцев дает возможность подтвердить наличие у соискателя различных квалификаций и компетенций, включая приобретенные внутри и за границами формального образования. Необходимость разработки механизма и сценарии аттестации на должность управленцев обусловлена общественной потребностью в проектировании производства качественных товаров и оказания услуг, а также их проектирования и продвижения.

Система аттестации на должность включает в себя три основных составляющие: специалиста, подлежащего оценке, работодателя, нуждающегося в подтверждении, что «специалист отвечает его требованиям, органов аттестации на должность, дающих гарантию соответствия специалиста нормативам» [12].

Управление подбором на должность управленцев организации – это деятельность, которая направлена на «подтверждение компетентным органом квалификации управленцев организации для установления соответствия требованиям профессионального стан-

дарт» [2]. Содержание ключевых атрибутов нормативного состояния подпроцесса управления подбором на должность управленцев

организации по работе [6] представлено в таблице 1.

Таблица 1. Содержание нормативного состояния атрибутов подпроцесса управления подбором на должность управленцев организации

Наименование атрибута ПУ	Определение
Вход	Потребность в подборе управленцев, соответствующих требованиям, установленным профессиональными стандартами, подтверждающая его возможности выполнять конкретные виды трудовой деятельности независимо от места, времени и способа решения задач
Преобразования входа в выход	Выбор положения о подборе кандидатов на должность управленцев, предварительная оценка квалификации управленцев, проведение процедуры подбора на должность управленцев, оформление официального протокола для соответствия должности управленца
Выход	Создание отлаженного механизма оценки компетентности управленцев организации на основании их профессионально-личностных свойств и характеристик
Материальные ресурсы	Финансовые ресурсы, канцелярские товары, расходные материалы для принтера, сканера и т.д.
Информационные ресурсы	Уровень образования, опыт практической работы, профессиональные знания и профессиональные навыки сертифицируемого физического лица, личный листок; документы об образовании, повышении квалификации; должностная инструкция, утвержденная руководителем организации
Методические ресурсы	Профессиональные стандарты, квалификационные справочники, корпоративный стандарт, документы организации-работодателя, условия договоров и других документов
Трудовые ресурсы	Физические лица, получающие документальное подтверждение соответствия своей профессии, занимаемой должности, должностные лица, специалисты, руководители отдела, категории управленцев
Технические ресурсы	Компьютер, программное обеспечение
Правовые ресурсы	Действующие национальные стандарты ГОСТ для профессиональной сферы, международные системы стандартов для данной профессии, профессиональные стандарты для сертифицируемой должности
Периодичность выполнения	Ежегодно, по мере необходимости
Критерии качества	Мотивация управленцев организации, качество труда управленцев, выбор качественного персонала на рынке труда, поддержка стандартов качества в организации, стабильность качества управленческого труда
Критерии эффективности	Рост производительности труда персонала, увеличение доходов за счет работы компетентных управленцев

Проведение оценки управленцев организации посредством аттестации их на занимаемую или новую должность будет влиять на: достижение штатной самостоятельности; реализацию действенного комплекса мониторинга специалистов для обеспечения продуктивности их постоянного развития; формирование условий для эффективной деятельности организации в рыночной среде [3].

Для выполнения данного исследования было выбрано ООО «Фурминт», основным видом деятельности которого является производство деревянных строительных конструкций и столярных изделий, В ассортименте деятельности организации представлена также следующая продукция: доска, хвойные и лиственные пиломатериалы, брус строганный. Содержание ключевых атрибутов деятельности ООО «Фурминт» приведено в таблице 2.

Таблица 2. Содержание ключевых атрибутов деятельности ООО «Фурминт»

Наименование атрибута	Характеристика
Продукт	Производство пиломатериалов для мебельного производства
Цель	Максимальное удовлетворение потребностей потребителей и получение прибыли
Миссия	Мы слушаем и слышим каждого от первого обращения и до финального звонка, покупатель чувствует заботу к его потребностям
Вход	Мебельные организации и физические лица, нуждающиеся в пиломатериалах для мебели
Преобразования входа в выход	Подбор продукции, заключение договора, изготовление и доставка продукции., монтаж (в случае необходимости), постпродажное обслуживание
Выход	Клиенты, получившие качественные пиломатериалы для мебели
Материальные ресурсы	Различные виды сырья, материалов, топлива, энергии, комплектующих и полуфабрикатов с целью выпуска продукции
Информационные ресурсы	Документация по продукции (журнал заказов), должностные инструкции сотрудников
Трудовые ресурсы	Директор, заместитель директора по производству, сотрудники ИТ-отдела, менеджеры по продажам, рабочие, мастера, контролеры
Технические ресурсы	Компьютер, программное обеспечение
Правовые ресурсы	Устав организация, учетная политика, договорная документация
Структура	Линейно-функциональная
Технологии операций	Планирование, производство, реализация, сбыт, гарантийное обслуживание

Перед тем как поступить к потребителю, лесоматериал проходит множество этапов разделки, начиная от первичной, и заканчивая финишной. операций, которым подвергается дерево, много, поэтому профессии в области деревообработки разнообразны. Для качественной работы в ООО «Фурминт» специалистам необходимо соответствие требованиям профессионального стандарта.

По работам [5, 7] на основе матрицы «Подпроцесс организации – Функции управления» был определен состав функциональных задач управления (ФЗУ) подпроцесса управления подбором на должность управленцев ООО «Фурминт»:

- прогнозирование подбора на должность управленцев организации;
- нормирование подбора на должность управленцев организации;
- планирование подбора на должность управленцев организации;

- учет аттестации подбора на должность управленцев организации;
- прогнозирование подбора на должность управленцев организации;
- контроль подбора на должность управленцев организации;
- анализ подбора на должность управленцев организации;
- регулирование подбора на должность управленцев организации;
- координация подбора на должность управленцев и кадровой политики организации.

Рассмотрим разработку технологии одной из ФЗУ подпроцесса управления подбором на должность управленцев организации. Был произведен выбор одной из трех ключевых ФЗУ. Наиболее универсальной для этого является ФЗУ «Организация подбора на должность управленцев ООО «Фурминт», технология которой по работам [9, 10] представлена в таблице 3.

Таблица 3. Технология решения ФЗУ «Организация подбора на должность управленцев»  
ООО «Фурминт»

Входные документы	Процедуры решения	Выходные документы
План-график подбора на должность управленцев Состав комиссии по подбору на должность управленцев организации Список кандидатов на должность Отчет о кандидатах, планируемых на должность Список управленцев, подлежащих аттестации на должность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирование комиссии по подбору на должность управленцев</li> <li>2. Определение необходимости аттестации на должность управленцев</li> <li>3. Определение целей аттестации на должность управленцев</li> <li>4. Определение задач аттестации на должность управленцев</li> <li>5. Отбор кандидатов, подлежащих аттестации на должность</li> <li>6. Оценка уровня образования кандидата на должность</li> <li>7. Оценка опыта работы кандидата на аттестации на должность</li> <li>8. Оценка профессиональной этики кандидата на должность</li> <li>9. Оценка физической пригодности кандидата на должность</li> <li>10. Запрос отчетов о результатах аттестации кандидатов</li> <li>11. Утверждение списка кандидатов на должность</li> <li>12. Формирование отчета о кандидатах на должность</li> <li>13. Выбор органа по аттестации на должность, способного провести оценку соответствия кандидата</li> <li>14. Подготовка заявки на должность управленцев</li> <li>15. Направление кандидата на должность на аттестацию</li> <li>16. Ожидание ответа от органа аттестации на кандидата на должность управленцев</li> <li>17. Получение ответа от органа аттестации на должность управленцев</li> <li>18. Объявление специалистам результатов аттестации кандидата на должность</li> <li>19. Подготовка отчета о результатах аттестации на кандидата на должность управленцев в организации</li> <li>20. Формирование контрольных карт результатов аттестации на кандидата на должность управленцев</li> <li>21. Формирование отчета о результатах выбора кандидата на должность управленцев организации</li> </ol>	Отчет о результатах аттестации на должность управленцев в организации Контрольные карты результатов аттестации на должность управленцев Список управленцев, не прошедших аттестации на должность

Существуют типовые технологии подбора управленцев организации посредством проведения аттестации деятельности управленцев. При подборе управленцев кандидаты на должность оцениваются непосредственно в самой организации, которая, как правило, уже имеет сформировавшееся мнение о достоинствах либо недостатках специалиста, но оценка не может быть объективной. Аттестация на должность управленцев проводит специальная комиссия (третья сторона).

После разработки всех технологий решения ФЗУ появляется полный перечень всех

документов, функционирующих в рамках подпроцесса управления, на основе которой формируется модель документооборота подпроцесса управления подбором на должность управленцев организации [11].

Рассмотрим инструменты обеспечения технологий ФЗУ подпроцесса управления на основе выбора методов принятия решений (МПП) [5, 9]. Фрагмент определения МПП и ожидаемых результатов для реализации процедур ФЗУ «Организация подбора кандидата на должность управленцев» ООО «Фурминт» по работе [4] приведен в табл. 4.

Таблица 4. Применение МПУР для технологии решения ФЗУ «Организация подбора на должность управленцев» ООО «Фурминт» (фрагмент)

Наименование процедуры ФЗУ	Название МПР	Ожидаемые результаты
5. Отбор кандидатов, подлежащих аттестации на должность управленцев	Метод адаптивных отклонений	Постепенное введение перемен в течение длительного периода специально созданной для этого комиссией, а не руководителем организации
	Метод принятия коллективного решения	Конфликты решаются через компромисс Несколько актуальных проектов организации аттестации на должность управленцев
6. Оценка уровня образования кандидата на должность управленца	Имитационное моделирование	Сокращение затрат и рост качества подбора на должность управленцев
	Метод принятия коллективного решения	Несколько актуальных проектов организации подбора на должность управленцев
7. Оценка опыта работы кандидата на должность	Метод адаптивных отклонений	Создание группы, решение конфликтов через компромисс
	Имитационное моделирование	Сокращение затрат и рост качества подбора на должность управленцев
8. Оценка профессиональной этики кандидата на должность	Метод Дельфи	Обеспечение независимой оценки качества подбора на должность управленцев
	Метод Борда	Выбор лучшего плана аттестации подбора на должность управленцев
9. Оценка физической пригодности кандидата на должность	Метод дерева целей	Структурирование целей проведения аттестации на должность управленцев
	Метод Дельфи	Обеспечение независимой оценки качества подбора на должность управленцев

Таким образом, можно сделать вывод о значимости выполненной работы по поиску, выбору и назначению МПР для обеспечения полноценной реализации технологии решения одной ФЗУ подпроцесса управления подбором на должность управленцев организации.

Подпроцесс управления подбором на должность и стандартизации деятельности различных категорий управленцев определяют информацию о состоянии профессионализма каждого специалиста и принимать меры по улучшению использования человеческого капитала в организации [8]. Оценка результатов труда позволяет выстроить эффек-

тивную систему его оплаты, а оценка уровня компетентности управленцев даст возможность перейти к целенаправленному продвижению сотрудников на основе индивидуальных планов развития.

Таким образом, умение эффективно построить и продвигать процессное управление подбором на должность управленцев в экономических системах типа «организация» в период инновационных изменений становится одним из факторов развития конкурентоспособности организации, а также условием поддержания её экономической устойчивости в социальной и экономической среде.

#### Библиографический список

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. Альбицкая Н.Н. Уровни квалификации для профессиональных стандартов // Кадры организации. – 2020. – № 7. – С. 3-7.
3. Валеева А.И. Роль сертификации в управлении качеством продукции. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://spb.hse.ru/dopbusiness/news/182104594.html>.
4. Герасимов Б.Н. Проектирование подпроцесса управления повышением компетентности управленцев организации // Управление экономическими системами. – Пенза: ПДЗ, Самарский университет, 2022. – С. 14-35.
5. Герасимов Б.Н. Методология развития функциональной структуры организации на основе реинжиниринга: дис. ... докт. экон. наук. – Самара: СГЭА, 2004. – 286 с.
6. Герасимов Б.Н. Глава 1. Системные и процессные атрибуты экономических систем типа «организация» // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. – Пенза: ПГАУ, 2021. – С. 14-36.

7. Герасимов Б.Н. Методология нормирования технологий решения управленческих задач в экономических системах // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2023. – №3. – С. 6-19.
8. Дробышева В.В. Сертификация продукции промышленной организации в системе менеджмента качества жизни // Human Progress. – 2021. – №3. – С. 17-19.
9. Карпова Т.П. Формирование системы развития специалистов организации // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. – Пенза: ПГАУ, 2021. – С. 99-122.
10. Карпова Т.П. Исследование и построение системы управления развитием персонала организации // Управление и экономика: исследования и разработки. – Пенза: ПГАУ, 2021. – С. 95-118.
11. Ключев В.В., Петушков А.А., Ланге Ю.В. О стандартизации требований к квалификации управленцев по неразрушающему контролю // Дефектоскопия. – 2020. – №3. – С. 93-95.
12. Щур Д.Л. Профессиональные стандарты: прошлое и будущее национальной системы компетенций // Кадры организации. – 2021. – № 4. – С. 3-15.

### TECHNOLOGIZATION OF THE MANAGEMENT SUBPROCESS SELECTION FOR THE POSITION OF MANAGERS OF THE ORGANIZATION

**T.P. Karpova**, *Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor*  
**Samara University of Public Administration**  
**«International Market Institute»**  
**(Russia, Samara)**

**Abstract.** *The formation and promotion of innovations in the personnel management process is the most important activity of economic systems of the "organization" type. The content of the normative state of the attributes of the subprocess of management of recruitment for the position of managers of the organization has been established. The structuring of the subprocess of managing the selection of managers of economic systems is carried out on the basis of the development of the composition and content of functional management tasks, as well as the development of technologies for the implementation of management tasks. At the same time, decision-making methods were used to increase the effectiveness of the organization's personnel management subprocess.*

**Keywords:** *organization, subprocess, position selection, managers, management tasks, management technologies, decision-making methods.*