

Распространение лучших практик HR-менеджмента: опыт реализации программы повышения квалификации

Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, Ю. Ю. Слушкина, А. В. Ерастова, Е. И. Фомичева

*Национальный исследовательский Мордовский государственный университет
им. Н. П. Огарёва, г. Саранск, Россия*

krakovskayain@mail.ru

Исследуется влияние инновационной экономики и трансформации рынка труда на содержание и задачи управления человеческими ресурсами, обосновывается значение непрерывного образования: решение проблем устойчивой занятости и обеспечение эффективного диалога участников трудовых отношений. Представлен анализ результатов реализации программы повышения квалификации «Управление человеческими ресурсами в интересах устойчивой занятости» в Национальном исследовательском Мордовском государственном университете им. Н. П. Огарёва.

Ключевые слова: человеческие ресурсы; персонал; менеджмент; устойчивая занятость; рынок труда; повышение квалификации.

Dissemination of the Best Practices of HR Management: Experience in the Implementation of Training Program

N. D. Gus'kova, I. N. Krakovskaya, Yu. Yu. Slushkina, A. V. Erastova, E. I. Fomicheva

National Research Mordovia State University, Saransk, Russia

krakovskayain@mail.ru

The authors investigate the impact of innovative economy and labor market transformation on the content and objectives of human resources management, substantiate the importance of continuing education to ensure effective dialogue between participants of labor relations and solving problems of sustainable employment. The article presents an analysis of the results of the “Human resources management for Sustainable Employment” training program at the National Research Mordovia State University.

Keywords: human resources; personnel; management; sustainable employment; labor market; professional development.

В постиндустриальном обществе решающим фактором производства является высокоразвитая инициативная рабочая сила. Фирмы и государства получают конкурентные преимущества за счет человеческих ресурсов, развитие которых дает

возможность применять новые знания эффективнее и быстрее. Новые требования к рабочей силе вызывают объективную необходимость формирования новых свойств и качеств системы управления человеческими ресурсами, обеспечивающих не только

эффективную работу предприятий, но и устойчивую занятость, сохранение и приращение человеческого капитала.

Как утверждают разработчики концепции управления человеческими ресурсами (М. Биер, Б. Спектор, П. Лоуренс, К. Фамбрен), сегодня «необходима более широкая, всесторонняя и стратегическая перспектива для человеческих ресурсов организации». Необходима стратегия, предполагающая в числе прочего взгляд «на людей скорее как на потенциальный актив, чем как на переменные затраты <...> система человеческих ресурсов и структура организации должны регулироваться так, чтобы соответствовать организационной стратегии» [1, с. 26].

Общую направленность изменений в кадровой работе можно охарактеризовать как внедрение идей системного и гуманистического подходов к управлению, концепций человеческого капитала и социальной ответственности организации, стратегического и командного менеджмента. Менеджер по персоналу теперь не столько специалист по трудовым договорам, сколько архитектор кадрового потенциала организации. Новый стратегический уровень управления персоналом — компетенция высших должностных лиц в корпорации. В развитых странах эта тенденция вызвала относительный и абсолютный прирост числа работников кадровых служб, повысилось внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу [2, с. 9—11].

Устойчивая занятость в современной европейской практике менеджмента рассматривается как: 1) антипод и система противодействия занятости нестандартной; 2) необходимость создания рабочих мест для устойчивого развития экономики и общества; 3) способность работников получать работу и поддерживать ее качество на протяжении всей их трудовой жизни; 4) новая модель прочных и одновременно гибких и адаптивных взаимовыгодных отношений наемных работников и работодателя, предполагающая формирование особой организационной культуры, а именно: потребности обеих сторон четко определены,

сбалансированы и учтены; работники выступают предпринимателями, т. е. управляют своей жизнью и карьерой, на паритетных с правительством и работодателем условиях участвуют в разработке и реализации программ устойчивого трудоустройства [3; 4; 5].

Становление инновационной экономики в России также увеличивает потребность в высококвалифицированных специалистах по HR-менеджменту. Бизнес и государственный сектор нуждаются в инновационных подходах к управлению человеческими ресурсами, но специализированные программы подготовки менеджеров по управлению персоналом в российских вузах пока не нашли широкого распространения.

Изменения в мировой экономике — процессы глобализации, технический прогресс, в частности информатизация, обострение международной конкуренции — снижают стабильность рынка труда и прогнозируемость его конъюнктуры в средне- и долгосрочной перспективе, способствуя появлению новых рабочих мест и профессий, развитию нестандартных форм занятости и росту числа занятых в данном сегменте [6].

Обозначенные изменения повышают заинтересованность всех участников рынка труда (бизнес-структур, граждан, образовательных организаций, государства) в формировании компетенций, позволяющих адаптироваться к структурному дисбалансу спроса на человеческие ресурсы и предложения труда. Глобальные проблемы устойчивого развития подчеркивают роль образования на протяжении всей жизни каждого индивидуума как ключевого условия получения знаний, умений и навыков, необходимых для успешной адаптации в меняющемся мире.

С учетом рассмотренных выше тенденций преподавателями кафедры менеджмента экономического факультета Национального исследовательского Мордовского государственного университета (МГУ имени Н. П. Огарёва) разработан проект «Управление человеческими ресурсами в интересах устойчивой занятости» (*Human Resource Management for Sustainable Employment*, далее

HRM4SE) и реализован в качестве учебного модуля 2015—2018 гг., при поддержке программы *Erasmus +* Европейского союза (ЕС).

Как один из крупнейших в России классических университетов МГУ им. Н. П. Огарёва предлагает множество образовательных траекторий, включая программы довузовского обучения, подготовку бакалавров и магистров, аспирантуру и докторантуру, а также дополнительные образовательные программы и специальные учебные курсы для профессионального развития. Принимая во внимание, что потребности работодателей непрерывно меняются в соответствии с целями устойчивого развития, МГУ им. Н. П. Огарёва позиционирует себя как центр развития человеческого капитала и способствует установлению партнерских отношений в системе, объединяющей институты образования, занятости и бизнеса. Решению этой задачи способствует структура университета — 7 институтов, 10 факультетов, 2 филиала — и профессиональный уровень преподавательского состава: 16 % докторов наук, 65 % кандидатов наук. Более 1,4 тыс. преподавателей обучают 18 тыс. студентов. Долгосрочная стратегия развития университета базируется на предоставлении компетенций, соответствующих потребностям регионального, национального и глобального рынков труда. Большое внимание уделяется повышению качества образования, формированию дополнительной ценности образования за счет интеграции интересов обучаемых и работодателей на основе привлечения социальных институтов к разработке и реализации образовательных программ. Электронное обучение и гибкие образовательные траектории расширяют возможности обучения человека на протяжении всей жизни и повышают значимость непрерывного образования.

Проект HRM4SE направлен:

- на удовлетворение потребностей общества и государства в специалистах, владеющих современными технологиями в сфере управления персоналом;
- на удовлетворение потребности личности в общекультурных и профессиональных компетенциях, позволяющих

специалисту быть востребованным на рынке труда и в обществе, генерирующих социальную и профессиональную мобильность;

— на распространение знаний о европейских практиках управления человеческими ресурсами и обучения HR-менеджеров, о политике ЕС относительно организации эффективного диалога между работодателями и работниками.

Проект HRM4SE представляет собой программу повышения квалификации. Это летняя школа для специалистов по управлению персоналом в коммерческих и некоммерческих организациях, кадровых агентствах, для индивидуальных предпринимателей, представителей органов государственной власти и профсоюзов. Обучение финансируется за счет средств проекта. Дополнительная целевая группа — преподаватели связанных с управлением персоналом дисциплин в высших и средних специальных учебных заведениях, а также студенты и аспиранты, исследующие проблемы человеческого капитала, *HRM* и устойчивой занятости. Ежегодная программа включает: семь лекционных курсов и семь семинаров по управлению человеческими ресурсами. Изучаются вопросы современной теории и практики, а именно: формирование и реализация кадровой стратегии, инвестиции в человеческий капитал, организационная культура, маркетинг персонала, корпоративная социальная ответственность, обучение и переподготовка персонала. Дискуссии двух круглых столов рассматривают локальные проблемы взаимодействия субъектов рынка труда в интересах устойчивой занятости и европейский опыт в этом вопросе.

Разработка учебных материалов в рамках проекта HRM4SE, во-первых, базировалась на использовании накопленного преподавателями многолетнего опыта обучения студентов в МГУ им. Н. П. Огарёва по направлениям подготовки «Менеджмент», «Управление персоналом», подготовки кадров в аспирантуре и докторантуре, в рамках MBA и Президентской программы, а также реализации международных грантов и проведения научно-практических конференций [7,

с. 246—247], посвященных распространению опыта ЕС в сфере устойчивого развития, обучения на протяжении всей жизни и интернационализации образования.

Во-вторых, проект предусматривал создание эксклюзивных инновационных лекционных курсов и приращение научных знаний в результате применения междисциплинарного подхода, охватывающего помимо основной дисциплины (управление человеческими ресурсами) еще такие, как корпоративный менеджмент, инвестиционный менеджмент, маркетинг, региональная экономика, организационная культура. Каждый лекционный курс расширил рамки традиционных подходов к исследованию лучших практик менеджмента, в частности практик *HRM* в ЕС, которые ранее использовались в МГУ им. Н. П. Огарёва.

Широкая аудитория ознакомилась не только с опытом управления человеческими ресурсами в ЕС, но и с возможностями его практического применения в Российской Федерации.

Семинары, организованные в форме дискуссий и деловых игр, позволили участникам целевых групп получить

конкретные навыки партнерского взаимодействия с контрагентами на рынке труда и в системе *HR*-менеджмента. Участие в проекте представителей всех типов организаций, заинтересованных в получении выгод от эффективного управления человеческими ресурсами (бизнеса, госслужб, профсоюзов, вузов), предопределило актуальность и практическую значимость приобретенных компетенций.

По материалам проекта издан учебник «Управление человеческими ресурсами».

Фактически за три года прошли обучение 178 человек, из них 63 — очно, 115 — дистанционно. В работе круглых столов приняли участие 237 чел. (рис. 1), 170 чел. получили удостоверения о повышении квалификации государственного образца в объеме 87 часов.

Инструменты электронного обучения дали возможность формировать индивидуальный график обучения и расширили географию проекта. Участие в работе школы приняли представители 18 российских городов, а также США, Канады, Беларуси, Украины, Казахстана, Кыргызстана, Таджикистана.

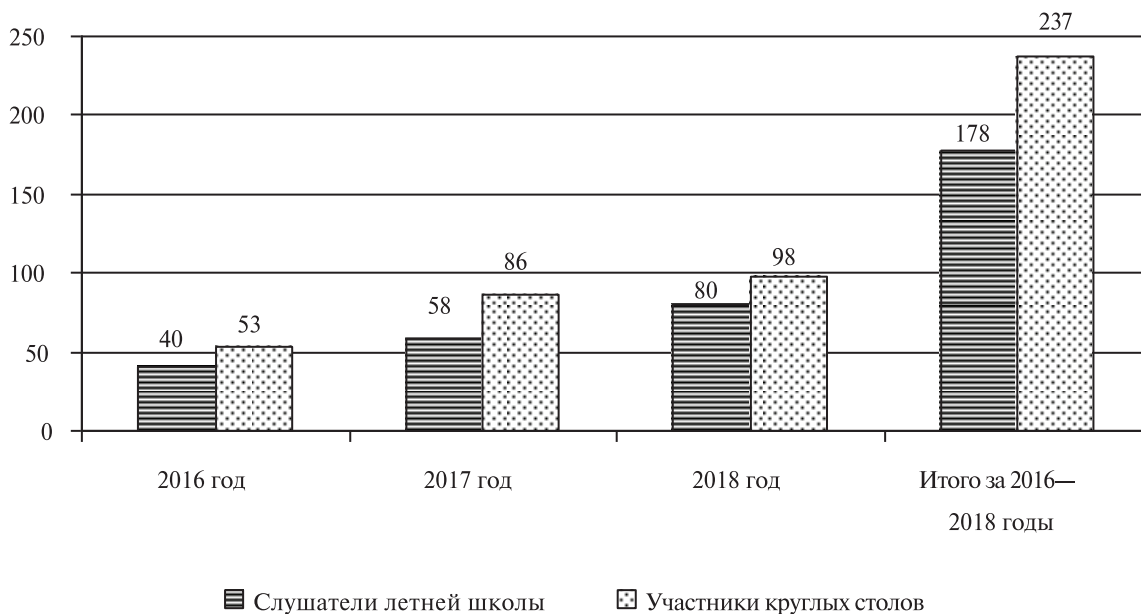


Рис. 1. Динамика участия в программе летней школы, чел.

На платформе электронного обучения (*Moodle*) периодически пересматривались и обновлялись учебные материалы,

практические задания и методические рекомендации, видеолекции, итоговый тест и анкета обратной связи.

В качестве спикеров к работе круглых столов — вступительного «Устойчивая занятость: локальные цели и приоритеты многоуровневого взаимодействия» и заключительного «Взаимодействие работников, работодателей и органов региональной администрации в целях обеспечения устойчивой занятости» — привлечены представители Государственного комитета по труду и занятости населения Республики Мордовия, Центра занятости населения г. Саранск, отделения Пенсионного фонда РФ и Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Республике Мордовия, руководители и ведущие специалисты служб управления персоналом группы компаний «Талина» и др.

Они изложили проблемы устойчивого трудоустройства в России и Поволжье, имеющие место в российском законодательстве проблемные положения для работодателей и работников, представили лучшие практики в области управления человеческими ресурсами.

В целом проект привлек 415 непосредственных участников, среди них: 37 HR-менеджеров компаний, 50 руководителей и 36 специалистов крупных и малых предприятий и организаций, 25 представителей органов государственных власти и управления (в том числе служб занятости), 93 педагога и 87 сотрудников административных подразделений вузов и ссузов, 87 студентов и аспирантов (рис. 2).



Рис. 2. Состав и структура участников летней школы в 2016—2018 гг.

Оценочное количество не прямых участников проекта — около 1,5 тыс. чел. Это постоянные посетители веб-сайта летней школы (<http://hrm-school.ucoz.com>) и читатели статей, опубликованных ее преподавателями. Общее количество посетителей сайта — свыше 8 тыс. чел.

Результаты опроса абитуриентов, зарегистрировавших заявку на сайте проекта, показали большой интерес к цели проекта

и к программе. Большинство абитуриентов указали в анкете, что заинтересованы в новых знаниях и навыках в сфере HRM и управления личной карьерой; многие отметили необходимость совершенствования трудовых отношений.

Итоговый опрос обучаемых в летней школе свидетельствует, что они существенно повысили осведомленность в основных вопросах современной теории и практики

управления человеческими ресурсами. Преподаватели получили возможность применения приобретенных компетенций в работе с современными европейскими технологиями *HRM* в рамках образовательных программ. Работодатели и представители органов государственной власти и управления получили знания о европейской политике устойчивой занятости, о европейских инициативах корпоративной социальной ответственности, освоили практические методики решения вопросов о взаимоотношениях с участниками рынка труда. Проект помог всем категориям участников расширить представления о европейской политике непрерывного образования и развитии человеческого капитала, о современных моделях управления человеческими ресурсами, о приоритетах компаний-работодателей на рынке труда; помог определить направления совершенствования личных качеств и научиться выстраивать индивидуальную карьеру и траекторию образования. Эффект проекта для общественности в целом заключается в привлечении внимания к проблемам устойчивой занятости и технологиям организации диалога заинтересованных сторон.

Реализация модуля HRM4SE позволила разработать программу дополнительного профессионального образования и внедрить новые подходы в образовательные программы высшего образования на экономическом факультете МГУ им. Н. П. Огарёва.

Литература

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ., под ред. С. К. Мордовина. 10-е изд. СПб.: Питер, 2012. 848 с.
2. Управление человеческими ресурсами: учебник / Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, Д. В. Родин, А. В. Ерастова. М.: Юрайт, 2018. 212 с.
3. Employment & recruitment industry in 2014—2015: Executive Summary // Economic Report, 2016 Edition [web] / World Employment Confederation, CIETT. Cop. 2016. URL: <https://wecglobal.org/economicreport2016/ex-summary-report.html> (accessed: 18.10.2018).
4. *Pit S., Haydon T.* Sustainable employment and the ageing workforce: lessons learned from the Dutch // The Conversation [web] / The Conversation Trust (UK) Limited. 15.01.2013. URL: <https://theconversation.com/sustainable-employment-and-the-ageing-workforce-lessons-learned-from-the-dutch-10603> (accessed: 18.10.2018).

5. Sustainable Employment: A New Model of Workplace Relationship // Kent Employment Law [web] / Kent Employment Law. Cop. 2018. URL: <http://kentemploymentlaw.com/for-employers/sustainable-employment/> (accessed: 18.10.2018).

6. *Козина И. М.* Люди заемного труда: социальный состав и характеристики работы // Экономическая социология. 2012. Т. 13 № 5. С. 18—33.

7. The Quality of Education as a Primary Concern of the Sustainable Development / N. D. Guskova, S. M. Vdovin, I. N. Krakovskaya, Yu. Yu. Slushkina // European Research Studies Journal. 2016. Vol. XIX. Issue 3B. P. 239—257. URL: https://ersj.eu/repec/ers/papers/16_3_B_p14.pdf (accessed: 18.10.2018).

Поступила 30.10.2018

Гуськова Надежда Дмитриевна — доктор экономических наук, профессор, Заслуженный деятель науки РФ, заведующая кафедрой менеджмента ФГБОУ ВО «МГУ им. Н. П. Огарёва» (Россия, 430005, г. Саранск, ул. Большевикская, 68), menegment310@yandex.ru

Краковская Ирина Николаевна — доктор экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента ФГБОУ ВО «МГУ им. Н. П. Огарёва» (Россия, 430005, г. Саранск, ул. Большевикская, 68), krakovskayain@mail.ru

Слушкина Юлиана Юрьевна — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента ФГБОУ ВО «МГУ им. Н. П. Огарёва» (Россия, 430005, г. Саранск, ул. Большевикская, 68), slushkinayu@mail.ru

Ерастова Александра Валерьевна — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента ФГБОУ ВО «МГУ им. Н. П. Огарёва» (Россия, 430005, г. Саранск, ул. Большевикская, 68), av-erastova@rambler.ru

Фомичева Елена Ивановна — старший преподаватель кафедры менеджмента ФГБОУ ВО «МГУ им. Н. П. Огарёва» (Россия, 430005, г. Саранск, ул. Большевикская, 68), fomichevaei@mail.ru

References

1. Armstrong M. Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami (A Handbook of Human Resource Management Practice), Per. s angl., pod red. S. K. Mordovina, 10-e izd., SPb., Piter, 2012, 848 p.
2. Gus'kova N. D., Krakovskaya I. N., Rodin D. V., Erastova A. V. Upravlenie chelovecheskimi resursami: uchebnik (Human Resource Management: a Manual), M., Yurait, 2018, 212 p.
3. "Employment & recruitment industry in 2014—2015: Executive Summary". *Economic Report, 2016 Edition*. World Employment Confederation, CIETT, cop. 2016. Web. 18 Oct. 2018. <<https://wecglobal.org/economicreport2016/ex-summary-report.html>>.

4. Pit S., and T. Haydon. "Sustainable employment and the ageing workforce: lessons learned from the Dutch". *The Conversation*. The Conversation Trust (UK) Limited, 15 Jan. 2013. Web. 18 Oct. 2018. <<https://theconversation.com/sustainable-employment-and-the-ageing-workforce-lessons-learned-from-the-dutch-10603>>.

5. "Sustainable Employment: A New Model of Workplace Relationship". *Kent Employment Law*. Kent Employment Law, cop. 2018. Web. 18 Oct. 2018. <<http://kentemploymentlaw.com/for-employers/sustainable-employment/>>.

6. Kozina I. M. Lyudi zaemnogo truda: sotsial'nyi sostav i kharakteristiki raboty (Temporary Agency Workers: Social Characteristics and Employment), *Ekonomicheskaya sotsiologiya*, 2012, T. 13 No. 5, pp. 18—33.

7. Guskova N. D., Vdovin S. M., Krakovskaya I. N., Slushkina Yu. Yu. The Quality of Education as a Primary Concern of the Sustainable Development. *European Research Studies*, Volume XIX, Issue (3), Part B, 2016. pp. 239—257. URL: https://ersj.eu/repec/ers/papers/16_3_B_p14.pdf

Submitted: 30.10.2018

Gus'kova Nadezda D., Doctor of Economics, Professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Head of Management Department, National Research Mordovia State University (68, Bolshevistskaya st., Saransk, 430005, Russia), menegment310@yandex.ru

Krakovskaya Irina N., Doctor of Economics, Associate Professor, associate professor of Management Department, National Research Mordovia State University (68, Bolshevistskaya st., Saransk, 430005, Russia), krakovskayain@mail.ru

Slushkina Yuliana Yu., Cand. Sci. (Economics), Associate Professor, research assistant professor of Management Department, National Research Mordovia State University (68, Bolshevistskaya st., Saransk, 430005, Russia), slushkinayu@mail.ru

Erastova Alexandra V., Cand. Sci. (Economics), Associate Professor, associate professor of Management Department, National Research Mordovia State University (68, Bolshevistskaya st., Saransk, 430005, Russia), av-erastova@rambler.ru

Fomicheva Elena I., Senior Lecturer of Management Department, National Research Mordovia State University (68, Bolshevistskaya st., Saransk, 430005, Russia), fomichevaei@mail.ru