

В. В. Пузиков, доктор экономических наук, профессор
Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь

НАПРАВЛЕНИЯ И УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТА КАК ФАКТОРА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Направления формирования эффективного HR-менеджмента обусловлены современными тенденциями и процессами в развитии экономики. Подготовка специалистов-менеджеров должна быть скорректирована с учетом потребности формирования интеллектуального капитала как фактора инновационного развития экономики в условиях интеграции и глобализации, необходимости вхождения экономики Беларуси в новые интеграционные образования и обострения на этой основе противоречий экономических интересов.

Ключевые слова: *современные социально-экономические процессы; синергетический принцип формирования системы знаний; факторы и условия, определяющие требования к подготовке HR-менеджеров*

V. V. Puzikov, Grand PhD in Economic sciences, Professor
School of Business of BSU, Minsk, Belarus

DIRECTIONS AND CONDITIONS OF FORMING EFFECTIVE HR-MANAGEMENT AS A FACTOR OF INNOVATIVE DEVELOPMENT

Current trends and processes in the development of the economy determine the directions of formation of effective HR-management. The training of managers should be adjusted to the needs of the formation of intellectual capital as a factor in the innovative development of the economy; and in the context of integration and globalization, the need for the entry of the Belarusian economy into new integration processes and the solution of problems of contradictions of economic interests.

Keywords: *modern socio-economic processes; synergetic principle of forming a knowledge system; factors and conditions that determine the requirements for the preparation of HR-managers*

В условиях проведения модернизации производств Республики Беларусь, осуществления рыночных преобразований, формирования новой системы международных экономических отношений существенно возрастает значимость проблемы обеспечения квалифицированными кадрами как органов государственного управления республики, так и субъектов хозяйствования в частности. Кроме того, ряд факторов обуславливает потребность экономики не просто в квалифицированных специалистах, но специалистах-управленцах, обладающих определенными компетенциями. Причем специфика современного менеджмента заключается в том, что по сути и по форме – это HR-менеджмент, это фактор инновационного развития в экономике знаний.

Прежде всего значимость этого вопроса обусловлена тем, что трансформация экономики включает в себя ряд процессов преобразования, затрагивающих как обновление экономических основ общественной системы, формирование социально-ориентированных рыночных отношений, проведение переструктурирования экономики, так и практическое приспособление национальных производителей к требованиям мирового рынка, предполагающее новые формы внешнеэкономической деятельности. Для успешного функционирования субъектов хозяйствования в этих условиях специалисты должны обладать знаниями о сущности происходящих экономических процессов и умениями практического применения в работе навыков мотивации партнера к реализации взаимовыгодных экономических интересов. А с учетом динамичности в принятии управленческих решений, внесения изменений в правовые нормы, применения цифровых технологий современные специалисты и руководители должны уметь использовать информационные ресурсы общества. Фактически речь идет о расширении и «переплетении» сфер знаний, которыми должен обладать современный управленец и о приобретении навыков в комплексном использовании «синергетического» объема информации.

В то же время современное состояние системы экономических отношений, определяемое шагами в направлении трансформации командно-административной системы в социально-ориентированную рыночную экономику, характеризуется рядом факторов и специфических аспектов, обуславливающих неоднозначность экономической ситуации.

С одной стороны, реформирование народного хозяйства республики привело к дифференциации социальной структуры общества, к зримому проявлению противоречий в отношениях различных социальных групп, субъектов хозяйствования друг с другом и с государством. В условиях изменения форм собственности, отсутствия отлаженных экономических механизмов регулирования хозяйственных связей, эффективной системы нормативно-правового управления экономическими процессами, противоречия экономических интересов привели к использованию таких форм и методов хозяйственной деятельности, которые дестабилизируют экономические отношения и часто имеют противоправный, антиобщественный характер. Соответственно, менеджер должен обладать навыками оценки всех элементов экономической ситуации, выявления противоречий интересов субъектов отношений, умением разрешать конфликты интересов, обусловленные, различным социальным положением участников общественных отношений.

С другой стороны, интеграционные процессы предполагают вхождение национальной экономики в международное разделение труда, определение места Беларуси в системе мирохозяйственных связей. Этот процесс идет очень сложно, поскольку попытки суверенного государства вписаться в интеграционные процессы в других регионах (после развала Союза) наталкиваются на существенное противодействие со стороны других государств, у которых в рамках их объединений и союзов уже сложилось стабильное разделение труда. Появление нового субъекта на таком рынке вызывает необходимость перераспределения ролей и квот, нежелание поступиться своими экономическими интересами. Что приводит в конечном итоге к «выталкиванию» со сложившегося рынка даже конкурентоспособной продукции, к использованию методов недобросовестной конкуренции. А недостатки в подготовке специалистов-управленцев, неумение найти стыкующиеся экономические интересы сторон, использовать существующие правовые нормы для защиты интересов национальных производителей не позволяют эффективно противостоять более опытным зарубежным партнерам. Эффективная деятельность менеджера в этих условиях возможна при условии анализа всех факторов как экономических, так и общественно-политических и реализации действий по достижению баланса интересов конкурирующих субъектов хозяйствования.

Иными словами, внешние и внутренние процессы, обусловленные спецификой трансформации экономики республики, со всей остротой ставят вопрос защиты жизненно важных экономических интересов личности, общества и государства, и подготовки кадров, способных работать в новых условиях.

Соответственно, уровень подготовки кадров управленцев и специалистов является одним из решающих условий эффективной деятельности предприятий и организаций республики независимо от форм собственности. Объектами профессиональной деятельности таких специалистов являются экономические отношения в процессе организации хозяйственной деятельности предприятий и учреждений и организация взаимодействия между субъектами хозяйствования, между производителями и потребителями по поводу реализации экономических интересов личности, общества и государства, основанные на строгом соблюдении норм законодательства.

Следует также учитывать, что современная экономика все больше приобретает характер экономики человеческих ресурсов (HR-экономика). С одной стороны, это обусловлено диалектикой развития и сменой приоритетности факторов производства [1, с. 12–13]. Этап инновационного развития с еще большей степенью выделил в качестве приоритетного фактора развития общественного производства социальную составляющую во всем ее многообразии. Соответственно, развитие современной экономики, материального производства все в большей степени зависит от создания механизмов, позволяющих реализовать взаимосвязь потребностей и интересов человека и результативности его деятельности по созданию общественно значимых благ и услуг.

Инновационная экономика в отличие от индустриальной экономики основана на том, что прибыль создается интеллектом, информационной сферой, а не материальным производством. Инновационная экономика – это экономика знаний, где технологическое совершенствование производства является целью и результатом удовлетворения постоянно растущих потребностей совершенствования самого человека. Возникновение новых потребностей и поиск путей их удовлетворения с позиций социальной составляющей инновационного процесса возможно при развитии среднего класса как производителя и потребителя результатов инновационного развития [2, с. 434–435].

Потребность в инновациях реализуется через их осознание, определение цели и создание условий для осуществления инновационных разработок, то есть через осуществление организационных инноваций – изменение системы управления, поэтому менеджмент как наука и искусство управления людьми для достижения единой цели приобретает приоритетное значение в процессе реализации инновационного развития. Социально-экономические механизмы обеспечения устойчивого инновационного развития связаны и реализуются через формирование организационно-экономических связей и отношений на каждом уровне осуществления инновационных проектов.

Внутренним стимулом инновационного развития являются потребности человека в улучшении условий труда, производстве более качественной продукции, которая опять же призвана удовлетворять потребности человека. Осознание каждым личных интересов и их зависимости от реализации общественных потребностей формирует исходный элемент механизма инновационного развития экономики, предприятия. В системе производственного взаимодействия «человек – средства труда» именно первый является движущей силой, источником саморазвития. Уровень развития средств труда формирует квалификационные требования к работнику, но только его потребности (личные, социально-общественные) и необходимость их удовлетворения через преодоление противоречий интересов каждого индивида создают стимул к развитию производства. Процесс инновационного развития реализуется как процесс формирования потребностей человека и деятельность по их удовлетворению. Именно человек, являясь обязательным «элементом» на каждом этапе функционирования экономики, реализует конечную цель своей деятельности – удовлетворение своих потребностей – или в облегчении условий своего труда (технологические инновации, совершенствование организации труда), или в непосредственном удовлетворении потребностей – в новом продукте, оказании услуг, или в создании комфортной среды жизнедеятельности. Инновационное развитие может осуществляться и за счет новых форм и методов функционирования

ния самого человека как главной производительной силы. А методами реализации этих инноваций становятся повышение уровня образования, изменение мотивации труда, совершенствование межличностных отношений в коллективе, оптимизация форм взаимодействия, формирование психологии взаимоотношений и т. д.

В современных условиях удовлетворение многообразных потребностей возможно только через социальное существование, общественно значимую деятельность человека. Зависимость человека от социума реализуется в процессе формирования под влиянием последнего потребностей каждого индивида и при условии нахождения человека в структуре социума, в структуре общественного производства. Производительным для человека становится труд, позволяющий ему быть вовлеченным в систему общественных отношений. При этом усиливается зависимость индивида от социума – так как уровень удовлетворения потребностей связан, но не с результатами индивидуального труда, а зависит от общественной оценки значимости деятельности человека. Труд врача, педагога, артиста и т. д. становится значимым не в зависимости от количества «обслуженных», а по иным показателям – отсутствия заболеваний, уровня культуры и других условий удовлетворения не материальных, но социальных потребностей. Оценка труда индивида, не связанная с материальными результатами деятельности, порождает и сложность в реализации взаимосвязи – потребности и деятельность по их удовлетворению. Стимулом активности человека становится мотивация его деятельности, а не объем овеществленного труда. Отсюда особую роль в повышении эффективности общественного производства приобретают формы взаимодействия индивидов в процессе хозяйственной деятельности и формы признания общественного характера индивидуального труда. Причем признание общественной значимости индивидуального вклада зачастую осуществляется не по результатам выполненных работ, а по факту готовности к выполнению общественно значимых действий – по факту получения высшего образования, занятия определенной должности и пр. [3, с. 45–46].

В этом случае производственная деятельность становится эффективной при условии и благодаря организации взаимодействия индивидов. Эффективность организация взаимодействия приобретает не в силу ее соответствия технологии производства, а в результате деятельности HR-менеджера, обеспечивающей социальную наполняемость технологической цепочки. Иными словами, приоритетным бизнес-процессом становится процесс управления персоналом, создание социальной формы (корпоративная культура, имидж, брэнд, морально-психологический климат в коллективе и пр.) реализации производственного, технологического процесса, который, по сути, является процессом удовлетворения потребностей человека, процессом его жизнедеятельности.

В силу зависимости не от технологии производства, а от технологии взаимодействия, взаимоотношений именно малый и средний бизнес часто обеспечивают более динамичное инновационное развитие производства, так как обеспечивают соответствие социальной формы удовлетворения потребностей индивида его ожиданиям условий жизнедеятельности. Иными словами, эффективность общественного производства в современных условиях означает достижение сбалансированности между потребностями человека и социальной формой их реализации. И обеспечивается такая эффективность за счет формирования системы организации взаимодействия индивидов в процессе создания материальных благ – за счет функционирования HR-менеджмента.

Как показывает практика деятельности ряда предприятий, наиболее успешными становятся субъекты хозяйствования, сотрудники которых имеют подготовку по вопросам формирования сплоченного коллектива (подбора, отбора, подготовки и переподготовки персонала), корпоративной культуры (морально-психологический климат, система коллективной ответственности и материальной заинтересованности), информационного и правового обеспечения и сопровождения бизнеса (с четким распределением функциональных обязанностей, но с постоянно реализуемой инициативностью и взаимопомощью), умеющие ориентироваться в по-

тока информации и использовать их в интересах производства. Поэтому руководители и специалисты, имеющие экономическое или техническое образование испытывают потребность в прохождении переподготовки по специальностям, которые расширят их знания и позволят лучше ориентироваться в сферах, связанных с проведением реформирования национальной экономики, реализацией экономических интересов предприятий и республики в целом. Современный менеджер – в меньшей степени организатор технологического процесса, а в большей – «инженер человеческих душ».

Приоритетность в совокупности бизнес-процессов вопросов формирования трудового коллектива, организации и управления персоналом выдвигает к процессу подготовки HR-менеджеров ряд требований.

Во-первых, «синергетический» подход к формированию системы знаний менеджера: глубокое знание сути и содержания экономических процессов и явлений (базовая и специальная экономическая подготовка); понимание причин и условий возникновения противоречия экономических интересов и их проявления в отношениях между субъектами хозяйствования, приобретающими форму межличностных конфликтов (цикл социально-психологических дисциплин).

Во-вторых, выработка совокупности умений анализа экономических процессов и разработки модели управления ситуациями реализации экономических отношений.

В-третьих, приобретение и закрепление навыков моделирования и прогнозирования развития ситуации в системах «человек – человек», «индивид – его потребности», «потребности – и способы их удовлетворения», создания механизма воздействия и корректировки ожиданий и возможностей удовлетворения потребностей индивида.

Для реализации такого подхода к подготовке HR-менеджеров целесообразно сформировать учебный план, в основу разработки которого предлагается положить проблемно-блочный принцип изучения учебных дисциплин.

В соответствии с данным принципом изменяется порядок изучения учебных дисциплин, когда последние усваиваются студентами в соответствии с логикой решения проблемной ситуации, возникающей в практической деятельности малого и среднего бизнеса. Учебный план формируется как совокупность взаимосвязанных учебных блоков, включающих отдельные темы разных дисциплин, посвященных одной проблеме.

Например, предлагаются для изучения блоки: «Правовое регулирование и обеспечение бизнеса», «Экономические основы и закономерности предпринимательской деятельности», «Математические и информационные средства обеспечения предпринимательской деятельности», «Теоретические основы и методология управления в сфере малого и среднего бизнеса», «Коммуникационные и психологические принципы управления», «Методика расчета экономической эффективности предпринимательской деятельности» и ряд других. Изучение дисциплин, входящих в проблемный блок, будет осуществляться в течение ряда семестров.

Перечень учебных дисциплин, изучаемых тем в каждом учебном предмете, спецкурсов или мастер-классов можно рассчитывать в соответствии с зачетными единицами типовых учебных планов, утвержденных Министерством образования Республики Беларусь. Это позволит обеспечить соответствие имеющимся квалификационным требованиям специальности объема, перечня изученных дисциплин, глубины изучения учебного материала выпускниками специальности «Менеджмент».

Усиление практической направленности обучения, то есть процесс выработки навыков и умений, может быть обеспечено за счет:

– определения совместно с работодателями проблем, которые будут положены в основу формирования содержания учебных блоков, определения перечня учебных дисциплин и содержания изучаемого студентами учебного материала;

– замены курсовых работ и дипломных проектов такой формой работы студентов, как разработка бизнес-проектов, бизнес-проектирование разрешения практических ситуаций на материалах предприятий работодателя;

- привлечения к проведению учебных занятий руководителей-практиков из сферы предпринимательской деятельности;
- организации процесса обучения выпускников непосредственно на производстве, с упором на выполнение профессиональных обязанностей по будущей должности;
- разработки учебных планов с учетом потребностей работодателей, корректировки и утверждения их учебным заведением и представителями работодателя.

Привлечение представителей бизнес-сообщества республики к проведению со студентами Института мастер-классов, практических и семинарских занятий, к руководству учебными и производственными практиками дает положительный результат в подготовке современных HR-менеджеров.

Список использованных источников

1. *Пузиков, В. В.* Диалектика факторов производства и содержание современного инновационного развития экономики / В. В. Пузиков // Стратегические направления социально-экономического и финансового обеспечения развития национальной экономики : материалы II Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 27–28 сент. 2018 г. / редкол.: В. В. Пузиков [и др.]. – Минск : Право и экономика, 2018. – С. 12–15.

2. *Пузиков, В. В.* Особенности реализации стратегии инновационного развития экономики Республики Беларусь / В. В. Пузиков // Стратегия развития экономики Беларуси: факторы формирования и инструменты реализации : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 23–24 апр. 2015 г. / Ин-т экономики НАН Беларуси. – Минск : Право и экономика, 2015. – С. 433–437.

3. *Пузиков, В. В.* Методология реализации инновационного развития в экономике знаний / В. В. Пузиков, А. С. Сверлов // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы X Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 18–19 мая 2017 г. : в 2 т. – Минск : БГЭУ, 2017. – Т. 1. – С. 45–46.