

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ КАК МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА МОДЕРНИЗАЦИИ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

**Рысаев Ильшат Шавалиевич,  
Батырова Рания Фаритовна**

*Башкирская академия государственной службы и управления  
при Главе Республики Башкортостан, Уфа, Россия*

*Аннотация.* В статье проводится анализ особенностей основных исторических этапов эволюции кадрового менеджмента. Раскрывается понятие управленческой парадигмы. Проводится анализ взаимосвязи перехода от одной модели кадрового менеджмента к другой через призму изменения управленческой парадигмы от классической к неоклассической. Особое внимание обращается на преимущества и недостатки компетентностной модели подготовки современных управленцев. Подчеркивается, что стратегическое управление человеческими ресурсами в условиях цифровизации является методологической основой модернизации подготовки руководителей.

*Ключевые слова:* управление кадрами, управление персоналом, стратегическое управление человеческими ресурсами, управление человеческим капиталом, управленческая парадигма, компетентностный подход.

Стратегическое управление человеческими ресурсами как новая парадигма управления начинает формироваться в конце 80-х – начале 90-х гг XX века. Долгое время в теории и практике управления господствовала концепция «кадрового менеджмента». В рамках этой концепции особое внимание уделялось развитию профессиональных качеств работников и на кадровые технологии, обслуживающие классическую, централизованную и иерархическую парадигму управления. Человеческий фактор здесь рассматривался преимущественно как вторичный по отношению к производственно-технологическим ресурсам организации. Однако уже в 60-х г. XX века в менеджменте формируется концепция управления персоналом в ответ на рост конкуренции и динамичности на рынке в условиях всё большего удовлетворения гигиенических факторов мотивации сотрудников. В теории управления широкое распространение получают исследования, посвященные социально-психологическим факторам развития организации и личности. Это был своего рода промежуточный этап перехода от классической к неоклассической парадигме управления.

Концепция и технологии стратегического управления человеческими ресурсами, а также и человеческим капиталом, формируются в совершенно новых условиях, которые характеризуются, прежде всего, высокой динамичностью изменений, ростом внутренней и внешней конкуренции между субъектами предпринимательства, повышением роли информационных технологий управления, а также выдвиганием на первый план инновационных факторов конкуренции. В этих условиях развитие человеческих ресурсов, интеллектуального потенциала становятся главным объектом организационных инвестиций. Этот стратегический поворот в управлении человеческими ресурсами поменял весь комплекс подходов и в кадровом менеджменте:

- систему мотивации;
- организационно-управленческие структуры;
- методы принятия управленческих решений;
- оценку персонала;
- систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников;
- организационную культуру;
- управленческие стили;
- все кадровые технологии от поиска, набора, адаптации вплоть до увольнения персонала.

Наравне со стратегическим управлением человеческими ресурсами развивается проектное управление, стратегический менеджмент и маркетинг. Таким образом, в развитии кадрового менеджмента можно выделить четыре этапа.

Таблица 1

Исторические этапы развития кадрового менеджмента

Периоды	Концепция	Сущностная характеристика
20–50 гг. XX века	Управление кадрами	Главное внимание – профессиональные качества работника. Работник – придаток производства
60–70 гг. XX века	Управление персоналом	Учет профессиональных и личностно-психологических качеств работника
80–90 гг. XX века	Управление человеческими ресурсами	Работник – главный ресурс развития организации
XXI век	Управление человеческим капиталом	Развитие сотрудников – главная цель организации. Работник – социальная личность

Цифровая революция в развитии цивилизации внесла свою лепту и в управление человеческими ресурсами. Что же изменилось и постоянно меняется в этой сфере в связи с широким распространением цифровых технологий?

В первую очередь это касается увеличения информационных возможностей принятия управленческих решений и диверсификации кадровой работы в организациях, а также повышения эффективности и производительности труда персонала. Цифровизация оказывает большое влияние на расширение системы онлайн-обучения, автоматизации системы управления, повышение ее прозрачности, разработку программ по управлению персональными данными, документооборот, оценку персонала и др. А по развитию искусственного интеллекта экспертное сообщество на сегодняшний день поделилось на два лагеря: одни поддерживают развитие этих тенденций, а другие – очень настороженно, а порой и негативно относятся к внедрению таких технологий.

Как и при внедрении любых инноваций, необходимо предусмотреть и отрицательные последствия цифровизации в управлении человеческими ресурсами. К ним можно было бы отнести такие явления, как:

- сокращение рабочих мест;
- переход на систему удаленной работы и уменьшение формата живого общения сотрудников;
- повышение стрессов;
- динамичные изменения требований к квалификации и компетентности персонала вплоть до исчезновения определенных функций и профессий и др.

Таким образом, как в менеджменте в целом, так и в кадровом менеджменте, в частности, в современных условиях формируется объективная ситуация переоценки и пересмотра сложившихся подходов и методик: одни функции и кадровые технологии просто отмирают, другие совершенствуются и, одновременно, рождаются новые и перспективные модели. В этих условиях можно дифференцировать соответственно перечисленным выше изменениям и систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров. Большинство учебных центров всё ещё продолжают обслуживать старую управленческую парадигму, а другие – ищут компромисс между старыми стандартами и новыми тенденциями и лишь немногие идут в ногу со временем и даже в определенных направлениях опережают эти тенденции, участвуют в проектировании и внедрении современных цифровых технологий.

При классической управленческой парадигме подготовка кадров носит преимущественно формально – статусный характер. Разработка и реализация учебных программ монополизирована образовательными центрами. При подготовке управленческих кадров преобладает «рецептурная» модель, направленная на формирование и развитие сложившихся, традиционных умений и навыков. Особое внимание уделяется при этом на профессиональные навыки работников.

С развитием тенденций неоклассической управленческой парадигмы подвергается критической переоценке и традиционные модели обучения руководителей, реализуемые в основном в отрыве от практики, производства и в рамках веберовской концепции управления. Многие образовательные центры постепенно начали понимать, что в новых условиях овладение только знаниями, пусть даже самыми современными, не гарантирует эффективность деятельности руководителей. Поэтому они начали переориентировать подготовку руководителей на основе так называемого компетентностного подхода. «Мозаичные», «рецептурные», предметные и оторванные от практики управления формы и методы подготовки руководителей становились тормозящим фактором в условиях роста динамичности внешней рыночной среды и глобальной конкуренции.

Основы компетентностного подхода в подготовке руководителей были заложены в начале 60-х гг. американским профессором психологии Дэвидом Макклелландом. Сначала ставилась задача синхронизации профессиональных требований и качеств человека и постоянного мониторинга этого соответствия на основе определенных критериев. Так, за 20–30 лет в США была создана база данных для основных моделей профессиональных компетенций и разработаны соответствующие процедуры их оценки. Американские исследователи считали, что понятие «умения» более односторонне и узко отражает профессиональную деятельность человека преимущественно со стороны его физических и технических навыков, нежели понятие «компетентность», в котором больше уделяется внимание роли и значению личностных качеств, социально-психологических и поведенческих составляющих.

В 1979 году американская ассоциация менеджмента выделила 5 групп компетенций эффективных руководителей. В 1982 году американский психолог Ричард Бояцис в книге «Компетентный менеджер: модель эффективной деятельности» предложил интегративную модель менеджерских компетенций, связанных с эффективностью их работы. С 1989 года под руководством Л. и С. Спенсеров коллектив из более 100 ученых на протяжении 20 лет вел исследования в области развития компетентностного подхода и разработал 286 моделей компетенций для эффективной работы руководителей.

Постепенно компетентностный подход становился общепризнанным и в странах Западной Европы. Лидерами в теории и практике использования компетентностного подхода становятся Франция, Германия и Австрия.

Однако, несмотря на общепризнанность и эффективность компетентностной парадигмы все еще нет общепринятого подхода в теории и практике управления к типологизации и структурированию компетенций по основным видам профессиональной деятельности руководителей. Особую сложность представляет определение ключевых компетенций руководителей с учетом особенностей сложившейся управленческой парадигмы и требований формирования ее будущей модели в той или иной стране, выполнения управленческих функций с точки зрения занимаемой должности в «пирамиде» управления, типа организационно-управленческой структуры, сферы профессиональной деятельности руководителя и стратегии социально-экономического развития страны.

В условиях реализации неоклассической (дебюрократизированной, децентрализованной и демократической) управленческой парадигмы появляется запрос на другой тип руководителей и перечень управленческих компетенций. К ним относятся: гибкость, инновационность, готовность и умение проводить постоянные изменения в организациях, глобальное и стратегическое мышление, лидерские качества, харизматичность, демократичность, умение управлять в условиях развития Team-менеджмента, проектные способности, готовность к самообразованию, аутентичность руководителя, нацеленность менеджеров на достижение

результата, умение формировать соответствующую организационную культуру, развитие самомотивации и самоконтроля персонала, поддержка открытости и прозрачности в организациях, формирование самообучающейся организации и др. При этом востребованность тех или иных качеств и компетенций руководителя, естественно, зависит и от уровня занимаемой им должности в управленческой «пирамиде» организаций. Если, например, для топ-менеджеров стратегическое мышление и лидерские качества, умение вести переговоры являются архиважными, то для среднего и младшего звена руководителей приоритетнее организаторские и исполнительские качества и умение принимать прежде всего оперативно-тактические решения.

Поэтому очень важно при разработке программ обучения руководителей и мероприятий по развитию их управленческой компетентности учитывать эти факторы, влияющие на особенности формирования, развития и реализации управленческих компетенций. Необходимо при этом менять не только содержание образования, но и формы и методы обучения, а также систему оценок и диагностических процедур.

В условиях перехода к стратегии управления человеческими ресурсами на первый план выходят инновационные подходы к подготовке руководителей, связанные со сменой парадигмы управления, цифровизацией эпохи и дальнейшим ростом динамичности социально-политических и экономических изменений. В этих условиях даже опережающее образование не является достаточно эффективным; необходимо готовить управленческие кадры, способных к инициированию перемен и проектированию будущего. Основным принципом и современного менеджмента становится положение о том, что надо «не управлять людьми, а направлять их». Поэтому в подготовке современных управленцев овладение технологиями проектирования и стратегического управления на базе информационных технологий выходит на первый план. Конечно, пока в зарубежных центрах подготовки менеджеров преобладают принципы неоклассической управленческой парадигмы, но поиски более совершенных моделей обучения руководителей продолжаются. Подвергается критике и система подготовки управленцев в рамках программ MBA, так как они больше напоминают бизнес-школы, чем центры управленческой подготовки. Большую популярность приобретают в связи с этим такие формы и методы обучения как коучинг, ретриты, стратегические сессии, управленческие тренинги и проектные семинары.

В современной России повышение эффективности управления на всех уровнях и направлениях является стратегической задачей укрепления национальной безопасности и развития суверенитета страны. Дисбаланс между теорией и практикой управления, а также управленческим образованием приводит к снижению синергетического эффекта в управлении в целом. Система управленческой подготовки как в рамках бакалавриата, так и в рамках магистратуры и дополнительного профессионального образования требует принципиальной переоценки и совершенствования. Для большинства образовательных программ и учебных планов до сих пор характерны «мозаичность», межпредметная разобщенность, слабая связь с практикой и преимущественная ориентированность на получение теоретических знаний. Управленческие компетенции руководителей и профессиональные стандарты к их формированию недостаточно учитывают основные функции управления и современные тенденции совершенствования управленческой практики. Высшие учебные заведения долгое время ориентировались на западные стандарты подготовки менеджеров и, при этом, не на самые лучшие и современные. Это привело к снижению подготовки управленческого корпуса в целом. Необходимо обратить внимание на проведение глубоких и фундаментальных исследований в теории управления, а также в системе подготовке руководителей с учетом российских реалий. В образовательном процессе назрела необходимость переориентации с «hard skills» (формирование традиционных производственных и профессиональных навыков) к «soft skills» (развитие социально-коммуникационных и организационно-управленческих навыков).

Таким образом, не осуществив принципиальную модернизацию системы подготовки современных руководителей с учетом особенностей модели стратегического управления че-

ловеческими ресурсами сложно рассчитывать на технологический и социально-экономический прорыв России в формирующемся многополярном мире.

### Литература

1. Друкер П.Ф. Эпоха разрыва: ориентиры для нашего изменяющегося общества. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 336 с.
2. Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 544 с.
3. Питер Л. Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 400 с.
4. Рысаев И.Ш. Компетентностный подход в подготовке современных руководителей: проблемы и перспективы // Экономика и управление. – 2018. – № 6. – С. 76–81.
5. Рысаев И.Ш. Стратегия модернизации системы современного управленческого образования // Экономика и управление. – 2020. – № 6. – С. 29–33.

## СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ БУДУЩИХ ПЕДАГОГОВ-ПСИХОЛОГОВ

Сагдиева Юлианна Анатольевна

*Казахский национальный университет имени аль-Фараби  
(Институт повышения квалификации и дополнительного образования),  
Алматы, Казахстан*

*Аннотация:* Статья посвящена эмпирическому исследованию современного состояния развития социально-психологической компетентности будущих педагогов-психологов обучающихся в Казахском Национальном Университете имени Аль-Фараби. Кроме того, в публикации рассмотрен подготовленный автором стандартизированный алгоритм обобщения и интерпретации получаемых психодиагностических результатов, включающий три основных этапа, а также изложены результаты корреляционного анализа полученных психодиагностических данных, в частности показателей успешности обучения студентов и их уровень развития социально-психологической компетентности.

*Ключевые слова:* социально-психологическая компетентность, эмпирическое исследование, психодиагностический комплекс, выборка, надёжность, валидность, достоверность, репрезентативность, стандартизованность, алгоритм обобщения и интерпретации, обобщённый показатель, нормальное распределение, нормирование, корреляционный анализ, критерий Спирмена.

На сегодняшний день, в условиях динамического развития научно-технического прогресса, довольно высокого темпа всех общественных процессов, образование все больше становится одним из гарантированных и перспективных факторов развития общественно-политической, а также экономической жизни государства. Практика показывает, что для реализации своей главной задачи – максимального содействия гармоничному личностному развитию обучающихся, педагог-психолог должен комплексно влиять на всю совокупность факторов, обуславливающих этот, довольно сложный процесс, где основным объектом его усилий выступает система межличностных взаимоотношений участников педагогического процесса.

В целях изучения современного состояния развития социально-психологической компетентности нами было организовано и проведено эмпирическое исследование, в котором приняло участие всего 286 будущих педагогов-психологов обучающихся в Казахском Нац-