

---

**П. С. ГЕЙЗЛЕР, Ю. М. ЗЕНОВЧИК**

---

**ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ  
КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

---

Организации, стремящиеся к успеху в своей деятельности и делающие все возможное для этого, проводят в жизнь активную кадровую стратегию (развитие кадрового потенциала при постоянном повышении его квалификации). Одним из вариантов организации такой деятельности могло бы быть создание Центра по дополнительной углубленной подготовке кадров с филиалами на выпускающих кафедрах, который заключал бы договора на дополнительную (углубленную) подготовку конкретных студентов и магистрантов с заинтересованными субъектами хозяйствования.

**Ключевые слова:** кадровая стратегия, инновационное развитие, дополнительная подготовка, квалификация.

**УДК** 331.5.(476)

---

Общая стратегия организации состоит из многих функциональных (частных) стратегий. Они должны находиться в определенной взаимосвязи и взаимозависимости [1]. Каждой из них должно быть уделено столько внимания, сколько требуют конкретные условия, а они постоянно меняются.

Кадровая стратегия в настоящее время не может быть отнесена к важнейшим, определяющим целям производственно-хозяйственной деятельности субъекта хозяйствования. Именно так часто считают руководители и топ-менеджеры организаций. Однако научно-технический прогресс, развитие инновационных направлений делают эту стратегию крайне важной, актуальной и необходимой.

Сегодня многие организации придерживаются в основном пассивной кадровой стратегии. Для привлечения новых работников они обращаются на рынок труда, где и стремятся получить необходимых специалистов и рабочих. В этом случае следовать тенденциям научно-технического прогресса, инновационного развития очень сложно, если вообще возможно.

В отличие от них организации, стремящиеся к успеху в своей деятельности и делающие все возможное для этого, проводят в жизнь активную кадровую стратегию. Такая стратегия тесно связана со всеми другими функциональными стратегиями организации: маркетинговой, производственной, инновационной, инвестиционной [2].

Активная кадровая стратегия связана с маркетинговой потому, что она учитывает тенденции развития рынка, особенности в части той продукции или услуг, выпуск которых занята данной организация. И если рынок требует пересмотра номенклатуры выпускаемой продукции, то изменяется и потребность в кадрах, как рабочих, так и специалистов. Аналогично поступают с увязкой кадровой стратегии и со всеми другими функциональными стратегиями [3].

---

*Павел Сергеевич ГЕЙЗЛЕР, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики промышленных предприятий Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь);*

*Юлия Михайловна ЗЕНОВЧИК (zenovchik\_83@mail.ru), кандидат экономических наук, доцент кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).*

Намеченные изменения в технологии производства, в номенклатуре выпускаемой продукции требуют перехода на новое оборудование, новые виды сырья, основных и вспомогательных материалов и соответственно новых кадров. Об этом необходимо заботиться заранее, еще на этапе проектирования новых производств или модернизации действующего производства. Следовательно, уже при подготовке инвестиционного проекта должны быть учтены будущие потребности хозяйствующего субъекта в новых кадрах рабочих и специалистов.

Сегодня это делается не всегда и не везде. Однако роль кадровой стратегии тем выше, чем более инновационными, соответствующими прогрессивным направлениям научно-технического прогресса задачами озабочен хозяйствующий субъект.

Тем не менее в Республике Беларусь имеются организации, которые относятся по-иному к осуществлению своей кадровой стратегии. Это происходит в том случае, когда хозяйствующая структура реально заинтересована в повышении эффективности своей деятельности и конкурентоспособности продукции и услуг, а ее руководство знает как добиться такого положения.

Особенно это важно в моменты перехода на новые технологии и виды выпускаемой продукции и оказываемых услуг. Часто говорят, что в бизнесе «время — деньги», чем быстрее будет проведен в жизнь переход на новую технологию и продукцию, тем успешнее будет развиваться организация и тем скорее она достигнет намеченного, запланированного и желаемого успеха [4].

Очень часто все зависит от кадров, способных осуществить такой переход. Рабочие должны уметь хорошо работать на новом оборудовании по современной, прогрессивной, передовой технологии, инженерно-технические работники и руководители должны грамотно руководить производством в новых условиях.

Проявляя заботу о сохранении лидерства в мире по конкурентоспособности и эффективности производства, американские авторы обратили внимание на такие основные факторы, которые в наибольшей степени определяют положение национальных экономик в мире по названным показателям [5]. Конечно, речь идет в первую очередь об экономике США, но в полной мере это относится ко всем странам и даже отраслям.

На первое место американцы поставили обладание квалифицированной рабочей силой. Это касается как рабочих кадров, так и ИТР, но особенно менеджерского персонала, т. е. руководителей. Причем часто цитируются слова Дерека Бока, президента Гарвардского университета, который заявил, что «если высшее образование слишком дорого, попробуйте, почем невежество». Проведя анализ этого фактора, Д. Грейсон мл. и О. Деллк, пришли к выводу, что «цена, которую американцы платят за неграмотность и недостаточное качество «человеческого капитала», очень высока. Цена недоиспользования таланта может быть еще выше» [5, 155].

Обратим внимание на последнее предложение. Здесь речь идет не только о таланте, но и о квалификации и вообще о способностях, которые в условиях постсоветского общества используются явно недостаточно, а квалификация и знания не ценятся. Свидетельство тому длительный период (около 25-ти лет) развития стран постсоветского пространства после 1991 г. Квалифицированные специалисты, ученые оказались не нужны. Многие из них остались без работы или вынуждены были трудиться без должной оплаты, поэтому быстро оказались не в научно-исследовательских институтах и учреждениях высшего образования (УВО), а на базарах, в ларьках, в торговых палатках, выполняя низкоквалифицированную работу. Некоторые из них (меньшинство) брали

на себя риск примитивного предпринимательства, «челночили», подвергались унижениям и откровенным оскорблением.

Понятно, что отток за границу, где квалифицированный специалист мог получить хорошо оплачиваемую работу по специальности, был оправдан и являлся выходом из создавшегося ненормального положения. В таких условиях мечтать об инновационном пути развития не приходится, а отставание от передовых западных и восточных экономик только увеличивается. Надежда на то, что стоит только пригласить обратно специалистов и ученых, как они тут же вернуться на родину, находится за пределами реальности. Во-первых, вернуться могут те, у кого закончится действующий контракт, а новый не предвидится, и кто поверит обещаниям получить хорошие условия работы и оплаты. В массовом масштабе это скорее всего не получится, так как никто не может гарантировать неповторения прежних ситуаций, зная забюрократизированность научной, внедренческой и других видов творческой деятельности на постсоветском пространстве. Всякий здравомыслящий человек предпочитает стабильность, благоустроенность и вряд ли рискнет возвращаться, как бы ему не хотелось на родину. Тем не менее в новых условиях требуется принятие превентивных мер, проблему с кадрами необходимо решать.

Для того чтобы в новых условиях успешно работать по инновационному направлению, необходимо заранее позаботиться о кадровом обеспечении этого мероприятия и в целом организации. Хорошо проработанные инвестиционный и инновационный проекты предусматривают подготовку, переподготовку и привлечение со стороны рабочих кадров требуемой квалификации. В грамотно разработанном инвестиционном проекте все это организуется заранее и осуществляется в плановом порядке, согласно диаграмме Ганта, когда нужные кадры готовятся к моменту их необходимого использования.

Рабочие кадры могут готовиться непосредственно в организации, если есть для этого все условия: преподаватели и оборудование или же у производителя оборудование и у разработчика технологии. Здесь не должно возникнуть неразрешимых проблем, если соответствующие расходы были заранее включены в инвестиционный план проекта. Намного сложнее с инженерно-техническими и руководящими кадрами. Современные предприятия, особенно инновационного направления, требуют для успешного функционирования все больше специалистов высокой квалификации с хорошей подготовкой для решения новых узких задач. Здесь нельзя как раньше просто надеяться на выпускника УВО. Ему придется сразу решать нетривиальные инновационные задачи на уровне, обеспечивающем конкурентоспособность и эффективность деятельности хозяйствующих субъектов. Если этого не произойдет, то инновационная идея проекта и инвестиции в него будут неоправданы. Да и сам проект может потерять свою инновационность.

Поэтому среди трех главных составляющих, обеспечивающих выход организации на намеченные рубежи в наиболее короткие сроки и с минимальными затратами, значится развитие кадрового потенциала при постоянном повышении его квалификации. Следовательно, будущие инженерные кадры надо набирать еще в УВО до его окончания, обеспечив при этом их нужную квалификацию. Для этого хозяйствующий субъект и УВО вместе должны готовить конкретного специалиста на конкретную должность и под особые функции. Конечно, это не просто. Требуется четкая организация и взаимная заинтересованность, убеждение, что это вполне реально.

Во многих организациях, занимающихся производством, бытует мнение, что в университетах все без исключения преподаватели — теоретики. Это касается и тех, кто преподает экономические дисциплины. Считается, что они далеки от прикладных вопросов и проблем, излагают знания из учебников

и в реальных современных задачах бизнеса разбираются плохо. Некоторые фирмы, понимая остроту кадровых проблем в собственных организациях, пытаются организовать корпоративное обучение по подготовке, переподготовке и повышению квалификации непосредственно у себя. Такая практика имеет место и в Республике Беларусь. Например, фирма «Алютекс» приглашает старшекурсников Белорусского государственного экономического университета к себе на корпоративные курсы еще до защиты дипломных работ. И это далеко не единственный пример.

Американские ученые пришли к выводу, что эффективность дополнительной подготовки специалистов может быть достигнута при соблюдении некоторых принципиальных подходов. Прежде всего люди учатся быстрее, если они вовлечены в решение реальных производственных проблем. Разовое обучение в аудитории не меняет поведения человека, гораздо больше дает практика. Кроме того, любой человек лучше всего учится, если его роль активна. Пассивность не может дать хороших и быстрых результатов. Поэтому прослушанный курс нельзя сравнивать с активным, практическим обучением [5]. Обучение через деятельность является наиболее эффективным методом и должно найти широкое применение в разработке учебных планов и программ, что позволит преодолеть проблему трансформации абстрактных теоретических знаний в практические навыки. Для самих обучающихся это гораздо интереснее. Результаты видны уже в процессе обучения, поэтому этот вид обучения предпочтителен, носит творческий, продуктивный характер и дает основательный и быстрый эффект.

Впрочем, уже сегодня можно видеть первые ростки нового подхода к организации практико-ориентированного обучения в УВО Республики Беларусь. Эти ростки нового иллюстрируют мысль американского ученого Герберта Спенсера: «Великая цель образования — это не знания, а действия». В соответствии с этим в программах некоторых дисциплин ставится цель не демонстрировать усвоение знания, а показать умение пользоваться этим на практике. Так, при изучении дисциплины «Инвестиционное проектирование» студент должен уметь не рассказать, как разрабатываются инновационный и инвестиционный проекты, а разработать эти проекты самостоятельно. Обучение строится так, что студент должен инициировать идею проекта, обосновать ее, затем осуществить все действия и расчеты по проекту, а после этого провести его презентацию. Учебным материалом являются не только учебные пособия, но и альбомы слайдов, которые оперативно пополняются и расширяются. Это делает обучение постоянно развивающимся. Есть примеры подготовки учебных пособий в новом формате, например, в виде альбомов слайдов по всем темам курса, и распространение их в электронном виде и т. д.

Все это может пригодиться для организации дополнительного обучения выпускников УВО еще до выпуска из учебного заведения.

Приведем один из вариантов организации такой деятельности. При УВО создается Центр по дополнительной углубленной подготовке кадров с филиалами на выпускающих кафедрах (далее — Центр). Он заключает договора на дополнительную (углубленную) подготовку конкретных студентов и магистрантов с заинтересованными субъектами хозяйствования. Организации после проведения исследования и изучения подготовленности студентов сами или вместе с сотрудниками Центра подбирают кандидатуры с целью углубленной подготовки на конкретные должности и рабочие места. Такой план набора субъекты хозяйствования разрабатывают в соответствии со стратегическим планом своего развития, отсюда становится ясно, какова потребность в конкретных специалистах, разрабатываются планы углубленной подготовки, заключаются договора с УВО.

Специалисты Центра совместно с выпускающими кафедрами составляют дополнительно к основным конкретные углубленные учебные планы. По ним обучаются отобранные студенты, они получают необходимые знания и практический опыт для работы на конкретном предприятии и конкретном рабочем месте (должности). Центр привлекает конкретных преподавателей, обладающих соответствующей квалификацией и знаниями для занятий с отобранными студентами. Эта работа оплачивается отдельно от работы на кафедрах УВО. К данной работе привлекаются также специалисты предприятий и организаций. Практика (дополнительная) также осуществляется в организациях, для которых готовят эти кадры.

Центр не входит в структуру УВО. Он является самостоятельным независимым хозяйствующим субъектом. Преподаватели УВО, так же как и специалисты предприятий, работают по договорам подряда. За пользование имуществом УВО Центр платит в соответствии с заключенным между УВО и Центром договором.

Такой вариант организации дополнительной целевой подготовки специалистов с высшим образованием предпочтительней включения Центра в структуру УВО, так как освобождает Центр от строгих бюрократических правил и порядков. Независимость новых структур может обеспечить развитие дополнительной подготовки по инновационному направлению, а строгая зарекомендованность всего и вся лишает организацию дополнительной подготовки мобильности, адаптированности к постоянно меняющимся условиям и принятию оперативных прогрессивных изменений в планах и программах дополнительной подготовки.

Предварительно проведенный эксперимент помогает выявить проблемы, которые возникают на практике при внедрении этого предложения. Отработка данного вопроса может занять 2–3 года. Только после этого возможно определение экономической эффективности создания подобных центров при УВО Республики Беларусь.

## Литература

1. Гейзлер, П. С. Стратегия антикризисного управления / П. С. Гейзлер, Т. Г. Авдеева, С. Д. Нелюбин // Экон. образование и современные педагогические технологии. Экономика и предпринимательство. – 2009. – № 3. – С. 88–92.
2. Geyzler, P. S. Strategiya antikrizisnogo upravleniya [The strategy of crisis management] / P. S. Geyzler, T. G. Avdeeva, S. D. Nelyubin // Ekon. obrazovanie i sovremennoye pedagogicheskie tehnologii. Ekonomika i predprinimatelstvo. – 2009. – N 3. – P. 88–92.
3. Гейзлер, П. С. Формирование инновационно-инвестиционной базовой стратегии развития предприятия / П. С. Гейзлер, С. Д. Нелюбин // Экон. образование и современные педагогические технологии. Экономика и предпринимательство. – 2011. – № 5. – С. 78–81.
4. Geyzler, P. S. Formirovanie innovatsionno-investitsionnoy bazovoy strategii razvitiya predpriyatiya [Formation of innovation and investment base of enterprise development strategies] / P. S. Geyzler, S. D. Nelyubin // Ekon. obrazovanie i sovremennoye pedagogicheskie tehnologii. Ekonomika i predprinimatelstvo. – 2011. – N 5. – P. 78–81.
5. Гейзлер, П. С. Инвестиционные ресурсы, стратегия и экономический рост / П. С. Гейзлер, С. Д. Нелюбин // Науч. тр. Белорус. гос. экон. ун-та: юбил. сб. / Белорус. гос. экон. ун-т. – Минск, 2013. – Вып. 6. – С. 73–80.
6. Geyzler, P. S. Investitsionnye resursyi, strategiya i ekonomicheskiy rost [Investment resources, strategy and growth] / P. S. Geyzler, S. D. Nelyubin // Nauch. tr. Belorus. gos. ekon. un-ta: yubil. sb. / Belorus. gos. ekon. un-t. – Minsk, 2013. – Vyip. 6. – P. 73–80.
7. Гейзлер, П. С. Инновационная стратегия предприятия в посткризисный период и ее поддержка государством / П. С. Гейзлер, С. Д. Нелюбин // Экон. бюл. НИЭИ МЭ Респ. Беларусь. – 2014. – № 3. – С. 14–19.

*Geyzler, P. S. Innovatsionnaya strategiya predpriyatiya v postkrizisnyiy period i ee podderzhka gosudarstvom [Innovative enterprise strategy in the post-crisis period and its support by the state] / P. S. Geyzler, S. D. Nelyubin // Ekon. byul. NIEI ME Resp. Belarus. — 2014. — N 3. — P. 14–19.*

*5. Грейсон мл., Д. Американский менеджмент на заре XXI века: пер. с англ. / Д. Грейсон мл., О. Деллк. — М : Экономика, 1991. — 319 с.*

*Greyson ml., D. Amerikanskiy menedzhment na zare XXI veka: per. s angl. [American management in the 21st century proroge] / D. Greyson ml., O. Dellk. — M : Ekonomika, 1991. — 319 p.*

---

## **PAVEL HEISLER, YULIYA ZIANOUCHYK**

---

### **INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ORGANIZATION'S HUMAN RESOURCE STRATEGY**

---

**Authors affiliation.** Pavel HEISLER, Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus); Yuliya ZIANOUCHYK (zenovchik\_83@mail.ru), Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus).

**Abstract.** Organizations seeking to succeed in their operation and doing everything possible to achieve it, enforce proactive human resource strategy (development of human resources continuously improving their qualification). One option for arranging such activities could be the establishment of the Centre for In-Depth Training with branches at university graduate departments that could conclude contracts for additional (in-depth) training for undergraduates and master students with interested economic entities.

**Keywords:** HR strategy, innovation development, additional training, qualifications.

**UDC** 331.5.(476)

---

*Статья поступила  
в редакцию 20.07. 2015 г.*