

Научная статья

УДК 331.1

<https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-32-40>



EDN JDGQDV

## Теоретическое осмысление HRM в концепте инновационно-ориентированного менеджмента образовательной организации

Юлия Викторовна Гаврилова

Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия,  
yugavrilova@sfedu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0391-576X>

**Аннотация.** В статье рассматриваются теоретико-концептуальные подходы к выработке мероприятий по управлению персоналом в инновационно-ориентированных образовательных организациях. Цель исследования – выявить наиболее актуальные теоретико-концептуальные подходы к повышению эффективности управления высшими учебными заведениями на данном этапе развития общества, с учетом потребностей работодателей и стратегий развития Российской Федерации. Методологическую базу исследования составили аналитический, компаративный и дедуктивный теоретические методы, а также труды отечественных и зарубежных ученых последних лет, посвященные изучению практик управления в различных образовательных организациях. Проанализировано, что в вузах применяются не только инновационные методы, но и жесткие директивные подходы, в которых предусматривается в случае низких показателей деятельности применять санкции к высшему руководству, вплоть до его замены на новые кадры. Показано, что в условиях возрастающей конкурентности среды, концепция наращивания потенциала управления человеческими ресурсами в образовательной организации заключается в поиске и удержании талантливых сотрудников на рабочем месте, а также в подборе оптимальных подходов и методов управления человеческими ресурсами.

**Ключевые слова:** высшее учебное заведение, HRM, инновационно-ориентированный менеджмент, образовательная организация

**Благодарности:** исследование выполнено в рамках проекта № 24-28-01624 РНФ «Трансформация управления человеческими ресурсами южного макрорегиона в контексте присоединения новых территорий».

**Для цитирования:** Гаврилова Ю. В. Теоретическое осмысление HRM в концепте инновационно-ориентированного менеджмента образовательной организации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 1. С. 32–40. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-32-40>. EDN JDGQDV

Problems of Management

Original article

## Theoretical understanding of HRM in the concept of innovation-oriented management of an educational organization

Julia V. Gavrilova

Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia,  
yugavrilova@sfedu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0391-576X>

**Abstract.** The article discusses theoretical-conceptual approaches to the development of personnel management measures in innovation-oriented educational organizations. The purpose of the study is to identify the most relevant theoretical-conceptual approaches to improving the efficiency of management of higher educational institutions at this stage of social development, taking into account the needs of employers and development strategies of the Russian Federation. The study's methodology relied on analytical, comparative, and deductive theoretical approaches, drawing from recent research by both domestic and international scholars focused on examining management practices within different educational institutions. It is analyzed that universities use not only innovative methods, but also strict directive approaches, which provide for the application

of sanctions to senior management in case of low performance indicators, up to their replacement with new personnel. It is shown that in an increasingly competitive environment, the concept of building human resource management capacity in an educational organization is to find and retain talented employees in the workplace, as well as to select optimal approaches and methods of human resource management.

**Keywords:** HRM, personnel management, innovation-oriented management, educational organization, higher education institution

**Acknowledgments:** the research was carried out within the framework of the RNF project No. 24-28-01624 "Transformation of human resource management in the southern macro-region in the context of new territories incorporation"

**For citation:** Gavrilova Ju. V. Theoretical understanding of HRM in the concept of innovation-oriented management of an educational organization. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2024;(1):32-40. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-32-40>. EDN JDGQDV

### **HRM и инновационно-ориентированный менеджмент образовательной организации**

Будущее развитие экономики страны, во многом, определяется качественными человеческими ресурсами. Синтез технологий и знаний, мощные трансформации в деятельности в среде, развитие искусственного интеллекта и его внедрение во все сферы жизнедеятельности человека усложняют имеющиеся и разрабатываемые образовательные продукты и услуги, сокращая жизненный цикл знаний, затрагивая функциональность и результативность образовательных организаций (далее – ОО). На протяжении нескольких лет непрерывный процесс синтеза новых компетенций и выстраивание образовательных программ за счет применения инновационных подходов в управлении становятся одной из основных задач ОО [1].

Современный потенциал концепции управления человеческими ресурсами в ОО раскрыт не в полной мере [2]. Данная концепция связана с подбором оптимальных подходов и методов управления человеческими ресурсами, поиском и удержанием талантливых сотрудников на рабочем месте в условиях возрастающей конкурентности среды и уже длительный период времени является одним из важных предметов в области менеджмента [3].

### **Методология анализа инновационно-ориентированного HRM в образовательной организации**

Отмечающиеся в современном обществе инновации: цифровизация, внедрение искусственного интеллекта, использование новационных достижений в менеджменте являются фундаментальными факторами эффективности деятельности ОО [4–5]. Возникают и экзогенные факторы в виде глобализации, изменений в геополитике, трансформации обмена учебными и научными кадрами между университетами различных стран, дефинирующие развитие образовательного пространства и инициирующие соответствующие изменения в сфере управления человеческими ресурсами ОО. Это может выражаться в более четкой подстройке под приоритеты зарубежных вузов в случае их успешности, адаптированном заимствовании соответствующего управленческого опыта. Это позволит выжить ОО в условиях конкурентной среды, сохранить достижения, которые, в определенной степени, являются наработками работающих в организациях сотрудников, а также оказывают важное воздействие на успешное создание новых университетов на базе имеющихся [6].

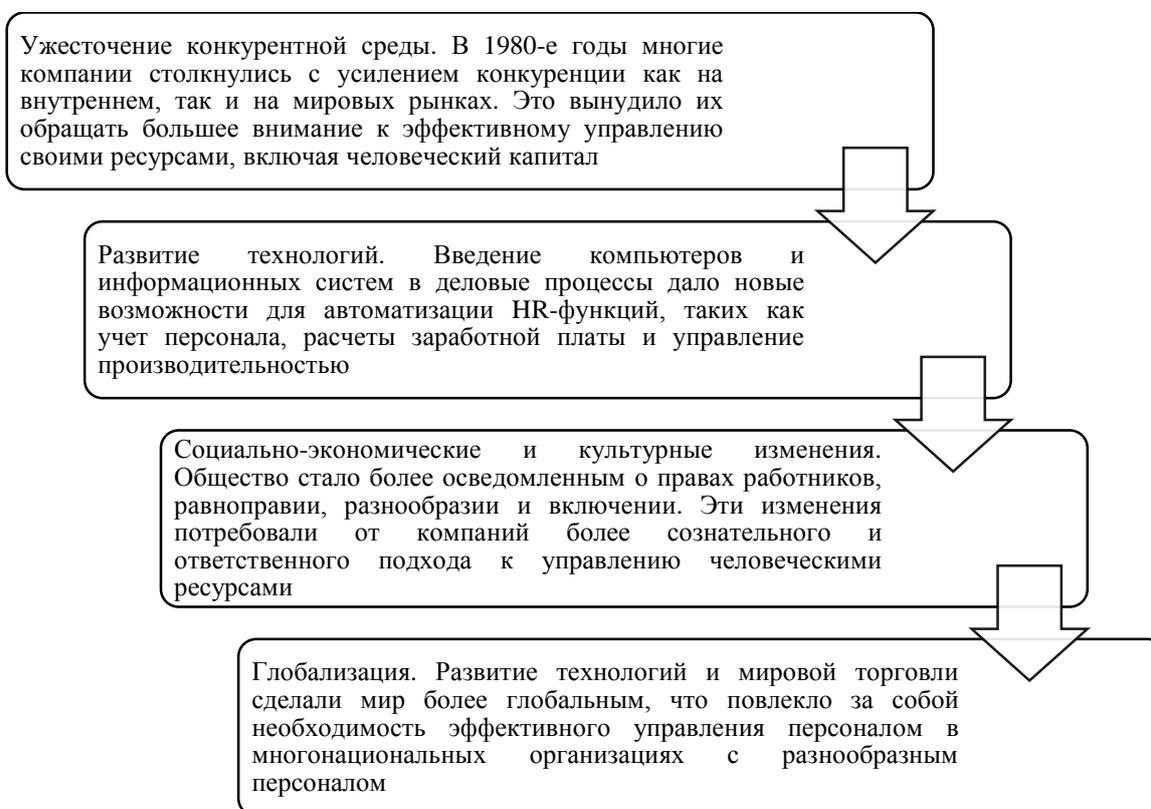
Чем более инновационным является образовательный продукт, либо услуга, тем меньше будет риск подражания со стороны конкурирующих ОО [7]. Конкуренция происходит за счет талантливых студентов и аспирантов, молодых ученых-сотрудников, перспективных управленцев – выходцев из научной среды, продолжающих осуществлять научную деятельность одновременно с руководящей работой, за счет участия в грантах, привлечения студентов на платное обучение. И чтобы быть инновационными, «организации должны понимать важность инвестирования в человеческие ресурсы; обучать талантливых специалистов новаторскому мышлению и действиям; демонстрировать положительные психологические способности; и предоставить чувство аутентичности для того, чтобы способствовать достижению организационных целей» [8].

Наиболее значимые исследования и разработки фундаментальных основ системы управления человеческими ресурсами представлены М. Армстронгом [9], Г. Хамелом и К. Прахаладом [10], Джей Б. Барни и А. Шароном [11], П. Боксал [12] и др. На постсоветском пространстве концепцию стратегического управления человеческими ресурсами разрабатывали Ю. Г. Одегов [13], Е. И. Лазарева [14–16], Ю. А. Масалова [17–18], М. В. Федоров [19], С. В. Волков [20] и др.

В трудах авторов затронуты проблемы конкуренции на рынке образовательных услуг, непрерывности процесса образования, при котором необходимо внедрять инновации непосредственно во время осуществления образовательной деятельности, трансформируя образовательное и управленческое пространство в процессе предоставления образовательных услуг, в условиях повышения многочисленных рисков. Повышение конкурентоспособности ОО можно достигнуть путем решения указанных проблем. Будучи услугой, предоставляемой специализированными учреждениями, образование не может быть отделено от людей, которые предоставляют эту услугу, исходя из своей компетентности и мотивации. Качество и результативность использования человеческих ресурсов заложено в основу повышения конкурентоспособности ОО.

### **Результаты теоретико-концептуального анализа инновационно-ориентированного HRM в образовательной организации**

Концепция управления персоналом (HR-менеджмент) возникла в результате развития и совершенствования методов управления человеческими ресурсами в условиях усиления конкуренции, развития технологий и социально-экономических и культурных процессов в 80-е гг. XX в. Этот период характеризовался рядом ключевых изменений в мире бизнеса и управления, которые стали катализаторами развития HRM (рис. 1).



*Рис. 1. Изменения в мире бизнеса и управления – катализаторы развития HRM<sup>1</sup>*

*Fig. 1. Changes in the world of business and management – catalysts for the HRM development*

В конкурентном пространстве ОО основной акцент делается на межорганизационном взаимодействии, создании совместных научных и образовательных продуктов (конференции, симпозиумы, проекты, научно-исследовательские разработки институтов). Изменения в HRM привели к тому, что его роль сместилась от традиционного низкофункционального управления персоналом к стратегической и целеустремленной функции, нацеленной на достижение бизнес-целей организации. Это также является особенностью HRM в ОО. ОО носят отличающийся характер

<sup>1</sup> Составлен автором.

от производственно-коммерческих субъектов. Закономерной является более тщательная проработка вопросов подбора, обучения и развития сотрудников, оценки производительности их деятельности и разработка различных видов мотивации в ОО, помимо материальных. Эти аспекты играют ключевую роль в обеспечении качества образования и достижении успехов в ОО (рис. 2).

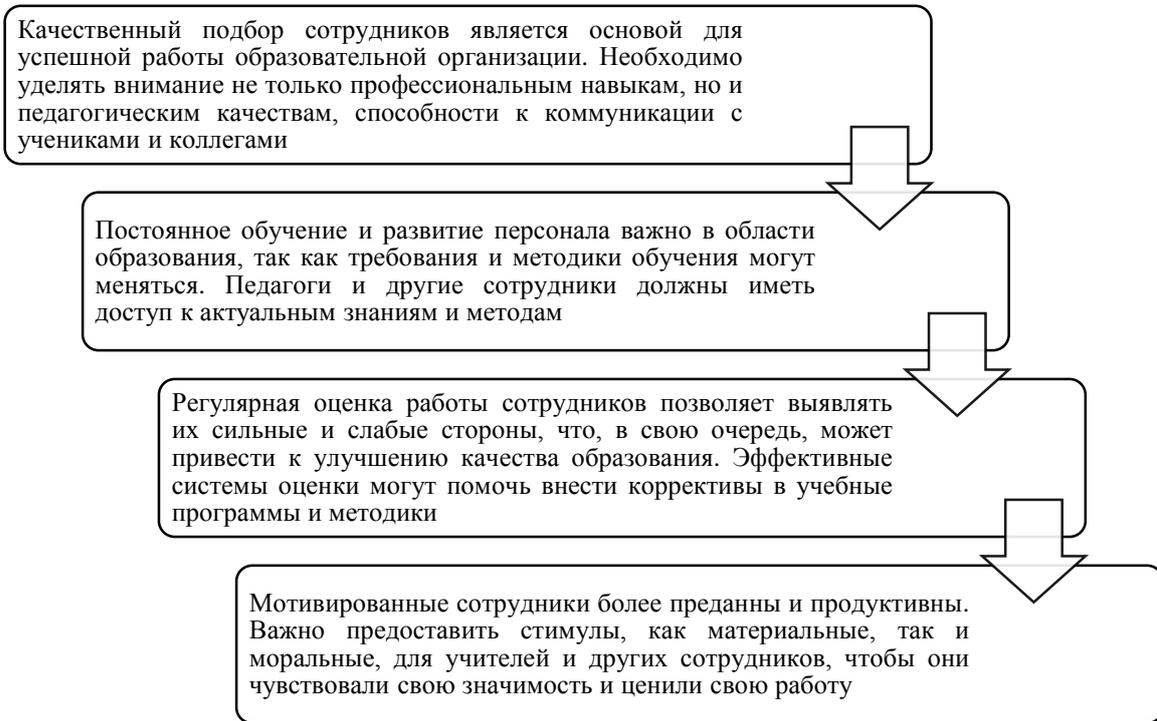


Рис. 2. Составляющие в обеспечении качества образования и достижении успехов в ОО<sup>1</sup>

Fig. 2. Components in ensuring the quality of education and achieving success in EO

Среди основных задач HR-менеджмента допустимо указать представленные на рис. 3.

Обобщая совокупность системных изменений, допустимо утверждать, что они базируются на принципах, показанных на рис. 4.

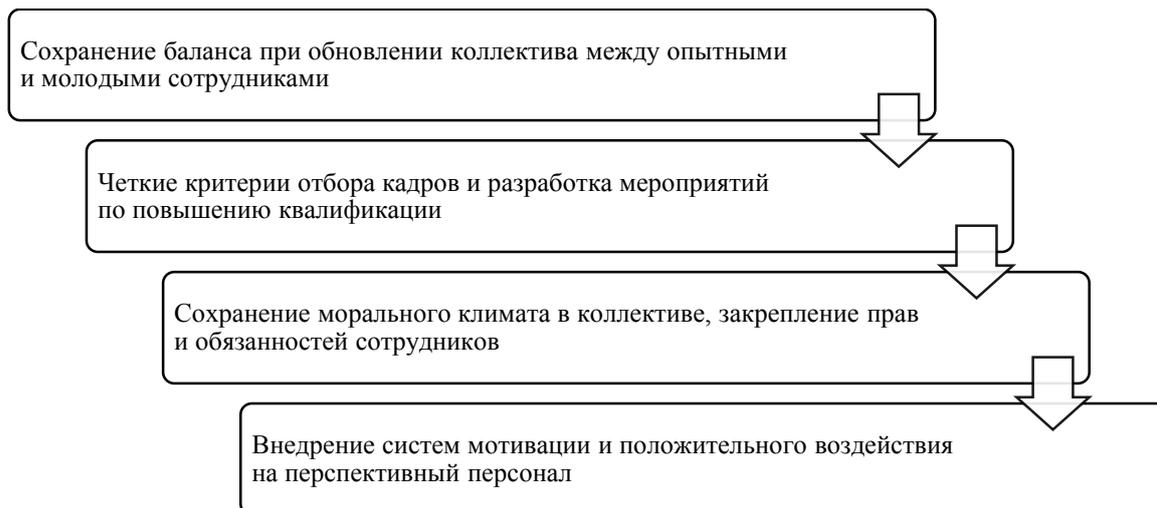
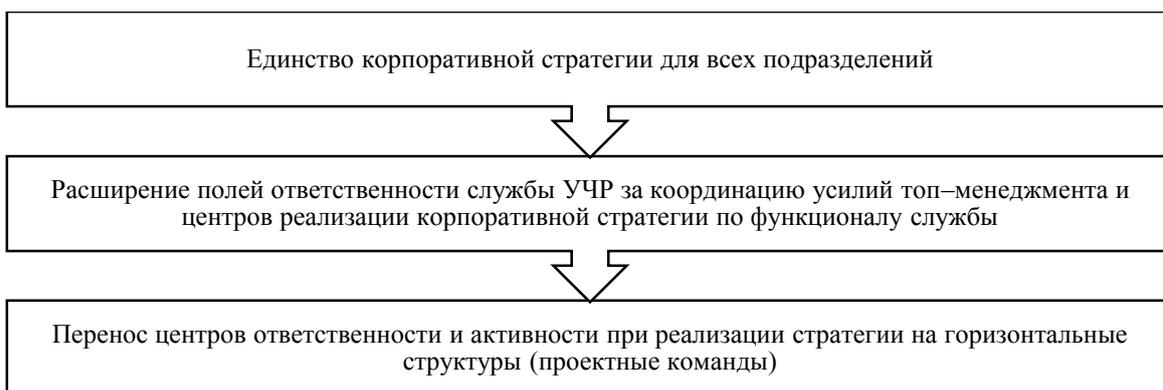


Рис. 3. Основные задачи HR-менеджмента<sup>2</sup>

Fig. 3. Main tasks of HR management

<sup>1</sup> Составлен автором.

<sup>2</sup> Составлен автором.



*Рис. 4. Основные принципы в системных изменениях HR менеджмента<sup>1</sup>*

*Fig. 4. Basic principles in systemic changes in HR management*

HR-менеджмент в ОО имеет свои уникальные особенности и принципы, которые помогают обеспечить эффективное управление человеческими ресурсами и достижение образовательных целей (рис. 5). Системность и демократизация предполагают охват всего состава персонала и решение непрерывных задач, демократичность в методах управления и стиле руководства, оценку работников, учет мнений сотрудников, информирование работников о результатах и перспективах деятельности организации, возможность смещения руководства ОО в случае неэффективного менеджмента.



*Рис. 5. Принципы HR-менеджмента в ОО<sup>2</sup>*

*Fig. 5. Principles of HR management in an EO*

Следует отметить важность гибкого управления в инновационных условиях развития ОО. Так, результаты исследования показали, что 67 % из 280 руководителей и менеджеров считают, что устойчивые инновации необходимы для конкурентного преимущества ОО, а 70 % считают вопросы устойчивого развития важным фактором управления, что согласуется с исследованиями Е. И. Лазаревой [15].

<sup>1</sup> Составлен автором.

<sup>2</sup> Составлен автором.

На рис. 6 приведены основные тенденции процессов общественного развития в аспекте совершенствования деятельности ОО.

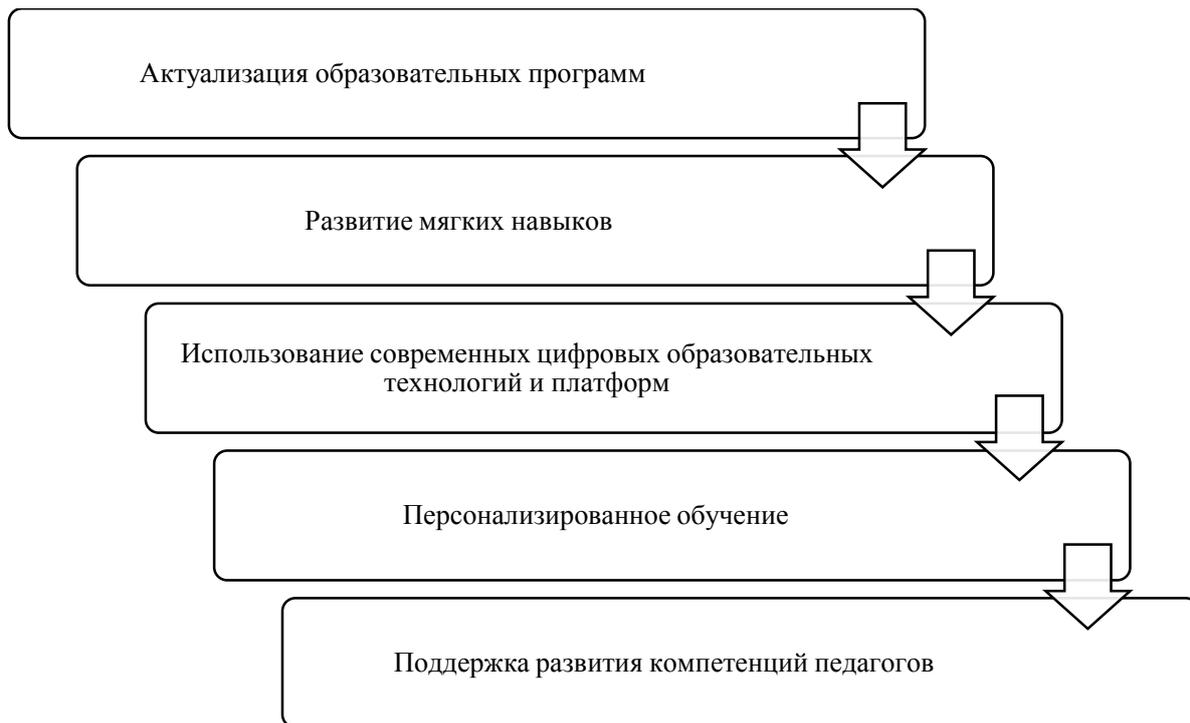


Рис. 6. Основные тенденции процессов общественного развития в аспекте совершенствования деятельности ОО<sup>1</sup>

Fig. 6. Main trends in social development processes in terms of improving the EO activities

В целом, адаптация к быстро меняющемуся миру и обеспечение обучаемых сотрудников в ОО актуальными знаниями и навыками, расширение компетенций стали важными задачами для ОО, на которые выделяются значительные средства, и подготавливается соответствующий управляющий менеджмент.

Сотрудники являются одной из заинтересованных сторон организаций, значительная доля ответственности за качественный образовательный продукт возложена на них. Причем одной из особенностей ОО является то, что оказываемые услуги обладают изменчивостью, зависимостью не только от уровня образованности, профессионализма, подготовки, прохождения различных курсов повышения квалификации, но и склонностью к трансформациям, обусловленным различными проявлениями человеческого фактора.

Искусственный интеллект в настоящее время причисляется к материальным активам ОО, использующей его. Тогда как доля профессорского состава в университете отражается на репутационной составляющей ОО, позволяет достичь более высокого конкурса при поступлении, привлечь наиболее перспективных абитуриентов, которые впоследствии смогут создать новые научные открытия и обеспечить разработки [21]. Разработана концептуальная модель, в которой достигались три цели (рис. 7).

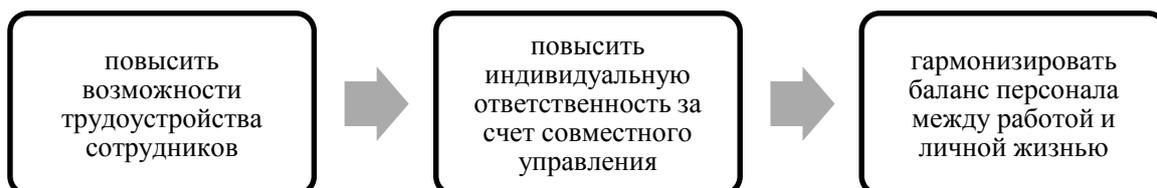
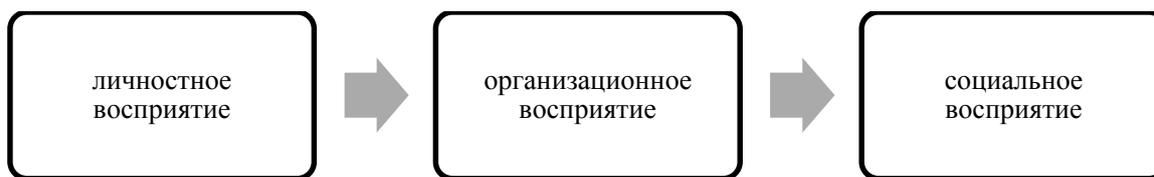


Рис. 7. Цели концептуальной модели

Fig. 7. Goals of conceptual model

<sup>1</sup> Составлен автором.

В модели получили развитие теории баланса между работой и личной жизнью. Предложена концепция трех типов представлений о прямых эффектах баланса между работой и личной жизнью, а также о корпоративной политике ОО (рис. 8).

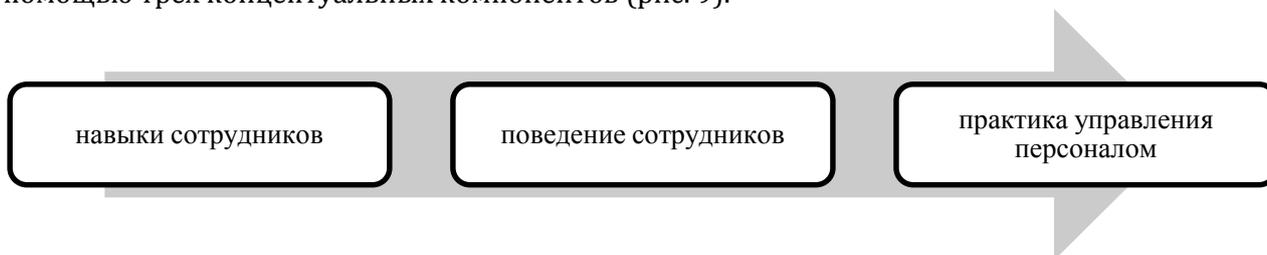


*Рис. 8. Типы представлений о прямых эффектах баланса между работой и личной жизнью сотрудников ОО*

*Fig. 8. Types of ideas about the direct effects of work-life balance among employees of an EO*

### **Обсуждение**

Таким образом, возникает вопрос, всегда ли более тщательный контроль над рабочим и семейным графиком вырабатывает у сотрудников более осмысленный подход, каким образом восприятие человека влияет на баланс между работой и личной жизнью, обеспечивая гармонию труда и отдыха. Организации с соответствующим отношением и восприятием приносят пользу лояльным и преданным своему делу сотрудникам. Уровень гибкости управления человеческими ресурсами является внутренней характеристикой ОО. Вероятно, эту проблему можно решить с помощью трех концептуальных компонентов (рис. 9).



*Рис. 9. Концептуальные компоненты повышения уровня гибкости HRM<sup>1</sup>*

*Fig. 9. Conceptual components for increasing the level of flexibility in HRM*

### **Заключение**

Гибкость навыков сотрудников – число потенциальных альтернативных вариантов применения навыков. Гибкость поведения сотрудника представляет собой адаптируемость в отличие от рутинного поведения; это насколько сотрудники обладают широким репертуаром поведенческих сценариев, которые могут быть адаптированы к требованиям конкретной ситуации.

Гибкость практик управления сотрудниками ОО – HR-практики могут быть адаптированы и применены в различных сферах деятельности, в ситуациях или на различных площадках или подразделениях организации, а также скорость, с которой они могут быть сделаны адаптации и приложения, разработать гибкость ресурсов в такой степени, чтобы сотрудники могли иметь мотивацию и способность посвятить свои усилия как преподавательской, так и исследовательской деятельности.

### **Список источников**

1. Сокур А. В. Управление человеческими ресурсами в обеспечении процессов цифровой трансформации бизнеса. 2023; дис. ... канд. экон. наук: 5.2.6. 170 с.
2. Introduction to Human Resource Management. Режим доступа: <https://www.drnishikantjha.com/books-collection/hrm-basic-notes.pdf> (дата обращения 10.10.2023)
3. Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies // The International Journal of Human Resource Management. 2016; 27(1): 88-110.

<sup>1</sup> Составлен автором.

4. Mahmoud, M. A., Blankson, C., Owusu-Frimpong, N., Nwankwo, S., & Trang, T. P. Market orientation, learning orientation and business performance: the mediating role of innovation // *International Journal of Bank Marketing*. 2016; 34(5).
5. Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success // *Tourism Management*. 2015; 46: 30-42.
6. Khajeheian, D. Audience Commodification: A Source of Innovation in Business Models // *Technology Innovation Management Review*. 2016; 6(8): 40-47.
7. Emami, A., & Dimov, D. Degree of innovation and the entrepreneurs' intention to create value: a comparative study of experienced and novice entrepreneurs // *Eurasia Business and Economics Society*. 2017; 7(2):161-182.
8. van Kerkhoff, L., & Szlezák, N. A. The role of innovative global institutions in linking knowledge and action // *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2016; 113(17): 4603-4608.
9. Armstrong M., Brown D. Strategic Human Resource Management: Back to the future? A literature review. Institute for Employment Studies. Режим доступа: [https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/517\\_Strategic-Human-Resource-Management-Back-to-the-future-IES-CIPD-2019.pdf](https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/517_Strategic-Human-Resource-Management-Back-to-the-future-IES-CIPD-2019.pdf). (дата обращения 31.01.2024).
10. Хамел Г., Прахлад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп-Бизнес, 2002.
11. Sharon A. Alvarez, Jay B. Barney, Phillip Anderson. Forming and Exploiting Opportunities: The Implications of Discovery and Creation Processes for Entrepreneurial and Organizational Research // *Organization Science*. 2012; 24(1): 301-317.
12. Boxall P., Macky K. High-performance work systems and organizational performance: Bridging theory and practice // *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2007; 45: 261-270.
13. Одегов Ю. Г. Сетевой HR-менеджмент 3.0 [Электронный ресурс]: монография / Одегов Ю. Г., Никулин Л. Ф., Половинко В. С. – Электрон. текстовые данные. Омск: Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского, 2013.
14. Лазарева Е. И. Национальное благосостояние как интегрированный ресурс инновационно-ориентированного развития экономики: теория, методология и инструментарий исследования. 2010; Дисс. ... доктора экономических наук; Южный федеральный университет.
15. Лазарева Е. И., Хосроева Н. И. Инновационный менеджмент трендов развития человеческого потенциала российских регионов через призму глобальных целей устойчивого развития // *Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К. Л. Хетагурова*. 2020. № 3. С. 167–177.
16. Лазарева Е. И., Гаврилова Ю. В. Идентификация социально-экономических факторов развития человеческого капитала в HR-менеджменте организации // *Российский журнал менеджмента*. 2023. № 21 (1). С. 89–114.
17. Масалова Ю. А. Система управления качеством человеческих ресурсов // *Вестник ОмГУ. Серия: Экономика*. 2015. № 1. С. 81–85.
18. Масалова Ю. А. Качество человеческих ресурсов как объект управления в системе высшего образования // *Известия БГУ*. 2016. № 1. С. 107–114.
19. Федоров М. В. Стратегическое управление человеческими ресурсами // *УЭК*. 2013. № 11 (59).
20. Волков С.В., Ишбаев З.З., Штраус Л.С. Повышение эффективности управления образовательной организацией на основе внедрения информационно-коммуникационных технологий // *Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Экономика*. 2023. № 1(35).
21. Anopchenko, T., Lazareva, E., Murzin, A. Network Approach for Innovation Economy Managers of International Level Education: Southern Federal University Experience. *SGEM 2016 Proceedings*. 2016; 1.1: 917-922.

### References

1. Sokur A. V. *Human resource management in supporting digital business transformation processes*. 2023; dis. ... cand. econ. sciences. 170 p. (In Russ.)
2. Introduction to Human Resource Management. Available from: <https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/hrm-basic-notes.pdf> [Accessed 10 October 2023].
3. Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*. 2016; 27(1): 88-10.
4. Mahmoud, M. A., Blankson, C., Owusu-Frimpong, N., Nwankwo, S., & Trang, T. P. Market orientation, learning orientation and business performance: the mediating role of innovation. *International Journal of Bank Marketing*. 2016; 34(5).

5. Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*. 2015; 46: 30-42.
6. Khajeheian, D. Audience Commodification: A Source of Innovation in Business Models. *Technology Innovation Management Review*. 2016; 6(8): 40-47.
7. Emami, A., & Dimov, D. Degree of innovation and the entrepreneurs' intention to create value: a comparative study of experienced and novice entrepreneurs. *Eurasia Business and Economics Society*. 2017; 7(2): 161-182.
8. van Kerkhoff, L., & Szlezák, N. A. The role of innovative global institutions in linking knowledge and action. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2016; 113(17): 4603-4608.
9. Armstrong M., Brown D. Strategic Human Resource Management: Back to the future? A literature review. Institute for Employment Studies. Available from: [https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/517\\_Strategic-Human-Resource-Management-Back-to-the-future-IES-CIPD-2019.pdf](https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/517_Strategic-Human-Resource-Management-Back-to-the-future-IES-CIPD-2019.pdf). [Accessed 31 January 2024].
10. Hamel G., Prahalad K. *Competing for the future. Creating the markets of tomorrow*. Moscow; 2002. (In Russ.)
11. Sharon A. Alvarez, Jay B. Barney, Phillip Anderson. Forming and Exploiting Opportunities: The Implications of Discovery and Creation Processes for Entrepreneurial and Organizational Research. *Organization Science*. 2012; 24(1): 301-317.
12. Boxall P., Macky K. High-performance work systems and organizational performance: Bridging theory and practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2007; 45: 261-270.
13. Odegov Yu. G., Nikulin L. F., Polovinko V. S. Network HR management 3.0. Omsk State University named F.M. Dostoevsky. 2013. (In Russ.)
14. Lazareva E. I. *National welfare as an integrated resource for innovation-oriented economic development: theory, methodology and research tools*. 2010; Diss. ... Doctor of Economic Sciences; Southern Federal University. (In Russ.)
15. Lazareva E. I., Khosroeva N. I. Innovative management of trends in the development of human potential in Russian regions through the prism of global sustainable development goals. *Bulletin of North Ossetian State University named after K.L. Khetagurov*. 2020; 3: 167-177. (In Russ.)
16. Lazareva E. I., Gavrilova Yu. V. Identification of socio-economic factors of human capital development in HR management of an organization. *Russian Journal of Management*. 2023; 21 (1): 89-114. (In Russ.)
17. Masalova Yu. A. Human resource quality management system. *Bulletin of Omsk State University. Series: Economics*. 2015; 1: 81-85. (In Russ.)
18. Masalova Yu.A. The quality of human resources as an object of management in the system of higher education. *News of BSU*. 2016; 1: 107-114. (In Russ.)
19. Fedorov M.V. Strategic human resource management. *UEX*. 2013; 11 (59). (In Russ.)
20. Volkov S.V., Ishbaev Z.Z., Strauss L.S. Increasing the efficiency of management of an educational organization based on the introduction of information-communication technologies. *Bulletin of the Moscow City Pedagogical University. Series: Economics*. 2023; 1(35). (In Russ.)
21. Anopchenko T., Lazareva E., Murzin A. Network Approach for Innovation Economy Managers of International Level Education: Southern Federal University Experience. *SGEM 2016 Proceedings*. 2016; 1.1: 917-922. (In Russ.)

**Информация об авторе**

Ю. В. Гаврилова – аспирант кафедры «Инновационный и международный менеджмент» факультета управления ЮФУ.

**Information about the author**

Yu. V. Gavrilova – PhD student, Department "Innovative and International Management" of the Faculty of Management, Southern Federal University.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 02.02.2024; одобрена после рецензирования 16.02.2024; принята к публикации 19.02.2024.

The article was submitted 02.02.2024; approved after reviewing 16.02.2024; accepted for publication 19.02.2024.