

УДК 331.108.45

DOI: 10.26140/anie-2019-0802-0011

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ИНСТИТУТА  
МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ОБРАЗОВАНИЯ**

© 2019

**Антонова Наталья Владимировна**, доцент кафедры «Деловой иностранный язык»,  
директор Института международного менеджмента и образования  
**Литвинова Валентина Сергеевна**, кандидат сельскохозяйственных наук, доцент кафедры  
«Управления персоналом» Института международного менеджмента и образования  
*Красноярский государственный аграрный университет*  
(660049, Россия, Красноярск, пр. Мира, 90, e-mail: Tina.litvinova@mail.ru)

**Аннотация** Кадровая политика организации – целенаправленная деятельность по формированию трудового коллектива, способного реализовать намеченные цели. В целом кадровая политика организации отражает дескриптивные характеристики стратегии управления персоналом. Институт Международного менеджмента и образования был создан в структуре Красноярского государственного аграрного университета в 1998 году. Цель его открытия состояла в том, чтобы создать институт, выпускающий студентов, способных свободно адаптироваться на зарубежных рынках образовательных и производственных услуг через углубленное изучение иностранного языка и международного менеджмента и бизнеса. В статье представлен опыт работы по совершенствованию стратегии института Международного менеджмента и образования на основе SWOT-анализа, позволивший повысить качественный уровень персонала и качество подготовки выпускников на Европейский уровень и дважды получить аккредитацию Европейского Совета по Бизнес Образованию. Основной принцип, который использовали при проведении SWOT-анализа, стал выбор максимально конкретной области исследования (преподаватели управленческих дисциплин, знакомых с европейским бизнесом и знающих английский язык). Особое внимание было уделено определению мнения рынка на наше «уникальное предложение» (менеджер со знанием английского языка, особенно делового английского языка) через опросы и анкетирование потенциальных потребителей образовательной услуги. В статье представлены основные документы, отражающие стратегию развития персонала института Международного менеджмента и образования.

**Ключевые слова:** стратегия, качество, профессорско-преподавательский состав, SWOT-анализ, Европейский Совет по Бизнес Образованию

**FORMATION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGY OF THE INSTITUTE  
OF INTERNATIONAL MANAGEMENT AND EDUCATION**

© 2019

**Antonova Natalia Vladimirovna**, Associate Professor at the Department of Business Foreign Language,  
Director of the Institute of International Management and Education  
**Litvinova Valentina Sergeevna**, Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor at the Department  
of Personnel Management, Institute of International Management and Education  
*Krasnoyarsk State Agrarian University*  
(660049, Russia, Krasnoyarsk, pr. Mira, 90, e-mail: Tina.litvinova@mail.ru)

**Abstract.** The personnel policy of the organization is a purposeful activity in the formation of a workforce capable of realizing the intended goals. In general, the personnel policy of the organization reflects the descriptive characteristics of the personnel management strategy. The Institute of International Management and Education was established in the structure of the Krasnoyarsk State Agrarian University in 1998. The purpose of its organization was to create an institute that trains students who are able to freely adapt to the foreign markets of educational and industrial services through in-depth study of a foreign language and international management and business. The article presents the experience of improving the strategy of the Institute of International Management and Education on the basis of the SWOT-analysis, which allowed raising the quality level of personnel and the quality of training the graduates to the European level and receiving the accreditation of the European Council for Business Education twice. The main principle that was used during the SWOT analysis was the choice of the most specific field of study (teachers of management disciplines familiar with European businesses and fluent in English). Particular attention was given to determining the market opinion of our “unique offer” (manager with knowledge of the English language, especially Business English) through surveys and questioning of potential consumers of educational services. The article presents the main documents reflecting the staff development strategy of the Institute of International Management and Education.

**Keywords:** strategy, quality, faculty, SWOT analysis, European Council for Business Education

Качественное функционирование системы управления организацией реализуется путем формирования совокупности подсистем, отражающих отдельные стороны управления: цели, функции, принципы, методы, кадры, технику и технологию.

Кадровая политика организации – целенаправленная деятельность по формированию трудового коллектива, способного реализовать намеченные цели. Человеческий потенциал, являясь частью кадровой политики, служит основой организации и дает возможность организации изменяться в долгосрочной перспективе, при реализации своих целей. В целом кадровая политика организации отражает дескриптивные характеристики стратегии управления персоналом.

Основные модели стратегического управления персоналом отображают, что стратегия управления персоналом является составной частью общей стратегии организации [1-12]. При этом особенностью стратегии управления персоналом является то, что в условиях

стратегического управления происходят качественные изменения в области работы с персоналом, а управление людьми – не отдельная функция, а инструмент, посредством которого осуществляется стратегия организации.

В статье представлен опыт применения SWOT – анализа при разработке стратегии управления персоналом института Международного менеджмента и образования ФГБОУ ВО Красноярский государственный аграрный университет.

Институт Международного менеджмента и образования был создан в структуре Красноярского государственного аграрного университета в 1998 году. Цель его открытия состояла в том, чтобы создать конкурентоспособный на международном образовательном рынке институт, выпускающий студентов, способных свободно адаптироваться на зарубежных рынках образовательных и производственных услуг через углубленное изучение иностранного языка и международного менеджмента и бизнеса.

Первый выпуск студентов институт сделал 2006 году, и с этого периода выпускники института ежегодно пополняли ряды специалистов со знанием английского языка, которые достойно работали на благо российской экономики, а также успешно трудоустроившись за рубежом.

Для того, чтобы это стало возможно в аграрном университете, где иностранный язык не являлся профильным, руководство университета в целом, и института в частности, должны были разработать новую стратегию развития, ориентированную на Европейское образование, привести свои образовательные программы в соответствие с требованиями Болонской декларации, стандартов Европейского Совета по Бизнес Образованию (ЕСБО), Европейской логистической ассоциации, стандартов ENQA.

Взаимосвязь между профессиональным развитием персонала и результатами деятельности организации выявили потребность на данном этапе в высококвалифицированных кадрах института, которые бы не только знали Европейские стандарты, но и были готовы внедрять их в процесс подготовки студентов. В аграрном вузе дефицит таких кадров заставил университет уделить особое внимание своей кадровой политике.

На начальном этапе становления института, руководство разработало свою миссию, стратегию и принципы деятельности, с помощью метода SWOT-анализ. Аббревиатура SWOT означает: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (Угрозы). Иными словами SWOT – анализ внутреннего потенциала работника с учетом положительного и отрицательного влияния факторов окружающей среды [13].

Основными принципами, которыми использовали при проведении SWOT- анализа стали: выбор максимально конкретной области исследования (преподаватели управленческих дисциплин, знакомых с европейским бизнесом и знающих английский язык); четкое разделение элементов SWOT, с учетом того, что сильные и слабые стороны – это внутренние особенности организации, в данном случае университета, организация может влиять на них, а возможности и угрозы связаны с внешней средой и, организация не может напрямую влиять на них, а только менять свой подход и подстраиваться под них). Особое внимание было уделено определению мнения рынка на наше «уникальное предложение» (менеджеры со знанием английского языка) через опросы и анкетирование потенциальных потребителей образовательной услуги.

На начальном этапе в 2006 году выявили следующие слабые стороны института:

1. Отсутствие стратегии развития института в целом, и персонала в частности
2. Низкий уровень профессиональной компетентности профессорско-преподавательского состава, привлекаемого к реализации образовательной программы в области менеджмента со знанием английского языка
3. Низкий уровень маркетинговой деятельности института, в частности рекламы для привлечения потенциальных потребителей
4. Низкий уровень заработной платы профессорско-преподавательского состава
5. Отсутствие качественной системы вознаграждения за дополнительный объем работы
6. Слабое финансирование мероприятий в рамках работы по управлению персоналом
7. Устаревшие должностные инструкции для профессоров, доцентов, старших преподавателей, преподавателей и ассистентов
8. Отсутствие планирования профессионально-квалификационного продвижения и карьеры персонала.
9. Отсутствие планирования подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

Сильными сторонами института являлись высокий

уровень дисциплинированности и исполнительности и развитые управленческие компетенции руководства института.

В качестве основной угрозы выступили наличие мощных конкурентов в виде Сибирского Федерального университета и Сибирского аэрокосмического университета, крайне низкая платежеспособность населения, поскольку основное количество мест при наборе абитуриентов выделялось на места за счет внебюджетного финансирования обучения.

При этом развитие международных связей определили возможности при формировании стратегии развития персонала института.

Ожидаемые результаты и направления реализации кадровой политики института Международного менеджмента и образования в 2006-2018 гг. нашли свое отражение в следующих документах института:

1. Комплексная программа развития института, определяющая его стратегию деятельности и меры ее реализации

Механизм реализации данной программы предусматривает ежегодную ее актуализацию по отдельным направлениям деятельности принимаемой Советом института на календарный год. При этом приоритеты направлены:

- на формирование института Международного менеджмента и образования как учебно-научно-производственного и инновационного комплекса;
  - реализацию государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования второго и третьего поколений;
  - совершенствование номенклатуры направлений подготовки и специальностей на основе изучения потребностей рынка интеллектуального труда;
  - актуализацию содержания преподаваемых учебных дисциплин в соответствии с достижениями российской и мировой науки, технологии, культуры;
  - дальнейшее развитие и внедрение информационных образовательных технологий и методов обучения, в том числе дистанционных;
  - развитие научно-исследовательской, научно-технической и инновационной деятельности, интеграцию науки и образования;
  - развитие системы повышения квалификации профессорско-преподавательского состава;
  - разработку комплекса мер по социальной поддержке преподавателей, сотрудников, аспирантов и студентов;
  - подготовку и издание учебной, научной и методической литературы, как на бумажных носителях, так и на электронных, в том числе для дистанционных технологий обучения;
  - развитие международной и внешнеэкономической деятельности института [14].
2. Политика в области качества института Международного менеджмента и образования (ежегодное обновление)
3. Комплексная программа подготовки и повышения квалификации научно-педагогических кадров на 2011-2015 г.г. [15].
4. План подготовки и повышения квалификации научно-педагогических работников на 2016-2020 г.г. [16].
5. План мероприятий («Дорожная карта») Стратегии развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Красноярский государственный аграрный университет» на 2016-2020 годы

В течение 2006-2018 годов при полной поддержке руководства университета кадровой политикой института Международного менеджмента и образования включала ряд мероприятий, направленных на преобразование слабых сторон в сильные, снижение угроз, через различные пути реализации возможностей.

Во-первых, была разработана новая стратегия разви-

тия института, которая предполагала подготовку высококвалифицированных специалистов в области менеджмента, управления персоналом и профессионального обучения для агропромышленного комплекса и других отраслей промышленности, способных решать задачи на основе инновационных российских и зарубежных технологий. В связи с этим, проведена корректировка профессиональных компетенций и дескриптивных характеристик профессорско-преподавательского состава института.

Во-вторых, была разработана стратегия развития профессорско-преподавательского состава. Данная стратегия предусматривала внутренние и внешние источники повышения квалификации персонала, в том числе в области английского языка, как в России, так и за рубежом или через привлечение зарубежных специалистов (Словении, Венгрии, Великобритании, Германии, Монголии, Индии).

В-третьих, были привлечены дополнительные материальные ресурсы для материального стимулирования профессорско-преподавательского состава, занятого в реализации образовательной программы на английском языке через рейтинговую систему поощрения и дополнительные ежемесячные выплаты за разработку и внедрения учебно-образовательных материалов.

В-четвертых, была применена новая технология профессионального развития профессорско-преподавательского состава института, так сотрудники института приобрели дополнительные компетенции через систематическую переработку материалов в соответствии с требованиями стандартов ЕСБО и ENQA, в том числе разработку дескрипторов, компетентностной модели выпускников, системы оценки знаний в соответствии с требованиями Европейского образования. В 2017 году студенты и преподаватели института международного менеджмента и образования, основываясь на качественной стратегии управления персоналом, вторыми в России получили аккредитацию Европейского Совета по Бизнес Образованию сроком на 5 лет- до 31 мая 2022 года по направлению подготовки бакалавр и магистр «Менеджмента».

В-пятых, в институте в 2017 году была проведена работа по формированию кадрового резерва на должности руководителей и заместителей руководителя института: подготовлен список кандидатов в кадровый резерв, получены письменные согласия на участие в кадровом резерве.

В целом, кадровая политика и стратегия развития персонала института Международного менеджмента и образования к 2018 году позволила сформировать профессорско-преподавательский состав с качественными и дескриптивными характеристиками. В течение 12 лет в условиях экономического спада, демографического кризиса институт систематически выполнял план набора студентов для обучения бюджетной и коммерческой основе. Успешная стратегия развития персонала дала возможность вывести выпускников института на Европейский и Американский уровень. Выпускники института обучаются и работают в Великобритании, США, Турции, КНР; систематически участвуют в работе летних школ в Словении и КНР; а преподаватели института систематически публикуют свои научные статьи в различных странах мира на английском языке.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами/пер. с англ. М.: ИНФРА –М, 2002
2. Архипова Н.И. К вопросу о стратегии управления человеческими ресурсами// Наука и искусство управления: Вестник Института экономики, управления и права РГГУ. М.: РГГУ, 2009, № 1 с. 27-39
3. Кибанов А.Я. Новая стадия эволюции науки об управлении персоналом при неизменной парадигме/ Современные технологии управления. 2014. № 5 (41). С. 17-23.
4. Таланова Н.В., Алексеева Н.В. Взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом / Вестник Российского университета кооперации. 2015. № 3 (21). С. 73-77.
5. Никишина А.Л. Развитие персонала как стратегический

аспект управления организацией. Карельский научный журнал. 2017. Т. 6. № 1 (18). С. 83-86.

6. Белик В.Д. Совершенствование системы стратегического управления персоналом на предприятиях пищевой промышленности. Балтийский гуманитарный журнал. 2014. № 3 (8). С. 31-33.

7. Григорян Е.С., Голубкова И.В. Обеспечение безопасности предприятия на основе управления персоналом. XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. 2017. № 1 (35). С. 32-37.

8. Иванова Т.Н., Зорина К.Х. Изменения в практике управления персоналом современных организаций. Карельский научный журнал. 2016. Т. 5. № 3 (16). С. 125-128.

9. Демушина О.Н. Лояльность персонала и факторы её формирования. Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2015. № 2 (11). С. 133-136.

10. Антонова И.И., Ахмадеева Г.Ч. Развитие системы управления персоналом в условиях внедрения методологии бережливого производства. Балтийский гуманитарный журнал. 2014. № 2 (7). С. 51-53.

11. Крюкова А.А., Гизатулина М.Ф. Инновационные подходы к мотивации персонала. Карельский научный журнал. 2017. Т. 6. № 2 (19). С. 67-68.

12. Демушина О.Н. Факторы, влияющие на лояльность персонала коммерческой организации. Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2015. № 1 (10). С. 65-70.

13. Захаркина Н.В., Плахова Л.В. SWOT-анализ как инструмент управления профессиональным развитием персонала в современных условиях / Фундаментальные исследования. 2015. № 2-12. С. 2673-2678.

14. Матюшев В.В., Антонова Н.В., Литвинова В.С., Карпунина А.Н. Комплексная программа развития института международного менеджмента и образования на 2013 год/; Краснояр. гос. аграр. ун-т. -Красноярск, 2013.- 40 с.

15. Комплексная программа подготовки и повышения квалификации научно-педагогических кадров на 2011-2015 г.г. / М-во сельского хозяйства РФ, Департамент научно-технологической политики и образования ФГБОУ ВПО «Красноярский государственный аграрный университет». - Красноярск: КрасГАУ, 2011.- 134 с.

16. План подготовки и повышения квалификации научно-педагогических работников на 2016-2020 г.г. [http://www.kgau.ru/sveden/content/Sbornik\\_PK\\_2016-2020.pdf](http://www.kgau.ru/sveden/content/Sbornik_PK_2016-2020.pdf)

Статья поступила в редакцию 27.02.2019

Статья принята к публикации 27.06.2019