

DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-11-51-62>

## О магистерской программе «Управление креативным персоналом»: методологические основания

Грудзинский Александр Олегович – д-р социол. наук, проф., директор института экономики и предпринимательства. E-mail: aog@unn.ru

Гуськова Ирина Владимировна – д-р экон. наук, проф., кафедра университетского менеджмента и инноваций в образовании. E-mail: guskova@iee.unn.ru

Серебровская Наталья Евгеньевна – д-р психол. наук, проф., кафедра университетского менеджмента и инноваций в образовании. E-mail: serebrovskaya@iee.unn.ru

Марико Валерия Валерьевна – канд. пед. наук, доцент, кафедра университетского менеджмента и инноваций в образовании. E-mail: mvv@iee.unn.ru

Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород, Россия

Адрес: 603950, г. Нижний Новгород, просп. Гагарина, 23

*Аннотация.* В целях совершенствования подготовки магистров, обучающихся по направлению «Управление персоналом», проведено социологическое исследование мнений работодателей. На основе его результатов уточнены HR-технологии и раскрыто содержание профессиональных компетенций, которыми должны обладать специалисты кадровых служб организаций и предприятий, относящиеся к категории креативного персонала. На предварительном этапе в качестве ориентиров проанализированы ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом (уровень магистратуры)», а также требования, предъявляемые профессиональным стандартом к специалисту по управлению персоналом. Для изучения мнений работодателей было проведено двухэтапное исследование, включавшее на первом этапе фокусированное интервью с руководящими работниками с целью выяснения применяемых на практике приёмов работы с креативным персоналом ( $N = 43$ ). В качестве рабочей гипотезы выступало предположение, что имеется существенная специфика в процессах привлечения, развития и удержания креативного персонала. На основе интервью был подготовлен список профессиональных компетенций, владение которыми может повысить качество управления креативным персоналом. На втором этапе был проведён анкетный опрос более широкой группы работодателей с задачей определения приоритетности предложенных профессиональных компетенций ( $N=87$ ). Интервью и анкетирование проводилось с представителями кадровых служб и руководящего состава предприятий и организаций (в том числе высших учебных заведений) Нижнего Новгорода, основная деятельность которых направлена на получение интеллектуального продукта. Авторами при поддержке Стипендиальной программы Владимира Потанина разработана программа магистратуры «Управление креативным персоналом». На основе результатов исследования в рабочие программы дисциплин и в список профессиональных компетенций разработанной магистерской программы были внесены соответствующие коррективы.

*Ключевые слова:* креативный персонал, креативный класс, управление персоналом, управление креативным персоналом, инноваторы, профессиональные компетенции, HR-технологии

Для цитирования: Грудзинский А.О., Гуськова И.В., Серебровская Н.Е., Марико В.В. О магистерской программе «Управление креативным персоналом»: методологические основания // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. № 11. С. 51-62.

DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-11-51-62>

### Введение

Перед ведущими университетами стоит задача не только выпуска креативных профессионалов для разных областей деятельности, но и подготовки специалистов по управлению креативным персоналом. Задача статьи – описать опыт методологической рефлексии по поводу выполнения этой задачи, а в этом контексте предложить список профессиональных компетенций, которые потребуются сотрудникам кадровых служб. Наш опыт может оказаться полезным для разработчиков аналогичных образовательных программ в других отечественных вузах.

В статье представлены результаты социологического исследования мнений работодателей, положенные в основу разработки магистерской программы «Управление креативным персоналом». Хотя анализ проводился на основе опроса сотрудников нижегородских инновационных компаний, можно утверждать, что в силу процессов глобализации полученные результаты отражают картину, характерную для всей России. В рамках нашего исследования было проведено два проверочных интервью с топ-менеджерами крупного стартапа из Кремниевой долины, которые подтвердили глобальный характер применяемых в нижегородских компаниях управленческих технологий.

Отметим также, что в силу педагогической направленности статьи в ней не рассматриваются общие вопросы сопряжения и актуализации профессиональных компетенций, активно обсуждаемые в последнее время в контексте введения ФГОС ВО 3++ (см., например, [1–3]).

### Проблема подготовки кадров для управления креативным персоналом

Изучение трендов развития современного общества знаний, включая направления

формирования человеческого капитала ведущих стран мира, показывает, что основной движущей силой роста инновационных экономик развитых и развивающихся стран является социальная группа людей, характеризующаяся высоким международным уровнем образования, творческими интеллектуальными способностями и предпринимательскими навыками поведения. Социально-экономические условия острой конкуренции, сложившиеся как на глобальном, так и на внутренних рынках, сформировали запрос на работников, способных предлагать и реализовывать нестандартные решения, обеспечивающие технологические прорывы. Эту социальную группу принято называть «креативный (творческий) класс», а на рынке труда появился новый феномен – *креативный персонал*, который в условиях экономики знаний обеспечивает ускоренный экономический рост.

Осмысление критериев принадлежности работников к креативному персоналу происходит в течение последних нескольких десятилетий. Р. Флорида, автор известной монографии «Креативный класс. Люди, которые создают будущее», исходит из того, что «креативность стала ключевым фактором развития экономики и общества, и в этом истинная движущая сила всех процессов». По его мнению, «ядро креативного класса – это представители таких областей деятельности, как наука и техника, архитектура и дизайн, образование, искусство, музыка и индустрия развлечений, – другими словами, те сферы, где генерируются новые идеи, создаются новые технологии и появляется новая креативная составляющая в самых разных областях. Помимо этого ядра, в состав креативного класса входит более широкий круг креативных профессионалов из таких сфер, как бизнес и финансы, право, здравоохране-

ние и смежные направления деятельности» [4]. Высказывается мнение, что к креативному классу «можно причислить всех тех, кто в пределах своей профессиональной или социальной деятельности является инноватором, генератором развития, создателем “точек роста”. В социальном отношении это представители отраслевой и фундаментальной науки, разработчики и реализаторы высоких технологий, представители некоторых сегментов бизнеса (чаще среднего, созданного с нуля, а также венчурного), активная часть городской интеллигенции, работающая в сфере формирования духовной и информационной реальности» [5]. Инновационные компании и их сотрудники прямо или опосредованно являются выходцами из университетской среды. Поэтому очевидно, что учёные и преподаватели вузов, где зарождаются новые технологии и ведётся подготовка будущего креативного персонала, сами относятся к креативному классу.

В приведённых характеристиках креативного сотрудника используется термин «инноватор». Современные предприятия, работающие на технологические прорывы, требуют от сотрудников дополнительных к творческим способностям качеств: инициативы, понимания реальных рыночных условий, умения доводить идею до коммерческого продукта, то есть качеств предпринимателя («*антэпренёра*»). При этом от сотрудника требуют, чтобы он проявлял свои предпринимательские качества и внутри компании, то есть был «*интэпренёром*». Таким образом, полная характеристика представителя креативного персонала должна включать и наличие предпринимательских качеств, что превращает его из «*новатора*» в «*инноватора*», то есть не только в изобретателя, но и в человека, умеющего сделать из идеи рыночный продукт. Ведущие университеты мира уже достаточно давно сформулировали развитие предпринимательских качеств у своих выпускников как столь же важную задачу, как и обеспечение их передовыми знаниями и привитие творческих способностей [6].

Привлечение к работе креативных сотрудников, которые во многих организациях составляют основу трудового коллектива, порождает новую проблему: разработку методов управления креативным персоналом и, соответственно, создание программ обучения сотрудников кадровых служб эффективному управлению креативными работниками. Ведь подходы к менеджменту креативными человеческими ресурсами имеют существенные отличия от традиционных схем и алгоритмов управления кадрами, особенно основанных на концепции бюрократической организации.

Проблема подготовки кадров для инновационной экономики в настоящее время активно обсуждается. При этом отмечается, что «подготовка кадров для инновационных и наукоёмких производств – это сфера столкновения интересов наиболее влиятельных “игроков”: государства, бизнеса, университетов, НИИ, академий наук и, наконец, самих учащихся» [7]. В этом контексте понятно, что при разработке образовательных программ для обеспечения адекватной подготовки студентов необходимо изучение мнения работодателей. Например, в работе [8] «на основе анализа данных фокусированных интервью с работодателями (N = 50) рассмотрены вопросы совершенствования подготовки инженерно-технических кадров для наукоёмких производств». Целый ряд авторов рассматривают подходы к взаимодействию университетов со сферой производства и бизнес-сообществом, к сопряжению системы высшего образования и сферы труда, к реализации «третьей миссии» университета, созданию «диффузных» структур, обеспечивающих связь университета с реальным сектором экономики [9–14]. Подчёркивается необходимость сотрудничества между университетами и предприятиями, в том числе и в сфере управленческого образования [15].

#### Социологическое исследование: методология и организация

В институте экономики и предпринимательства Университета Лобачевского в

течение шести лет ведётся подготовка бакалавров и магистров по направлению «Управление персоналом». В связи с развитием в Нижегородской области высокотехнологичных производств, сферы исследований и разработок и в целом сферы интеллектуального труда нами при поддержке Стипендиальной программы Владимира Потанина в рамках направления магистратуры «Управление персоналом» была разработана магистерская программа «Управление креативным персоналом». Для обеспечения актуализации соответствующих профессиональных компетенций у выпускников было принято решение провести социологическое исследование практического опыта кадровых служб предприятий и организаций, в которых превалирует креативный персонал.

Магистерская программа разработана на основе самостоятельно установленного в ННГУ образовательного стандарта. Вместе с тем на предварительном этапе исследования нами были изучены как предыдущая версия ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»<sup>1</sup> (2015 г.), которая содержала список профессиональных компетенций, так и утверждённая в конце августа 2020 г. новая версия ФГОС (3++), в которой указывается, что вуз должен определять их самостоятельно на основе профессиональных стандартов. В этой связи нами был изучен профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом»<sup>2</sup>, рекомендованный новым ФГОС. При отсутствии соответствующего профстандарта профессиональные компетенции должны формулироваться на основе анализа требований, предъявляемых к выпускникам на рынке труда.

Если говорить в терминах образовательного стандарта, то исследование было сосредоточено на вопросах реализации «орга-

низационно-управленческой деятельности». Мы приняли во внимание, что образовательный стандарт 2015 г. устанавливал, что выпускник, освоивший программу магистратуры, для реализации этого вида деятельности должен обладать десятью профессиональными компетенциями (ПК). Среди них: ПК-3 – «умение разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала», ПК-5 – «умение разрабатывать и внедрять политику обучения и развития персонала», ПК-7 – «умение разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учётом факторов внешней и внутренней среды организации, её стратегических целей и задач».

В терминах профессионального стандарта существо интересовавших нас вопросов лежало в области обобщённых трудовых функций G «Операционное управление персоналом и подразделением организации» и H «Стратегическое управление персоналом организации», которые относятся к седьмому (высшему) уровню квалификации. В число должностных требований к специалистам, выполняющим эти функции, включено требование образования на уровне магистратуры. При составлении вопросов для интервью мы ставили задачу обсуждения трудовых функций G/01.7 «Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения», G/02.7 «Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения», H/01.7 «Разработка системы стратегического управления персоналом организации», H/02.7 «Реализация системы стратегического управления персоналом организации».

Социологическое исследование проводилось в два этапа. На первом этапе были проведены 43 фокусированных интервью с представителями работодателей. На их основе разработан ряд рекомендаций по внесению изменений в рабочие программы дисциплин и предложен список возможных дополнительных профессиональных компетенций. На

<sup>1</sup> <http://fgosvo.ru/uploadfiles/fgosvom/380403.pdf>

<sup>2</sup> [https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/index.php?ELEMENT\\_ID=45674](https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/index.php?ELEMENT_ID=45674)

втором этапе было проведено анкетирование более широкой группы из 87 представителей работодателей с целью установления приоритетности предложенных компетенций. Интервью и анкетирование проводились с представителями кадровых служб и руководящего состава инновационных предприятий и организаций (в том числе высших учебных заведений Нижнего Новгорода). Как уже отмечалось, в числе респондентов были два руководящих работника одного из крупных стартапов Кремниевой долины. Ответы представителей американской компании по своему существу оказались в общем тренде с ответами российских респондентов (различие было заметно только в ответах на вопросы, связанные с экономическим стимулированием сотрудников, что обусловлено разными финансовыми возможностями опрошенных).

### Результаты и обсуждение

В качестве рабочей гипотезы исследования выступало предположение, что имеется существенная специфика в процессах *привлечения, развития и удержания* креативного персонала. Интервью включало три соответствующих блока вопросов. В каждый блок входили стандартизированные вопросы, однако по ходу интервью допускались дополнительные вопросы, уточняющие те или иные ответы интервьюируемого.

В число стандартизированных вопросов блока «Привлечение» входили следующие.

1) Какие требования как профессионального, так и личностного характера Вы предъявляете к сотрудникам Вашей компании?

2) Какие основные средства поиска новых сотрудников Вы используете?

3) Как проходит процедура отбора и оценивания претендентов на вакантные должности?

При анализе ответов на первый вопрос был выявлен широкий спектр требований к профессиональным и личностным качествам привлекаемого креативного персонала (Табл. 1, 2). Отметим, что приведённые в таблицах ответы сформулированы респондентами

Таблица 1  
Требования профессионального характера  
Table 1

### Professional requirements

Требования профессионального характера	Частота
Профессионализм	39
Опыт работы	35
Высокий уровень мотивации к работе	21
Умение работать в команде	20
Быстрая обучаемость	20
Образование	19
Способность работать в состоянии стресса, в сжатые сроки, в режиме многозадачности	19
Умение сосредоточиться на решении проблемы	16
Опыт участия работы в проектах	16
Профессиональная этика	14
Адаптивность	14
Умение воспринимать разные точки зрения	14
Лояльность компании	13
Умение делать конкретные вещи	12
Гибкость мышления	12
Эффективные коммуникации	12
Способность работать с большим количеством информации	12
Открытость к новшествам	11
Умение действовать согласно установленным правилам	11
Способность быстро принимать решения	10
Трудовая дисциплина	9
Умение транслировать знания в коллективе	9
Умение находить общий язык, договариваться, убеждать	8
Умение излагать мысли	8
Совпадение ценностей работника с корпоративной культурой	7
Умение брать ответственность за совершенные ошибки	6
Умение работать с мессенджерами	5

сами самостоятельно. Профессиональные требования ранжированы в порядке убывания частоты упоминаний.

Из таблицы 1 видно, что два требования с наибольшей частотой упоминаний связаны с профессиональной подготовкой сотрудника: его профессионализм в предметной области и срок работы по профессии.



Таблица 2  
Требования личного характера  
Table 2

Personal requirements	
Требования личного характера	Частота
Умение признавать заслуги коллег	23
Любить своё дело	21
Стремление достигать результата	19
Трудоспособность	17
Инициативность	16
Дисциплинированность	15
Честность	13
Быстрая реакция	13
Стремление к самообразованию	12
Коммуникабельность	11
Внимательность	11
Исполнительность	10
Настойчивость	10
Организованность	9
Стрессоустойчивость	9
Целеустремлённость	8
Активность	8
Вовлечённость в общее дело	8
Аккуратность	7
Самоконтроль	7
Уравновешенность	7
Бесконфликтность	6
Порядочность	6
Энергичность	6
Самокритичность	5
Вежливость	5
Решительность	5
Пунктуальность	5
Уверенность в себе	5

Таблица 2 показывает, что респонденты считают наиболее важными такие личные качества, как «умение признавать заслуги коллег», «любить своё дело», «стремление достигать результата».

Представленный нами в Таблицах 1 и 2 «профессионально-личный портрет креативного сотрудника с точки зрения работодателя», ни в коем случае не претендует на некоторый обобщённый портрет креативного персонала, составление которого, разумеется, требует значительно более глубокого и масштабного исследования. Одна-

Таблица 3  
Средства поиска новых сотрудников  
Table 3

Search tools for new employees	
Средства поиска новых сотрудников	Частота
Российские и международные рекрутинговые интернет-агентства	41
Рекомендации своих сотрудников	35
Внешние и внутренние службы рекрутинга	29
Объявления о вакансиях на сайте компании	26
Профессиональные конференции	17
Социальные сети (в основном LinkedIn)	14
Дни открытых дверей	8
Программа поощрения сотрудников, обеспечивших привлечение нового сотрудника	7
Городской центр занятости	5
Базы научных публикаций и патентов	3

ко заслуживает интереса сам список предложенных работодателями требований. Его изучение позволило нам внести изменения в программы соответствующих рабочих дисциплин.

Ответы на второй вопрос «Привлечение» представлены в Таблице 3.

Как видно из таблицы 3, наиболее эффективными по критерию «цена/качество» признаются рекрутинговые интернет-агентства (HeadHunter, SuperJob, «Работа в России» и др.). Многие работодатели полагаются также на рекомендации своих сотрудников.

Ответы на третий вопрос блока показывают, что процедуры отбора и оценивания претендентов на вакантные должности у разных работодателей очень схожи. Они состоят из следующих этапов: описание обязанностей открытой позиции; формулировка требований к образованию и навыкам, опыту предыдущей работы; поиск и отбор соответствующих резюме; телефонные переговоры с HR-менеджером; проверка данных претенденту рекомендаций; входное глубокое профессиональное тестирование и/или подготовка домашнего задания (часто в несколько этапов); собеседование с руководством компании.

Блок «Развитие» включал три следующих вопроса.

1) Существует ли в Вашей компании внутрифирменная система профессионального обучения и развития персонала? Как она работает?

2) В целях обучения и развития креативного персонала используете ли Вы услуги сторонних организаций?

3) Как оценивается результативность сотрудника?

Отвечая на первый вопрос (Табл. 4), большинство работодателей отметили активное использование программ повышения квалификации (в основном в дистанционной форме), а также констатировали, что образование стимулирует карьерный рост в их организациях. Многие работодатели поэтому привлекают университеты, другие образовательные и научные центры и при этом оплачивают обучение своих сотрудников.

Непопулярность наставничества объясняется работодателями тем, что креативные сотрудники, глубоко вовлечённые в решение своих профессиональных задач, не склонны даже за вознаграждение заниматься другой отвлекающей работой.

Отвечая на третий вопрос блока «Развитие», респонденты отмечали, что для креативного сотрудника важна оценка его деятельности, признание его результатов внутри организации. Поэтому в большинстве организаций существуют чёткие критерии оценки сотрудника, в рамках которых проводится регулярный мониторинг профессиональных достижений (Табл. 5).

Блок «Удержание» состоял из трёх вопросов.

1) Назовите основные принципы организационной культуры Вашей компании, которые способствуют удержанию сотрудников.

2) Каким образом построена система мотивации персонала на достижение целей организации?

3) Перечислите основные принципы организации труда, направленные на удержание креативного персонала.

Большинство респондентов отметили существование неформализованной политики

Таблица 4

Система профессионального обучения и развития персонала

Table 4

The system of vocational training and staff development

Система профессионального обучения и развития персонала	Частота
Программы повышения квалификации в дистанционной форме	40
Наличие связи между профессиональным и карьерным ростом	32
Курсы по обучению новым технологиям и продуктам	34
Внутрифирменный учебный центр повышения квалификации	14
Наставничество	6

Таблица 5

Мониторинг результативности сотрудников

Table 5

Monitoring of employee performance

Мониторинг результативности сотрудника	Частота
Регулярный (ежедневный, еженедельный) мониторинг выполненной сотрудником работы	34
Наличие системы критериев оценки сотрудника	32
Ежегодная итоговая проверка результативности сотрудника	27
Наличие балльно-рейтинговой оценки сотрудников	11

в области корпоративной культуры, наличие моральных и ценностно-нормативных устоев, сформированного командного духа. Что касается принципов организации труда, то были упомянуты: гибкость графика, применение удалённой занятости, возможность доступа к корпоративным информационным ресурсам, возможность свободного обмена мнениями с руководителями, построение диалога между коллегами по реализации проекта. Ответы респондентов по принятой в организациях системе мотивации персонала отражены в Таблице 6. Видно, что финансовые стимулы преобладают, однако различные формы нематериального поощрения, включая должностной рост (престижные на-

Таблица 6

Мотивация персонала

Table 6

Personnel motivation

Мотивация персонала	Частота
Регулярные стимулирующие выплаты	43
Возможность карьерного роста	43
Медицинское страхование сотрудников	38
Соблюдение договорённостей между сотрудником и работодателем	36
Рост заработной платы при повышении профессионального уровня сотрудника	32
Возможность участия в принятии решений по производственным вопросам	27
Выплата годового бонуса в соответствии с достигнутыми результатами	23
Включение в кадровый резерв	19
Моральное поощрение (награды, дипломы, грамоты и т.п.)	17
Программа поощрения акциями компании	2

звания должностей, которые часто вводятся именно для поощрения сотрудников), развитие чувства соучастия в управлении компаниями и др., также имеют важное значение.

На основе изучения текстов интервью нами были сформулированы 14 профессиональных компетенций сотрудников кадровых служб, владение которыми может повысить качество управления креативным персоналом. Этот список в виде анкеты был предложен группе работодателей (N=87) с просьбой расставить оценки важности каждой компетенции по пятибалльной системе (5 – наивысшая важность). В результате была получена *таблица 7*, в которой компетенции ранжированы по убыванию суммы полученных баллов.

Как видно из приведённых в таблице оценок, работодатели в первую очередь видят необходимость привития будущим специалистам по кадрам способностей разрабатывать и внедрять систему мотивирования сотрудников, оперативно реагировать на изменения настроений в коллективе, нацеливать сотрудников на повышение квалификации. Вместе с тем компетенции, требуемые для выживания компании в быстроизменяющейся

Таблица 7

Профессиональные компетенции

Table 7

Professional competencies

Профессиональные компетенции	Оценка
Умение разрабатывать и внедрять систему мотивации с учётом индивидуальных особенностей креативного персонала и стратегических целей организации	371
Способность эффективно реагировать на любые изменения в кадровой среде, адаптироваться к новым условиям и вовлекать сотрудников в процесс изменений	320
Способность создавать корпоративную культуру, направленную на самообучение и саморазвитие сотрудников	310
Умение формировать проектные команды для решения новых задач	294
Умение разрабатывать и применять на практике технологии диагностики креативного потенциала сотрудников организации	290
Умение разрабатывать и внедрять технологии управления креативным персоналом организации, основанные на принципах партнёрства	282
Способность создавать условия для развития индивидуальной инициативы и предпринимательской активности персонала организации	274
Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций с кадрами организации и разрабатывать план по их разрешению	270
Способность создавать систему внутренних коммуникаций, основанную на демократизации доступа к информации	264
Способность выявлять личные потребности сотрудников для создания индивидуальных траекторий профессионального роста в организации с учётом потенциала персонала и стратегических целей организации	261
Умение разрабатывать эффективные механизмы развития самодисциплины сотрудников	256
Способность формировать психологическую готовность персонала к непрерывным изменениям	246
Способность формировать у сотрудников чувство собственника предприятия	246
Способность использовать технологии управления, направленные на формирование у сотрудников чувства соучастия в принятии решений	240



ся среде, на важность которых уже давно указывают специалисты по стратегическому управлению организациями (см., например, [16]), оказались менее востребованными. Речь идёт о психологической готовности к непрерывным изменениям, развитию чувства соучастия в управлении компании, чувства собственника компании.

На основе проведённого исследования при разработке магистерской программы «Управление креативным персоналом» были существенно обновлены ранее используемые на кафедре рабочие программы дисциплин. В список профессиональных компетенций добавлены дополнительные компетенции из числа выявленных.

### Выводы

Управление креативным персоналом современных высокотехнологичных компаний, научных организаций, высших учебных заведений и в целом организаций, производящих интеллектуальный продукт, требует подходов, отличных от принятых в системах бюрократического, командно-административного управления. Проведённое исследование показало необходимость использования новых HR-технологий и наличия специфических профессиональных компетенций у специалистов по управлению персоналом. В организациях с преобладанием креативного персонала существенно изменяются типовые процедуры привлечения, развития и удержания работников. Хотя описание трудовых функций, данное в профессиональном стандарте «Специалист по управлению персоналом», и отражает общий подход к выполнению этой деятельности, требуются уточнения применительно к управлению креативным персоналом. В связи с этим изучение практического опыта работодателей, представляющих креативную сферу производства, взаимодействие с такими работодателями должно стать неотъемлемой частью деятельности профессорско-преподавательского состава университетов, реализующих учебный процесс по данному перспективному направлению подготовки.

### Литература

1. *Караваяева Е.В.* Квалификации высшего образования и профессиональные квалификации: «сопряжение с напряжением» // Высшее образование в России. 2017. № 12 (218). С. 5–12.
2. *Бахтизин Р.Н., Баулин О.А., Мазитов Р.М., Шайхутдинова Н.А.* Трансформация системы подготовки специалистов в условиях перехода на ФГОС 3++ // Высшее образование в России. 2019. Т. 28. № 5. С. 104–110. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2019-28-5-104-110>
3. *Алтухов А.И., Сквизников М.А., Шехонин А.А.* Особенности разработки ФГОС уровня и непрерывного высшего образования // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. № 3. С. 74–84. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-3-74-84>
4. *Флорида Р.* Креативный класс. Люди, которые создают будущее. Изд-во: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016. 384 с.
5. *Скосафев С.А.* Управление креативностью в современной организации // Инновационные технологии управления человеческими ресурсами / Под общ. ред. А. Корсаковой, Е. Яхонтовой М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2012. С. 72–86.
6. *Грудзинский А.О., Бедный А.Б.* Концепция конкурентоспособного университета: модель тетраэдра // Высшее образование в России. 2012. № 12. С. 29–36.
7. *Дежина И.Г., Ключарёв Г.А.* Российское образование для инновационной экономики: «болевы точки» // Социологические исследования. 2018. № 9. С. 40–48. DOI: 10.31857/S013216250001957-5
8. *Ключарёв Г.А.* О подготовке инженерных кадров для наукоёмких производств (взгляд работодателей) // Социологические исследования. 2020. № 3. С. 51–59. DOI: 10.31857/S013216250008820-5
9. *Сенашенко В.С., Стрѹчкова Е.П.* Образовательная модель – важный фактор влияния на сопряжение системы высшего образования и сферы труда // Высшее образование в России. 2019. Т. 28. № 4. С. 9–20. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2019-28-4-9-20>
10. *Ольховая Т.А., Зинюхина Н.А., Никулина Ю.Н.* Сотрудничество университета и бизнес-сообщества: опыт и приоритеты развития // Высшее образование в России. 2019. Т. 28. № 7.

- С. 139–149. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2019-28-7-139-149>
11. Кудряшова Е.В., Сорокин С.Э., Бугаенко О.Д. Взаимодействие университетов со сферой производства как элемент реализации «третьей миссии» // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. № 5. С. 9–21. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-5-9-21>
  12. Картов А.А. Возможен ли университет 3.0 в России? // Социологические исследования. 2018. №9. С. 59–70. DOI: 10.31857/S013216250001959-7
  13. Обвинникова Н.Э. Взаимодействие университета с индустрией 2.0 // Университетское управление: практика и анализ. 2018. Т. 22. № 3. С. 61–72. DOI 10.15826/umpra.2018.03.027
  14. Клюев А.К. Университеты и бизнес: перспективы развития диффузных структур и процессов // Университетское управление: практика и анализ. 2018. Т. 22. №6. С. 72–80. DOI 10.15826/umpra.2018.06.059
  15. Ларсон Ж.-П. Сотрудничество между университетами и предприятиями, глобализация образования в области управления: европейская перспектива // Университетское управление: практика и анализ. 2018. Т. 22. №2. С. 17–24. DOI 10.15826/umpra.2018.02.012
  16. Ghoshal S., Bartlett C.A. The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management. A Harper Business Book, 1999. 368 p.

*Поступила в редакцию 02.07.20*

*После доработки 29.08.20*

*Принята к публикации 25.09.20*

### About the Master's Program “Creative Personnel Management”: Methodological Foundations

*Alexander O. Grudzinskiy* – Dr. Sci. (Sociology), Prof., Director of the Institute of Economics and Entrepreneurship, e-mail: [aog@unn.ru](mailto:aog@unn.ru)

*Irina V. Guskova* – Dr. Sci. (Economics), Prof., Chair of University Management and Innovation in Education, e-mail: [guskova@iee.unn.ru](mailto:guskova@iee.unn.ru)

*Natalia E. Serebrovskaya* – Dr. Sci. (Psychology), Prof., Chair of University Management and Innovation in Education, e-mail: [serebrovskaya@iee.unn.ru](mailto:serebrovskaya@iee.unn.ru)

*Valeria V. Mariko* – Cand. Sci. (Education), Assoc. Prof., Chair of University Management and Innovation in Education, e-mail: [mvv@iee.unn.ru](mailto:mvv@iee.unn.ru)

National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod, Russia  
Address: 23, Gagarin prosp., Nizhny Novgorod, 603950, Russian Federation

**Abstract.** In order to improve the training of masters majoring in “Personnel Management”, a sociological study of the opinions of employers was carried out. Based on the results of the study, HR-technologies were clarified and the content of professional competencies, which should be possessed by specialists in HRM departments of organizations and enterprises who belong to the category of creative personnel, was disclosed. The main driving force behind the growth of innovative economies of developed and developing countries is a social group of people characterized by a high level of education, creative abilities and entrepreneurial behavior skills. This social group is called the “creative class”. The general criteria for classifying employees as creative personnel are defined. At the preliminary stage of the study, the Federal State Educational Standard of Higher Education 38.04.03 “Personnel Management (Master’s level)” was analyzed as well as the requirements of a professional standard for a HRM specialist. To study the opinions of employers, a two-stage study was carried out. At the first stage, a focused interview with senior management staff was carried out in order to find out the practical methods of working with creative staff (N = 43). The working hypothesis was the assumption that there is a significant specificity in the processes of attracting, developing and retaining creative staff. The results of the processing of interview texts are presented. Based on the

interview, a list of professional competencies was prepared, the possession of them can improve the quality of creative staff management. At the second stage, a questionnaire survey was conducted among a wider group of employers with the task of determining the priority of the proposed professional competencies (N=87). Interviews and questionnaires were conducted with representatives of human resources and the management team of enterprises and organizations (including higher education institutions) of Nizhny Novgorod, whose main activity is aimed at obtaining an intellectual product. Two senior employees of one of the largest startups in Silicon Valley (USA) were among the interviewees. The authors, with the support of the Vladimir Potanin Scholarship Program, have developed a master's program in Creative Human Resources Management. Based on the results of the study, appropriate adjustments were made to the work programs of the disciplines and to the list of professional competencies of the developed master's program, which determine its orientation.

**Keywords:** creative personnel, creative class, Human Resources Management, creative personnel management, innovators, competencies, HR-technologies

**Cite as:** Grudzinskiy, A.O., Guskova, I.V., Serebrovskaya, N.E., Mariko, V.V. (2020). About the Master's Program "Creative Personnel Management": Methodological Foundations. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 29, no. 11, pp. 51-62. (In Russ., abstract in Eng.)

DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-11-51-62>

#### References

1. Karavaeva, E.V. (2017). Qualifications of Higher Education and Professional Qualifications: Harmonization with Efforts. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. No. 12 (218), pp. 5-12. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Bakhtizin, R.N., Baulin, O.A., Mazitov, R.M., Shaikhutdinova, N.A. (2019). Transformation of the System of Training Specialists during the Transition to FSES 3+-. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 28, no. 5, pp. 104-110. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2019-28-5-104-110> (In Russ., abstract in Eng.)
3. Altukhov, A.I., Skvaznikov, M.A., Shekhonin, A.A. (2020). Development Features of the FSES for Tiered and Continuous Higher Education. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 29, no. 3, pp. 74-84. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-3-74-84> (In Russ., abstract in Eng.)
4. Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Perseus Book Group, 404 p. (Russian Translation: Ed. R. Khusainov, OOO "Man, Ivanov and Ferber", 2016, 384 p.)
5. Skosarev, S.A. (2012) [Creativity Management in a Modern Organization]. In: Korsakova, A., Yakhontova, E. (Eds). *Innovatsionnyye tekhnologii upravleniya chelovecheskimi resursami* [Innovative Human Resource Management Technologies]. Moscow: Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics Publ., pp. 72-86. (In Russ.)
6. Grudzinskiy, A., Bednyi, A. (2012). Concept of University Competitiveness: Tetrahedron Model. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. No. 12, pp. 29-36. (In Russ., abstract in Eng.)
7. Dezhina, I.G., Klyucharev, G.A. (2018). Russian Education for Innovative Economy: The Pressure Points. *Sotsiologicheskie Issledovaniya = Sociological Studies*. No. 9, pp. 40-48. DOI: [10.31857/S013216250001957-5](https://doi.org/10.31857/S013216250001957-5) (In Russ., abstract in Eng.)
8. Klucharev, G.A. (2020). On the Training of Engineers for High-Tech Industries (Employers' View). *Sotsiologicheskie Issledovaniya = Sociological Studies*. No. 3, pp. 51-59. DOI: [10.31857/S013216250008820-5](https://doi.org/10.31857/S013216250008820-5) (In Russ., abstract in Eng.)

9. Senashenko, V.S., Struchkova, E.P. (2019). Educational Model as an Important Factor Influencing on Conjugation Between Higher Education and Labor Sphere. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 28, no. 4, pp. 9-20. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2019-28-4-9-20> (In Russ., abstract in Eng.)
10. Olkhovaya, T.A., Zinyukhina, N.A., Nikulina, Yu.N. (2019). Cooperation Between University and Business Community: Experience and Development Priorities. *Vysshee obrzovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 28, no. 7, pp. 139-149. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2019-28-7-139-149> (In Russ., abstract in Eng.)
11. Kudryashova, E.V., Sorokin, S.E., Bugaenko, O.D. (2020). University-Industry Interaction as an Element of the University's "Third Mission". *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 29, no. 5, pp. 9-21. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-5-9-21> (In Russ., abstract in Eng.)
12. Karpov, A.O. (2018). Is University 3.0. Feasible in Russia? *Sotsiologicheskie Issledovaniya = Sociological Studies*. No. 9, pp. 59-70. DOI: 10.31857/S013216250001959-7 (In Russ., abstract in Eng.)
13. Ovchinnikova, N.E. (2018). University-Industry Interaction: Evaluation, Necessity, Barriers and Prospects. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. Vol. 22, no. 3, pp. 61-72. DOI 10.15826/umpa.2018.03.027 (In Russ., abstract in Eng.)
14. Klyuev, A.K. (2018). Universities and Business: Prospects of Development of Diffused Structures and Processes. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. Vol. 22, no. 6, pp. 72-80. DOI 10.15826/umpa.2018.06.059 (In Russ., abstract in Eng.)
15. Larçon, J.-P. (2018). Cooperation Between Universities and Enterprises, Globalization of Management Education: A European Perspective. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. Vol. 22, no. 2, pp. 17-24. DOI 10.15826/umpa.2018.02.012 (In Russ., abstract in Eng.)
16. Ghoshal, S., Bartlett, C.A. (1999). *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*. A Harper Business Book, 368 p.

*The paper was submitted 02.07.20  
Received after reworking 29.08.20  
Accepted for publication 25.09.20*

---