

И. С. Багдасарьян

Сибирский федеральный университет, г. Красноярск, Россия

Кадровый резерв : цели и задачи в развитии современного университета

Цель доклада - представить опыт использования потенциала кадрового резерва в процессе принятия управленческого решения. Речь идет о совместной разработке компетентностной модели разных групп персонала университета. Такой род деятельности способствует развитию профессиональных и управленческих компетенций, личностных ресурсов, обмену опытом между собой, налаживанием междисциплинарных отношений в вузовской среде, что, собственно, и лежит в основе идеи создания кадрового резерва.

В российском образовательном пространстве сегодня уже весьма зарекомендовала себя государственная программа поддержки крупнейших вузов страны - Проект 5-100, который изначально направлен на развитие университетов и повышение их престижности на глобальных рынках, что в целом направлено на формирование и развитие человеческого капитала. Напомним, что проекты такого рода уже реализуются во многих странах мира, начиная с 90-х годов XX столетия. Указ № 599 Президента России «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» дал старт в мае 2013 года Проекту 5-100. Большая работа, проделанная за четыре года, сегодня позволяет анализировать полученные результаты [1; 2].

Так, в ТОП-600 вузов мира международного профессионального рейтинга университетов Worldwide Professional University Rankings RankPro (RankPro) за 2016-2017 года вошло 44 российских университета, из которых 21 находится в группе топ-500. К слову сказать, Сибирский федеральный университет занял в «топовом» рейтинге 452 место в мире и 18 в России [13].

Ректор НИУ ВШЭ Я. Кузьминов на встрече с Президентом В. Путиным высказал предложение о продлении Проекта 5-100 до 2025 года с одновременной постановкой цели, чтобы к его окончанию хотя бы один российский университет участвовал в каждом предметном рейтинге ведущих вузов. Статистика позволяет констатировать, что за последние два года в полтора раза увеличился объем НИОКРов на одного преподавателя вузов, входящих в Проект. Так на начало 2017 года на одного сотрудника приходится один миллион рублей научно-исследовательской работы, что в четыре раза выше, чем в среднем по российским вузам. Участники Проекта в прошлом году обеспечили 27 процентов всей вузовской науки страны (до старта программы был 21 процент) [15].

Достигнуть, поставленные государством и профессиональным сообществом цели возможно на основе системного подхода по отношению к их реализации, где одним из важнейших элементов этой системы является

профессионал, способный и готовый развивать и отдавать свои знания, создавать и внедрять новые технологии, генерировать идеи, воплощать их и оценивать результат своих действий. Речь идет о тех, в ком заинтересована университетская среда для ее трансформации, повышения имиджевой и репутационной составляющих вуза.

В этой связи в университетах, вошедших в глобальный проект, безусловно, должна выстроиться новая парадигма управления персоналом, основывающаяся на компетентностном подходе, на взаимоуважении и признании вклада каждого преподавателя, ученого, менеджера. В отечественной литературе, посвященной проблемам менеджмента и управлению персоналом, уже много раз были доказаны важная роль и эффективность такого института, как кадровый резерв в социально-экономической жизни устойчивых организаций.

Государство считает, что университет сегодня должен выступать в качестве аккумулятора научных идей и инициатора научно-технических преобразований, а постиндустриальная экономика предполагает взаимодействие университета с производственной сферой или реальным сектором экономики, и мы полностью поддерживаем этот тезис. Потому, на наш взгляд весьма значимой показалась идея возрождения кадрового резерва университета в рамках участия СФУ в Проекте 5-100. Опыт крупнейших вузов страны по созданию и развитию кадрового резерва показал, что в МГУ им. М.В. Ломоносова, НИУ ВШЭ, СПбГУ, Томском национальном исследовательском государственном, а также в Томском национальном исследовательском политехническом университетах результаты его весьма эффективны.

В соответствии с мероприятием М 2.3.1. «Формирование кадрового резерва университета и развитие его профессиональной компетентности» в рамках Проекта 5-100 в СФУ был создан творческий коллектив из числа научно-педагогического состава университета, имеющего активную жизненную позицию, стремящегося к введению инноваций, болеющих за имидж, репутацию, рейтинги СФУ и службы управления социальной политики и развития персонала.

Таким образом, уже на этапе подготовки самого мероприятия, разработки технологии формирования кадрового резерва, нормативно-правовых документов, сопровождающих его, работы с руководством университета, директорами институтов, была сформирована команда профессионалов и единомышленников, готовая предъявить свой опыт и способная учиться всему новому, что предстояло еще сделать в этом направлении, брать на себя ответственность за результат.

В сентябре 2016 года был организован и проведен конкурс участия в кадровом резерве, по результатам которого проанализированы все полученные от соискателей материалы, в виде достижений в профессиональной деятельности, мотивационного эссе, проекта индивидуального плана развития, а также результатов выявления профессионально-важных качеств соискателей. После чего прошло непосредственно зачисление в число резервистов.

Мы были убеждены, что кадровый резерв в университете должен быть представлен различными группами, карьера которых будет строиться по индивидуальным маршрутам, что собственно является существенным отличием кадрового резерва вуза, от других организаций, который строится не по принципу замещения должностей, а по принципу формирования профессиональных сообществ. Таким образом, был разработан проект, который предполагал набор резервистов по двум группам: Академический и Административно-управленческий кадровый резерв. В свою очередь первая делилась на подгруппы в области педагогической и научно-исследовательской деятельности. Мы рассматривали функции кадрового резерва, опираясь на системно-функциональный подход, понимая, что каждая из групп является элементом общей научно-образовательной системы СФУ, структурно и содержательно наполняя собой Дорожную карту его развития [3; 4].

Большую роль в реализации этой деятельности, как и тогда, сегодня играет институт кураторства, в состав которого вошли университетские сотрудники из числа творческого коллектива, тех, кто собственно, и стоял у истоков создания кадрового резерва. Именно кураторы знают о целях и мотивах пребывания в кадровом резерве коллег по университету, помогают им в их карьерном развитии. Однако, ничего бы и не произошло, если бы не высокая степень заинтересованности и вовлеченности в данный проект администрации вуза. В данном случае мы говорим об имеющейся потребности руководителей всех уровней управления в высококвалифицированных кадрах, способных быть конкурентоспособными не только на отечественных, но и международных площадках.

Сформированная Программа развития резервистов, согласно стратегическим целям университета, предполагала в рамках Школы кадрового резерва проведение серии встреч, тренингов и практических семинаров с участием ведущих специалистов страны, что в целом позволяет говорить о большой проделанной работе в области наращивания человеческого капитала университета.

Администрация университета поставила задачу членам резерва быть активными в решении управленческих задач, стоящих перед университетом, инициировать новые проекты, вносить предложения по решению системных проблем в разных областях деятельности. Были организованы встречи резервистов с проректорами, которые явились мощным мотиватором к такого рода деятельности. В данном случае для наших участников резерва было важно признание их значимости, лежащее в горизонтальной плоскости отношений руководства в виде его обращения к резервистам за значимой для стратегического развития университета профессиональной помощью.

В рамках другого мероприятия, реализующегося в рамках Проекта 5-100, мы работали над формированием и совершенствованием системы управления, ориентированной на результат, посредством перевода всех НПР на эффективные контракты. В поле наших интересов были вопросы разработки системы критериев индивидуальной оценки работы научно-педагогического работника по группам должностей (директор института, заведующий кафедрой,

руководитель научного направления, педагогические и научные работники, иностранные специалисты). В связи с чем весьма значимой и ответственной задачей для нас являлась работа над моделями компетенций и профилями результативности НПР по группам должностей. На первом этапе этой деятельности уже была сформирована проектная группа, которая включала в себя руководителя и сотрудников службы управления персоналом университета, кураторов групп кадрового резерва, имеющих соответствующие компетенции в кадровом менеджменте, управлении персоналом, трудовом праве и имеющие профессиональные навыки в реализации педагогической и научной деятельности.

Данной рабочей группе, приступая к столь серьезной работе, предстояло ответить на вопрос относительно того какие группы компетенций у той, или иной категории сотрудников являются ключевыми для эффективного исполнения своих функций и задач. Для этого были проанализированы Программа развития СФУ на 2011-2021 гг., План мероприятий реализации Программы повышения конкурентоспособности (дорожная карта) на 2016-2020гг., критерии эффективности деятельности вузов Министерства образования и науки РФ, мониторинги ведущих вузов, профессиональные стандарты, Положение об оплате труда и премирования в СФУ, эффективные контракты для соответствующих групп работников.

В процессе профессионального и творческого взаимодействия с участниками кадрового резерва, возникла идея использовать их потенциал для решения сложных управленческих задач в университете, направленных на рост конкурентных позиций, обозначенных, в том числе рамками Проекта 5-100. Для нас было важным развитие таких характеристик резервистов, как инициативность, ориентация на наращивание профессиональных компетенций, стремление совершенствовать методы работы, желание и умение генерировать идеи, участие в коммуникативных мероприятиях и, конечно, личностная потребность быть полезным университету.

Поэтому на втором этапе разработки компетентностных моделей, через корпоративный сайт университета, аккаунт «Мой СФУ», где осуществляются все коммуникации между кадровым резервом, администрацией и иными подразделениями, мы предложили резервистам включиться в данную работу. При этом для резервистов группы "Академический КР в области научно-исследовательской деятельности" было предложено внести свои предложения в содержание модели компетенций и результативности деятельности научного сотрудника и руководителя научного направления. Соответственно, резервисты группы "Академический КР в области педагогической деятельности" работали над содержанием модели компетенций и результативности деятельности преподавателя, а члены административно-управленческого кадрового резерва строили модель компетенций заведующего кафедрой и директора института.

Итак, резервистам был представлен макет общей компетентностной модели и результативности деятельности, без ориентации на конкретную должность.

В рамках творческого задания нужно было внести свои предложения в виде наименования компетенции с оценочным критерием, а в последней колонке расставить баллы значимости этих критериев на усмотрение резервистов. Всего должно быть 100 баллов по итогу каждой таблицы. Отметим, в задании не отмечалось жесткой привязки на указанные группы компетенций, что давало некую свободу в его выполнении. Для реализации данной задачи мы создали подробную инструкцию с указанием цели данного вида деятельности, степени ее важности, влияния полученных результатов на принятие управленческого решения администрацией вуза. Предлагаемые компетенции и критерии должны были быть конкретными, реалистичными и взвешенными, связанными с Профессиональными стандартами и не выходить за рамки трудового законодательства.

Во время подготовки предложений мы продолжали активно взаимодействовать с резервистами, консультируя их в правовых, этических аспектах, работали с сомнениями и возражениями. На следующем этапе проектная группа по разработке компетентностной модели, проанализировав полученные результаты, аккумулируя их в конкретное содержание, разработанного кадровым резервом документа, предложила его к всеобщему обсуждению. Таким образом была организована открытая дискуссия, где каждый из резервистов мог внести свои обоснованные замечания, предложения. Это была активная полемика в сети СФУ по поводу того, какие критерии принять и как их оценивать, в конечном счете. Отметим, что в процессе творческой работы нами был использован метод группового принятия управленческих решений, включающий в себя элементы метода мозгового штурма, морфологического и систематико-логического методов.

Сегодня мы перешли к заключительному этапу деятельности, когда проектная группа готовит к публикации на сайте университета коллективно разработанные модели компетенций и критерии их эффективности для всех групп персонала. Мы готовы к открытому обсуждению разработанных материалов профессиональным сообществом вуза и всеми заинтересованными сотрудниками университета. Каждый, имея свою позицию, может задать вопрос или высказать мнение членам проектной группы, которое обязательно будет учтено, прежде чем документ будет принят и закреплен юридически.

Резюмируя все вышеизложенное, можно констатировать, что в процессе деятельности в рамках мероприятий Проекта 5-100 в СФУ был разработан механизм создания, формирования и развития кадрового резерва, технология его привлечения к управленческой жизни университета и взаимодействия с ним при разработке значимых документов. На сегодня кадровый резерв представляет собой сосредоточение интеллектуального и творческого потенциала вуза, что может действительно способствовать решению стратегических задач университета. Отметим, что данный институт за период своей жизнедеятельности и в будущем рассматривается нами не только как своеобразный «инкубатор» роста человеческого капитала университета, но и как серьезный инструмент помощи в решении разнообразных вопросов в управлении вузом.

Полагаем, что опыт Сибирского федерального университета будет весьма полезен менеджменту вузов России, тем, кто только планирует возрождение кадрового резерва, что в целом позволит достигнуть поставленных стратегических целей, укрепить корпоративную культуру университета, сформировать положительный имидж во внешней среде, быть узнаваемыми в отечественном и зарубежном сообществе. Мы пришли к выводу, что совместная деятельность руководства университета и резервистов помимо развития профессиональных, управленческих компетенций и личностных ресурсов будет способствовать обмену опытом резервистов между собой, налаживанию междисциплинарных отношений. Полагаем, что успех университета связан, прежде всего, с построением комфортной профессиональной среды для творческой работы его сотрудников. Поэтому развитие кадрового резерва — не просто дань моде, а основа внутренней политики университета.

Список литературы

1. Распоряжение Правительства России от 29 октября 2012 г. № 2006-р Об утверждении плана мероприятий по развитию ведущих университетов, предусматривающих повышение их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров // СПС КонсультантПлюс. Законодательство. ВерсияПроф.
2. Указ Президента РФ от 07.05.2012 N 599 "О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки" [http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129346]
3. Положение о кадровом резерве ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет» ПВД КР–2016. URL: [<http://about.sfu-kras.ru/docs/9729/pdf/250684>]
4. Андриенко А. В., Калачикова О. Н. Разработка модели компетенций преподавателей вуза для задач управления персоналом // Университетское управление: практика анализ. 2016. № 1. С. 1016.
5. Базаров Т. О Федеральном резерве управленческих кадров // Управление персоналом. 2009. № 14. С. 20-23.
6. Базаров Т.Ю., Ладионенко М.А. Методика создания модели компетентностей [Электронный ресурс] // Организационная психология. 2013. Т. 3. № 3. С. 61–77.
7. Донской Д.А. Кадровый резерв как элемент повышения эффективности действующих рабочих мест организации // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2-12. – С. 2662-2666.
8. Другова Е.А. Управление персоналом в университетах: тренды, вызовы, новые фокусы управления. Обзор конференции «HR-ТРЕНД 2015: Управление талантами и трансформация корпоративной культуры» // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 4 (98). С. 129-132.

9. Калинин П.А., Варанкина С.В., Немчанинова Е.Н. Кадровый резерв современного вуза как функция менеджмента образовательной организации // Инновации в науке: сб. ст. по матер. XLVIII междунар. науч.-практ. конф. № 8(45). – Новосибирск: СибАК, 2015.

10. Кудашкина Л.А., Соколов Д.Н. Стимулы к участию в программе кадрового резерва университета у работников с высоким потенциалом // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 1 (101). С. 109-114.

11. Малимонов И.В., Король Л.Г. Социологический мониторинг как неотъемлемая часть системы управления вузом // Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции. Главный редактор Забуга В.Ф. Экономика и управление в современных условиях. 2015. С. 164-168.

12. Сертификация преподавателей университета на основе оценки научно- педагогических компетенций. Методическое пособие / А.П. Исаев, Л.В. Валуева, Е.В. Мартынова, Л.В. Плотников, Ю.В. Плотников, Н.И. Фомин, Е.В. Черепанова / Под общей ред. А.П. Исаева. – Екатеринбург: Издательский дом «Ажур», 2015. - 106 с.

13. СФУ улучшил позиции в международном рейтинге RankPro [Электронный ресурс]. URL: <http://www.interfax-russia.ru/Siberia/news.asp?id=813101&p=17> (дата обращения: 07.03.2017).

14. ВШЭ стала одним из четырех российских университетов в Топ-100 отраслевых рейтингов [Электронный ресурс] URL: [\[https://www.hse.ru/news/edu/192104669.html\]](https://www.hse.ru/news/edu/192104669.html) (дата обращения: 07.03.2017).

15. Пятерка лучших. Российская газета. Федеральный выпуск №7168 (2). От 09.01.2017 г. – [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2017/01/09/putin-ocenil-uspehi-rossijskih-universitetov.html> (дата обращения: 01.03.2017).

