

УДК 35.08-057.177(075.8)

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

И. Ю. Мельникова

Новокузнецкий филиал-институт Кемеровского государственного университета

Поступила в редакцию 11 ноября 2013 г.

Аннотация: в статье рассмотрены кадровые проблемы и обоснована необходимость формирования кадрового резерва в образовательном учреждении, определена структура резерва кадров и предложена формула расчета оптимальной численности резерва.

Ключевые слова: кадровые проблемы, трудовые ресурсы, кадровый резерв, оптимальная численность кадрового резерва.

Abstract: the article deals with staff issues and the necessity of the reserve labour resources in educational institution, it also presents the structure of reserve staff and the formula for calculation the optimal number of reserve.

Key words: staff issues, labour resources, reserve staff, optimal number of reserve.

Кадровый потенциал является важнейшим ресурсом вуза, определяющим как качество образовательной услуги, так и возможности перспективного развития самого учреждения и его выпускников. Текущая кадровая ситуация в сфере высшего профессионального образования характеризуется рядом негативных тенденций. Среди них «старение» и низкая трудовая мобильность профессорско-преподавательского состава, отток высококвалифицированных специалистов, сокращение объемов научно-исследовательских работ в вузах и снижение научно-исследовательского потенциала вузовских коллективов, сложность внедрения инновационных образовательных технологий и снижение качества образования [1]. К причинам такой ситуации можно отнести:

- слабый уровень научного и методического обеспечения формирования кадрового потенциала, отсутствие или недостаточность нормативной базы по использованию кадровых технологий в вузе;

- отсутствие организационного закрепления функции управления профессиональной и социально-психологической адаптацией молодых преподавателей;

- высокую длительность процесса воспроизводства профессорско-преподавательского состава;

- отсутствие системного планирования профессионального и карьерного роста научно-педагогических работников, недоиспользование таких

инструментов управления персоналом, как ротация, стажировки в должности, коучинг, развитие кадров через проектную деятельность и др.;

- неадекватность систем стимулирования, отсутствие связи между результатами труда и размером вознаграждения.

В качестве специфической для образовательных учреждений проблемы следует отметить безальтернативность карьерных траекторий сотрудников. Рост организационного статуса, продвижение по службе, рост доходов возможны только в случае получения сотрудником ученой степени и звания. Совершенствование педагогического мастерства, углубление знаний в профессионально-предметной сфере не рассматриваются руководством в качестве решающих факторов карьерного роста подчиненных, что существенным образом влияет на направленность их мотивации. Таким образом, кадровые проблемы учреждений высшего профессионального образования носят системный характер.

Разработка и реализация программы формирования кадрового резерва будет способствовать решению указанных проблем. Данное направление кадровой работы в последние годы приобретает все большую популярность в отечественных учреждениях и организациях. По результатам опроса, проведенного компанией ИАС «Персонал–911» в 2012 г., в подавляющем большинстве организаций ведутся списки «перспективных» сотрудников. Примерно 70 % компаний имеют те или иные документы по работе с кадровым резервом: «Положение о работе с кадровым

резервом», «Программа развития кадрового резерва», «Программа удержания кадров», «Список на случай замещения вакансий» [2].

Анализ содержания официальных сайтов российских образовательных учреждений показал, что в некоторых вузах также существуют программы работы с кадровым резервом, однако, как показывает практика работы с кадровым резервом, единый подход к выделению категорий, входящих в кадровый резерв в частности университетов, пока не сформирован. Очевидно, что создание резерва кадров в вузе должно быть нацелено на решение следующих задач:

- обеспечение укомплектованности штатов образовательного учреждения, подготовка и закрепление в вузе уникальных специалистов, разрабатывающих авторские курсы и методики преподавания;

- обеспечение роста квалификации профессорско-преподавательского состава;

- подготовку высокоэффективных менеджеров и управленцев, способных организовать административно-хозяйственную и проектную деятельность вуза, обеспечить достижение целевых показателей;

- обеспечение кадрового обновления и преемственности в руководстве структурных подразделений, разумного сочетания в них опытных и молодых работников;

- закрепление в вузе молодых специалистов, обладающих высоким потенциалом в научной и педагогической деятельности;

- целенаправленное формирование научно-исследовательских коллективов, способных на самокупаемой основе развивать инновационные и приоритетные научные направления.

Для решения данных задач целесообразно выделить в составе кадрового резерва высшего учебного заведения две крупные группы: 1) профессорско-преподавательский кадровый резерв; 2) кадровый резерв на заведование кафедрами (лабораториями), руководство факультетами (институтами) и управлениями (службами). Профессорско-преподавательский кадровый резерв, в свою очередь, может подразделяться на три подгруппы:

будущие преподаватели и сотрудники университета, т.е. студенты, магистранты и аспиранты, которых отличает высокая успеваемость, активное участие в научно-исследовательской, научно-производственной и общественной работе, а также готовность заниматься преподавательской деятельностью в университете;

начинающие преподаватели с высоким профессиональным потенциалом, т.е. преподава-

тели со стажем работы не более 3 лет, успешно справляющиеся с учебно-методической, научно-исследовательской, научно-производственной и общественной работой и готовые к продолжению своей карьеры в долгосрочной перспективе.

молодые ученые с высоким профессиональным потенциалом, т.е. молодые преподаватели со стажем работы 5 и более лет, имеющие ученую степень кандидата наук или рекомендацию к защите кандидатской диссертации, демонстрирующие высокое качество преподавания, научно-исследовательской, научно-производственной и общественной работы, стремящиеся защитить докторскую диссертацию в возрасте до 40 лет и имеющие высокий профессиональный и творческий потенциал для заведования кафедрами (лабораториями), руководства факультетами (институтами) и управлениями (службами).

Подобная структура кадрового резерва сформирована в Пятигорском государственном лингвистическом университете [3].

Подготовку членов кадрового резерва подгруппы «будущие преподаватели и сотрудники университета» следует осуществлять с использованием следующих методов:

- участие в заседаниях кафедры (для студентов и магистрантов), подготовка и выступление с докладами на заседаниях кафедры;

- разработка и совместное проведение занятий с преподавателями кафедры, выполнение роли ассистента (модератора) на семинарских занятиях, деловых играх;

- поиск новой информации по темам занятий и участие в ее адаптации и использовании на занятиях, разработка кейсов;

- подготовка совместных с преподавателями кафедры научных и научно-методических публикаций;

- составление совместно с преподавателями кафедры методических рекомендаций;

- исполнение обязанностей куратора студенческой группы, куратора проекта;

- участие в работе студенческих научных кружков, проблемных студенческих лабораторий (ПСТ), участие в конкурсе на лучшую студенческую научную работу;

- выступления с докладами на конференциях;

- участие в работе проблемных научных групп на профилирующих (выпускающих) кафедрах;

- участие в выполнении хоздоговорной тематики кафедры;

- руководство студенческими советами, общественными организациями и объединениями (студенческие отряды, дискуссионные клубы, клуб выпускников и др.).

Подготовка «начинающих преподавателей с высоким профессиональным потенциалом» может включать:

– обучение на курсах подготовки и повышения квалификации как внутри университета, так и в других образовательных учреждениях;

– обучение в процессе труда при постоянном контроле и содействии со стороны личного наставника, более опытного преподавателя кафедры (коучинг);

– участие в работе проектных групп под руководством более опытных преподавателей кафедры;

– участие в научно-практических конференциях, профессиональных конкурсах;

– участие в работе методического совета кафедры, факультета;

– участие в общественной деятельности;

– самостоятельное изучение новой профессиональной литературы, передовых методов работы.

Такие же виды подготовки рекомендуются для подгруппы «молодые ученые с высоким профессиональным потенциалом». Особенно следует отметить возможности использования инструментов индивидуального и командного коучинга. Образовательное учреждение располагает всеми необходимыми ресурсами для реализации этих методов развития сотрудников. Преподаватель в силу специфики своей профессиональной деятельности обладает основными компетенциями коуча – диагностика сильных и слабых сторон обучаемого, помощь в определении целей и разработке стратегии профессионального роста, содействие в выборе оптимальных способов выполнения работ с максимально эффективным использованием своих сильных сторон.

Подготовку сотрудников университета, зачисленных в кадровый резерв на заведование кафедрами (лабораториями), руководство факультетами (институтами) и управлениями (службами), следует осуществлять в следующих формах:

– делегирование полномочий, индивидуальная работа под началом вышестоящего руководителя;

– стажировка в конкретной должности, временное исполнение обязанностей по соответствующей должности руководителя на период его отпуска, болезни, командировки и т.п.;

– участие в выработке и реализации управленческих решений, подготовке нормативных, распорядительных документов на уровне предполагаемой к замещению должности;

– самостоятельное обучение по индивидуальным программам;

– планомерное перемещение по горизонтали;

– работа в составе коллективных органов;

– изучение передового опыта;

– виртуальное наставничество;

– участие в научно-техническом творчестве, совещаниях, симпозиумах;

– руководство образовательными программами;

– разработка и реализация проектов по созданию малых инновационных предприятий, технопарковых структур.

В некоторых университетах руководство приветствует развитие кадрового потенциала через самоопределение. Сотрудники вуза должны активно участвовать в реализации различных проектов. В любом учреждении, в том числе образовательном, есть перспективные задачи, решение которых возможно в режиме проектной деятельности. К примеру, могут быть созданы команды для разработки проектов реорганизации учреждения, внедрения системы менеджмента качества, построения системы стимулирования персонала, создания системы информатизации вуза, формирования стратегии развития и проектов реструктуризации систем управления вузом, разработки программы маркетинга учреждения, разработки и внедрения новых образовательных технологий.

Включение сотрудников в проектные команды позволит руководству вуза решать актуальные проблемы, создавать внутренний рынок труда посредством развития собственного персонала, сокращать затраты на подготовку резервистов. Для профессорско-преподавательского состава работа в целевых проблемных группах открывает возможности развития смежных или непрофильных компетенций, приобретения навыков руководства проектом, а также навыков работы в команде.

Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для университета, мероприятия по обеспечению персоналом требуемого качества должны быть экономически обоснованы. Связи с этим встает вопрос об определении оптимальной численности резерва на замещение вакантных должностей. Численность сотрудников, как и количество любого ресурса в организации, не остается неизменной с течением времени, поэтому оптимальная численность резерва рассчитывается для определенного временного периода. Также необходимо обеспечить кадровую безопасность для ключевых должностей организации (снизить кадровые риски, связанные с отказом/увольнением/выбыванием резервистов).

Многие авторы считают, что на каждую должность в резерве необходимо планировать подготовку как минимум двух кандидатов во избежание

случайностей и в качестве дополнительного стимула для претендентов. (Положительные и отрицательные аспекты целевой подготовки и конкурентного подхода при создании кадрового резерва подробно рассмотрены К. Б. Фокиным). Тем не менее в практике работы с резервом часто возникает ситуация, когда в целях снижения затрат на каждую ключевую позицию осуществляется подготовка единственного кандидата. В то же время в некоторых случаях один резервист может быть потенциальным кандидатом сразу на несколько должностей, например, когда речь идет о должностях, в которых востребованы схожие деловые и профессиональные компетенции. Однако такие случаи следует отнести скорее к исключениям, чем к правилу; зачастую они возникают из-за дефицита резервистов на определенные позиции либо обусловлены высокими затратами на обучение резервистов, которые могут составлять по разным данным от 100 до 2000 \$ на человека в зависимости от уровня управления и содержания программы подготовки [4]. Мы не рекомендуем использовать политику «универсальных» резервистов, так как это повышает кадровые риски и снижает эффективность целевой подготовки сотрудников.

Для достижения баланса между затратами на подготовку резерва и риском, связанным с отсутствием (выбытием) подготовленного кандидата на должность, предлагается использовать следующую формулу расчета численности резерва в зависимости от числа должностей, подлежащих образованию резерва (ПОР):

$$Ч_p = \text{Число должностей ПОР} \times (1 + T_{\text{рез}}),$$

где $T_{\text{рез}}$ – коэффициент текучести кадрового резерва.

Число должностей ПОР может определяться:

- по подгруппам «будущие преподаватели и сотрудники университета», «начинающие преподаватели с высоким профессиональным потенциалом» – на основе перспективных планов обновления кадрового состава, а в случае отсутствия таковых – по результатам анализа возрастной структуры персонала;

- по подгруппе «молодые ученые с высоким профессиональным потенциалом» – на основе штатного расписания учреждения по числу ставок профессором и доцентов с учетом планов научной деятельности.

При определении числа должностей ПОР по группе кадрового резерва руководителей следует учитывать количество ключевых позиций в образовательном учреждении, количество создаваемых рабочих мест (должностей) в соответствии с органи-

зационным планом, а также возможность осуществления замены отсутствующих руководителей.

В ходе планирования численности должностей ПОР по любой группе следует принимать во внимание следующие факторы:

- вероятность высвобождения должности;
- количество сотрудников в подчинении (наличие/отсутствие заместителей, кадровая укомплектованность подразделения) (подразделения, в которых штат сотрудников недоукомплектован, являются дефицитными в отношении потенциальных резервистов).

Вероятность высвобождения должности (появления вакансии) связана с выбытием персонала, ротацией или должностным продвижением, перспективы которых необходимо оценить. Список целевых должностей также необходимо проанализировать с точки зрения важности и срочности подготовки резерва.

Коэффициент текучести резерва определяется по формуле [5]:

$$T_{\text{рез}} = \frac{\text{Число резервистов, покинувших организацию в течение периода}}{\text{Среднее число резервистов за период}}.$$

Изложенный выше подход к определению численности резерва кадров предполагает, с одной стороны, обучение кандидата «под конкретную должность» (целевая подготовка), а с другой стороны – обеспечение в определенной степени взаимозаменяемости резервистов (принцип универсальности), что должно быть отражено в индивидуальных и групповых планах обучения членов резерва. Работа по оптимизации структуры и численности кадрового резерва должна проводиться на основании планов потребностей в сотрудниках на ближайшую перспективу, предоставляемых руководителями структурных подразделений. Формирование кадрового резерва в образовательном учреждении позволит:

- заранее на плановой основе, по утвержденной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности;
- эффективно организовать подготовку специалистов и руководителей, включенных в кадровый резерв;
- создавать условия для закрепления молодых талантливых ученых, педагогов и менеджеров в университете;
- рационально использовать человеческие ресурсы университета;
- более успешно использовать подготовленный резерв кадров на различных направлениях и уровнях работы;

- назначать прошедших целевую подготовку сотрудников на ключевые посты вуза;
- снижать потери, связанные с уходом ценных специалистов и текучестью персонала;
- повышать эффективность от инвестиций в развитие, обучение и мотивацию персонала;
- повышать академическую привлекательность вуза.

ЛИТЕРАТУРА

1. Орехова С. В. Выбор стратегии развития вуза с учетом его кадрового потенциала (на примере ГОУ ВПО УРГЭУ) [Электронный ресурс] / С. В. Орехова, С. Н. Смирных. – Режим доступа: <http://www.group-global.org/publication/view/1526>

Новокузнецкий филиал институт Кемеровского государственного университета

Мельникова И. Ю., кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга

E-mail: iris100@yandex.ru

Тел.: 8 (384-2) 74-46-78 (доб. 278)

2. Результаты исследования «Кадровый резерв» // ИАС «Персонал–911» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tmconsult.ru>

3. Ефимова Е. В. Работа с кадровым резервом в высшем учебном заведении [Электронный ресурс] / Е. В. Ефимова. – Режим доступа: http://www.pglu.ru/lib/publications/University_Reading/2008/I/uch_2008_I_00020.pdf

4. Фокин К. Б. Формирование кадрового резерва руководителей : основные подходы [Электронный ресурс] / К. Б. Фокин. – Режим доступа: <http://referent.mubint.ru/8/6839>

5. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М. : ЮРИСТЪ, 2003. – 495 с.

Novokuznetsk branch-institute of the Kemerovo State University

Melnikova I. Yu., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Management and Marketing Department

E-mail: iris100@yandex.ru

Tel.: 8 (384-2) 74-46-78 (доб. 278)