

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИ У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра социальных технологий

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ
КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
НА ОСНОВЕ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ
(НА ПРИМЕРЕ ФГАОУ ВО «БЕЛГОРОДСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»)**

Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация)

**студентки заочной формы обучения направления подготовки
38.04.04 Государственное и муниципальное управление
магистерской программы «Управление проектами»
3 курса группы 09001680
Очитковой Юлии Олеговны**

Научный руководитель
доктор социологических наук,
профессор, профессор кафедры
социальных технологий
Данакин Н.С.

Рецензент
кандидат социологических наук,
доцент, начальник управления
по развитию персонала и
кадровой работе НИУ «БелГУ»
Реутов Н.Н.

БЕЛГОРОД 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ	11
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В НИУ «БЕЛГУ» НА ОСНОВЕ ПРОГРАММНО- ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ	33
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В НИУ «БЕЛГУ» НА ОСНОВЕ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	83
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	88
ПРИЛОЖЕНИЯ	95

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбора данной темы обусловлена возросшей необходимостью развития кадрового потенциала образовательных организаций, внедрения в практику управления университетом современных кадровых технологий, в частности технологий системного формирования кадрового резерва.

Реформирование системы высшего образования в Российской Федерации, начавшееся в 1992 году после вступления в силу закона «Об образовании», сегодня выходит на новый уровень. На сегодняшний день заметны значительные изменения государственной политики в сфере образования, суть которых сводится к созданию новой системы управления как вузами в целом, так и персоналом каждой образовательной организации в частности. Подобные преобразования в высшем образовании, главным образом, связаны с изменением экономической структуры, с развитием информационных технологий и социальной структуры общества, глобализацией высшего образования, выходом рынка образовательных услуг на новый уровень.

В современных условиях знания, опыт, навыки, инициатива и предприимчивость персонала образовательной организации становятся все более важным стратегическим ресурсом. Это выдвигает на повестку дня требование непрерывного развития, прежде всего, управленческого персонала, способного соотнести стратегию развития вуза со стратегией развития персонала, определить необходимые компетенции и траектории развития работников организации.

Эффективный механизм формирования кадрового резерва и работы с ним, позволяет выявить сотрудников с высоким потенциалом к продвижению по карьерной лестнице, обладающих высоким уровнем

мотивации и планомерно готовить их к замещению руководящих вакантных должностей, посредством повышения их компетентности. Данный механизм обеспечивает своевременное замещение вакантных должностей, происходит «безболезненная» смена поколений и формируется преемственность управления организации. Подготовку высококвалифицированного резерва целесообразно рассматривать как комплексную целевую программу образовательной организации, тесно связанную с ее кадровой политикой и стратегией развития.

Необходимость применения программно-целевого подхода к процессу управления вузом в целом и персоналом частности, обусловлена ускоренным внедрением инновационных технологий в экономике страны, современными тенденциями в сфере образования, переходом на уровневую систему обучения.

На современном этапе развития, управление персоналом образовательных организаций нацелено, прежде всего, на обеспечение возможностей непрерывного обучения своих сотрудников, повышение их квалификационного уровня, для увеличения производительности труда и подготовки высококвалифицированного кадрового резерва.

Работа с резервом, которая построена на программно-целевом управлении, позволяет избежать стихийного и нежелательного продвижения работников по служебной лестнице, планомерно и своевременно заполнять образовавшиеся вакансии и контролировать подготовку кандидатов на руководящие должности.

В процессе планирования работы с резервом следует исходить из того, что руководящие кадры необходимы всегда и потребность в сотрудниках данного звена всегда увеличивается. Также, следует учесть, что работники, которые в процессе выполнения своих трудовых функций, так или иначе проявляют качества руководителя, своевременно должны

пройти специальное обучение для последующего замещения руководящей должности и выполнения управленческих задач.

Степень научной разработанности темы. основополагающие идеи данной магистерской диссертации находят свое отражение в работах классиков в данной области: Т.Ю. Базарова, В.Р. Веснина, В.А. Дятлова, П.В. Журавлева, М.Н. Кулапова, И.К. Макаровой, Е.Э. Старобинского, В. Витмана, Е.В. Лановенко, И.П. Марченко¹ и др.

Для формирования концепции управления персоналом, частью которого является работа с кадровым резервом, значения имеют исследования классических и современных школ менеджмента: Р. Дэвиса и П. Друкера (эмпирическая школа управления) и А. Файоля².

В зарубежной практике управления персоналом не существует такого понятия, как кадровый резерв организации, поэтому процессы управления данным «феноменом» практически не рассматриваются в зарубежной научной литературе. Но, тем не менее, здесь находят отражение такие составляющие кадрового резерва, как: «управление развитием талантливых руководителей, обеспечение преемственности системы управления, методология эффективного развития за счет обогащения процесса работы».

В качестве **проблемы** исследования выступает противоречие между необходимостью совершенствования системы формирования

¹ Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика. М., 2014; Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. М., 2001; Дятлов В.А. Управление персоналом. М., 2012; Журавлев П.В. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера. М., 2013; Кулапов М.Н. Управление кадрами: в помощь начинающему руководителю. М., 2004; Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента М., 2007; Старобинский Е.Э. Как управлять персоналом. М., 2016; Витман В. От управления кадрами - к управлению персоналом. М., 2010; Лановенко Е.В. Работа с кадровым резервом. М., 2009; Марченко И.П. Кадровый резерв в органах власти и управления как объект социологического анализа. М., 2010.

² Друкер П. Энциклопедия менеджмента. М., 2004; Файоль А. Общее и промышленное управление. М., 1923.

кадрового резерва в Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» и недостаточной разработанностью технологий и механизмов работы с кадровым резервом.

Основная гипотеза исследования заключается в предположении о том, что основные проблемы в работе с кадровым резервом в образовательной организации могут быть обусловлены недостаточной разработанностью механизмов и технологий в данной области.

Объектом исследования является кадровый резерв в НИУ «БелГУ».

Предметом исследования – механизм формирования и технологии работы с кадровым резервом в НИУ «БелГУ».

Цель магистерской диссертации – разработать программу мероприятий по совершенствованию системы формирования кадрового резерва в ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» (НИУ «БелГУ»).

Для достижения цели необходимо решение следующих **задач**:

- 1) изучить теоретические основы формирования кадрового резерва на основе программно-целевого управления;
- 2) проанализировать практику организации системы формирования кадрового резерва в НИУ «БелГУ» на основе программно-целевого управления;
- 3) разработать проект по совершенствованию системы формирования кадрового резерва в НИУ «БелГУ» на основе программно-целевого управления.

Теоретическо-методологической основой исследования послужили подходы, основанные на анализе практического опыта и

эмпирических данных, включая теорию социального человека, авторами которой являются Ч. Бернارد и Э. Мэйо; ролевой подход Г. Минцберга; лидерский подход, а также исследования теоретико-методологических и практических основ работы с кадровым резервом, рассматриваемые в трудах А.И. Владимирова, В. Репина, А.Я. Кибанова¹ и других авторов.

При исследовании проблемы были использованы общенаучные методы анализа литературных источников, наблюдение и опрос. Обработка эмпирических данных осуществлялась посредством методов математической статистики.

Эмпирическая база исследования состоит из федеральных законов Российской Федерации, положений и иных нормативно-правовых актов ведущих университетов и учреждений Российской Федерации, отчетной и нормативно-правовой документации ФГАОУ ВО НИУ «БелГУ»².

Научная новизна – предложена модель разработки «Школы кадрового резерва» для ФГАОУ ВО НИУ «БелГУ», которая состоит из трехуровневой программы обучения лиц, состоящих в кадровом резерве.

¹ Бернанд Ч. Функция руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. М., 2008; Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. М., 2013; Владимирова А.И. О кадровой политике в вузе. М., 2013; Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. М., 2013; Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебное пособие для студентов вузов. М., 2003.

² Об образовании в Российской Федерации: федер. закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ : ред. от 25.12.2018 № 329-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Российское законодательство (Версия Проф)»; О группе высокого профессионального потенциала (кадровом резерве) в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики» : положение НИУ «ВШЭ» от 25.05.2016 № 6.18.1-01/2505-04. М., 2016; Кадровый ресурс Томского политехнического университета. URL: <http://past.tpu.ru/html/reverse.htm> (дата обращения: 12.08.2018); Коллективный договор между администрацией и коллективом работников федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» на 2018-2020 годы. Белгород, 2018; О кадровом резерве НИУ «БелГУ» : Положение ФГАОУ ВО НИУ «БелГУ» от 30.07.2018 № 697-ОД. URL: <http://www.bsu.edu.ru/upload/iblock/1dc.pdf> (дата обращения: 10.08.2018).

Разработанные программы в рамках «Школы кадрового резерва» позволят систематизировать процесс подготовки резервистов и четко разграничат мероприятия для каждой категории резервных должностей.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Неотъемлемым элементом системы кадрового менеджмента современной организации выступает работа по формированию и развитию кадрового резерва, рассматриваемого сегодня в качестве стратегического ресурса развития. Необходимость наличия кадрового резерва управленческих кадров и специалистов к настоящему моменту осознана на теоретическом уровне, и многие крупные компании используют эти разработки в практике кадрового менеджмента. Программно-целевое управление в системе работы с кадровым резервом представляет собой целенаправленный процесс, призванный обеспечивать оптимальное функционирование и достижение целей за определенный интервал времени при ограниченных ресурсах посредством четкого определения целей управления, разработки механизмов их реализации, сроков и состояния промежуточных значений процесса, увязки планируемых целей с ресурсами.

2. НИУ «БелГУ» сегодня – это многопрофильный научно-образовательный комплекс, успешно адаптирующийся к социально-экономическим и общественно-политическим изменениям, играющий активную интеграционную роль в региональном, федеральном и международном научно-образовательном пространстве. Одной из основных стратегических задач развития университета является оптимизация системы управления персоналом и создание системы формирования кадрового резерва университета. Для реализации задачи по созданию системы формирования и развития кадрового резерва в

НИУ «БелГУ» реализуется программа «Развитие кадрового резерва», основополагающей целью которой является подготовка высококвалифицированных специалистов, готовых к оперативному замещению руководящих должностей. Реализация данной программы осложняется следующими проблемами: отсутствием дифференциации мероприятий по обучению кадрового резерва; недостаточной разработанностью системы аттестации резервистов; отсутствием системы работы с внешним резервом; низкой степенью информированности персонала университета о мероприятиях кадрового резерва.

3. В целях повышения эффективности системы формирования кадрового резерва в НИУ «БелГУ» рекомендуем: разработать систему оценки кандидатов в резерв руководящих кадров университета; внедрить как минимум три методики психодиагностического и профессионального тестирования для каждого из трех ТОП-уровней руководящих должностей; разработать общий, индивидуальный план мероприятий по развитию кадрового резерва; внести изменения в Положение о кадровом резерве; разработать и внедрить четкую систему аттестации резервистов; создать систему отбора в кадровый резерв кандидатов, не являющихся работниками университета; разработать и внедрить эффективную систему материального и нематериального стимулирования резервистов; разработать и внедрить страницу, посвященную кадровому резерву, на официальном сайте НИУ «БелГУ». Для реализаций данных направлений предложен проект «Школа кадрового резерва» на базе НИУ «БелГУ».

Практическая значимость исследования может найти отражение:

1. В применении ее результатов в создании локальных нормативных актов, регламентирующих этапы работы с кадровым резервом в НИУ «БелГУ»;

2. В разработке комплекса мероприятий для повышения эффективности работы с кадровым резервом университета;

3. В обосновании создания проекта «Школа кадрового резерва» НИУ «БелГУ» для дальнейшего обучения и развития кадрового резерва.

Апробация исследования: основные положения и результаты диссертационного исследования представлены в 2 публикациях¹.

Структура магистерской диссертации состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы, приложений.

¹ Очиткова Ю.О. Механизм управления кадровым резервом в современном вузе // Молодежный научный форум. 2018. № 29 (30); Очиткова Ю.О. Формирование резерва управленческих кадров в образовательной организации // Студенческий электрон. научн. журн. 2018. № 24 (44).

РАЗДЕЛ I: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ

В современных теориях управления трактовка понятия «кадровый резерв» неоднозначна и зависит как от целей и функций формирования кадрового резерва в организации, так и от ряда других показателей, таких как: перечень должностей, входящих в кадровый резерв, методы и формы работы с кадровым резервом и т.д.

Так, у В.М. Ковалева кадровый резерв трактуется как «группа профессиональных специалистов, у которых есть способность осуществлять управленческую деятельность в соответствии с должностными инструкциями, в соответствии с квалификационной подготовкой»¹.

А.Я. Кибанов определяет кадровый резерв как «специально сформированную группу квалифицированных и перспективных специалистов, обладающих необходимыми для выдвижения на новые должности профессионально-деловыми качествами и потенциалом развития, а также положительно зарекомендовавшие себя на занимаемых должностях»².

В «Словаре финансовых и юридических терминов» дается следующее определение кадрового резерва: «кадровый резерв представляет собой специально сформированную группу перспективных граждан, обладающих необходимыми для замещения должностей

¹ Ковалев В.М. Формирование кадрового резерва как фактор развития современной организации. М., 2016. С. 32.

² Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебное пособие для студентов вузов. М., 2003. С. 48.

профессиональными, деловыми, личностными и морально-этическими качествами»¹.

На HR-портале приводится следующая трактовка: «Кадровый резерв – это специально сформированная на основе управленческих критериев группа высококвалифицированных и перспективных специалистов, обладающих необходимыми для выдвижения профессионально-деловыми качествами, положительно зарекомендовавших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую профессиональную подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей, включенных в список резервирования»².

Обобщая работы разных авторов, исследующих проблемы кадрового резерва мы полагаем, что целью формирования кадрового резерва в организации является подготовка специалистов, способных к управлению в изменяющихся условиях, подготовка и выдвижение кадров, способных реализовать стратегические задачи и функции организации.

В большинстве организаций кадровый резерв формируется для решения следующих основных задач³:

- 1) необходимость ротации кадров;
- 2) обеспечение наибольшей эффективности управления организацией;
- 3) снижение текучести кадров;
- 4) выявление и удержание перспективных сотрудников с высоким потенциалом к развитию;

¹ Словарь финансовых и юридических терминов. URL: http://www.consultant.ru/law/ref/ju_dict/word/kadrovyj_rezerv (дата обращения: 08.04.2018).

² Концепция кадрового резерва. Введение // HR-портал: Сообщество HR-менеджеров. URL: [view-source:http://hr-portal.ru/doki/koncepciya-kadrovogo-rezerva-vvedenie](http://hr-portal.ru/doki/koncepciya-kadrovogo-rezerva-vvedenie) (дата обращения: 08.04.2018).

³ Друкер П. Энциклопедия менеджмента. М., 2004. С. 95.

- 5) обеспечение потребностей организации в квалифицированном персонале;
- 6) повышение мотивации профессиональной деятельности;
- 7) обеспечение непрерывного профессионального и карьерного роста сотрудников;
- 8) укрепление корпоративной культуры (личная ответственность, лояльность, нацеленность на достижение результата и формирование общих корпоративных ценностей).

В основе управления кадровым резервом организации лежат определенные принципы. Перечень данных принципов, их количество и содержание в разных документальных источниках может быть разным. В нашем исследовании мы приводим наиболее релевантные принципы, встречающиеся в большинстве работ, посвященных анализу кадрового резерва. Итак, к основным принципам формирования кадрового резерва относятся¹:

- принцип актуальности – потребность в замещении должности должна быть действительной на период формирования резерва;
- принцип прозрачности – создание резерва должно проходить гласно; информация о кадровых потребностях и кандидатах должна быть открытой;
- принцип конкуренции – не менее 2-3 резервистов на замещаемую должность;
- принцип непрерывности – подготовка специалиста, который станет достойным руководителем, должна быть длительной и непрерывной;
- принцип соответствия – кандидат должен соответствовать предъявляемым к должности квалификационным требованиям;

¹ Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. М., 2013. С. 54.

- принцип перспективности – кандидат должен иметь мотивацию и способность к обучению, профессиональный рост, определенный стаж работы в должности и динамичность карьеры;
- принцип единства – одинаково качественно должны происходить подготовка руководителей для всех должностей;
- принцип активности – все участники кадрового резерва должны быть заинтересованы в конечном результате.

Существует несколько видовых классификаций кадрового резерва, которые мы объединяем здесь по трем основным критериям (для дальнейшего более подробного изучения проблемы формирования кадрового резерва в образовательной организации)¹:

1. По времени замещения:

1.1. Актуальный резерв (или оперативный резерв) – это резерв подготовленных, обученных высококвалифицированных специалистов, прошедших обучение и готовых приступить к обязанностям руководителя немедленно;

2.1. Перспективный резерв (или резерв развития) – это резерв, которому требуется время для обучения и развития профессиональных, личностных и иных компетенций для замещения должности руководителя;

2. По роду деятельности:

2.1. Резерв руководящих должностей (или управленческий резерв) – резерв, способный к замещению административных должностей, должностей руководителей.

2.2. Профессиональный резерв (или резерв специалистов) – резерв, способный к замещению должностей специалистов.

3. По составу резервистов:

¹ Гордеева Е.С. Кадровый резерв как эффективная система управления. М., 2002.

3.1. Внутренний резерв – резерв, состоящий только из работников данной организации.

3.2. Внешний резерв – резерв, состоящий из лиц, не работающих в данной организации.

Поскольку в настоящем исследовании мы рассматриваем формирование кадрового резерва в организации не как процесс, а как систему, то и определение функций кадрового резерва предлагаем рассмотреть с позиций системного подхода, предложенного П.А. Калининым, С.В. Варанкиным, Е.Н. Немчаниновой¹. Вслед за новосибирскими исследователями мы считаем, что системный подход к формированию кадрового резерва предполагает встраивание каждого из элементов системы управления в общую стратегию развития организации. По мнению авторов, работа с кадровым резервом выступает в качестве подсистемы кадрового менеджмента, функции же кадрового резерва в свою очередь являются элементом системы функционирования кадрового резерва².

Функционал кадрового резерва можно рассматривать как минимум с двух позиций: с позиции организации и с позиции резервиста (рис. 1.1).

¹ Калинин П.А., Варанкина С.В., Немчанинова Е.Н. Инновации в науке // Сборник статей по материалам XLVIII международной научно-практической конференции 2015. № 8 (45). С. 115-119.

² Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебное пособие для студентов вузов. М., 2003. С. 54.

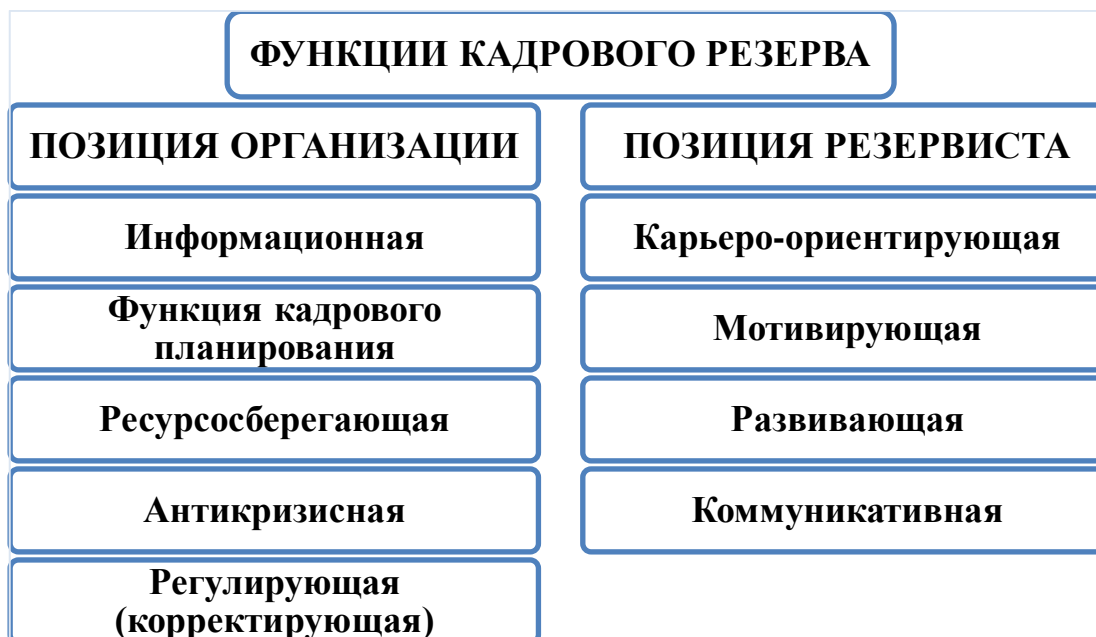


Рис. 1.1. Функции кадрового резерва

На рисунке 1.1 мы видим, что первая группа функций кадрового резерва рассматривается с позиции организации. Так, информационная функция проявляется в том, что в процессе работы с кадровым резервом организация получает возможность синтезировать информацию о перспективных сотрудниках, составить список их компетенций. Как известно, информация на сегодняшний день выступает одним из ключевых ресурсов управления, в связи с чем, значимость данной функции неоспорима (принятие управленческих решений, в том числе в кадровой сфере, гораздо эффективнее вести в условиях полноты и актуальности информации, чем в условиях неопределенности)¹.

Функция кадрового планирования заключается в реализации процесса служебно-профессионального продвижения резервистов, ротации кадров.

Ресурсосберегающая функция отражается в планомерной, постоянной, не заканчивающейся работе с кадровым резервом, что

¹ Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебное пособие для студентов вузов. М., 2003. С. 56.

позволяет снизить затраты на подбор сотрудников и их адаптацию на новом месте.

Антикризисная функция состоит в безболезненном замещении должности руководителя в случае ухода ключевого сотрудника.

Регулирующая (или корректирующая) функция особенно важна для сферы высшего образования. Во многом сдерживающим фактором инновационного развития вузов является на сегодняшний день старение научно-педагогического состава, что в большей степени проявляется на кафедрах технического профиля. Также отмечается так называемая «возрастная пустота» в составе профессорско-преподавательского состава: основную часть работников составляют молодые люди в возрасте от 25 до 32 лет и работники старшего поколения (старше 50 лет), т. е. наблюдается острый дефицит преподавателей и администраторов среднего возраста. Работа с кадровым резервом позволяет «выращивать» молодые кадры для науки и образования, обеспечивать преемственность научных поколений и оптимальное соотношение молодых и опытных научно-педагогических кадров¹.

Вторую группу составляют функции с позиции работника. К ним относится, например, карьеро-ориентирующая функция. Состоящий в резерве кадров работник, получает для себя конкретные, четко сформулированные цели в плане профессионального и личностного продвижения. Более того, он получает возможность оценить свои шансы на получение желаемой должности, свое положение на «микрорынке труда» (в рамках собственной организации), и за счет этого определить приоритетные направления собственного развития.

¹ Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебное пособие для студентов вузов. М., 2003. С. 59.

Мотивирующая функция состоит в том, что включение работника в состав кадрового резерва создает для него перспективу не только профессионального развития, но и роста материального благосостояния, что позволяет гармонизировать личные цели работника с целями и задачами организации.

Развивающая функция заключается в обучении резервистов по ряду направлений, обозначенных в качестве ключевых применительно к целям организации и личности конкретного сотрудника. Обучение осуществляется, как правило, за счет образовательной организации, что дает возможность резервисту «без отрыва от производства» повышать свой профессиональный уровень, конкурентоспособность на рынке труда, наращивать «социальный капитал».

На стыке двух выделяемых командой новосибирских ученых групп функций кадрового резерва находится коммуникативная функция. В процессе реализации отдельных этапов работы с кадровым резервом у резервиста формируется навык налаживания внутриорганизационных коммуникаций, что позволяет обеспечить дополнительную коммуникацию внутри организации: между руководством организации и кандидатами в резерв; между работниками, включенными в кадровый резерв (в процессе совместного обучения, стажировок и т.п.), между руководителями (наставниками) и резервистами. Безусловно, в этом случае кадровый резерв выполняет позитивную роль в процессе налаживания внутриорганизационных коммуникаций.

Необходимо отметить взаимозависимость и взаимообусловленность обозначенных функций кадрового резерва. Так, очевидна связь информационной и карьеро-ориентирующей функций: составление списка работников, включаемых в состав кадрового резерва, позволяет

каждому из них определить свое место в существующей организационной структуре, сориентироваться в перспективных направлениях собственного профессионального развития. Взаимообусловленностью характеризуются функция кадрового планирования и регулирующая (корректирующая) функция: в процессе реализации первой из них обозначаются направления корректировки для второй.

Все это позволяет рассматривать формирование кадрового резерва не как отдельного этапа процесса или процесса в целом, а как систему процессов организации.

Вслед за В. Репиным под системой процессов мы понимаем совокупность всех взаимосвязанных и взаимодействующих процессов организации. Описание процессов организации означает создание модели, в которой в структурированном виде представлена информация обо всех процессах организации¹.

На наш взгляд, данный тезис вполне применим для описания и моделирования системы формирования кадрового резерва в образовательной организации.

Для того чтобы система работы по формированию кадрового резерва не была хаотичной, необходимо четкое планирование и понимание основных этапов ее проведения.

Обобщив алгоритмы формирования и подготовки кадрового резерва на разных предприятиях, мы приходим к постулированию следующих этапов работы с кадровым резервом, с нашей точки зрения, релевантных для любой организации, в которой данный резерв может быть сформирован.

1 этап – планирование работы с кадровым резервом:

¹ Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. М., 2013. С. 18.

- разработка и утверждение локально-нормативных актов, регламентирующих процедуры формирования кадрового резерва организации;
- анализ реальной потребности в кадровом резерве;
- прогноз кадровой динамики руководящего аппарата;
- определение кадровой обеспеченности основных должностей;
- составление перечня должностей, нуждающихся в резерве;
- разработка и утверждение модели компетенций по каждой резервной должности;
- объявление конкурсного отбора в кадровый резерв.

2 этап – оценка и отбор кандидатов в кадровый резерв:

- анализ формальных данных кандидатов (возраст, стаж, квалификация и т.д.);
- оценка деловых качеств кандидата (кейсы, МВО, метод 3600 и др.);
- оценка личностных качеств кандидата (психодиагностика, наблюдение, собеседование и т.д.);
- оценка мотивации кандидатов (анкетирование, интервью, психодиагностика, эссе и т.д.);
- конкретизация и утверждение списка кандидатов в кадровый резерв.

3 этап – подготовка и обучение резервистов:

- утверждение программ развития резервистов;
- утверждение индивидуальных планов развития резервистов;
- проведение обучения резервистов (реализация программ развития профессиональных и управленческих компетенций резервистов).

4 этап – аттестация резервистов, подведение итогов:

- проведение промежуточной и итоговой аттестации резервистов;
- принятие решения о дальнейшем кадровом предназначении резервиста;

– планирование дальнейшей работы с резервом (пересмотр программ развития, актуализация локально-нормативных актов по работе с резервом).

Сроки подготовки резервиста могут быть предусмотрены утвержденной на предприятии программой, но могут и варьироваться в зависимости от индивидуальной ситуации. Так, например, может сложиться так, что по окончании подготовки резервиста предполагаемая должность не освобождается, в таком случае можно ввести вакансию заместителя и постажировать подготовленного сотрудника в ней. Если же после завершения подготовки должность появилась, но кандидат оказался неготовым, можно продлить обучение либо взять другого кандидата из резерва.

Взаимосвязь всех этапов находит свое отражение на всех уровнях функционирования системы: на уровне организации, на уровне резервиста и на уровне руководителя (наставника) резервиста. Более того, система формирования кадрового резерва носит комплексный характер и включает в себя ряд других подсистем, таких как систему отбора персонала в кадровый резерв, систему развития (обучения) персонала, систему мотивации персонала, систему ротации и др. Таким образом, избранный нами системный подход к анализу сущности кадрового резерва позволяет рассматривать изучаемый объект в системе кадрового менеджмента, понять его предназначение и связь с другими объектами системы.

На современном этапе развития кадрового резерва достаточно широкое применение получила программно-целевая деятельность, которая ориентирована, в первую очередь, на достижение определенных целей и результатов. Это означает, что ставится определенная цель, и для ее реализации разрабатывается соответствующая программа. Программа

представляет собой экономико-организационный документ, сочетающий в себе функции планирования действий и организации их выполнения.

Программно-целевое управление в системе работы с кадровым резервом представляет собой функцию управления и ориентируется на достижение конкретной цели и четко сформулированного конечного результата в решении определенной проблемы.

Как для любого процесса, для программно-целевого управления характерны определенные принципы. К основополагающим принципам программно-целевого управления относятся: сквозное планирование объекта управления, ориентация на конечный результат, принцип непрерывности. Программно-целевое управление предназначено для решения сложных проблем при работе с кадровым резервом, возникающих в процессе реализации серьезных целей с жесткими временными рамками.

В кадровом резерве программно-целевое управление применяется в случаях, когда реализация конечной цели работы с резервом зависит от множества промежуточных результатов, обеспечиваемых многочисленными службами. Так же, в случаях, когда реализуемая цель характеризуется сложностью и новизной выполняемых функций и работ и когда реализация цели связана с выделением целевых ресурсов; когда реализация целей связана с наличием сложных этапов.

В настоящее время применение программно-целевого метода управления в кадровом резерве необходимо, так как с его помощью можно «предсказать будущее» и на это будущее может оказать существенное влияние на процесс разработки программы управления.

Совместно с функциональными стратегиями и политикой организации достаточно часто разрабатываются программы, которые нацелены на достижение стратегических целей. В простом понимании

программа – план намеченных действий по решению какой-либо значимой проблемы.

Программно-целевое управление является неотъемлемой частью работы с кадровым резервом организации. Как правило, программно-целевое управление находит применение в процессе разработки и реализации целевых комплексных программ, в которых каждая стадия процесса работы с кадровым резервом (формирование, обучение, аттестация и так далее) представлена соответствующей подпрограммой. Целевая кадровая программа здесь рассматривается как система мероприятий по управлению механизмом работы с кадровым резервом. Программные цели представляют собой первоочередную составляющую формируемого в дальнейшем комплекса действий.

В соответствии с п. 4 статьи 23 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» «образовательная организация высшего образования – образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования и научную деятельность»¹.

Государственные образовательные организации высшего образования имеют разный статус (федеральные, автономные, национально-исследовательские и т.д.), но всех их объединяет наличие четко выработанной стратегии развития организации высшего образования, в целом, и стратегии развития ее кадровой политики, в частности.

Кадровая политика образовательной организации высшего образования неразрывно связана с приоритетами кадровой политики государства. По мнению Т.В. Модяновой, глобальные изменения во всех

¹ Об образовании в Российской Федерации: федер. закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ : ред. от 25.12.2018 № 329-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Российское законодательство (Версия Проф)».

сферах жизни современного общества «характеризуются интенсивностью, стремительностью и детерминируют трансформацию императивов и приоритетов государственной кадровой политики в области образования в Российской Федерации Императивы кадровой политики должны соотноситься с основными требованиями, которые предъявляются к этой политике личностью, институтами, государством»¹.

Нельзя не согласиться с мнением автора о том, что «состояние кадров в сфере образования сегодня вынуждает констатировать, что планы государства по реформированию системы образования нереализуемы при существующем качестве кадровой подсистемы». Требуются новые стратегии в управлении персоналом образовательной организации, новые ресурсы обновления и развития кадрового потенциала высшей школы.

Как справедливо отмечает А.И. Владимиров, «имидж любого вуза определяется не его месторасположением и не насыщением современным учебно-научным оборудованием кафедр и лабораторий (хотя это и важно), а наличием в вузе яркого, высококвалифицированного научно-педагогического коллектива»².

Неотъемлемым элементом системы кадрового менеджмента современной организации выступает работа по формированию и развитию кадрового резерва, рассматриваемого сегодня в качестве стратегического ресурса развития. Необходимость наличия кадрового резерва управленческих кадров и специалистов к настоящему моменту осознана на теоретическом уровне, и многие крупные компании используют эти разработки в практике кадрового менеджмента. Положения о кадровом резерве приняты и в ведущих вузах страны. Между тем, доля региональных учебных заведений, осуществляющих

¹ Модянова Т.В. Государственная кадровая образовательная политика. М., 2016. С. 34.

² Владимиров А.И. О кадровой политике в вузе. М., 2013. С. 9.

планомерную работу с кадровым резервом, на сегодняшний день невелика.

В современных условиях развития общества, успешное развитие и конкурентные преимущества для образовательной организации обеспечивает наличие высококвалифицированного ресурса кадров и способность решать поставленные задачи. Исходя из вышесказанного, в последнее время большинство крупных российских образовательных заведений высшего образования делают ставку на максимальное развитие собственного кадрового потенциала, внедряют в практику управления персоналом современные кадровые технологии, в частности формируют кадровый резерв управленческих кадров.

Для высших учебных заведений такое понятие, как кадровый резерв, понятие относительно новое и как отмечают специалисты в области управления персоналом, в научной литературе и практике реализации резерва в высшем образовании пока отсутствует четкое понимание о назначении кадрового резерва, о механизме его формирования и технологиях работы с ним. Основная задача по созданию высококвалифицированного кадрового резерва обычно ложится на специалистов службы управления персоналом, либо первых проректоров университета. Подобная технологий работы с персоналом давно и активно применяется в реальном секторе экономики и приносит значительные результаты для организаций¹.

Современные преобразования инновационного характера требуют реализации активной кадровой стратегии. В настоящее время подходы к управлению персоналом организации основаны на создании оптимальных условий для формирования кадрового потенциала и способах его эффективного использования. Правильное решение вопроса использования

¹ Носов А.Л. Опыт формирования кадрового резерва в учебном заведении URL: <http://www.pathofscience.org/1.18 – 1.24>. (дата обращения: 03.07.2018).

кадрового ресурса зачастую определяет прогрессивный потенциал инновационного становления высшего образования. Как считает Д. Полякова, именно решение данного вопроса определяет тот факт, выживет университет в конкурентной борьбе или сдаст свои позиции. Не случайно в последнее время приоритетным направлением руководства вузов является четко выстроенная кадровая политика с поэтапным подходом к ее реализации, основанная на развитии и совершенствовании научно-педагогического и административного состава, позволяющая университету на высоком уровне выполнять свои базовые функции и вести конкурентную борьбу на инновационном рынке.

Рассмотрим системы формирования кадрового резерва в ведущих вузах Российской Федерации.

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (далее – НИУ «ВШЭ») определяет для себя кадровый резерв как группу высокого профессионального потенциала. Здесь разработана программа развития кадрового резерва, суть которой заключается в создании оптимальных условий для закрепления в Высшей школе экономики наиболее перспективных молодых преподавателей и возможностей для их профессионального роста, интеграции в академическую среду университета¹.

В НИУ «ВШЭ» определена группа сотрудников, наделенная высоким профессиональным потенциалом, которая подразделяется на три основные группы: «Будущие профессора», «Новые преподаватели», «Новые исследователи».

Для работы с кадровым резервом в НИУ «ВШЭ» разработана система мероприятий (табл. 1.1).

¹ О группе высокого профессионального потенциала (кадровом резерве) в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики» : положение НИУ «ВШЭ» от 25.05.2016 № 6.18.1-01/2505-04. М., 2016.

Таблица 1.1.

Кадровый резерв НИУ «ВШЭ» (система мероприятий)

Мероприятия	Новые преподаватели	Новые исследователи	Будущие профессора	Выпускники
Участие в конкурсах КР	+	+	+	+
Приглашения на выездные семинары	+	+	+	+
Академическая малина	+	+	+	+
Участие в методической мастерской	+	+	+	+
Приоритет на участие в программах ЦПК	+	+	+	
Ежегодное заполнение отчета	+	+	+	
Стартовый грант	+	+		
Участие в длительных зарубежных командировках			+	

Большинство вузов, в которых осуществляется работа с кадровым резервом, разработана специальная система мер поддержки для лиц, состоящих в резерве. В рассматриваемом нами учебном заведении такая система разработана для всех категорий резервных должностей. Данная система предполагает, установление стимулирующих доплат резервистам; сокращение учебной нагрузки на 25 %; участие в длительных (от 1 до 3 месяцев) программа академической мобильности в ведущих мировых университетах.

Следует заметить, что далеко не каждая образовательная организация в нашей стране имеет возможность подобным образом

оказывать поддержку своим резервистам, здесь многое зависит от финансовых возможностей и уровня образовательного заведения.

Целью создания группы высокого профессионального потенциала является пополнение профессорско-преподавательского состава Высшей школы экономики молодыми преподавателями и научными работниками, закрепление их в организации; обеспечение условий поддержки профессионального роста и академического развития молодых преподавателей и исследователей НИУ «ВШЭ»; формирование корпоративной культуры НИУ «ВШЭ»; поддержка индивидуального планирования академической карьеры участников группы высокого профессионального потенциала (кадрового резерва)¹.

Переходя от рассмотрения системы работы с кадровым резервом в НИУ «ВШЭ» к системе Томского политехнического университета, в первую очередь следует заметить, что ключевым проектом развития персонала вуза стала программа кадрового резерва, которая функционирует здесь с 2002 года. Основная цель работы с кадровым резервом в ТПУ – выявление лучших, наиболее перспективных студентов и сотрудников, их профессиональная подготовка на научно-педагогические и управленческие должности, а также на развитие компетенций, которые способствуют профессиональной реализации сотрудников и достижению стратегических задач университета в целом².

Томский политехнический университет стремится создавать максимально благоприятную обстановку для карьерного роста молодых сотрудников, тем самым увеличивая шанс сохранить подготовленный собственными силами персоналом, который обладает высоким

¹ Кадровый резерв ВШЭ и другие инструменты академического развития университета: материалы Всероссийской конференции «Кадровые резервы университетов» URL: <http://www.hse.ru/kru/pres> (дата обращения: 12.08.2018).

² Кадровый ресурс Томского политехнического университета. URL: <http://past.tpu.ru/htm/reverse.htm> (дата обращения: 12.08.2018).

профессиональным потенциалом. В данных условиях вуз получает от молодых преподавателей и исследователей значительную отдачу, привлекает молодых талантливых людей из внешней среды. Благодаря этому вуз приобретает позитивный имидж на рынке труда.

Группы кадрового резерва ТПУ охватывают весь кадровый состав университета от студентов до руководителей высшего звена:

1. Ассистенты преподавателей – группа студентов, обучающихся по магистерским программам, аспирантов и молодых сотрудников ТПУ, наиболее перспективных для научно-педагогической работы.

2. Иностранцы аспиранты – это группа аспирантов ТПУ, имеющих иностранное гражданство и являющихся наиболее перспективными для научно-исследовательской работы.

3. Молодые преподаватели и исследователи – талантливая молодежь ТПУ, способная совершать крупные прорывы в образовании и науке.

4. Будущие профессора – группа сотрудников ТПУ, состоящая из лучших молодых преподавателей, наиболее перспективных с точки зрения профессионального развития и имеющих в перспективе до 2-х лет защиту докторской диссертации.

5. Кадровый резерв руководящего состава – группа сотрудников ТПУ, достигших положительных результатов в профессиональной деятельности, отобранных по результатам оценки их профессиональных знаний, навыков, деловых и личностных качеств, для прохождения необходимой подготовки и последующего выдвижения на руководящие должности.

6. Группа внешнего резерва – группа лиц, не являющихся сотрудниками ТПУ, претендующая на трудоустройство в вуз или рассматриваемая в качестве целевых персон для привлечения на работу в ТПУ под конкретные задачи и проекты.

Критериями оценки резервистов в ТПУ являются:

- уровень знания английского языка и прогресс в освоении языковых компетенций, подтверждаемый полученным сертификатом;
- выполнение эффективного контракта;
- перевыполнение эффективного контракта;
- защита диссертации за отчетный период;
- должностное продвижение;
- награды и звания за отчетный период;
- пройденные стажировки в России и за рубежом;
- активное участие в мероприятиях кадрового резерва вуза;
- публикационная активность.

Основной целью формирования кадрового резерва ТПУ является привлечение на должности научно-педагогических работников и административно-управленческого персонала специалистов, способных организовать образовательную, научную и управленческую деятельность на уровне лучших мировых стандартов.

Анализ работ, посвященных изучению системы формирования кадрового резерва в организациях высшего образования выявил ряд сходных черт для всех вузов, в которых сформирован (или формируется) кадровый резерв:

- 1) недостаточная разработанность эффективных моделей мотивации персонала;
- 2) недостаточность методик профилирования должностей и определения компетенций;
- 3) низкий процент ротации резервистов (вакантные руководящие должности занимают не резервисты);
- 4) отсутствие системности проводимых мероприятий с кадровым резервом;

5) недофинансирование проектов по развитию кадрового резерва и др.

Таким образом, с позиции системного подхода к формированию кадрового резерва образовательное учреждение рассматривается как экономическая система, характеризующаяся организационной структурой и потоковыми связями¹. Как систему можно рассмотреть и формирование кадрового резерва вуза, включающую в себя ряд других подсистем, таких как таких как систему отбора персонала в кадровый резерв, систему развития (обучения) персонала, систему мотивации персонала, систему ротации персонала и др.

В завершение первого раздела магистерской диссертации приходим к следующим выводам.

1. Кадровый резерв, представляет собой сформированную в установленном порядке группу высококвалифицированных и перспективных специалистов, обладающих необходимыми для замещения должностей профессиональными, деловыми, личностными и морально-этическими качествами и прошедшими целевую профессиональную подготовку для их последующего выдвижения на должности руководителей, и является важным элементом кадровой политики организации, позволяющим повысить ее эффективность.

2. Программно-целевое управление является неотъемлемой частью работы с кадровым резервом организации. Как правило, программно-целевое управление находит применение в процессе разработки и реализации целевых комплексных программ, в которых каждая стадия процесса работы с кадровым резервом (формирование, обучение, аттестация) представлена соответствующей подпрограммой. Под целевой кадровой программой следует понимать комплекс мероприятий по

¹ Бернанд Ч. Функция руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. М., 2008. С. 55.

управлению и совершенствованию механизма работы с кадровым резервом. Программные цели представляют собой первоочередную составляющую формируемого в дальнейшем комплекса действий.

3. Проблема формирования кадрового резерва в организациях высшего образования связана с тем, что внедрение данного процесса в процесс управления персоналом началось сравнительно недавно и, как и любой новый процесс, он не лишен недостатков. К основным недостаткам процесса формирования кадрового резерва в образовательной организации мы относим: а) отсутствие единого понимания о назначении кадрового резерва, его месте в системе управления персоналом образовательной организации; б) недостаточность мотивации руководящего состава вузов на подбор кандидатов в кадровый резерв (боязнь конкуренции, в) недостаточность мотивации у подготовленных кандидатов при отсутствии карьерных перспектив в ближайший период; г) сложности с подбором экспертов для оценки специальных компетенций кандидатов на должности руководителей; д) процедуры подбора, оценки и развития резерва трудоемки и требуют больших временных и финансовых затрат.

РАЗДЕЛ II: ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В НИУ «БЕЛГУ» НА ОСНОВЕ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» (далее – НИУ «БелГУ», университет) является унитарной некоммерческой организацией, созданной с целью осуществления образовательных, научных, социальных и культурных функций.

Основополагающим документом университета, на сегодняшний день, является Программа повышения конкурентоспособности Белгородского государственного национального исследовательского университета среди ведущих мировых научно-образовательных центров до 2020 года¹. Данная Программа определяет основные приоритеты развития вуза, стратегию и направления совершенствования образовательной, научно-исследовательской, инновационной и административно-управленческой деятельности на ближайшие годы, а также Миссию университета. Так, Миссией НИУ «БелГУ» является решение исследовательских задач международного и общенационального масштаба и подготовка в высококвалифицированных специалистов, способных обеспечить конкурентоспособность Белгородской области и Российской Федерации в глобальном социоэкономическом пространстве и стать лидерами в сохранении и развитии духовно-нравственного наследия своей Родины.

¹ Программа повышения конкурентоспособности Белгородского государственного национального исследовательского университета среди ведущих мировых научно-образовательных центров до 2020 года. URL: https://www.bsu.edu.ru/upload/iblock/c9f/prog_2013-17-20.pdf (дата обращения: 28.06.2018).

Политика НИУ «БелГУ» предполагает реализацию стратегической цели и вытекающих из нее взаимосвязанных корпоративных целей. Стратегия развития университета напрямую взаимосвязана со стратегической целью государственной политики в сфере образования, сформулированной в Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. Данная цель заключается в повышении доступности образовательных услуг, а также повышение качества образования, в соответствии с требованиями инновационного развития экономики и современными потребностями общества, задачами геополитической конкурентоспособности России в глобальном мире.

С учетом этой важной государственной задачи, стратегической целью НИУ «БелГУ» является формирование до 2020 года научно-образовательного центра мирового масштаба, который сможет принести существенный вклад в поддержание научно-технического паритета Российской Федерации с ведущими странами мира. Декомпозиция стратегической цели позволяет выделить комплекс взаимосвязанных приоритетных корпоративных целей, которые напрямую затрагивают кадровую политику университета. Так, одной из основных целей является совершенствование организационной и управленческой структуры НИУ «БелГУ» и внедрение новых технологий кадрового менеджмента, ключевой задачей которого является формирование высококвалифицированного кадрового резерва руководящего состава университета.

Основная цель кадровой политики университета – «создание эффективной системы формирования и развития кадрового потенциала НИУ «БелГУ», способного обеспечить развитие университета как национального исследовательского университета мирового уровня.

Белгородский государственный национальный исследовательский университет рассматривает развитие персонала и кадрового потенциала как приоритетную целевую программу в рамках комплексной программы развития университета и реализует ее по следующим основным направлениям, в целом соответствующим основным задачам Программы¹:

1) совершенствование кадрового планирования, заключающееся в разработке и внедрении системы оценки персонала; системы планирования оптимальной численности персонала на основе нормирования труда;

2) развитие стратегического кадрового менеджмента (переход на систему эффективных контрактов, переход на систему профессиональных стандартов);

3) развитие системы рекрутинга персонала;

4) организация адаптации персонала;

5) организация работы с кадровым резервом (реализация программ развития персонала, управления деловой карьерой, ротация персонала);

6) развитие системы мотивации персонала (материального и нематериального стимулирования труда персонала);

7) развитие автоматизированных систем управления персоналом;

8) развитие корпоративной культуры.

Инструментом реализации Программы является программно-целевое управление, анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, направленные на эффективное решение основных задач программы, обеспечение инновационной активности и привлечение высококвалифицированных кадров для работы в структурных подразделениях НИУ «БелГУ».

¹ Программа повышения конкурентоспособности Белгородского государственного национального исследовательского университета среди ведущих мировых научно-образовательных центров до 2020 года. URL: https://www.bsu.edu.ru/upload/iblock/c9f/prog_2013-17-20.pdf (дата обращения: 28.06.2018).

Таким образом, НИУ «БелГУ» сегодня – это многопрофильный научно-образовательный комплекс, успешно адаптирующийся к социально-экономическим и общественно-политическим изменениям, играющий активную интеграционную роль в региональном, федеральном и международном научно-образовательном пространстве. Его миссия и стратегия неразрывно связаны со стратегическими целями государственной политики в области образования и определяют основные направления кадровой политики университета.

Одной из приоритетных задач кадровой политики университета является создание развитой структуры управления университетом, позволяющей в минимально короткие сроки достигать решения стратегических целей организации.

Управление университетом осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом университета на принципах сочетания единоначалия и коллегиальности¹. Структура университета утверждается приказом ректора и отражает основные органы управления университетом (Приложение 1).

Непосредственными исполнителями стратегии и тактики преобразований в университете являются институты и факультеты. По состоянию на 01.01.2019 года в университете осуществляют деятельность 10 образовательных структурных подразделений: девять институтов, один факультет, объединяющих в своем составе 103 кафедры, два колледжа и Старооскольский филиал НИУ «БелГУ».

По состоянию на 01.01.2019 г. в Белгородском государственном национальном исследовательском университете обучаются более двадцати

¹ Устав Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» (новая редакция). URL: <https://www.bsu.edu.ru/upload/iblock/d0c/ustav.pdf> (дата обращения: 28.06.2018)

двух тысяч студентов, из них более тринадцати тысяч – по очной форме обучения. Ежегодно для социальной, производственной и экономической сфер жизнедеятельности Белгородской области и России из стен университета выпускается более пяти тысяч высококвалифицированных специалистов, которые занимают прочные позиции на рынке образовательных услуг. Сегодня география обучающихся охватывает все регионы нашей страны, а так же 80 стран мира.

Одной из стратегических целей университета является создание системы опережающей непрерывной подготовки конкурентоспособных специалистов в области наукоемких технологий и социально значимых отраслей экономики.

С целью совершенствования системы управления университетом в 2017 году создан и функционирует аппарат ректора, включающий в себя:

- правовое управление
- управление по развитию персонала и кадровой работе
- управление по связям с общественностью и СМИ.

Все работники университета распределяются по следующим категориям должностей: основной персонал, административно-управленческий персонал, вспомогательный персонал, профессорско-преподавательский состав, педагогические работники, научные работники, инженерно-технический персонал, учебно-вспомогательный персонал, административно-хозяйственный персонал, медицинский персонал, обслуживающий персонал.

Понимая важность подобной классификации для создания разных видов отчетности, а также для достижения показателей эффективности и качества услуг в сфере образования, в настоящем исследовании мы приводим анализ актуального кадрового состава, объединяя данные категории по виду профессиональной деятельности, и предлагаем

рассматривать кадровый состав университета по более обобщенным категориям:

1. Профессорско-преподавательский состав (ППС)
2. Педагогические работники (ПР)
3. Научные работники (НР)
4. Административно-управленческий персонал (АУП)
5. Учебно-вспомогательный персонал (УВП)
6. Прочий персонал (ПП)

Последняя категория объединяет работников инфраструктурных подразделений университета, относящихся к инженерно-техническому административно-хозяйственному медицинскому и прочему обслуживающему персоналу университета.

Далее перейдем к рассмотрению численного состава работников по разным категориям должностей, представленную в динамике за три года (табл. 2.1):

Таблица 2.1.

Численность работников по категориям персонала

Наименование показателя	2016	2017	2018
Профессорско-преподавательский состав (ППС), (чел)	1495	1386	1337
Педагогические работники (ПР), (чел)	80	117	151
Научные работники (НР),(чел)	313	190	184
Административно-управленческий персонал (АУП), (чел)	429	397	423
Учебно-вспомогательный персонал (УВП), (чел)	436	418	373
Прочий персонал (ПП),(чел)	832	901	851
Численность работников всего (чел.), в том числе:	3483	3409	3319

В таблице 2.1 можно увидеть процентное соотношение категорий персонала по состоянию на 01.01.2019. Процентное соотношение категорий персонала представлено на рисунке 2.1. Как показывает диаграмма (рис. 2.1) сегодня наибольший удельный вес в структуре персонала НИУ «БелГУ» занимают педагогические работники, относящиеся к профессорско-преподавательскому составу – 40%. Педагогические работники, реализующие программы СПО, составляют самый незначительный процент от числа всех работников – 4%. Научные работники занимают 8 % от общего числа работников университета. Работники административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала занимают 12% и 11% соответственно. На долю прочего (хозяйственного, инженерно-технического и др.) персонала приходится 25%.

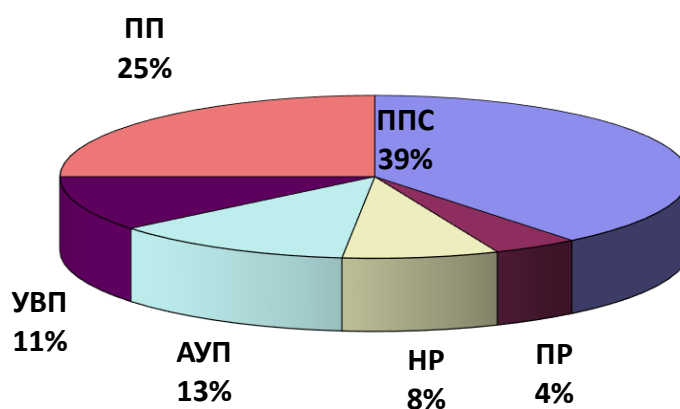


Рис.2.1. Процентное соотношение структуры персонала в 2018 г.

В университете сложился штат высококвалифицированных научно-педагогических работников, осуществляющих образовательный процесс и научные исследования.

Преподавательскую и научную деятельность на 103 кафедрах осуществляют 251 доктор наук, 887 кандидатов наук и 14 академиков и членов-корреспондентов РАН.

Одна из важных задач в университете – кадровое обновление и привлечение ведущих отечественных и зарубежных преподавателей, исследователей и практиков. Так, в настоящее время заметно увеличение процента привлеченных к образовательному процессу преподавателей-практиков: в 2016 году – 22%; в 2017 году – 22%, в 2018 году – 24 %. Количество иностранных научных и педагогических работников, привлекаемых к образовательному процессу также возрастает: в 2016 году – 34 человека; в 2017 году – 38 человек, в 2018 году – 46 человек.

Анализ возрастного состава коллектива представлен в таблице 2.2

Таблица 2.2.

Возрастные показатели кадрового состава НИУ «БелГУ»

Показатель возраста, лет	Доля работников, %
менее 25 лет	1,9
25-29 лет	9,6
30-34 года	15,8
35-39 лет	15,2%
40-44 года	12,4%
45-49 лет	9,2%
50-54 года	11,6%
55-59 лет	6,2%
60-64 года	6,0%
65 и более лет	7,1

Так, анализ данных, представленных в таблице 2.2 «Возрастные показатели кадрового состава НИУ «БелГУ»» мы можем заметить, что

основная часть сотрудников университета относится к возрастной группе от 30 до 44 лет. Наименьшее количество сотрудников приходится на возрастную группу менее 25 лет.

Численность работников, осуществляющих трудовую деятельность в университете более 3 лет, составляет 2492 человек, коэффициент стабильности коллектива составляет 86,5 %.

В университете большое внимание уделяется повышению квалификации работников как по научным и образовательным направлениям, так и по направлениям административно-управленческой деятельности. На протяжении длительного времени НИУ «БелГУ» выступает центром повышения квалификации и переподготовки специалистов как Белгородской области, так и других субъектов Российской Федерации. Использование имеющегося в университете образовательного, научно-исследовательского и научно-производственного потенциала позволяет делать это на высоком качественном уровне.

В 2018 году в университете по 303 дополнительным профессиональным программам обучено около 11 тысяч специалистов. По сравнению с 2017 годом количество реализуемых дополнительных профессиональных программ увеличилось на 15%. Программы, разработаны ведущими преподавателями, научными сотрудниками университета, известными учеными, экспертами других вузов страны и СНГ с участием работодателей, специалистов-практиков региона.

С целью усиления интеграции системы дополнительного образования НИУ «БелГУ» в систему взаимодействия «университет-регион» и увеличения числа региональных заказчиков на данный вид образовательных услуг вуза постоянно ведётся работа по разработке новых программ с учетом требований профессиональных стандартов и

потребностей рынка труда Белгородской области. В 2018 году разработано 70 новых дополнительных профессиональных программ: 58 программ повышения квалификации, 11 программ – профессиональной переподготовки, 1 программа - профессионального обучения (рис. 2.2).

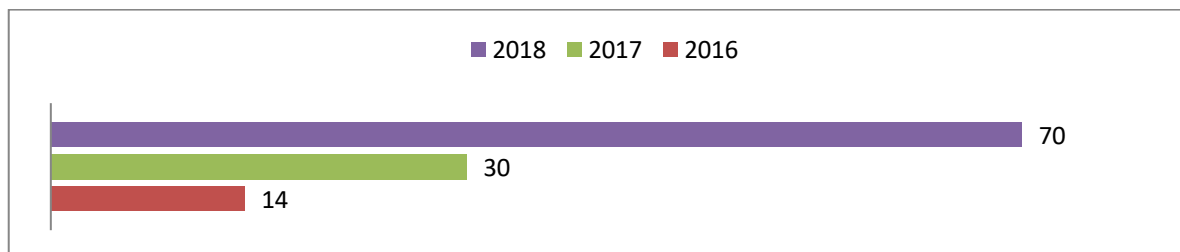


Рис. 2.2. Количество разработанных дополнительных профессиональных программ

Это позволило в 2018 году на 5% по сравнению с 2017 годом увеличить количество обученных по дополнительным профессиональным программам, что хорошо видно при анализе диаграммы (рис. 2.3).

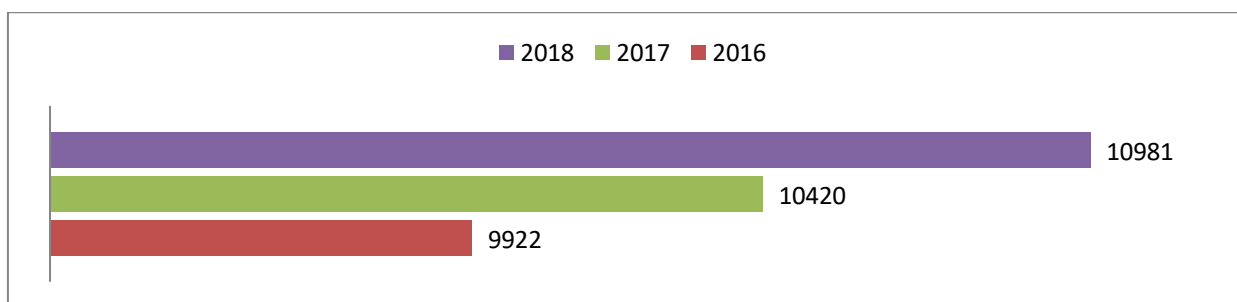


Рис. 2.3. Количество специалистов, обученных по дополнительным профессиональным программам на базе НИУ «БелГУ»

В 2018 году повысили квалификацию 816 работников НИУ «БелГУ» (28,5%), в том числе – 26 человек по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки, 790 человек по программам повышения квалификации. В ведущих мировых зарубежных центрах повысили квалификацию 44 человека, в странах СНГ – 30 человек, в ведущих российских вузах прошли обучение 284 человека, в НИУ «БелГУ» – 458 человек.

Таким образом, достигнутые к 2018 году количественные и качественные показатели свидетельствуют о положительной тенденции в организации повышения квалификации работников в НИУ «БелГУ».

Проведя качественный и количественный анализ персонала университета, можно сделать вывод, что в основном показатели НИУ «БелГУ» соответствуют показателям, рекомендуемым для высших учебных заведений. Однако требуется постоянная модернизация и оптимизация системы развития персонала, направленная на сохранение достигнутых результатов и их улучшение. Последнее возможно лишь при наличии в университете высококвалифицированного управленческого персонала, при налаженной системной работе по его обновлению и ротации. Для этого требуется внедрение в НИУ «БелГУ» полифункциональной системы формирования кадрового резерва.

Одной из основных стратегических задач развития университета, является оптимизация системы управления персоналом и создание эффективной системы формирования высококвалифицированного кадрового резерва университета.

Для реализации задачи по созданию системы формирования и развития кадрового резерва в НИУ «БелГУ» реализуется программа «Развитие кадрового резерва», основополагающей целью которой является подготовка специалистов, готовых к оперативному замещению руководящих должностей.

Для решения данной задачи в 2013 году в НИУ «БелГУ» управлением по развитию персонала и кадровой работе было разработано «Положение о кадровом резерве НИУ «БелГУ», в соответствии с которым кадровый резерв университета представляет собой резерв научно-педагогических и управленческих кадров, то есть такую группу лиц, обладающих необходимыми профессиональными и

личностными компетенциями, способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку и отобранных на основании требований, установленных настоящим положением¹.

В настоящий момент первоначальное Положение о кадровом резерве от 2013 года утратило свою силу, в связи с утверждением нового Положения. Согласно Положению о кадровом резерве от 30.07.2018 № 697 - ОД вопросами формирования и развития кадрового резерва НИУ «БелГУ» занимается центр аттестации и развития персонала управления по развитию персонала и кадровой работе аппарата ректора.

Управление по развитию персонала и кадровой работе аппарата ректора реализует следующие задачи:

- формирование и развитие кадрового резерва;
- поиск, подбор, отбор и найм сотрудников для эффективного функционирования всех структурных подразделений университета;
- разработка кадровой стратегии и кадровое планирование;
- проведения аттестации всех категорий персонала университета;
- создание системы кадрового учета и документирования трудовой деятельности работников университета;
- организация конкурсов на замещение должностей научно-педагогических работников;
- ведение кадрового учета работников;
- разработка локальных нормативных актов, регулирующих бизнес-процессы в сфере управления человеческими ресурсами;

¹ О кадровом резерве НИУ «БелГУ» : Положение ФГАОУ ВО НИУ «БелГУ» от 30.07.2018 № 697-ОД. URL: <http://www.bsu.edu.ru/upload/iblock/1dc.pdf> (дата обращения: 10.08.2018).

– представление работников университета в ведомственным, региональным и университетским наградам.

По состоянию на 01.01.2019 структуру управления по развитию персонала и кадровой работе составляют следующие подразделения:

- 1) Отдел по работе с профессорско-преподавательским составом;
- 2) Отдел по работе с сотрудниками;
- 3) Центр аттестации и развития персонала.

Реализация программы «Развитие кадрового резерва» в НИУ «БелГУ» ведется с декабря 2013 года. Основными целями формирования кадрового резерва в НИУ «БелГУ» являются:

- 1) создание системы эффективного управления кадровым потенциалом в НИУ «БелГУ»;
- 2) оптимизация количественного и качественного состава научно-педагогических и управленческих кадров;
- 3) обновление научно-педагогических и управленческих кадров;
- 4) развитие управленческой культуры.

К ключевым задачам формирования и развития кадрового резерва относятся:

- 1) оперативное замещение образовавшихся вакантных должностей;
- 2) своевременная ротация кадров;
- 3) совершенствование профессиональных и личностных навыков у научно-педагогических и руководящих работников НИУ «БелГУ»;
- 4) сокращение периода профессиональной адаптации работников;
- 5) планирование и развитие карьеры работников НИУ «БелГУ».

Основными принципами формирования кадрового резерва университета являются:

- законность;
- гласность;

- добровольность участия в конкурсе для включения в кадровый резерв для замещения вакантной должности;
- объективность оценки профессиональных способностей сотрудников университета и эффективность их профессиональной деятельности;
- соблюдение равенства прав граждан при включении в кадровый резерв и их профессиональной реализации.

Резерв научно-педагогических и управленческих кадров НИУ «БелГУ» является одним из источников подбора и отбора кандидатов для назначения на и управленческие должности НИУ «БелГУ»¹.

На сегодняшний день кадровый резерв НИУ «БелГУ» представляет трехуровневую систему подготовки: ТОП-1, ТОП-2, ТОП-3.

ТОП-1. Работники, состоящие в резерве на замещение должностей ректора, проректоров, директора филиала (17 человек). Срок пребывания в резерве – 3 года. Возраст – до 55 лет.

ТОП-2. Работники, состоящие в резерве на замещение должностей руководителей структурных подразделений (директоров институтов, деканов факультетов, начальников управлений, отделов, директоров центров и т.д.), главного бухгалтера, главного врача, ученого секретаря (50 человек). Срок пребывания в резерве – 3 года. Возраст – до 45 лет.

ТОП-3. Работники, состоящие в резерве на замещение должностей заведующих кафедрами, заведующих (руководителей) лабораториями (научным структурным подразделением) (28 человек). Срок пребывания в резерве – 3 года. Возраст - до 45 лет.

К ключевым должностям, на которые в настоящее время формируется кадровый резерв в НИУ «БелГУ», относятся:

¹ О кадровом резерве НИУ «БелГУ» : Положение ФГАОУ ВО НИУ «БелГУ» от 30.07.2018 № 697-ОД. URL: <http://www.bsu.edu.ru/upload/iblock/1dc.pdf> (дата обращения: 10.08.2018).

Должности административно-управленческого персонала:

- ректор;
- проректор;
- руководитель (директор) департамента ;
- директор филиала;
- директор библиотеки;
- директор центра;
- начальник управления;
- начальник отдела;
- главный бухгалтер;

Должности научных и педагогических работников:

- директор института;
- декан факультета;
- заведующий кафедрой (лабораторией).

Выдвижение кандидатов в кадровый резерв НИУ «БелГУ» осуществляется на основе личного заявления работника. Кандидат может претендовать на включение в резерв научно-педагогических и управленческих кадров не более чем на одну должность. Претендентами на включение в состав кадрового резерва могут быть работники НИУ «БелГУ», проработавшие в университете не менее одного года.

Этапы работы с кадровым резервом в НИУ «БелГУ» регламентируются настоящим Положением и в обобщенном виде представляют следующий порядок (Приложение 2).

Ежегодно в срок до 10 декабря центр аттестации и развития персонала объявляет открытый конкурс на включение в кадровый резерв НИУ «БелГУ», рассылает руководителям структурных подразделений информационное письмо о предоставлении списков

кандидатов в резерв на замещение научно-педагогических и управленческих должностей.

Кандидаты для включения в резерв в срок с 10 декабря по 15 января представляют центр аттестации и развития персонала следующий пакет документов: заявление о включении в кадровый резерв; личную карту кандидата; индивидуальный план подготовки резервиста; портфолио кандидата (которое включает в себя копии документов о профессиональном образовании, о дополнительном профессиональном образовании, о присвоении ученой степени, ученого звания и др.); мотивационное эссе кандидата на тему «Почему я иду в кадровый резерв?»; иные документы (по желанию кандидата).

Центр аттестации и развития персонала организует психодиагностику личностных и профессионально-деловых качеств кандидатов для отбора в кадровый резерв в срок до 20 января.

Заключение по кандидату в резерв формируется на основании анализа объективных данных о работнике (образование, опыт работы, повышение квалификации и др.); результатов психодиагностики и анализа эссе кандидата. Отказ кандидата от участия в оценочных мероприятиях может быть основанием для отказа в рассмотрении его кандидатуры при формировании кадрового резерва.

По результатам оценки формируется единый список кандидатов в резерв. Решение о включении в состав резерва, выраженное в форме утвержденного списка резерва и закрепленное приказом по учебному заведению, принимается ректором НИУ «БелГУ». Единый список кандидатов в резерв пересматривается и утверждается приказом ректора НИУ «БелГУ» один раз в год не позднее 01 марта.

По итогам пребывания в кадровом резерве в срок до 10 декабря проводится выдача документов о повышении квалификации, аттестация

резервистов, по результатам которой принимается решение: 1) о замещении вакантной научно-педагогической или управленческой должности (при ее наличии); 2) о продлении срока пребывания в кадровом резерве; 3) об исключении из кадрового резерва; 4) иные решения. Исключение из списка кадрового резерва производится приказом ректора в связи с неудовлетворительными показателями работы соответствующего работника, по результатам аттестации, по состоянию здоровья, с учетом возраста, в случае нарушения трудовой дисциплины.

В целом анализ системы формирования кадрового резерва в НИУ «БелГУ» на современном этапе в ситуации «как есть» позволяет дать ей удовлетворительную оценку и отметить ряд положительных сторон.

Реализуемая с 2013 года Программа развития кадрового резерва НИУ «БелГУ» направлена на системную работу по выявлению лучших, наиболее перспективных сотрудников, на их подготовку для замещения руководящих должностей, а также на развитие компетенций, способствующих профессиональной реализации сотрудников и достижению стратегических задач университета в целом.

Идея создания подобной внутрикорпоративной программы была обусловлена потребностью сохранить и развить персонал, имеющий ключевые компетенции руководителей, специфичные для организации высшего образования. На любом этапе развития университета необходимо обеспечить «запас» профессиональных и результативных сотрудников, готовых к управленческой деятельности в соответствии с установленной руководством стратегией развития. Это позволяет минимизировать возникновение кризисных ситуаций в случае ухода работников, занимающих руководящие посты. Кроме этого данная программа всегда была направлена на удержание и мотивацию профессиональных лидеров-управленцев, развитие их трудового потенциала. Таким образом,

сложившаяся система работы с «резервистами» способствовала ускорению их самореализации, совершенствованию профессиональных навыков, формированию из молодого работника высококвалифицированного специалиста-управленца, планированию и развитию карьеры резервистов. В 2018 году в базу кадрового резерва вошло 95 работников на замещение резервных должностей до уровня ректора, проректора, директора института и др.

При формировании списка «резервистов» учитывался опыт работы по профессии, уровень профессионального мастерства, профессиональная и личностная компетентность работника, рекомендации руководителей. Заключительным этапом отбора кандидатов в кадровый резерв университета стала совместная работа руководства с управлением по развитию персонала и кадровой работе, в ходе которой проводилась оценка профессиональных и личностных компетенций каждого кандидата путем психодиагностического тестирования и собеседования.

Для каждого участника совместно с руководителем составлялся индивидуальный план развития, разработанный с учетом личных профессиональных интересов сотрудников и необходимых компетенций для реализации стратегических целей развития университета. Процесс обучения планировался таким образом, чтобы, участвуя в разнообразных семинарах, выполняя проекты, стажирясь, работник, зачисленный в кадровый резерв, сумел развить именно те знания и умения, которые необходимы при замещении руководящей должности.

На основании анализов индивидуальных планов, а также с учетом приоритетных задач, изложенных в Программах повышения конкурентоспособности университета, Программах «Развития кадрового потенциала НИУ «БелГУ» составлялся общий план мероприятий по

обучению кадрового резерва НИУ «БелГУ» на текущий год (Приложении 3).

В качестве преподавателей выступали как высококвалифицированные специалисты Высшей школы управления НИУ «БелГУ», так и приглашенные преподаватели из Казанского государственного университета, образовательных учреждений г. Москвы. Программа массового обучения резервистов, как правило, осуществлялась с частичным отрывом от производства.

Для резерва на должность ректора, проректора были предусмотрены мероприятия с полным отрывом от производства для обучения в СКОЛКОВО по программам подготовки ректоров высших учебных заведений.

Выбором основных направлений работы с резервом послужили ориентиры на приоритетные стратегические цели развития университета, как то: увеличение числа работников руководящего состава, владеющих иностранным языком; увеличение числа работников руководящего состава, владеющих навыками проектного обучения; увеличение числа работников, владеющих основами управления персоналом и кадрового менеджмента; увеличение числа работников, владеющих основами бюджетирования, оплаты и нормирования труда и т.д.

Помимо основных методов обучения резервистов, в индивидуальный план входили методы делегирования полномочий руководителя, замещения руководителя. Более 75 % резервистов исполняли обязанности руководителя во время его отсутствия (отпуска, командировки), используя полученные знания и опыт в управленческой практике. В планы подготовки резерва были включены и самостоятельная работа с нормативными актами, и получение самообразования.

Для удобства анализа системы формирования кадрового резерва в НИУ «БелГУ» в ситуации «как есть» основные этапы, мероприятия, сроки и ответственные по формированию кадрового резерва НИУ «БелГУ» представлены в Приложение 3.

Проведя поэтапный анализ существующей системы формирования кадрового резерва в НИУ «БелГУ» на основании анализа локальных нормативных актов университета (приказов, протоколов, отчетов и др.) с 2015 по 2018 гг., можно сделать следующие выводы и обобщения.

По состоянию на 01.01.2019 в кадровом резерве НИУ «БелГУ» состоит 95 человек. Количество резервных должностей составляет 19 единиц (без учета профильности должностей руководителей структурных подразделений, заведующих кафедрами) (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Перечень должностей кадрового резерва НИУ «БелГУ»
и количество человек, состоящих в резерве

Перечень должностей кадрового резерва	Количество резервистов (чел.)		
	2016	2017	2018
Ректор	2	2	3
Первый проректор	-	2	-
Проректор	6	10	13
Главный бухгалтер	-	1	1
Главный врач	-	1	1
Директор института	5	6	6
Декан факультета	6	4	5
Директор филиала	1	2	1
Директор департамента	-	-	1
Начальник (директор) центра	1	1	4
Директор УСК	-	-	1
Директор библиотеки	1	1	1
Директор конноспортивной школы	-	-	1
Директор издательского дома «Белгород»	-	-	1
Начальник управления	5	7	11
Начальник отдела	6	14	12
Заведующий кафедрой	31	37	30
Ученый секретарь ученого совета университета	-	-	1
Заведующий УНК «Аптека НИУ «БелГУ»	-	-	1
Всего, чел.:	64	88	95

По данным таблицы 2.3 мы можем наблюдать, что в университете наблюдается положительная динамика увеличения числа лиц, входящих в кадровый резерв, имеющих возможность пройти обучение по программе развития кадрового резерва в НИУ «БелГУ». Так, с численность резервистов возросла с 64 человек в 2016 году до 95 человек в 2018 году. Положительная динамика достигается в основном за счет увеличения числа резервистов на должности административно-управленческого персонала, в то время как по должностям научно-педагогических работников наблюдается небольшое уменьшение.

Система ввода-вывода должностей из списка должностей кадрового резерва очень гибкая, и зависит от ряда факторов, таких как: сокращение должности (пример: должность первого проектора в 2017 году была упразднена); введение новой должности (как в случае с должностями директоров некоторых новых открытых в 2017 году центров, например геномной селекции); или необходимости в срочном создании резерва кадров по причине продолжительной болезни работника (в 2017 году по данной причине введена резервная должность ученого секретаря).

Интересно, что снижение уровня мотивации научно-педагогических работников (например, 2 работника вышли в 2018 году из состава кадрового резерва по собственному желанию (табл. 2.5), состоящих в кадровом резерве, не связан с риском невозможности или нежелательности замещения резервной должности. Как показывают результаты анализа данных из таблицы 2.4, количество резервистов, заместивших резервные (руководящие) должности научных и педагогических работников, больше, чем резервистов, заместивших должности административно-управленческого персонала, однако именно заведующие кафедрами и деканы факультетов чаще выходят из состава резерва по собственному

желанию, ссылаясь на загруженность и отсутствие интереса к кадровому резерву.

Таблица 2.4

Количество резервистов, заместивших резервные должности

Наименование должности	Количество резервистов, заместивших руководящие должности		
	2016	2017	2018
Начальник управления	-	-	1
Начальник отдела	1	1	1
Заведующий кафедрой (лабораторией)	1	1	3
Директор центра	-	1	1
Заместитель директора центра			1
Директор колледжа	-	-	1
Заместитель директора колледжа	-	-	1
Исполнение обязанностей по должностям АУП			7
Всего, чел.: 21	2	3	16

Данные таблицы 2.4 «Количество резервистов, заместивших резервные должности» свидетельствуют о том, что с каждым годом количество резервистов, заместивших руководящие должности возрастает. Так, данный показатель увеличился с 2-х человек в 2016 году до 16 человек в 2018 году. Это свидетельствует о положительной тенденции развития кадрового резерва и работы с ними.

Резервистов исключают из состава кадрового резерва не только по замещению вакантных резервных должностей или по собственному желанию, но и по ряду иных причин, обоснование которых прописано в

Положении о кадровом резерве НИУ «БелГУ»¹. Так, отчислить резервиста из состава кадрового резерва НИУ «БелГУ» можно по следующим основаниям:

- увольнение работника из университета
- увольнение по результатам аттестации резервиста
- увольнение в связи с сокращением резервной должности
- увольнение резервиста по собственному желанию
- увольнение по собственному желанию.

В таблице 2.5 представлен подробный количественный анализ работников, исключенных из состава кадрового резерва, и качественный анализ причин, по которым имел место факт отчисления резервиста.

Таблица 2.5

Количество работников, исключенных из состава кадрового резерва не по причине замещения резервной должности

Год	Всего в резерве, чел. (%)	Выбывших, чел. (%)	Кол-во человек, исключенных из состава кадрового резерва НИУ «БелГУ» по причинам				
			увольнения из НИУ «БелГУ», чел.	по результатам аттестации, чел.	в связи с сокращением резервной должности, чел.	по собственному желанию, чел.	в связи со смертью, чел.
2016	63 (100%)	14 (22 %)	1	6	-	6	1
2017	88 (100%)	14 (16%)	3	5	3	3	-
2018	95 (100%)	9 (9%)	5	2	-	2	-
Всего	246 (100%)	37 (15%)	9	13	3	11	1

Количественный анализ числа работников, исключенных из состава кадрового резерва не по причине замещения резервной должности (в

¹ О кадровом резерве НИУ «БелГУ» : Положение ФГАОУ ВО НИУ «БелГУ» от 30.07.2018 № 697-ОД. URL: <http://www.bsu.edu.ru/upload/iblock/1dc.pdf> (дата обращения: 10.08.2018).

динамике за три года) показывает положительную характеристику уменьшения числа работников, выходящих из резерва по собственному желанию или в связи с отрицательной аттестацией, что свидетельствует о правильном направлении в совершенствовании системы формирования кадрового резерва, о повышении мотивации резервистов.

В тоже время качественный анализ должностей резервистов, исключенных из резерва не по причине замещения руководящих должностей, показывает, что с 2016 по 2018 год по собственному желанию из кадрового резерва НИУ «БелГУ» вышли 11 человек, из которых 9 человек – резервисты на должности научно-педагогических работников (заведующих кафедрами, деканов). Превалирует количество научно-педагогических работников и при проведении качественного анализа должностей резервистов, отчисленных их резерва по результатам неудовлетворительной аттестации (не предоставление отчетов, предоставление «пустых» бланков отчетов, предоставление отчетов с невыполненным планом развития резервиста более чем на 80%): из 13 человек – 10 человек относятся к работникам, состоящим в резерве на должности директоров института, деканов факультета, заведующих кафедрами.

Данный факт объясняется, на наш взгляд, двумя причинами:

Во-первых, отсутствием в планах мероприятий по обучению и развитию кадрового резерва мероприятий по развитию руководящих должностей научно-педагогических кадров среднего звена (деканов, заведующих кафедрами, заведующих лабораториями) (обобщенный анализ мероприятий по работе с кадровым резервом в НИУ «БелГУ» в 2014-2018 гг. представлен в Приложении 3. Анализ мероприятий по обучению и развитию кадрового резерва НИУ «БелГУ» показывает, что большинство из них направлено на развитие личностных и профессиональных

компетенций руководителей высшего звена. Как правило, лица, входящие в резерв управленческих кадров на должности заведующих кафедрами, лабораториями, не посещают подобные мероприятия (как по причине собственного нежелания изучать стратегические вопросы управления, так как «пришли в резерв» с целью развить навыки планирования и организации учебной и (или) научной работы подразделения, так и по причине невозможности принять участие в стратегических мероприятиях для руководителей высшего звена);

Во-вторых, у резервистов, представляющих научный и педагогический персонал, обнаруживается низкий уровень мотивации, подтвержденной анализом эссе кандидатов в резерв управленческих кадров, результатами тестирования, собеседования.

Одним из основных показателей эффективности работы с кадровым резервом в НИУ «БелГУ» является численность обученных сотрудников, в рамках программы «Развитие кадрового резерва». Далее рассмотрим программы, по которым прошли обучение, лица, состоящие в кадровом резерве и изучим количественный состав (табл. 2.6).

Таблица 2.6.

Количество резервистов, прошедших обучение по программе «Развития кадрового резерва»

Наименование программы	2015	2016	2017	2018
Управление проектами	35	-	-	20
Менеджмент	6	-	-	-
Иностранный язык для менеджеров	10	-	24	61
Курсы для руководителей (СПб)	-	1	-	-
Школа ректоров (Сколково)	-	1	-	-
Управление персоналом вуза (Казань)	-	30	-	-
Право и кадры вуза (Москва)	-	-	3	-
Нормирование и оплата труда работников ВУЗа	-	-	20	-
Управление кафедрой ВУЗа: современные подходы и информационные технологии	-	-	-	30
Кол-во, чел.:	51	32	47	111

Проанализировав данные таблицы 2.6 можно сделать вывод, что с каждым годом к обучению в рамках программы «Развитие кадрового резерва» привлекается все большее количество сотрудников. Так мы можем заметить, что в 2018 году было обучено 111 человек и этот показатель превышает значение 2017 года более чем в 2 раза. Это свидетельствует о том, что механизм работы с кадровым резервом постепенно набирает свои «обороты». Но с другой стороны, здесь можно заметить и огромный недостаток, который заключается в отсутствии системности обучения. То есть, из 111 обученных в 2018 году часть резервистов прошли курсы повышения квалификации 2-3 раза за период. В то время, как другие сотрудники не смогли получить необходимое образование. Исходя из этого, можно говорить о первом существенном недостатке, присущем механизму работы с кадровым резервом в НИУ «БелГУ».

Далее, для получения максимально полной картины процесса работы с кадровым резервом в НИУ «БелГУ», нами было проведено социологическое исследование (Приложение 4). Суть данного исследования заключается в анкетировании сотрудников университета (Приложение 5). В исследовании приняли участие 100 работников вуза: выборку составили сотрудники как состоящие (50 % опрошенных), так и не состоящие в кадровом резерве (50 % опрошенных). В результате анализа и интерпретации полученных данных нам удалось выявить следующие показатели (анализ данных приведен в таблице 2.7).

Таблица 2.7

Состояние системы работы кадрового резерва в НИУ «БелГУ»

	Результаты анкетирования	% к общей численности
Знают о формировании кадрового резерва в вузе	35 человек	70 %
Не знают о формировании кадрового резерва в вузе	15 человек	30%
Знают о ежегодном конкурсе на вступление в кадровый резерв	23 человека	46 %
Желают вступить в кадровый резерв вуза	14 человек	28 %
Не желают вступить в кадровый резерв вуза	7 человек	14 %
Знакомы с нормативными документами и кадровом резерве	47 человек	95 %
Считают программы подготовки кадрового резерва разнообразными и интересными	42 человека	85 %
Считают, что кадровый резерв вуза отличается разнообразием резервных должностей	45 человек	90 %
Состоят в кадровом резерве более 3-х лет	37 человек	75 %
Удовлетворены системой аттестации резервистов	12 человек	25 %

Таким образом, в результате социологического исследования нам удалось выявить, что 30 % опрошенных работников (не состоящих в резерве) не знают, что в вузе существует кадровый резерв. Соответственно, 70 % опрошенных известно о работе кадрового резерва в НИУ «БелГУ». О ежегодном конкурсе на вступление в кадровый резерв знают 46 % опрошенных, что говорит о низкой информированности сотрудников. На вопрос «Желаете ли вы вступить в кадровый резерв?» 28 % дали отрицательный ответ, так как не имеют должной мотивации (как материальной, так и моральной). 14 % респондентов ответили, что хотят вступить в кадровый резерв в будущем году. И объяснили этот факт тем, что кадровый резерв отличается достаточно разнообразной системой мероприятий и можно получить дополнительное образование по

различным профилям деятельности (иностранный язык, управление проектами, управление персоналом и т.д.).

При опросе лиц, состоящих в кадровом резерве, первоочередной задачей стояло определение количества резервистов, знакомых с нормативно-правовой базой, касающейся данной области. Так на вопрос, «Знакомы ли вы с Положением о кадровом резерве и иными нормативными документами?» положительно ответили 95 % опрошенных. Далее нам необходимо определить уровень удовлетворенности резервистом программами подготовки. Так, 85 % опрошенных отметили, что мероприятия для резервистов имеют достаточно обширный спектр, и они имеют возможность повышать уровень своей компетенции несколько раз в год. Так же большинство опрошенных отметили разнообразие должностей, на которые формируется кадровый резерв НИУ «БелГУ» и наличие четкой регламентации при формировании и работе с резервом. Единственным недостатком, отмеченным респондентами, является отсутствие, как таковой, четкой системы аттестации лиц, состоящих в резерве. Большинство опрошенных (75 %) сообщили о том, что они состоят в кадровом резерве более трех лет.

Таким образом, проведя анализ имеющейся документации, регламентирующей процесс работы кадрового резерва НИУ «БелГУ», проанализировав процесс работы за последние три года и проведя социологическое исследование можно сделать следующие выводы о состоянии кадрового резерва университета:

К положительным характеристикам существующей системы формирования кадрового резерва в НИУ «БелГУ» мы относим следующие:

- 1) преемственность системы формирования кадрового резерва, соответствие основным стратегическим целям и задачам кадровой политики и миссии университета в целом;

2) создание условий и стимулов для эффективной работы резервистов, обеспечение возможности повышения квалификации, реализации творческой активности и карьерного роста работников университета, входящих в кадровый резерв;

3) наличие системы мероприятий, направленных на развитие кадрового резерва по приоритетным направлениям, таким как:

- развитие персонала в области организации образовательного процесса;
- развитие персонала в области иноязычного образования;
- развитие управленческих компетенций персонала.
- совершенствование проектной деятельности.

4) наличие широкого спектра должностей кадрового резерва, включающих как должности административно-управленческого персонала разного уровня подчинения, так и должности научных и педагогических работников;

5) четкая регламентация процесса формирования кадрового резерва, заключающаяся в наличии в НИУ «БелГУ» локальных нормативных актов, положений, утвержденных приказами ректора университета после коллегиального обсуждения главным органом управления – ученым советом Университета;

6) повышение управленческой культуры работников научного и педагогического персонала, совершенствование деловых и профессиональных компетенций руководящих работников университета.

7) уменьшение временных затрат за счет оперативного закрытия вакантных должностей;

8) создание резерва высококвалифицированных, профессиональных обученных сотрудников-управленцев, готовых в любое время занять

вакантную руководящую должность, что снижает риск возникновения кризисной ситуации при уходе сотрудника с руководящей должности.

Однако, на пути реализации программы развития кадрового резерва в НИУ «БелГУ» возникло много сложностей, связанных как с недостаточным финансированием, так и, в большей степени, с недостаточной системностью работы с кадровым резервом, хаотичностью в выборе методов и форм его обучения и развития.

К основным отрицательным характеристикам системы формирования кадрового резерва в НИУ «БелГУ» можно отнести:

1) отсутствие современных методик оценки по профилю должности при отборе в кадровый резерв;

2) отсутствие дифференциации мероприятий по обучению кадрового резерва с учетом должностей, требующих специальный и индивидуальный профиль развития. В настоящее время вся система мероприятий по развитию кадрового резерва носит общий характер без учета специфики должности и (или) индивидуальных особенностей резервиста;

3) недостаточность соблюдения принципа «конкурсности», «конкуренности» по отбору кандидатов в кадровый резерв, особенно на ключевые должности руководителей уровня ТОП-1 (ректор, проректор);

4) недостаточная разработанность и формализация системы аттестации резервистов;

5) отсутствие ограничения сроков пребывания работников в кадровом резерве НИУ «БелГУ»;

6) отсутствие системы работы с внешним резервом;

7) отсутствие эффективной системы мотивации резервистов (материального и нематериального стимулирования лиц, состоящих в резерве кадров);

8) низкая степень информированности персонала университета о мероприятиях кадрового резерва.

В заключение второго раздела магистерской диссертации приведем ряд выводов.

1. НИУ «БелГУ» сегодня – это многопрофильный научно-образовательный комплекс, успешно адаптирующийся к социально-экономическим и общественно-политическим изменениям, играющий активную интеграционную роль в региональном, федеральном и международном научно-образовательном пространстве. Его миссия и стратегия неразрывно связаны со стратегическими целями государственной политики в области образования и определяют основные направления кадровой политики университета.

Одной из приоритетных задач кадровой политики университета является создание развитой структуры управления университетом, позволяющей в минимально короткие сроки достигать решения стратегических целей организации.

2. Одной из основных стратегических задач развития университета, изложенной в Программе повышения конкурентоспособности НИУ «БелГУ» до 2020 года является оптимизация системы управления персоналом и создание системы формирования кадрового резерва университета.

Для реализации задачи по созданию системы формирования и развития кадрового резерва в НИУ «БелГУ» реализуется программа «Развитие кадрового резерва», основополагающей целью которой является подготовка высококвалифицированных специалистов, готовых к оперативному замещению руководящих должностей.

3. В ходе социологического исследования системы формирования и работы с кадровым резервом в НИУ «БелГУ» удалось выявить ряд преимуществ и недостатков. Недостатками данного механизма являются: отсутствие современных методик оценки по профилю должности при отборе в кадровый резерв; отсутствие дифференциации мероприятий по обучению кадрового резерва с учетом должностей; недостаточность соблюдения принципа «конкурентности», «конкурсности» по отбору кандидатов; недостаточная разработанность и формализация системы аттестации резервистов; отсутствие ограничения сроков пребывания работников в кадровом резерве НИУ «БелГУ»; отсутствие системы работы с внешним резервом; отсутствие эффективной системы мотивации резервистов; низкая степень информированности персонала университета о мероприятиях кадрового резерва.

Для решения выявленных проблем возникает необходимость в проектном подходе к совершенствованию системы кадрового резерва в НИУ «БелГУ», так как именно проектный менеджмент позволяет разработать целенаправленный комплекс взаимосвязанных действий, который необходим университету для оптимизации формирования и развития резерва управленческих кадров.

РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В НИУ «БЕЛГУ» НА ОСНОВЕ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ

Изучив процесс формирования кадрового резерва и работы с ним, проведя анализ имеющейся документации, и на основе социологического исследования нам удалось выявить ряд положительных и отрицательных сторон в данном механизме.

Так, положительными характеристикам существующей системы формирования кадрового резерва в НИУ «БелГУ» являются: преимущество системы формирования кадрового резерва, соответствие основным стратегическим целям и задачам кадровой политики и миссии университета в целом; создание условий и стимулов для эффективной работы резервистов, обеспечение возможности повышения квалификации, реализации творческой активности и карьерного роста работников университета, входящих в кадровый резерв; наличие системы мероприятий, направленных на развитие кадрового резерва по приоритетным направлениям; наличие широкого спектра должностей кадрового резерва, включающих как должности административно-управленческого персонала разного уровня подчинения, так и должности научных и педагогических работников; четкая регламентация процесса формирования кадрового резерва, заключающаяся в наличии в НИУ «БелГУ» локальных нормативных актов, положений, утвержденных приказами ректора университета после коллегиального обсуждения главным органом управления – ученым советом Университета; повышение управленческой культуры работников научного и педагогического персонала, совершенствование деловых и профессиональных компетенций руководящих работников университета; уменьшение временных затрат за счет оперативного закрытия вакантных должностей; создание резерва

высококвалифицированных, профессиональных обученных сотрудников-управленцев.

Несмотря на положительную динамику вышеизложенных показателей работы с кадровым резервом основанного на программно-целевом управлении, очевидна необходимость упорядочения и совершенствования работы с резервистами по формированию новых качеств и компетенций административно-управленческого и научно-педагогического состава университета.

Проанализировав ситуацию «как есть», перед нами сформировалась четкая картина системы формирования кадрового резерва со своими положительными и отрицательными характеристиками. Так, основными недостатками, требующими незамедлительного устранения, являются:

1. Отсутствие методик оценки кандидатов в резерв по профилю должности. Решение: Разработка системы оценки кандидатов в резерв руководящих кадров университета. Внедрение как минимум трех методик психодиагностического и профессионального тестирования для каждого из трех ТОП-уровней руководящих должностей.

2. Отсутствие дифференциации должностей, требующих специальный и индивидуальный профиль развития. В настоящее время вся система мероприятий по развитию кадрового резерва носит общий характер без учета специфики должности и (или) индивидуальных особенностей резервиста. Решение: разработка общего, специального и индивидуального плана мероприятий по развитию кадрового резерва, с учетом общих требованиям к руководителям (вне зависимости от уровня), специфических требований к должности и индивидуальных особенностей личности, входящей в резерв управленческих кадров НИУ «БелГУ».

3. Отсутствие принципа «конкурсности», «конкуренности» по отбору кандидатов в кадровый резерв. Решение: внесение изменения в

Положение о кадровом резерве НИУ «БелГУ», о том, что количество кандидатур, выдвигаемых в кадровый резерв должно быть не более двух.

4. Формализованный подход к аттестации резервистов. Решение: Разработка и внедрение четкой системы аттестации резервистов

5. Отсутствие ограничения сроков пребывания работников в кадровом резерве НИУ «БелГУ». Решение: деление резерва на актуальный (работники, успешно прошедшие подготовку на замещение руководящей должности и находящиеся в резерве до 3-х лет) и перспективный (лица, готовые к замещению руководящих должностей по квалификации, но не по сформированности компетенций, необходимых для замещения должности руководителя данного уровня). Разработка критериев, профиля резервиста для определения его возможности включения в актуальный резерв топ-должностей университета.

6. Отсутствие внешнего резерва. Задача привлечения в университет высококвалифицированных специалистов, являющаяся одной из приоритетных задач кадровой политики университета, может быть решена путем создания системы отбора в кадровый резерв кандидатов, не являющихся работниками НИУ «БелГУ». Решение: разработка системы работы с внешним резервом.

7. Отсутствие эффективной системы мотивации резервистов (материального и нематериального стимулирования лиц, состоящих в резерве кадров). Решение: разработка и внедрение эффективной системы материального и нематериального стимулирования резервистов: премирование и снижение нагрузки резервистам, защитившим проекты, достигшим иных весомых для решения стратегических задач университета показателей; поощрение наградами университета, региональными и ведомственными наградами.

8) Отсутствие информированности персонала университета о мероприятиях по работе с кадровым резервом. Решение: разработка и внедрение (запуск) страницы на официальном сайте НИУ «БелГУ».

Отсутствие ориентации системы формирования кадрового резерва на индивидуальные особенности резервиста и специфические особенности резервных должностей разного уровня подчинения приводит, на наш взгляд, к некоторой хаотичности и сумбурности проводимых мероприятий по формированию кадрового резерва и, как следствие, к отсутствию или недоразвитию желаемых компетенций у сформированного резерва.

Формирование резерва управленческих кадров университета помогает оперативно закрывать кадровые «пробелы» готовыми специалистами, «заточенными» непосредственно под управление образовательной организацией, знающих специфику управления вузом «изнутри». Это ведет за собой сокращение временных и финансовых затрат на подбор, отбор и адаптацию внешних работников и повышает продуктивность образовательной, инновационной и научной деятельности университета, делая его высокоэффективным образовательным учреждением, повышая его конкурентоспособность на рынке образовательных услуг.

Одна из стратегических задач университета – совершенствование организационной и управленческой структуры университета, формирование резерва управленческих кадров высокой квалификации.

Отсюда, возникает необходимость в проектном подходе к описанию системы формирования кадрового резерва в НИУ «БелГУ».

Для решения проблем, существующих на данном этапе работы кадрового резерва, целесообразна разработка проекта по созданию «Школы кадрового резерва» на базе НИУ «БелГУ» (Приложение 6).

Проанализировав ситуацию «как есть» и, приняв во внимание все недостатки в механизме работы с кадровым резервом, мы пришли к выводу, что часть проблем можно устранить посредством внесения изменений в Положения и иные нормативные документы о кадровом резерве. Но существуют более существенные проблемы, которые требуют разработку и реализацию проекта, для их устранения. Проблемами, на которые нацелен данный проект, являются:

1. Отсутствие системного обучения всех категорий резервных должностей.
2. Отсутствие «обратной связи» от резервистов (внедрения проектов, участия в разработке программ и т.д.)
3. Отсутствие актуального кадрового резерва.

Целью проекта является создание «Школы кадрового резерва» для повышения управленческой культуры и системного обучения работников университета в количестве 100 резервистов до 01.01.2020 года.

Способ достижения цели: разработка программ для обучения резервистов по категориям резервных должностей и обучение лиц, входящих в кадровый резерв университета.

Требованиями к результату будут являться следующие показатели:

1. Разработка и утверждение 3 программ обучения резервистов (по категориям резервных должностей ТОП-1, ТОП-2, ТОП-3);
2. Обучение 100 работников университета к 31.12.2020 года по программам обучения резервистов (по категориям резервных должностей).
3. Проведение итоговой аттестации резервистом.

Основным показателем успешности проекта, будет являться количество обученных резервистов. Так, базовым значением (на момент старта проекта) является количество обученных резервистов за 2018 год.

Данный показатель составляет – 65 человек. Плановое же значение (на момент завершения проекта) – 100 обученных резервистов.

Результатом проекта может стать формирование в 2020 году актуального резерва руководящих кадров в количестве для каждого из трех уровней руководства (ТОП-1, ТОП-2, ТОП-3) и перспективного резерва в количестве не менее 2-х человек на каждую резервную должность.

В целом, концептуальная модель «Школы кадрового резерва» в НИУ «БелГУ» может быть представлена как взаимосвязь подсистем (Рис. 3.1.).

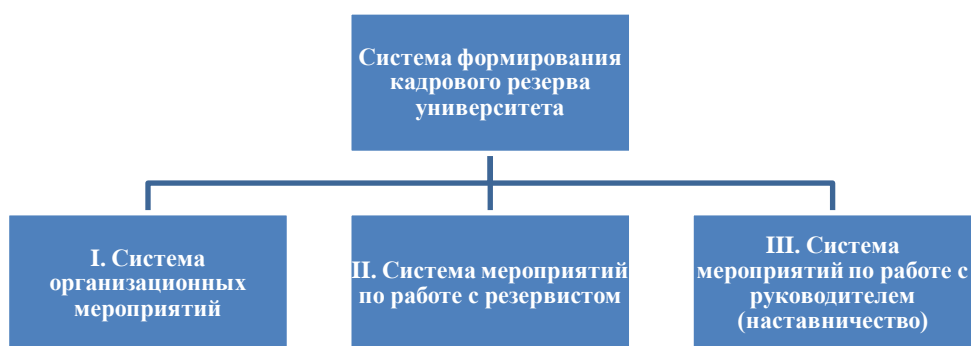


Рис. 3.1. Система формирования кадрового резерва университета

I. Система организационных мероприятий (со стороны организации) включает выполнение следующих показателей:

- 1) утверждение проекта «Школа кадрового резерва»;
- 2) разработка и утверждение атласа (профиля) резервных должностей НИУ «БелГУ» (уровня ТОП-1, ТОП-2, ТОП-3) (с указанием набора компетенций по каждой должности);
- 3) закупка комплекса специализированных тестов и методик оценки личностных и профессиональных компетенций резервистов каждого уровня;
- 4) создание системы информационного обеспечения подбора и отбора кандидатов в кадровый резерв: создание интерактивного сайта по размещению заявок и приему заявлений, планов, отчетов и электронного

портфолио резервистов; создание страницы на официальном сайте университета по работе с кадровым резервом;

5) создание системы трехуровневой обучения кадрового резерва университета: утверждение проекта «Школа кадрового резерва» с указанием ответственных исполнителей за разработку программ, проведение обучения резервистов.

6) создание системы аттестации резервиста с учетом сформированности компетенций по уровням ТОП-1, ТОП-2, ТОП-3;

7) создание системы работы с внешним резервом.

II. Система мероприятий по работе с резервистом включают все мероприятия, связанные с индивидуальной работой с каждым резервистом (резервист + организация) и включает выполнение таких показателей, как:

1) проведение тестирования резервиста, оценки его личностных и профессиональных компетенций;

2) обучение резервиста в соответствии с утвержденным индивидуальным, специфичным и общим планами развития по программам соответствующего ТОП-уровня;

3) разработка рекомендаций по защите проекта для резервистов, проведение обучения по программам проектного управления;

4) проведение аттестации резервиста, принятие решения о его дальнейшем состоянии в резерве;

5) разработка и помощь в оформлении отчетных документов и документов о переводе в актуальный кадровый резерв.

III. Система мероприятий по работе с руководителем (наставник + организация) резервиста включает выполнение следующих показателей:

1) разработка и утверждение программы наставничества для руководителей, должности которых являются резервными;

- 2) разработка и утверждение плана мероприятий (рекомендаций, памятки) для руководителя (наставника) резервиста;
- 3) помощь в разработке, оформлении и утверждении индивидуальных планов резервистов;
- 4) ведение (заполнение) дневника (отчета) резервиста (замещение руководителя во время отпуска, командировки, иного вынужденного отсутствия).

Для успешного старта «Школы кадрового резерва» необходимо реализовать ряд мероприятий направленных на разработку нормативно-правовой документации, внесения изменений в существующие Положения, разработка и утверждение учебного плана для 3-х уровней подготовки резервистов. Основные блоки работ приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Основные блоки работ проекта «Школа кадрового резерва»

№	Наименование	Начало	Окончание
1.	Внесение изменений в положение о кадровом резерве	01.01.2020	01.02.2020
2.	Разработка и внедрение на официальном сайте НИУ «БелГУ» страницы о кадровом резерве	01.02.2020	01.03.2020
3.	Формирование списка резервистов на 2020 год	01.01.2020	28.02.2020
3.	Разработка образовательных программ (мероприятий) для 3-х уровней резервистов	01.03.2020	01.04.2020
4.	Утверждение учебного плана дополнительных профессиональных программ повышения квалификации в рамках проекта «Школа кадрового резерва»	01.03.2020	01.05.2020
5.	Организация обучения резервистов по программам «Школы кадрового резерва»	01.05.2020	31.12.2020

Для организации обучения резервистов по программам «Школы кадрового резерва» необходима определенная финансовая поддержка.

Таблица 3.2

Бюджет проекта «Школа кадрового резерва»

Наименование	Бюджет проекта, тыс. руб.	Бюджетные источники			Внебюджетные источники			
		федеральный	областной	местный	средства НИУ «БелГУ» (от приносящей доход деятельности)	привлеченные (спонсорские) средства	гранты	средства от коммерциализации продукта проекта
1. Организация обучения резервистов по программам «Школы кадрового резерва»	600	-	-	-	ПДР № 173 «Развитие кадрового резерва»	-	-	-
1.1. Внутреннее обучение (Управление дополнительного образования)	100	-	-	-	ПДР № 173 «Развитие кадрового резерва»	-	-	-
1.2. Внешнее обучение	100	-	-	-	ПДР № 173 «Развитие кадрового резерва»	-	-	-
1.3. Внешнее обучение на базе НИУ «БелГУ»	300	-	-	-	ПДР № 173 «Развитие кадрового резерва»	-	-	-
1.4. Иные расходы	100	-	-	-	ПДР № 173 «Развитие кадрового резерва»	-	-	-
Всего:	600							

Так, из таблицы 3.2 мы видим, что бюджет проекта «Школа кадрового резерва» составляет – 600 тысяч рублей. Основным источником

являются средства НИУ «БелГУ» («Программа развития кадрового резерва»). Данная сумма будет распределена на следующие группы работ:

- внутреннее обучение (управление дополнительного образования);
- внешнее обучение;
- внешнее обучение на базе НИУ «БелГУ»;
- иные расходы.

При разработке любого проекта следует уделить особое внимание рискам, возникающим при реализации проекта. Так, при реализации проекта «Школа кадрового резерва» могут возникнуть следующие риски:

- 1) риск ограничения либо отмены финансирования мероприятий проекта;
- 2) риск потери вложенных средств при уходе резервиста в другие организации;
- 3) риск отсутствия высококвалифицированных тренеров, преподавателей для обучения резервистов;
- 4) «синдром кумовства»: неготовность руководителей структурных подразделений пользоваться возможностями кадрового резерва для закрытия вакансий или ротации.

Минимизировать данные риски может грамотная кадровая политика в университете, направленная на создание эффективной системы формирования и развития кадрового потенциала НИУ «БелГУ», способного обеспечить развитие университета как национального исследовательского университета мирового уровня. Варианты минимизации рисков представлены в таблице 3.3.

Риски проекта «Школа кадрового резерва»

№ п/п	Риск	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1	Риск ограничения либо отмены финансирования мероприятий проекта	Недостаточность мероприятий по обучению кадрового резерва, несформированность компетенций резервистов	Нахождение источников финансирования проекта	Нахождение новых (внешних) источников финансирования
2	Риск потери вложенных средств при уходе резервиста в другие организации	Потеря вложенных средств, несформированность резерва на руководящую должность	Разработка системы мотивации резервиста	Внедрение системы мотивации резервиста
3	Риск отсутствия высококвалифицированных тренеров, преподавателей для обучения резервистов	Невозможность реализации программ развития резерва, уменьшение количества обученных резервистов	Своевременный подбор тренеров, преподавателей, для обучения резервистов	Нахождение новых (внешних или внутренних) трудовых ресурсов для реализации программ «Школы кадрового резерва».
4	«Синдром кумовства»: неготовность руководителей структурных подразделений пользоваться возможностями кадрового резерва для закрытия вакансий или ротации.	Отсутствие квалифицированных специалистов на руководящих должностях, Потеря (неэффективное использование) вложенных средств	- Создание системы ротации персонала -Выдвижение обученного резервиста на иную управленческую должность	Внедрение системы ротации персонала

Таким образом, рассмотрев основные риски проекта «Школа кадрового резерва», представленные в таблице 3.3, и способы их

минимизации, следует перейти к эффектам от реализации проекта. Так, эффективность от реализации данного проекта можно разделить на следующие группы:

1. Экономические эффекты:

- возможность подготовки внутренних тренеров с учетом специфики деятельности с целью экономии;
- экономия средств на оплату труда внешних преподавателей благодаря работе внутренних тренеров;
- снижение затрат на подбор и адаптацию новых сотрудников.

2. Социальные эффекты;

- обеспечение вуза подготовленными сотрудниками, готовыми в случае необходимости вести не только свой «фронт» работы, но и другие – по смежным направлениям;
- повышение нематериальной мотивации работников, что способствует их закреплению в вузе.

3. Имиджевые эффекты;

- повышение имиджевой привлекательности университета;
- разработка резервистами проектов, способствующих повышению конкурентоспособности университета на рынках образовательных услуг и рынках труда.

4. Корпоративные эффекты;

- ротация кадров;
- своевременное обеспечения управленческими кадрами подразделений НИУ «БелГУ».

Так же, к основным организационным показателям эффективности проекта относятся:

- 1) создание системы подготовки кадрового резерва руководящего состава университета;

2) внедрение современных методов подготовки и переподготовки резервистов;

3) получение работников поливалентной квалификации за счет внутренних резервов университета;

4) разработка новых организационных структур университета;

5) повышение коэффициента взаимозаменяемости;

6) рациональная ротация кадров;

7) экономия на внешнем подборе руководителей.

К основным социальным показателям эффективности проекта можно отнести:

1) создание профессиональной кадровой опоры высшего руководства в реализации стратегических задач развития и становления университета как ведущего образовательного и научного центра;

2) укрепление корпоративной культуры университета;

3) повышение профессионально-квалификационного уровня работников в сфере управления и иных приоритетных направлений развития персонала в НИУ «БелГУ»;

4) повышение уровня мотивации работников к осуществляемой профессиональной деятельности;

5) более мягкая адаптация работника в коллективе;

6) повышение уровня вовлеченности и лояльности персонала к образовательной организации.

Таким образом, реализация проекта «Школа кадрового резерва» на базе НИУ «БелГУ» позволит решить три самые важные проблемы, существующие на данный момент в системе формирования и работы с кадровым резервом:

1. Отсутствие системного обучения всех категорий резервных должностей.

2. Отсутствие «обратной связи» от резервистов (внедрения проектов, участия в разработке программ и т.д.)

3. Отсутствие актуального кадрового резерва.

Для реализации проекта «Школа кадрового резерва» одной из основных задач является разработка и утверждение программ обучения для 3-х уровней резервных должностей (ТОП-1, ТОП-2, ТОП-3). Все программы должны иметь специфический характер и отвечать требованиями резервных должностей (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Трехуровневая программа подготовки резервистов

Наименование уровня, должности	Внешние мероприятия	Внутренние мероприятия (НИУ «БелГУ»)
ТОП-1 ректор проректор главный бухгалтер главный врач	Школа кадрового резерва НИУ «БелГУ» (Программа – ТОП 1)	
	Мероприятия в сфере стратегического управления образовательными организациями, предприятиями	
	МШУ «Сколково» (г. Москва) - Школа ректоров, ректорский кадровый резерв», «ВШЭ (г. Пушкин) – Школа подготовки руководителей, курсы для ректоров вуза	ВШУ (Программы МВА, Президентская программа подготовки управленческих кадров, «Экономика и управление предприятием», «Главный бухгалтер коммерческой организации»)
ТОП-2 директор института декан факультета директор филиала руководитель департамента начальник управления директор подразделения ученый секретарь	Школа кадрового резерва НИУ «БелГУ» (Программа – ТОП 2)	
	Мероприятия в сфере управления персоналом, проектами, финансами, нормированием труда в организации	
	Учебные центры г. Казань, г. Ярославль, г. Пушкин, г. Москва, г. Санкт-Петербург)	Центр иноязычного образования и академического письма («Английский для менеджеров», «Подготовка к сдаче международных экзаменов по иностранному языку с получением сертификатов») ВШУ – «Управление проектами», «Личная эффективность руководителя», «Управление персоналом»)

Наименование уровня, должности	Внешние мероприятия	Внутренние мероприятия (НИУ «БелГУ»)
ТОП-3 заведующий кафедрой заведующий лабораторией (иным научным структурным подразделением) начальник отдела	Школа кадрового резерва НИУ «БелГУ» (Программа – ТОП 3)	
	Мероприятия в сфере управления по направлениям трудоустройства (курсы бухгалтеров, HR-менеджеров, заведующих кафедрами)	
	Учебные центры г. Казань, г. Ярославль, г. Пушкин, г. Москва, г. Санкт- Петербург)	ВШУ - «Управление проектами», «Документационное обеспечение управления», «Финансовый менеджмент», «Профессиональная культура и этика делового общения»

В таблице 3.4 представлена трехуровневая программа подготовки резервистов в рамках проекта «Школа кадрового резерва». Для каждого уровня (ТОП-1, ТОП-2, ТОП-3) представлены отдельные программы подготовки. Так, для уровня ТОП-1 (включающего в себя резервные должности ректора, проректора, главного бухгалтера и главного врача) характерны мероприятия в сфере стратегического управления образовательными организациями. Внешними источниками, которые специализируются в данной области являются: МШУ «Сколково» (г. Москва) - Школа ректоров, ректорский кадровый резерв», «ВШЭ (г. Пушкин) – Школа подготовки руководителей, курсы для ректоров вуза. Внутренним источником подготовки резервистов данного уровня может выступать Высшая школа управления Института экономики и управления НИУ «БелГУ», представляющая следующие программы подготовки: (Программы МВА, Президентская программа подготовки управленческих кадров, «Экономика и управление предприятием», «Главный бухгалтер коммерческой организации».

Для следующего уровня подготовки резервистов - ТОП-2 (включающего должности директора института, декана факультета, директора филиала, руководителя департамента, начальника управления, директора подразделения, ученого секретаря) характерны также два вида подготовки: внутреннее и внешнее. Здесь внешним источником могут выступать: Учебные центры г. Казань, г. Ярославль, г. Пушкин, г. Москва, г. Санкт-Петербург. Внутренними источниками - Центр иноязычного образования и академического письма («Английский для менеджеров», «Подготовка к сдаче международных экзаменов по иностранному языку с получением сертификатов») и Высшая школа управления Института экономики и управления НИУ «БелГУ», в которой можно получить дополнительное образование по программам: «Управление проектами», «Личная эффективность руководителя», «Управление персоналом» и т.д.

Уровень ТОП-3, включающий должности заведующего кафедрой, заведующего лабораторией (иным научным структурным подразделением) и начальника отдела, может получить необходимые знания, умения и навыки, характерные для своих резервных должностей, в тех же учебных центрах, что и уровень ТОП-2. И к внутренним мероприятиям относятся также программы Высшей школы управления Института экономики и управления НИУ «БелГУ» - «Управление проектами», «Документационное обеспечение управления», «Финансовый менеджмент», «Профессиональная культура и этика делового общения» и т.д.

Таким образом, на «выходе» проекта «Школа кадрового резерва» мы получаем трехуровневую программу обучения лиц, состоящих в кадровом резерве НИУ «БелГУ». Данная программа представляет собой перечень мероприятий, для обучения резервистов по ТОП-уровням. Разработанная программа позволяет систематизировать процесс подготовки кадрового

резерва и четко разграничивает мероприятия для каждой категории резервистов.

В заключение третьего раздела магистерской диссертации, можно сделать следующие выводы:

1. Системное формирование кадрового резерва в организации высшего образования позволяет сформировать его качественный состав, организовать целенаправленное обучение будущих руководителей, подготовить грамотных управленцев, обладающих корпоративной культурой, способных реализовать стратегические задачи развития университета. В результате социологического исследования, нам удалось выявить ряд преимуществ и недостатков системы формирования кадрового резерва в НИУ «БелГУ», реализуемого на основе программно-целевого управления. Для устранения выявленных недостатков нами были разработаны практические рекомендации, направленные на устранение ряда недостатков. Тем не менее, для того, чтобы процесс работы с кадровым резервом сделать максимально эффективным, нам потребовалось применение проектного управления.

2. Проанализировав все преимущества и недостатки, перед нами стала четкая задача по разработке и реализации проекта «Школа кадрового резерва». Целью данного проекта является создание «Школы кадрового резерва» на базе НИУ «БелГУ» для повышения управленческой культуры работников университета в количестве 100 резервистов до 01.01.2020 года.

Способ достижения поставленной цели – разработка и утверждение программ для обучения лиц, состоящих в кадровом резерве по категориям резервных должностей.

Требованиями к результату будут являться следующие показатели: утверждение 3 программ обучения резервистов (по категориям резервных должностей ТОП-1, ТОП-2, ТОП-3); обучение 100 работников

университета к 31.12.2020 года по программам обучения резервистов (по категориям резервных должностей); проведение итоговой аттестации резервистов. Основным показателем успешности проекта, будет являться количество обученных резервистов. Поскольку, базовым значением (на момент старта проекта) является количество обученных резервистов за 2018 год, и данный показатель составляет – 65 человек. Плановое же значение (на момент завершения проекта) – 100 обученных резервистов.

3. Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд рекомендаций в адрес ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет»: следует разработать систему оценки кандидатов в резерв руководящих кадров университета; внедрение как минимум три методики психодиагностического и профессионального тестирования для каждого из трех ТОП-уровней руководящих должностей; разработать общий, индивидуальный план мероприятий по развитию кадрового резерва, с учетом требованиям к руководителям (вне зависимости от уровня), специфических требований к должности и индивидуальных особенностей личности, входящей в резерв управленческих кадров; внести изменения в Положение о кадровом резерве НИУ «БелГУ»; разработать и внедрить четкую систему аттестации резервистов; создать систему отбора в кадровый резерв кандидатов, не являющихся работниками НИУ «БелГУ»; разработать и внедрить эффективную систему материального и нематериального стимулирования резервистов; разработать и внедрить страницу, посвященную кадровому резерву, на официальном сайте НИУ «БелГУ».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящем исследовании мы изучили основы формирования кадрового резерва в образовательной организации на основе программно-целевого управления, предложили практические рекомендации и разработали проект по совершенствованию системы формирования кадрового резерва в ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет».

Кадровый резерв организации – сформированная группа высококвалифицированных и перспективных специалистов, обладающих необходимыми профессиональными, деловыми, личностными и морально-этическими качествами и прошедшими целевую профессиональную подготовку для последующего выдвижения на руководящие должности. Также, кадровый резерв является важным элементом кадровой политики образовательной организации, позволяющим повысить ее уровень конкурентоспособности в нынешних условиях развития общества. Неотъемлемой частью работы с кадровым резервом является программно-целевое управление. Как правило, программно-целевое управление находит применение в процессе разработки и реализации целевых комплексных программ, в которых каждая стадия работы с кадровым резервом (формирование, обучение, аттестация и т.д.) представлена соответствующей подпрограммой.

Проблема формирования кадрового резерва в организациях высшего образования связана с тем, что внедрение данного процесса в процесс управления персоналом началось сравнительно недавно и, как и любой новый процесс, он не лишен недостатков. Основными отрицательными сторонами механизма формирования и работы с кадровым резервом основанном на программно-целевом управлении в образовательной

организации относятся: а) отсутствие четкого «видения» кадрового резерва и механизмов реализации, его места в системе управления персоналом образовательной организации; б) низкий уровень мотивации руководящего состава вузов на подбор кандидатов резерв (боязнь конкуренции); в) отсутствие мотивации у подготовленных кандидатов при маловероятных перспективах; г) сложности с подбором высококвалифицированных экспертов для оценки специальных компетенций кандидатов на руководящие должности; д) подбор, оценка, развитие и аттестация резервистов – очень трудоемки и требующий больших временных и финансовых затрат процесс.

Рассматривая формирование кадрового резерва не как процесс, а как комплексную систему взаимосвязанных подсистем, мы установили важность создания такой системы в организациях высшего образования, изучили опыт формирования кадрового резерва в ведущих вузах страны и установили, что ряд проблем, характерных для образовательных организаций, присущ и нашего учебного заведения. В то же время стратегия развития университета обуславливает необходимость создания системы формирования кадрового резерва образовательной организации как основы для непрерывного обучения и подготовки высококвалифицированных научно-педагогических и управленческих кадров.

Система формирования кадрового резерва образовательной организации на основе программно-целевого управления рассмотрена в данном исследовании на примере «Белгородского государственного национального исследовательского университета». На сегодняшний день НИУ «БелГУ» – это многопрофильный научно-образовательный комплекс, успешно адаптирующийся к социально-экономическим и общественно-политическим изменениям, играющий активную интеграционную роль в

региональном, федеральном и международном научно-образовательном пространстве. Его миссия и стратегия неразрывно связаны со стратегическими целями государственной политики в области образования и определяют основные направления кадровой политики университета.

Одной из основных стратегических задач развития университета, изложенной в Программе повышения конкурентоспособности НИУ «БелГУ» до 2020 года является оптимизация системы управления персоналом и создание системы формирования кадрового резерва университета.

Для реализации задачи по созданию системы формирования и развития кадрового резерва в НИУ «БелГУ» реализуется программа «Развитие кадрового резерва», основополагающей целью которой является подготовка высококвалифицированных специалистов, готовых к оперативному замещению руководящих должностей.

В ходе исследования мы пришли к выводу о том, что организация, имеющая миссию и стратегию собственного развития, не может не иметь стратегии развития своего кадрового потенциала. В свою очередь, кадровый резерв является одним из ключевых элементов развития персонала.

Основной гипотезой магистерской диссертации послужило предположение о том, что основные проблемы в работе с кадровым резервом в образовательной могут быть обусловлены недостаточной разработанностью механизмов и технологий в данной области. Свое подтверждение гипотеза получила в ходе проведенного социологического исследования системы формирования и работы с кадровым резервом в НИУ «БелГУ». Так, был выявлен ряд преимуществ и недостатков. Для решения существующих проблем возникала необходимость в применении

проектного подхода для совершенствования механизмов работы с кадровым резервом в НИУ «БелГУ». Использование проектного подхода обусловлено тем, что именно проектный менеджмент позволяет разработать целенаправленный комплекс взаимосвязанных действий, который необходим университету для оптимизации формирования и развития резерва управленческих кадров.

Изучив существующую систему формирования кадрового резерва в НИУ «БелГУ» и рассмотрев ситуации «как есть», мы постулировали наличие в ее актуальном состоянии сильных и слабых сторон и предложили пути совершенствования посредством разработки проекта «Школа кадрового резерва». Результатом проекта, его основным итогом является системное обучение (по трехуровневой системе) лиц, состоящих в кадровом резерве в количестве 100 человек в 2020 году.

Разработанный проект по совершенствованию системы формирования кадрового резерва в ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» позволяет рассматривать создание высококвалифицированного кадрового резерва как основы стратегического развития университета, сопутствующего его основной Миссии.

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд рекомендаций в адрес ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет»: следует разработать систему оценки кандидатов в резерв руководящих кадров университета; внедрить как минимум три методики психодиагностического и профессионального тестирования для каждого из трех ТОП-уровней руководящих должностей; разработать общий и индивидуальный план мероприятий по развитию кадрового резерва (с учетом требований к руководителям (вне зависимости от уровня), специфических требований к

должности и индивидуальных особенностей личности, входящей в резерв управленческих кадров); внести изменения в Положение о кадровом резерве НИУ «БелГУ»; разработать и внедрить четкую систему аттестации резервистов; создать систему отбора в кадровый резерв кандидатов, не являющихся работниками НИУ «БелГУ»; разработать и внедрить эффективную систему материального и нематериального стимулирования резервистов; разработать и внедрить страницу «О кадровом резерве» на официальном сайте НИУ «БелГУ».

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ : ред. от 25.12.2018 № 329-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Российское законодательство (Версия Проф)».
2. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года [Электронный ресурс] : утвержден распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р. Режим доступа: <https://pravo.gov.ru/laws/acts/48/49484957451088.html>.
3. Устав Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» (новая редакция) [Электронный ресурс] : утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 30 декабря 2015 г. № 1547 // офиц. сайт ФГАОУ ВО НИУ «БелГУ». Режим доступа: <https://www.bsu.edu.ru/upload/iblock/d0c/ustav.pdf>.
4. Программа повышения конкурентоспособности Белгородского государственного национального исследовательского университета среди ведущих мировых научно-образовательных центров до 2020 года [Текст] : с изменениями, рассмотренными учёным советом НИУ «БелГУ» от 26.02.2018, протокол № 9. Режим доступа: https://www.bsu.edu.ru/upload/iblock/c9f/prog_2013-17-20.pdf.
5. О группе высокого профессионального потенциала (кадровом резерве) в Национальном исследовательском университете «Высшая

школа экономики» [Текст] : положение НИУ «ВШЭ» от 25.05.2016 № 6.18.1-01/2505-04. – Москва, 2018. – 8 с.

6. Коллективный договор между администрацией и коллективом работников федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» на 2018-2020 годы [Текст] : решение о заключении принято конференцией работников в обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» 26.12.2017. Белгород, 2017. – Режим доступа: https://www.bsu.edu.ru/upload/iblock/725/kol_dog.pdf.

7. О кадровом резерве НИУ «БелГУ» [Текст] : Положение ФГАОУ ВО НИУ «БелГУ» от 30.07.2018 № 697-ОД. – Белгород, 2018. – 18 с.

8. Алехина, Л.Л. Работа с кадровым резервом в рамках кадровой политики ПАО «Газпром» [Текст] / Л.Л. Алехина, С.И. Куликов, В.Л. Разумова // Экономическая среда. – 2016. – № 3 (17). – С. 160-166.

9. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 225 с.

10. Армстронг, М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем [Текст] М. Армстронг. – М.: ВЛАДОС, 1999. – 118 с.

11. Боровиков, Ю.С. Формирование и развитие кадрового резерва университета [Текст] / Ю.С. Боровиков, Ю.В. Волков, Т.А. Мочалина // Повышение качества непрерывного профессионального образования. – 2005. – № 5 – С. 308-310.

12. Ботвинник, С.Л. Практика формирования кадрового резерва организации [Электронный ресурс] / С.Л. Ботвинник // Бизнес в законе. –

2012. – № 2. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/praktika-formirovaniya-kadrovogo-rezerva-organizatsii>.

13. Багаев, Г.В. Современные тенденции развития и обучения персонала [Текст] / Г.В. Багаев, А.И. Пудовкина // Экономическая среда. – 2009. № 10. С. 12-25.

14. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика [Текст] / Т.Ю. Базаров. – М.: Юрайт, 2014. – 21 с.

15. Баллантайн, И. Центры оценки и развития персонала [Текст] / И. Баллантайн, П. Найджел. – М.: НИРРО, 2003. – 45 с.

16. Бернارد, Ч. Функция руководителя: власть, стимулы и ценности в организации [Текст] / Ч. Бернارد; [пер. с англ. В. Кошкина], – М: Социум, 2008. – 332 с.

17. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2001. – 497 с.

18. Викулина О.В. Теория и практика психологии управления. Настольная книга менеджера по персоналу [Текст] / О. Викулина – М. Владос-Пресс, 2008. – 220 с.

19. Витман, В. От управления кадрами – к управлению персоналом [Текст] / В. Витман, Л. Бок // Служба кадров. – 2010. - № 1. – С. 89–93.

20. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебное пособие [Текст] / О. С. Виханский. – М.: МГУ, 2005. – 588 с.

21. Владимиров, А.И. О кадровой политике в вузе [Текст] / А.И. Владимиров. – М.: ООО «Издательский дом Недра», 2011. – 77 с.

22. Владимиров, А.И. О кадровой политике в вузе [Текст] / А.И. Владимиров. – М.: ООО «Издательский дом НЕДРА», 2011. – 77 с.

23. Волгин, А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики [Текст] / А.П. Волгин. – М.: Юнити, 2006. – 541 с.

24. Гири́н, С. А. Формирование кадрового резерва руководящих кадров [Электронный ресурс] / С.А. Гири́н // ППД. 2012. – № 1. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kadrovogo-rezerva-rukovodyaschih-kadrov>.
25. Годымчук, А.Ю. Формирование кадрового резерва в вузе. Университетское управление: практика и анализ [Текст] / Ю. В. Волков, А. Ю. Годымчук, О. Ю. Долматов, Н. В. Козлова . – Москва, 2008. – № 6. – 56 с.
26. Гончаров, В.В. Руководство для высшего управленческого персонала в 2-х томах [Текст] / В.В. Гончаров. – М.: МНИИГГУ, 1998. – 65 с.
27. Гордеева, Е.С. Кадровый резерв как эффективная система [Текст] / Е.С. Гордеева // Справочник по управлению персоналом. – 2002. – № 11. С. 89-96.
28. Дзевановская, Д. Д. Особенности формирования кадрового резерва в университете [Текст] / Д.Д. Дзевановская // Молодой ученый. – 2015. – №10. – С. 627-630.
29. Дмитриенко, Г.А. Мотивация и оценка персонала [Текст] / Г.А. Дмитриенко, Е.А. Шарапова, Т.М. Максименко. – К.МАУП, 2012. – 248 с.
30. Друкер, П. Энциклопедия менеджмента [Текст] / П. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
31. Дятлов, В.А. Управление персоналом [Текст] / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. – М.: «Издательство ПРИОР», 2012. – 560с.
32. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера [Текст] / П. В. Журавлев, С. В. Карташов и др. – М.: Экзамен, 2013. – 576 с.

33. Кадровый ресурс Томского политехнического университета [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://past.tpu.ru/htm/reverse.htm> .

34. Калинин, П.А. Кадровый резерв современного вуза как функция менеджмента образовательной организации [Текст] / С.В. Варанкина, Е.Н. Немчанинова. // Инновации в науке: сб. статей по матер. XLVIII междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск: СибАК, 2015. – С. 115-119.

35. Карташова, Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его эффективности [Текст] / Л.В. Карташова. М.: Информ-Знание, 2015. – 200 с.

36. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебное пособие для студентов вузов [Текст] / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: Экзамен, 2003. – 336 с.

37. Ковалев, В.М. Формирование кадрового резерва как фактор развития современной организации [Электронный ресурс] / В.М. Ковалев // Молодой ученый. – 2016. – № 9. – С. 588-589. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/113/28968/>.

38. Комиссарова, Т. А. Управление человеческими ресурсами [Текст] : учеб.пособие / Т. А. Комиссарова. – М.: Дело, 2008. – 312 с.

39. Концепция кадрового резерва. Введение [Электронный ресурс] // HR-портал: Сообщество HR-менеджеров. – Режим доступа: [view-source:http://hr-portal.ru/doki/koncepciya-kadrovogo-rezerva-vvedenie](http://hr-portal.ru/doki/koncepciya-kadrovogo-rezerva-vvedenie).

40. Кудашкина, Л. А. Управление кадровым резервом в системе управления персоналом университета [Электронный ресурс] / Л.А. Кудашкина // материалы Всероссийской конференции «Кадровые резервы университетов» (31 октября – 1 ноября 2014 г.) / НИУ ВШЭ. – Москва, 2014. – Режим доступа: <http://www.hse.ru/kru/pres>.

41. Кулапов, М.Н. Управление кадрами: в помощь начинающему руководителю [Текст] : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Экономика труда» / М. Н. Кулапов ; под ред. И. А. Кокорева. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2004. - 153 с.
42. Лановенко, Е.В. Работа с кадровым резервом [Текст] Е.В. Лановенко // Справочник кадровика. – 2009. – № 5. – С. 8-11.
43. Липсиц, Н.В. Маркетинговые стратегии для российских компаний [Текст] / И.В. Липсиц, Е.А. Видгорчик. – М.: ГУ ВШЭ, 2012. – 186 с.
44. Ломаковский, Е.С. Мотивация сотрудников и ее роль в кадровой политике предприятия [Текст] / Е.С. Ломаковский // Предпринимательство. – 2009. – № 3. – С. 53-56.
45. Малова, В. М. Современные стратегии и концепции системы мотивации и вознаграждения персонала на основе сбалансированной системы показателей [Текст] / В. М. Малова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 4. – С. 108-117.
46. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективною HR-менеджмента [Текст] / И.К. Макарова. – М.: Дело, 2007. – 232 с.
47. Марченко, И.П. Кадровый резерв в органах власти и управления как объект социологического анализа [Текст] / И.П. Марченко, И.В. Марченко// Социология власти. – № 8. 2010. С. 48-56.
48. Марченко, И.П. Отбор персонала для резерва [Текст] И.П. Марченко, И.В. Марченко //Служба кадров и персонал. 2007. № 10.
49. Маусов, Н.К. Мотивация и карьера персонала [Текст] / И.А. Кокорев, О.М. Ламскова, Н.К. Маусов. – М.: Прогресс, 1998. – 382 с
50. Мерсер Д. Управление в самой преуспевающей корпорации мира [Текст] / Д. Мерсер. – М.: Прогресс, 1991. – 97 с.

51. Мескон, М. Х. Основы менеджмента: перевод с англ. [Текст] / М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Олимп - Бизнес, 2007. – 704 с.

52. Могилевкин, Е. А. Особенности формирования кадрового резерва в университете в условиях реформирования системы высшего образования в России [Текст] / Е. А. Могилевкин, А. С. Новгородов // Высшее образование сегодня. – 2015. – № 1. – С. 40–44.

53. Модянова, Т.В. Государственная кадровая образовательная политика в России (политологический анализ): монография [Текст] / Т.В. Модянова. – М.: Изд-во Ин-та МИРБИС: Перо, 2016. – 122 с.

54. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель ; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 367 с.

55. Наумов, А. Р. О системе кадрового обеспечения нового образовательного процесса в региональных вузах [Электронный ресурс] / А.Р. Наумов : Материалы Всероссийской конференции «Кадровые резервы университетов» в НИУ ВШЭ. – Москва, Изд-во НИУ ВШЭ, 2014. – Режим доступа: <http://www.hse.ru/kru/pres>.

56. Носов, А.Л. Методологические подходы к стратегическому планированию и управлению образовательным учреждением [Электронный ресурс] / А.Л. Носов // Концепт. – 2013. – № 3. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2013/13045.htm?view>.

57. Носов, А.Л. Формирование эффективного механизма управления компетенциями [Электронный ресурс] / А.Л. Носов // Концепт. – 2015. – № 5. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2015/15129.htm?view>.

58. Носов, А.Л. Оценка эффективности управления компетенциями [Электронный ресурс] / А.Л. Носов // Концепт. – 2015. - № 3. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2015/15055.htm?view>.

59. Носов, А.Л. Установление уровня сформированных компетенций [Электронный ресурс] / А.Л. Носов // Концепт. – 2015. – № 4. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2015/15091.htm?view>.

60. Носов, А.Л. Опыт формирования кадрового резерва в учебном заведении [Электронный ресурс] / А.Л. Носов, Е.К. Черанева // TRAЕКТОRIA NAUKI. – 2015. – № 5. – Режим доступа: <http://www.pathofscience.org/1.18-1.24>.

61. Одегов, Ю. Эффективность системы управления персоналом [Текст] : учеб. пособие / Ю. Одегов, Н. Маусов, М. Кулапов. – М., Прогресс. 2012. – 346 с.

62. Отчет о результатах самообследования Белгородского государственного национального исследовательского университета за 2016 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.bsu.edu.ru/upload/iblock/65d/otchet_sam_ob_2016.pdf.

63. Очиткова, Ю.О. Механизм управления кадровым резервом в современном вузе [Текст] / Ю.О. Очиткова // Молодежный научный форум: электр. сб. ст. по мат. XXX междунар. студ. науч.-практ. конф. 2018. № 29 (30). – С. 46-50.

64. Очиткова, Ю.О. Формирование резерва управленческих кадров в образовательной организации [Текст] / Ю.О. Очиткова // Студенческий: электрон. научн. журн. 2018. № 24 (44). – С. 17-22.

65. Поляков, Д. Управление кадрами: в поисках экономической эффективности [Текст] / Д. Поляков // Управление компанией. – 2003. – № 12. – С. 15-27.

66. Райгородский, Д.Я. Психодиагностика персонала. Методика и тесты [Текст] / Д.Я. Райгородский. В 2 т. Т.1. Самара: Издательский дом «Бахрах-М», 2007 – 440 с.

67. Репин, В..В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление [Текст] / В. Репин. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.
68. Словарь финансовых и юридических терминов [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/law/ref/ju_dict/word/kadrovyj_rezerv.
69. Соколов, Д. Н. Подходы к формированию кадрового резерва в университете: материалы Всероссийской конференции «Кадровые резервы университетов» (31 октября — 1 ноября 2014 г.) [Электронный ресурс]/ НИУ ВШЭ. – Москва, 2014. – Режим доступа: <http://www.hse.ru/kru/pres>.
70. Соломандина, Т.О. Организационная культура компании [Текст] : учеб. пособие / Т.О. Соломандина. – М.: Управление персоналом, 2012. – 456 с.
71. Соломин, И.Л. Экспресс-диагностика персонала [Текст] / И.Л. Соломин. СПб.: Речь, 2008 – 280 с.
72. Сотникова, С. И. Основы управления персоналом: учебно-методический комплекс [Текст] / С. И. Сотникова. – М.: НГУЭУ, 2004. – 148 с.
73. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом [Текст] / Э.Е. Старобинский. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2009. 296 с.
74. Степанов, Е.Н. Проблема создания эффективной организационной структуры управления воспитательным процессом в образовательном учреждении [Текст] / Е.Н. Степанов. – Сибак. 2013, № 1 с.41-43
75. Спенсер, Л.М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы [Текст] / Л.М. Спенсер. – М.: НРРО, 2005. – 384 с.
76. Текучесть кадров: причины и следствие, пути выхода из ситуации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr->

portal.ru/article/tekuchest-kadrov-prichiny-i-sledstvie-puti-vyhoda-iz-situacii-svobodnyj.

77. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия: учеб. практ. пособие [Текст] / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М.: Дело, 2010. – 271 с.

78. Файоль, А. Общее и промышленное управление [Текст] / А. Файоль ; пер. Б. В. Бабина-Кореня с предисл. А. К. Гастева. – Москва : Центральный институт труда, 1923. – 122 с.

79. Фокин, К.Б. Управление кадровым резервом: теория и практика: Монография [Текст] / К.Б. Фокин. – М.: НИЦ ИНФРА, 2014. – 278 с.

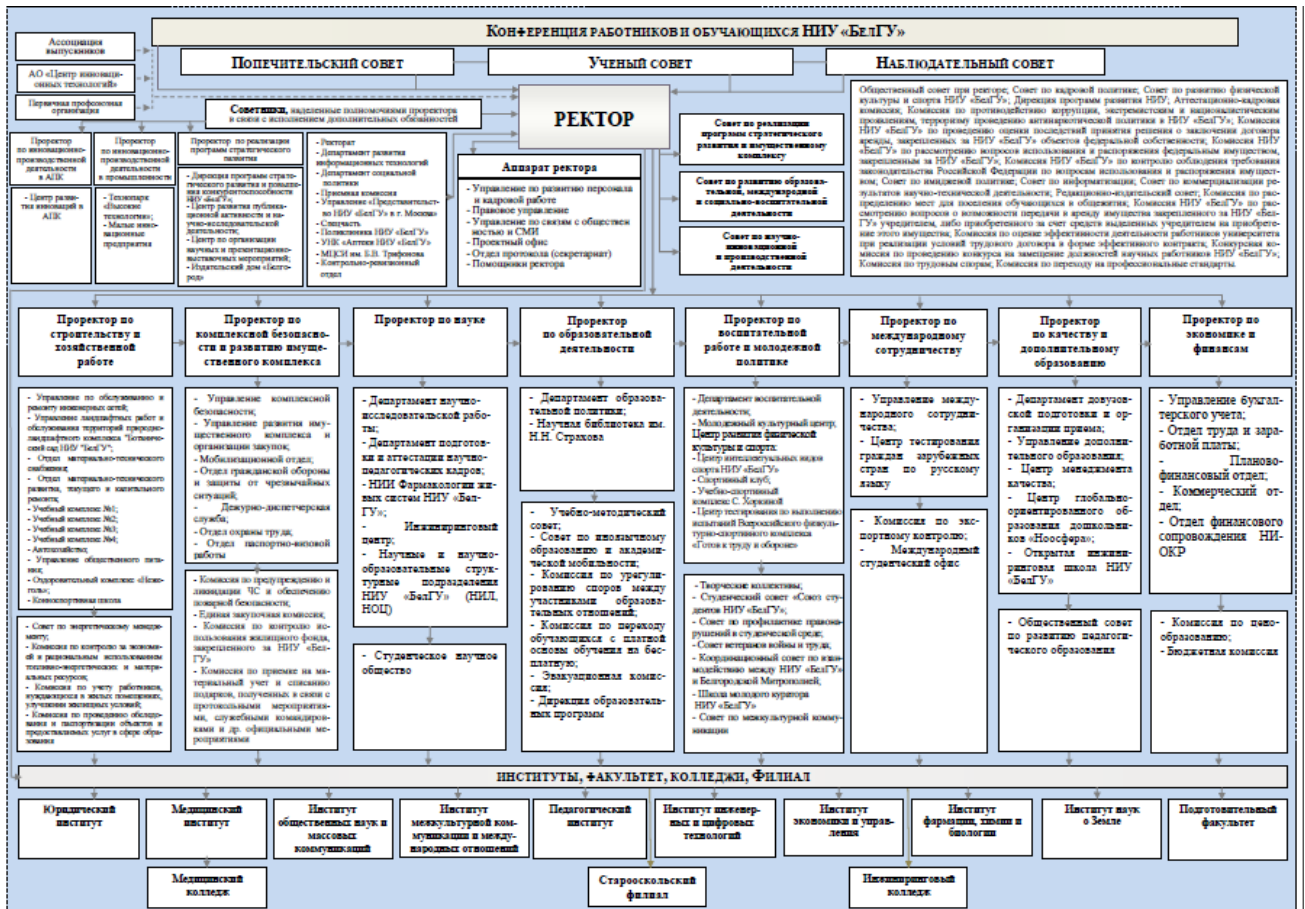
80. Целютина, Т.В. Роль консультационных ресурсов в системе мотивации персонала / Т.В. Целютина, Ю.О. Очиткова // Управление человеческими ресурсами в современном мире: тенденции и вызовы XXI столетия : сб. науч. тр. Всероссийской науч.-практ. конф., Белгород, 13-16 апр. 2016 г. / М-во образования и науки РФ, НИУ БелГУ ; отв. ред.: Л.А. Третьякова, Т.В. Целютина. - Белгород, 2016. - С. 90-92.

81. Юдкевич, М. М. Кадровый резерв ВШЭ и другие инструменты академического развития университета: материалы Всероссийской конференции «Кадровые резервы университетов» (31 октября – 1 ноября 2014 г.) [Электронный ресурс] / НИУ ВШЭ. – Москва, 2014. – Режим доступа: <http://www.hse.ru/kru/pres>.

82. Якимов, В.Н. Стимулирование и мотивация труда в организации [Текст] / В.Н. Якимов // Знание. Понимание. Умение. – 2012. – № 4. – С. 61-67.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Структура НИУ «БелГУ» на 2018-2019 учебный год



Приложение 2

Этапы работы с кадровым резервом в НИУ «БелГУ»

Этап	Мероприятие	Сроки	Ответственные
1. Объявление конкурса на включение в кадровый резерв	Размещение объявления на сайте университета	до 10 декабря	Управление по развитию персонала и кадровой работе Управление информатизации
	Рассылка информационных писем руководителям структурных подразделений университета	до 10 декабря	Управление по развитию персонала и кадровой работе
2. Сбор документов кандидатов в кадровый резерв	Представление пакета документов кандидатами (<i>заявление, личная карта кандидата индивидуальный план подготовки резервиста, эссе, документы о квалификации</i>).	До 15 января	Кандидаты в кадровый резерв Руководители структурных подразделений Управление по развитию персонала и кадровой работе
3. Оценка кандидатов в кадровый резерв	- Анализ формальных данных; - Психодиагностика личностных и профессионально-деловых качеств кандидата (тестирование) - Оценка мотивации (тестирование + эссе) - Собеседование - Подготовка заключения по соответствию кандидата для рассмотрения на Совете по кадровой политике	До 15 февраля	Управление по развитию персонала и кадровой работе
4. Заседание совета по кадровой политике при ректоре НИУ «БелГУ»	Принятие решения по отбору новых кандидатов в кадровый резерв	До 26 февраля	Совет по кадровой политике по кадровой политике при ректоре НИУ «БелГУ»
	Принятие решения по итогам аттестации резервистов (исключение из		Управление по развитию персонала и

	списка резерва, продление и т.д.)		кадровой работе
5. Приказ о кадровом резерве НИУ «БелГУ»	Утверждение решения по отбору кандидатов в новый кадровый резерв Утверждение списка кадрового резерва (с учетом новых кандидатов)	До 01 марта	Ректор НИУ «БелГУ» Управление по развитию персонала и кадровой работе
6. План мероприятий по работе с кадровым резервом на год	Разработка общего плана мероприятий	До 01 марта	Управление по развитию персонала и кадровой работе
	Разработка индивидуального плана развития резервиста	До 01 марта	Резервисты
	Утверждение общего плана мероприятий по работе с резервом	До 01 марта	Ректор НИУ «БелГУ»
	Утверждение индивидуального плана развития резервиста	До 01 марта	Управление по развитию персонала и кадровой работе Руководитель
7. Обучение резервистов	Прохождение курсов повышения квалификации резервистов, профессиональной переподготовки, участие в конференциях, семинарах, вебинарах и т.д. (в соответствии с индивидуальными планами развития и общим планом мероприятий по работе с резервом).	В соответствии с планом мероприятий, индивидуальным планом развития резервиста	Управление по развитию персонала и кадровой работе Руководитель Резервист
8. Аттестация резервистов	Анализ отчетов Корректировка планов резервистов	До 10 декабря	Управление по развитию персонала и кадровой работе
9. Совет по кадровой политике	Принятие решения по итогам аттестации резервистов (исключение из списка резерва, продление и т.д.)	До 26 февраля	Совет по кадровой политике Управление по развитию персонала и кадровой работе.

Приложение 3

Перечень мероприятий по обучению кадрового резерва НИУ «БелГУ»
с 2014 по 2018 гг.

Наименование мероприятия	Сроки	Кол-во, чел.	Ответственные за организацию обучения	Место проведения
Обучение резерва по программе «Основы управления проектами»	31.03.2014-15.05.2014	30	Управление по развитию персонала и кадровой работе Институт управления	г. Белгород НИУ БелГУ» ВШУ
Обучение резерва по программе «Механизмы эффективного менеджмента»	09.06.2015-11.06.2015	6	Управление по развитию персонала и кадровой работе Институт управления	г. Белгород НИУ БелГУ» ВШУ
Обучение резерва по программе «Управление проектами в вузе»	13.04.2015-24.04.2015	5	Управление по развитию персонала и кадровой работе Управление ДПО	г. Ярославль, Государственная академия промышленного менеджмента имени Н.П. Пастухова
Обучение резерва по программе «Иностранный язык в образовательной деятельности»	03.08.2015-07.08.2015	10	Управление по развитию персонала и кадровой работе Центр иноязычного образования и академической мобильности	г. Белгород НИУ БелГУ» Центр иноязычного образования и академического письма
Обучение резерва по программе «Формирование универсальных компетенций: практика, проблемы и перспективы»	12.05.2016-14.05.2016	1	Управление по развитию персонала и кадровой работе	г. Санкт-Петербург, Учебный центр подготовки руководителей НИУ «Высшая школа экономики»
Обучение резерва по программе «Школа ректоров 8: ректорский кадровый резерв»	25.05.2016-28.05.2016	1	Управление по развитию персонала и кадровой работе	г. Москва, Московская школа управления СКОЛКОВО
Обучение резерва по	15.06.2016-	30	Управление по развитию	г. Белгород

программе «Управление персоналом в образовательной организации»	16.06.2016		персонала и кадровой работе Казанский национальный исследовательский технологический университет	НИУ БелГУ»
Обучение резерва по программе «Методы и технологии управления ВУЗом в современных условиях»	24.11.2016- 26.11.2016	2	Управление по развитию персонала и кадровой работе	г. Санкт- Петербург, Учебный центр подготовки руководителей НИУ «Высшая школа экономики»
Обучение резерва по программе «Иностранный язык. Подготовка к международным экзаменам»	06.12.2016- 31.03.2017	12	Управление по развитию персонала и кадровой работе Центр иноязычного образования и академической мобильности	г. Белгород НИУ БелГУ» Центр иноязычного образования и академическог о письма
Обучение резерва по программе «Английский язык для менеджеров»	06.12.2016- 31.03.2017	12	Управление по развитию персонала и кадровой работе Центр иноязычного образования и академической мобильности	г. Белгород НИУ БелГУ» Центр иноязычного образования и академическог о письма
Обучение по программе «Особенности правового регулирования трудовых отношений и кадрового делопроизводства в организациях высшего образования»	28.03.2017 – 29.03.2017	3	Управление по развитию персонала и кадровой работе г. Москва Высшая школа лидерства	г. Москва Высшая школа лидерства
Обучение резерва по программе «Нормирование и оплата труда работников ВУЗа: использование лучших HR-практик»	07.11.2017- 16.11.2017	20	Управление по развитию персонала и кадровой работе М. Гулиева КонсалтБюро «СТАВКА», г. Москва	г. Белгород НИУ БелГУ» ВШУ

Обучение резерва по программам «Иностранный язык с образовательной сфере», «Иностранный язык в социокультурной сфере»	01.03.2018-01.06.2018 01.10.2018-01.02.2019	58	Управление по развитию персонала и кадровой работе Центр иноязычного образования и академического письма	г. Белгород, НИУ «БелГУ», Центр иноязычного образования и академического письма
Обучение резерва по программе «Основы управления проектами (для администраторов проектами)»	03.12.2018-13.12.2019	20	Управление по развитию персонала и кадровой работе Управление дополнительного образования	г. Белгород, НИУ «БелГУ»
Обучение резерва по программе «Управление кафедрой вуза: современные подходы и информационные технологии»	20.12.2018-21.12.2018	30	Управление по развитию персонала и кадровой работе ЦНТИ «Прогресс», г. С. Петербург	г. Белгород, НИУ «БелГУ»

Программа социологического исследования
«Эффективность системы формирования и работы кадрового резерва
университета»

Актуальность темы исследования обусловлена возросшей необходимостью развития кадрового потенциала образовательных организаций, внедрения в практику управления университетом современных кадровых технологий, в частности технологий системного формирования кадрового резерва.

В современных условиях знания, опыт, навыки, инициатива и предприимчивость персонала образовательной организации становятся все более важным стратегическим ресурсом. Это выдвигает на повестку дня требование непрерывного развития, прежде всего, управленческого персонала, способного соотнести стратегию развития вуза со стратегией развития персонала, определить необходимые компетенции и траектории развития работников организации.

Эффективный механизм формирования кадрового резерва и работы с ним, позволяет выявить сотрудников с высоким потенциалом к продвижению по карьерной лестнице, обладающих высоким уровнем мотивации и планомерно готовить их к замещению руководящих вакантных должностей, посредством повышения их компетентности. Данный механизм обеспечивает своевременное замещение вакантных должностей, происходит «безболезненная» смена поколений и формируется преемственность управления организации. Подготовку высококвалифицированного резерва целесообразно рассматривать как комплексную целевую программу образовательной организации, тесно связанную с ее кадровой политикой и стратегией развития.

В процессе планирования работы с резервом следует исходить из того, что руководящие кадры необходимы всегда и потребность в сотрудниках

данного звена всегда увеличивается. Также, следует учесть, что работники, которые в процессе выполнения своих трудовых функций, так или иначе проявляют качества руководителя, своевременно должны пройти специальное обучение для последующего замещения руководящей должности и выполнения управленческих задач.

Степень изученности темы исследования основывается на работах классиков в данной области: Т.Ю. Базарова, В.Р. Веснина, В.А. Дятлова, П.В. Журавлева, М.Н. Кулапова, И.К. Макаровой, Е.Э. Старобинского, В. Витмана, Е.В. Лановенко, И.П. Марченко и др.¹.

В качестве проблемы исследования выступает противоречие между необходимостью совершенствования системы формирования кадрового резерва в Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» и недостаточной разработанностью технологий и механизмов работы с кадровым резервом.

Основная гипотеза исследования заключается в предположении о том, что основные проблемы в работе с кадровым резервом в образовательной организации могут быть обусловлены недостаточной разработанностью механизмов и технологий в данной области.

Цель исследования – изучить основные характеристики системы формирования кадрового резерва в организации на основе программно-целевого управления.

Для достижения цели необходимо решение следующих задач:

¹ Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика. М., 2014; Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. М., 2001; Дятлов В.А. Управление персоналом. М., 2012; Журавлев П.В. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера. М., 2013; Кулапов М.Н. Управление кадрами: в помощь начинающему руководителю. М., 2004; Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента М., 2007; Старобинский Е.Э. Как управлять персоналом. М., 2016; Витман В. От управления кадрами - к управлению персоналом. М., 2010; Лановенко Е.В. Работа с кадровым резервом. М., 2009; Марченко И.П. Кадровый резерв в органах власти и управления как объект социологического анализа. М., 2010.

- 1) выявить степени информированности сотрудников университета о кадровом резерве университета
- 2) проанализировать степень изученности резервистами нормативно-правовой документации о кадровом резерве университета;
- 3) выявить основные положительные и отрицательные стороны кадрового резерва университета;
- 4) выявить степень удовлетворенности сотрудников университета существующими программами подготовки кадрового резерва.

Объектом исследования являются сотрудники университета, включающие профессорско-преподавательский состав, административно-управленческий и учебно-вспомогательный персонал НИУ «БелГУ».

Выборку социологического исследования составляют 100 работников НИУ «БелГУ» как состоящих так и не состоящих в кадровом резерве университета.

В качестве метода исследования используется количественный метод сбора информации, направленный на выявление количественные характеристики изучаемого объекта. В данном исследовании применен метод опроса, который является самым распространенным в социологии, с его помощью собирается 90% социологической информации и метод анализа документов.

План-график социологического исследования

Этап исследования	Срок выполнения
Подготовка исследования. Изучение объекта исследования	Апрель-май 2017
Анализ нормативно-правовых документов, регламентирующих работу кадрового резерва НИУ «БелГУ»	Сентябрь-ноябрь 2017
Анализ полученной информации	Декабрь 2017
Организация анкетирования. Разработка опросника (анкеты)	Январь-февраль 2018
Проведение анкетирования среди сотрудников НИУ «БелГУ».	Март – апрель 2018
Обработка анкетных данных.	Май 2018
Анализ полученной информации, подведение итогов исследования, подготовка выводов и рекомендаций	Август 2018

СОТРУДНИКИ УНИВЕРСИТЕТА!

Магистрант кафедры социальных технологий НИУ «БелГУ» проводит социологическое исследование «Эффективность системы формирования и работы кадрового резерва университета». Прошу Вас принять в нем участие и ответить на вопросы данной анкеты.

Для этого необходимо выбрать тот вариант ответа, который соответствует Вашему мнению. Если у Вас имеются другие суждения, то впишите их в соответствующие пункты анкеты.

Анкета анонимная и указывать свою фамилию не нужно.

1. Состоите ли вы в кадровом резерве НИУ «БелГУ»

Да, состою
Нет, не состою

Если ответ «Нет»	Если ответ «Да»
<p>2. Известно ли Вам о формировании кадрового резерва в НИУ «БелГУ»?</p> <p>Да, известно Нет, неизвестно</p>	<p>2. Знакомы ли Вы с нормативными документами о кадровом резерве НИУ «БелГУ»?</p> <p>Да, знаком (а) Нет, не знаком (а)</p>
<p>3. Известно ли Вам о ежегодном конкурсе на включение в кадровый резерв?</p> <p>Да Нет</p>	<p>3. Сколько лет Вы состоите в кадровом резерве НИУ «БелГУ»?</p> <p>1 год 2 года 3 года Более 3-х лет</p>
<p>4. Если да, то откуда вы узнаете о ежегодном конкурсе на включение в кадровый резерв?</p> <p>Объявление на официальном сайте НИУ «БелГУ» От непосредственного руководителя Из другого источника (указать из какого)</p>	<p>4. Считаете ли Вы программы подготовки кадрового резерва разнообразными и полезными?</p> <p>Да Нет Затрудняюсь ответить Другое _____</p>
<p>5. Хотели бы Вы вступить в кадровый резерв вуза?</p> <p>Да Скорее да, чем нет Скорее нет, чем да Нет Затрудняюсь ответить</p>	<p>5. Считаете ли вы, что кадровый резерв НИУ «БелГУ» отличается разнообразием резервных должностей?</p> <p>Да Нет Затрудняюсь ответить</p>
<p>6. Если да, то почему?</p>	<p>6. Удовлетворены системой аттестации резервистов?</p> <p>Да</p>

	<p>Скорее да, чем нет Скорее нет, чем да Нет Другое: _____</p>
7. Если нет, то почему?	<p>7. Считаете ли вы процесс формирования кадрового резерва и работы с ним эффективным?</p> <p>Да Скорее да, чем нет Скорее нет, чем да Нет Другое: _____</p>
8. Как Вы считаете, необходима ли данная персонал-технология для НИУ «БелГУ»?	<p>8. Какие положительные и отрицательные стороны Вы можете отметить в системе работы кадрового резерва НИУ «БелГУ»?</p>
<p>Да Скорее да, чем нет Скорее нет, чем да Нет Другое: _____</p>	
	<p>9. Проходили ли Вы в 2018 году курсы повышения квалификации/профессиональную подготовку и т.д.?</p> <p>Да Нет</p>
	<p>10. Если проходили, то сколько раз?</p> <p>1 раз 2 раза 3 раза Не проходил (а)</p>

В заключение сообщите некоторые сведения о себе

Ваш возраст

18 – 29 лет
30 - 39 лет
40 - 49 лет
Старше 50 лет.

Ваш стаж работы в вузе

Менее 1 года
От 1 года до 10 лет
От 10 лет до 25
Более 25 лет.

Благодарим Вас за участие в исследовании!

Паспорт проекта

«Школа кадрового резерва»

Цель проекта	Создание «Школы кадрового резерва» для повышения управленческой культуры работников университета до 01.01.2020 года и обучение 100 резервистов
Способ достижения цели (мероприятия проекта)	Разработка учебных программ по категориям резервных должностей и обучение лиц, входящих в кадровый резерв университета
Результаты проекта	Утверждение 3-х программ обучения резервистов (по категориям резервных должностей ТОП-1, ТОП-2, ТОП-3); Обучение 100 работников университета к 31.12.2020 года по учебным программам резервистов (по категориям резервных должностей)
Риски проекта	Риск ограничения либо отмены финансирования мероприятий проекта; Риск потери вложенных средств при уходе резервиста в другие организации; Риск отсутствия высококвалифицированных тренеров, преподавателей для обучения резервистов; «Синдром кумовства»: неготовность руководителей структурных подразделений пользоваться возможностями кадрового резерва для закрытия вакансий или ротации.
Пользователи результата проекта	Работники НИУ «БелГУ»