

УДК 331.108.4

## **ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГИИ «ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА» В УНИВЕРСИТЕТЕ**

**Е.А. Могилёвкин**

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
E-mail: evgene111@mail.ru

Рассмотрены цели, задачи, особенности формирования и работы с участниками кадрового резерва в вузе. Описана кадровая технология отбора и сопровождения резервистов, входящих в различные категории. Даны критерии включения и выхода из кадрового резерва. В статье также охарактеризованы возможные риски, связанные с запуском и реализацией в современном динамично развивающемся университете проекта по формированию кадрового резерва. Показаны особенности реализации данной кадровой технологии в вузе, по сравнению с крупными коммерческими компаниями.

*Ключевые слова:* карьерный менеджмент, кадровый потенциал, кадровый резерв, категории резерва, критерии включения в резерв, мотивация резервистов.

## **IMPLEMENTATION FEATURES PERSONNEL-TECHNOLOGY «FORMATION OF STAFF POTENTIAL» IN UNIVERSITY**

**E.A. Mogilevkin**

Vladivostok State University of Economics and Service  
E-mail: evgene111@mail.ru

The article considers aims, objectives, particularly the formation and work with members of reserve personnel at the university and technology personnel selection and maintenance reservists belonging to different categories. Given the inclusion criteria and exit of personnel reserve. The article also describes the possible risks associated with the beginning and implementation of modern dynamic university project on the formation of personnel reserve. The features of the implementation of this technology personnel in high school compared with large commercial companies.

*Key words:* career management, staff potential, personnel reserve, reserve category, the criteria for inclusion in the reserve, the motivation of reservists.

В современных остроконкурентных условиях успешное развитие высшего учебного заведения, а подчас даже и просто его физическое существование определяется наличием кадрового ресурса, способного эффективно решать поставленные Министерством образования и руководством вуза задачи. Неслучайно в последнее время крупные и признанные российские университеты (такие, как НИУ Высшая школа экономики [6], Томский политехнический университет [2, 3], Новосибирский государственный технический университет [5]) делают ставку на развитие собственного кадрового потенциала, внедряют в практику управления персоналом современные кадровые технологии, в частности формируют кадровый резерв.

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (ВГУЭС) также ориентирован на динамичное развитие и сохранение статуса самостоятельного университета, несмотря на наличие во Владивосто-

ке мощного конкурента с высоким академическим статусом – Дальневосточного федерального университета. Одно из ключевых условий развития ВГУЭС в сложившихся условиях в регионе – укрепление кадрового потенциала. С декабря 2013 г. во ВГУЭС начался проект по созданию и сопровождению кадрового резерва вуза. Причем подобные проекты проводились в университете и раньше, но цели, задачи и технологические нюансы существенно отличались от нынешних [1, 4].

В статье рассматриваются особенности реализации проекта по формированию кадрового резерва во ВГУЭС. При этом важным фактором является то, что команда сотрудников университета (преподаватели кафедры управления персоналом и трудового права), которая обеспечивает технологическое сопровождение проекта, имеет значительный опыт проведения технологий карьерного менеджмента (кадровые конкурсы, отбор и оценка управленческих компетенций менеджеров, формирование кадрового резерва) в крупных компаниях дальневосточного региона: ЕВРАЗ Находкинский морской торговый порт, Роснефть Находканефтепродукт, Ростелеком Макрорегиональный филиал «Дальний Восток». Руководство университета предложило технологически обеспечить проект именно данной команде (в других вузах этим занимаются, как правило, сотрудники кадровых подразделений). С одной стороны, ректорат ВГУЭС заинтересован во внедрении современных кадровых технологий на практике (не секрет, что положения о кадровом резерве созданы во многих вузах, но сама работа по формированию и развитию этого резерва ведется формально). А с другой стороны, носителями и проводниками данной технологии во внутреннюю среду вуза являются те же преподаватели, прекрасно знающие специфику преподавательского труда в высшей школе, но которые помимо собственно учебной деятельности занимаются еще и реализацией кадровых технологий в компаниях и на предприятиях – представителях реального сектора экономики. Таким образом, перед командой проекта была поставлена амбициозная и масштабная задача – сформировать кадровый резерв вуза на основе современных, работающих на практике персонал-технологий, и в то же время с учетом целей деятельности высшего учебного заведения.

Запуск проекта «Кадровый резерв ВГУЭС» показал как ряд различий в реализации этой кадровой технологии по сравнению с компаниями, так и позволил использовать опыт проведения подобных проектов в бизнес-организациях. Особенности формирования кадрового резерва в вузе и коммерческих компаниях указаны в сравнительной табл. 1.

Общим при реализации технологии формирования кадрового резерва для университета и для бизнес-организаций является то, что

- кадровый резерв – важный элемент карьерного менеджмента в организации, он необходим для выявления, развития и закрепления наиболее эффективных сотрудников, способных решать серьезные и масштабные задачи;
- качественный кадровый резерв обеспечивает повышение конкурентоспособности организации на рынке;
- для наиболее перспективных сотрудников создаются условия (специальная мотивация) их удержания в организации (кадровая технология управления талантами);

Таблица 1

**Сравнение технологии формирования кадрового резерва в вузе и компании**

Пункты сравнения	Вуз	Компания
Цель	Подготовка академического и научного резерва кадров, способного решать задачи повышения эффективности деятельности вуза	Подготовка управленческого резерва, способного занять вышестоящие должностные позиции и повысить эффективность деятельности компании
Заказчик	Ректорат вуза, ответственный за данное направление проректор	Руководство компании, заместитель руководителя компании по персоналу
Критерии вхождения	«Научный задел» – публикационная активность (ВАК, РИНЦ, Scopus), готовность к защите диссертации, участие в грантах и хоздоговорных проектах	Наличие корпоративных и управленческих компетенций в соответствии с моделью компетенций компании, наличие потенциала для занятия вышестоящей должности
Способы вхождения	Самовыдвижение, рекомендация научного руководителя, зав. кафедрой, директора института, проректора	Рекомендация вышестоящего руководителя
Сопровождение	Наставник (научный руководитель, зав. кафедрой). Карьерное сопровождение (специальные проектные сессии, командообразующие форматы)	Ассесмент на входе, персональная обратная связь по результатам деловой оценки с последующим обучением и развитием необходимых компетенций
Мониторинг эффективности	Индивидуальный план развития, периодическая аттестация на соответствие заявленных и достигнутых результатов. Динамика академической и научной активности	Конкретные показатели выполнения производственного плана, динамика этих показателей
Мотивация участников	Специальный стипендиальный фонд резервистов, из которого выплачивается ежемесячная стипендия за достигнутые показатели. Возможность повышения квалификации и другие персональные бонусы (медицинская страховка, оплата жилья и т.д.) в зависимости от конкретных потребностей резервистов	Повышение в должности, профессиональная и управленческая карьера, возможность пройти обучение и повысить свою квалификацию за счет компании

– сам факт проведения подобных кадровых технологий свидетельствует о том, что руководство организации заботится о реализации делового и личностного потенциала своих сотрудников, а это, в свою очередь, формирует имидж социально ответственной организации;

– на проведение проекта выделяется отдельный бюджет.

Соответственно при разработке технологии КР мы учитывали опыт проведения подобных кадровых технологий в коммерческих компаниях. Но вместе с тем были выявлены также и существенные различия. Если в бизнес-организациях цель формирования кадрового резерва четко определена и связана с повышением эффективности деятельности компании, увеличением прибыли, то в вузе все далеко не так однозначно. Уже на этапе

прояснения запроса руководства университета относительно целей задач, критериев включения в кадровый резерв были выявлены определенные разночтения. Среди проректоров, директоров институтов и заведующих кафедрами (30 респондентов) был проведен анкетный опрос, в ходе которого выяснялось:

- что такое, по мнению респондентов, кадровый резерв в вузе (КР),
- каким образом определяются респондентами кандидатуры в КР, каковы минимальные формальные признаки включения в КР,
- какие компетенции необходимы участникам КР,
- на какие должности респонденты планируют участников КР и как скоро они эти должности могут занять,
- какая помощь участникам КР может быть предоставлена со стороны вуза,
- какие обязательства должны быть возложены на участников кадрового резерва.

Результаты опроса показали, что кадровый резерв частью респондентов воспринимается как «источник кадрового обновления вуза, возможностью привлечь и поддержать творческую вузовскую молодежь». Другие видят в нем «способ выявления перспективных сотрудников с развитым стратегическим мышлением, способных занять высокие карьерные позиции». Третьи рассматривают КР как «ключевой мотивационный фактор для достижения высоких показателей, прежде всего, в интересах вуза».

В ходе обсуждения целей и критериев вхождения в КР с представителями Кадровой комиссии университета (специального органа вуза, рассматривающего и подготавливающего важные кадровые решения для утверждения на Ученом совете) также обнаружилось различия, причем существенные. Часть членов Кадровой комиссии предлагала ужесточить критерии включения в кадровый резерв, рассматривать только кандидатов на конкретные вышестоящие должности, которые уже подтвердили свой высокий профессиональный потенциал. В качестве участников КР рассматривались исключительно сотрудники ВГУЭС. Другие участники Кадровой комиссии, наоборот, видели в КР широкую кадровую площадку вуза, на которую сотрудники и преподаватели вуза могут попасть, даже исходя из самовыдвижения, еще не имея серьезных результатов в деятельности, но обладающие высокой мотивацией к развитию. При этом КР рассматривался как «открытый проект», его участником могли бы стать и представители других вузов и внешней среды.

В период подготовки положения о КР и формирования списков его участников удалось снять эти и другие противоречия в подходах к формированию КР. В итоге КР был определен как «группа сотрудников и выпускников ВГУЭС, а также представителей внешней среды, прошедших предварительный отбор, целевую подготовку, способных реализовать свой потенциал на благо ВГУЭС». Цель создания Кадрового резерва ВГУЭС определена как «реализация стратегии и политики университета по развитию кадрового потенциала, формирование позитивного внешнего и внутреннего имиджа ВГУЭС, пополнение профессорско-преподавательского состава профессионально перспективными преподавателями и на-



*Рис 1.* Категории кадрового резерва и источники их наполнения (учебные ассистенты – студенты старших курсов и магистры, которые помогают преподавателю готовить практические занятия, методические материалы и получают за свою работу ежемесячную доплату)

учными работниками, закрепление их во ВГУЭС, профессиональный рост и академическое развитие молодых преподавателей и исследователей, а также обеспечение университета профессиональными и квалифицированными руководящими кадрами». При этом противоречие относительно «открытого» или «закрытого» принципа формирования КР было снято следующим образом. Войти в КР могут не только сотрудники вуза, но для получения бонусов и дополнительной мотивации необходимым условием является переход в штат сотрудников университета. Противоречия во взглядах на состав участников КР и набор их компетенций снимались в результате выделения пяти категорий КР: будущие преподаватели, будущие исследователи, будущие доценты, будущие профессора, управленческий резерв (рис. 1).

При этом участие в категории «Управленческий резерв» предполагает возможность войти и в другую категорию КР, т.е. можно одновременно выстраивать параллельную карьеру – управленческую и преподавательскую или научную. Тем самым достигается реализация на практике современной парадигмы поливариативной карьеры – возможности развивать различные линии карьеры, гибко планировать свое карьерное развитие.

В ходе подготовки проекта «Кадровый резерв ВГУЭС» выявилось еще одно противоречие – между личными интересами участников КР и интересами вуза, а они не всегда могут совпадать, например, часть сотрудников видит в КР исключительно возможность получить дополнительную материальную помощь, но университет не готов расходовать финансовые ресурсы без должной отдачи. Для снятия этого противоречия пред-

Таблица 2

**Баланс возможностей и обязательств участников КР**

Права и возможности резервистов	Обязательства резервистов
Возможность сокращения учебной нагрузки для категории «будущие профессора» (на должности «доцент-исследователь»)	Индивидуальный отчет резервиста каждые полгода нахождения в КР
Компенсация затрат на подготовку и защиту диссертаций	Подготовка и защита диссертаций
Оплата публикаций в научных журналах (ВАК, РИНЦ)	Публикации в научных журналах (Scopus, ВАК, РИНЦ)
Участие в конференциях в других городах РФ с компенсацией в оплате проезда и проживания	Участие в научных школах, подготовка и выступление с докладами на конференциях
Предоставление льгот на оплату общежития	Подготовка заявок на гранты
Компенсации на съем жилья	Хоздоговорные проекты
В случае обучения или стажировки в РФ и за ее пределами – компенсации затрат на обучение	Лидерство в своей профессиональной области
Предоставление медицинской страховки	Участие в проектах кадрового резерва
Изучение углубленного курса английского языка во ВГУЭС	Кураторство групп и студенческих проектов

лагается сбалансировать права, возможности и обязательства резервистов (табл. 2).

Как видно из табл. 2, у участников КР появляется много возможностей для реализации профессионального потенциала, для них предусмотрены меры дополнительной мотивации, но в то же время от них требуется не просто реализация конкретных задач, обеспечивающих развитие вуза, но и более высокая динамика рейтинговых показателей по сравнению с теми, кто в КР не входит.

Базисным принципом включения кандидата в КР (кроме категории «Управленческий резерв») является его полное соответствие занимаемой должности согласно матрице требований к должностям при прохождении конкурсного отбора, описанной в табл. 3.

Условием вхождения в КР является соответствие кандидатов определенным критериям (табл. 4). Ключевыми пунктами являются личное заявление, мотивационное письмо и портфолио достижений. По сути, эти требования стали реальными фильтрами при формировании списка КР. Так, часть претендентов затруднилась с написанием мотивационного письма, предполагающего краткое, но обоснованное изложение целей и причин, по которым сотрудник хочет быть зачисленным в КР, а также его возможный вклад в развитие вуза, с одной стороны, и необходимую со стороны вуза помощь – с другой. Некоторые из сотрудников просили дать образец такого письма, а некоторые и написали его в итоге по общему шаблону, хотя это задание как раз предполагало исключительную самостоятельность и авторский подход.

Таблица 3

**Матрица требований к кандидатам при прохождении конкурсного отбора  
на должности ППС**

№	Виды работ и критерии оценки	Должности ППС					
		Ассистент	Старший преподаватель	Доцент	Доцент-исследователь	Доцент-бизнес-консультант	Профессор
1	Научные статьи в журналах ВАК, РИНЦ, шт. за год на одну ставку (для столбцов 3,4 в журналах РИНЦ)	1	1	2	2	2	
2	Участие в научных проектах, финансируемых из внешней среды				1		
3	Участие в практико-ориентированных проектах (совместно со студентами), финансируемых предприятиями не менее 100 тыс. руб. в год					1	
4	Участие в проектах по заказам структурных подразделений ВГУЭС с условным финансированием не менее 100 тыс. руб. в год						
5	Участие студентов в олимпиадах и конкурсах						
6	Опубликование научных монографий: индивидуальная – 1 за 5 лет; глав в монографиях – 1 за 3 года						1/3 1/5
7	Издание учебника (учебного пособия), рекомендованного Минобрнауки РФ: в соавторстве – 1 за 3 года; авторская – 1 за 5 лет						1/3 1/5
8	Дополнительные образовательные программы, 70000 руб. в год						
9	Руководство подготовкой аспирантов и соискателей (критерий оценки – защита: 1 в 3 года)						2
10	Количество обязательных показателей	№ 1 – обязательно + 1 на выбор	№ 1 – обязательно + 2 на выбор	№ 1 – обязательно + 3 на выбор	№ 1, 2 – обязательно + 2 на выбор	№ 1, 3 – обязательно + 2 на выбор	№ 1, 9 (№ 6 или № 7) – обязательно + 1 на выбор

Одним из важных инструментов самодисциплины, ответственного поведения участников КР и механизмом мониторинга результативности нахождения в КР выступает индивидуальный план-график резервиста, образец которого приводится ниже.

Таблица 4

**Критерии вхождения в кадровый резерв**

Требования	Будущие преподаватели	Будущие исследователи	Будущие доценты	Будущие профессора	Управленческий резерв
1. Соответствие матрице требований к должностям ППС при прохождении конкурсного отбора на замещение текущих должностей + 1 показатель на выбор (из матрицы соответствия)	Требования матрицы к ассистенту	Требования матрицы к ассистенту	Требования матрицы к старшему преподавателю	Требования матрицы к доценту/доценту-исследователю/доценту-бизнес-консультанту	Не установлены
Личное заявление на включение в кадровый резерв	Обязательно	Обязательно	Обязательно	Обязательно	Обязательно
Мотивационное письмо (не более 1 страницы печатного текста)	Обязательно	Обязательно	Обязательно	Обязательно	Обязательно
Портфолио достижений (в свободной форме)	Обязательно	Обязательно	Обязательно	Обязательно	Обязательно
Рекомендация от руководителя	Обязательно	Факультативно	Факультативно	Факультативно	Факультативно
Ограничения по возрасту	Не установлены	Не установлены	Не установлены	Не установлены	50 лет

*Примечание.* Серым фоном выделены обязательные требования.

**Индивидуальный план-график  
профессионального развития участника группы Кадрового резерва ВГУЭС  
с «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.**

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О., должность / место работы)

№ п/п	Содержание плана (разделы)	Сроки выполнения	Отметка о выполнении и результаты
1	Научно-исследовательская работа*		
2	Научно-педагогическая работа**		
3	Участие в грантах, проектах, хоздоговорных работах***		
4	Показатели рейтинговой оценки за текущий период****		
5	Руководство научно-исследовательскими кадрами*****		

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\* Для всех групп Кадрового резерва ВГУЭС, кроме «Управленческого резерва».

\*\* Для всех групп Кадрового резерва ВГУЭС, кроме «Будущих исследователей» и «Управленческого резерва».

\*\*\* Для всех групп Кадрового резерва ВГУЭС.

\*\*\*\* Для всех групп Кадрового резерва ВГУЭС, кроме «Будущих преподавателей» и «Управленческого резерва».



Данный индивидуальный план-график резервист заполняет с помощью научного руководителя (для категорий «Будущий преподаватель», «Будущий исследователь», «Будущий доцент») или с помощью куратора – высшего руководителя (для категории «Управленческий резерв»). Эти руководители помогают своим подопечным, консультируют их, а также осуществляют периодический контроль выполнения индивидуального плана-графика резервиста.

Через каждые полгода нахождения в КР проводится аттестация резервистов на основании выполнения индивидуального плана. В случае успешной реализации поставленных задач, резервист получает материальное вознаграждение из специального стипендиального фонда КР и возможность индивидуализированно (т.е. исходя из своих приоритетных потребностей) воспользоваться системой бонусов и стимулов, разработанных специально для резервистов (см. табл. 2). Если же резервист не выполняет по неуважительным причинам составленный им же самим индивидуальный план, он отчисляется из КР. Тем самым достигается поддержание высокого профессионального уровня участников КР и обеспечивается их мотивация на сохранение статуса резервиста.

По замыслам руководства вуза проект «Кадровый резерв вуза» рассчитан на ближайшие два года и соответственно предусмотрено его финансирование, выделен соответствующий бюджет. В этом смысле подход к созданию кадрового резерва в вузе совпадает с подходом коммерческой компании. В случае с компанией ее руководство также формирует бюджет проекта и предусматривает затраты на проведение технологии оценки управленческих компетенций для зачисления в кадровый резерв (например, с использованием технологии Ассесмент-центр, которая является достаточно дорогостоящей). Данную технологию предполагается использовать при оценке управленческих компетенций участников КР вуза, претендующих на включение в категорию «Управленческий резерв». После завершения двухлетнего срока будет принято решение о его продлении (в случае успешности), или перехода на другой формат работы с перспективными сотрудниками университета. На рис. 2 показана дорожная карта проекта, где распределены временные отрезки на отдельные этапы реализации проекта в течение первого года после его запуска в университете.

Безусловно, при реализации подобного масштабного проекта существуют определенные риски, в их число, на наш взгляд, входят следующие:

- опасность «перекормить» сотрудников благами и льготами за выполнение тех показателей, которые они и так должны выполнять в силу профессиональных обязанностей;
- снижение мотивации достижений у резервистов при изменении условий их стимулирования и поощрения;
- риск не получить возврат инвестиций в персонал в результате, например, ухода резервистов в другие вузы или компании;
- неготовность самих руководителей структурных подразделений вуза активно пользоваться возможностями КР для закрытия возникающих вакансий.

Указанные риски можно минимизировать следующим образом. При сохранении динамики развития ВГУЭС, он будет оставаться таким же при-

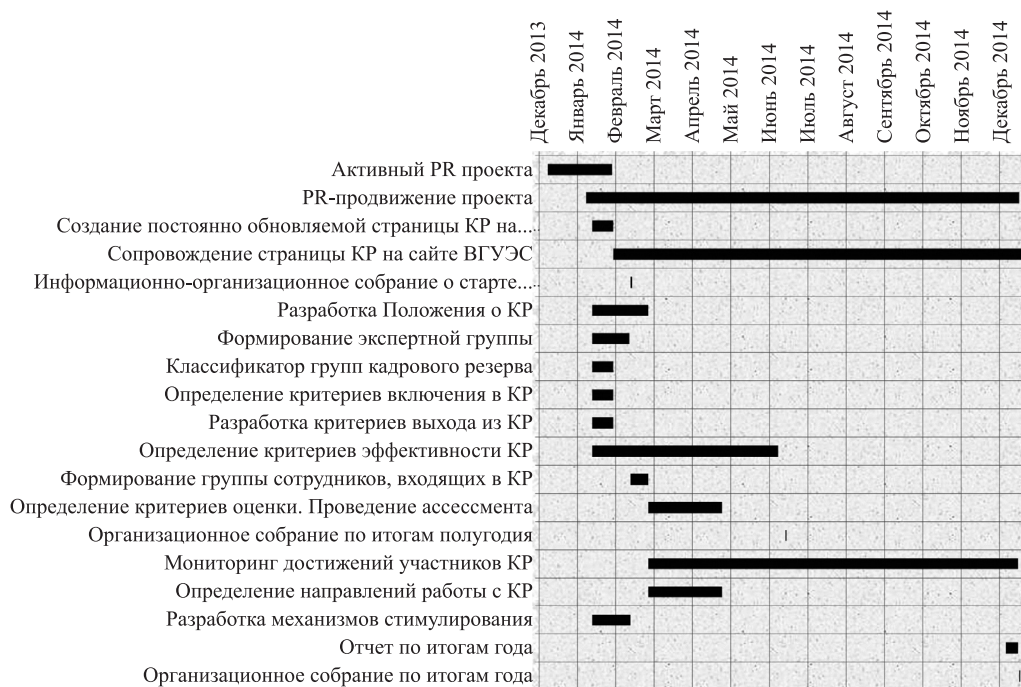


Рис. 2. Дорожная карта реализации проекта «Кадровый резерв вуза»

влекательным местом работы для преподавателей, научных сотрудников и управленцев, как и сейчас. Тенденция последнего года такова, что во ВГУЭС приезжают на работу перспективные сотрудники из других регионов РФ и именно они активно откликаются на возможность участвовать в проекте «Кадровый резерв вуза». Таким образом, не только не происходит отток талантливых кадров, а, наоборот, идет их приток.

Проект «Кадровый резерв вуза» является одним из способов продвижения бренда университета на дальневосточном рынке образовательных услуг, формирования его позитивного имиджа и повышения конкурентоспособности.

### Литература

1. Богдан Н.Н., Могилевкин Е.А. Кадровый менеджмент в вузе: монография. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2005.
2. Годымчук А.Ю., Козлова Н.В., Волков Ю.В., Долматов О.Ю. Формирование кадрового резерва в вузе // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 6. С. 52–56.
3. Козлова Н.В., Годымчук А.Ю. Мотивационные факторы формирования кадрового резерва в вузе в инновационном образовательном процессе // Вестник Томского государственного университета. 2009. № 318. С. 199–203.
4. Могилевкин Е.А., Горшкова О.В., Новгородов А.С. Программа работы с персоналом и методы оценки ее эффективности (на примере формирования кадрового резерва) // Справочник по управлению персоналом. 2007. № 2. С. 141–149.
5. Никитина Н.Ш., Казанская О.В., Расторгуев Г.И. Формирование управленческих компетенций кадрового резерва: опыт НГТУ // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 5. С. 52–59.

6. Кадровый резерв (группа высокого профессионального потенциала НИУ ВШЭ). Электронный доступ: <http://academics.hse.ru/kr/main> (дата доступа: 05.05.2014).

### Bibliography

1. *Bogdan N.N., Mogiljovkin E.A.* Kadrovij menedzhment v vuze: monografija. Vladivostok: Izd-vo VGUJeS, 2005.
2. *Godymchuk A.Ju., Kozlova N.V., Volkov Ju.V., Dolmatov O.Ju.* Formirovanie kadrovogo rezerva v vuze // *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz.* 2008. № 6. P. 52–56.
3. *Kozlova N.V., Godymchuk A.Ju.* Motivacionnye faktory formirovanija kadrovogo rezerva v vuze v innovacionnom obrazovatel'nom processe // *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta.* 2009. № 318. P. 199–203.
4. *Mogiljovkin E.A., Gorshkova O.V., Novgorodov A.S.* Programma raboty s personalom i metody ocenki ee jeffektivnosti (na primere formirovanija kadrovogo rezerva) // *Spravochnik po upravleniju personalom.* 2007. № 2. P. 141–149.
5. *Nikitina N.Sh., Kazanskaja O.V., Rastorguev G.I.* Formirovanie upravlencheskih kompetencij kadrovogo rezerva: opyt NGTU // *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz.* 2013. № 5. P. 52–59.
6. Kadrovij rezerv (gruppa vysokogo professional'nogo potenciala NIU VShJe). Jelektronnyj dostup: <http://academics.hse.ru/kr/main> (data dostupa: 05.05.2014).