



DOI 10.15826/umpa.2017.02.026

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ КАК ИНСТРУМЕНТ ВЫРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УНИВЕРСИТЕТЕ

И. С. Багдасарьян, Е. Н. Сочнева

Сибирский федеральный университет

Россия, 660041, г. Красноярск, пр. Свободный, д. 79; nauka_prima@mail.ru

Ключевые слова: университет, управление персоналом, кадровый резерв, компетенции, компетентностная модель, профиль компетенций, виды деятельности в вузе, оценка персонала.

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

Поставленная цель достигается на основе компетентностного и системного подходов к управленческим вопросам высшей школы. Методология исследования основана на использовании общенаучных методов, включая феноменологическое описание, метод фокус-групп, включенное наблюдение.

Практическая значимость работы заключается в представлении механизма создания, формирования и развития кадрового резерва СФУ, технологии его привлечения к управленческой жизни университета при построении компетентностной модели разных групп персонала с трансформацией коллективного знания в конечный продукт. Такой вид совместного творчества имеет сильный мотивационный эффект, так как дает возможность сотрудникам почувствовать свою сопричастность к общим делам университета, понять собственную ценность, значимость их мнения для руководства при разработке стратегии развития и подготовке ключевых документов.

Вклад данной практики в университетское управление заключается в представлении профессиональному сообществу опыта и технологии привлечения кадрового резерва для разработки, по сути, собственной оценки персонала университета через построение модели компетенций, где каждый из участников видит своих коллег и себя через призму требований к профессионализму и личности сотрудника современного вуза. Показано, что совместная деятельность руководства и резервистов дает возможность для развития корпоративной культуры и формирования человеческого капитала.

Статья представляет интерес для университетского менеджмента, HR-специалистов в области человеческого измерения университета.

В российском образовательном пространстве сегодня уже весьма зарекомендовала себя государственная программа поддержки крупнейших вузов страны – Проект 5–100, который изначально направлен на развитие университетов и повышение их престижности на глобальных рынках, в том числе на формирование и развитие человеческого капитала. Напомним, что проекты такого рода уже реализуются во многих странах мира начиная с 1990-х гг. Указ № 599 Президента России «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» дал старт Проекту 5–100 в мае 2013 г. Большая рабо-

та, проделанная за четыре года, сегодня позволяет анализировать полученные результаты [1, 2].

Так, в топ-600 вузов мира международно-го профессионального рейтинга университетов Worldwide Professional University Rankings RankPro (RankPro) за 2016–2017 гг. вошло 44 российских университета, из которых 21 находится в группе топ-500. К слову сказать, Сибирский федеральный университет занял в «топовом» рейтинге 452-е место в мире и 18-е в России [3].

За период реализации Проекта 5–100 ряд российских вузов вошли в топ-100 отраслевых рейтингов Times Higher Education: Московский

физико-технический институт (78-е место в направлении «Естественные науки»), Национальный исследовательский ядерный университет «Московский инженерно-физический институт» (36-е место в области физических наук), Новосибирский национальный исследовательский государственный университет (86-е место в области физических наук), Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики (56-е место в направлении «Компьютерные науки»), Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики (83-е место в направлении «Бизнес и экономика»), Московский государственный университет (43-е место в направлении «Компьютерные науки», 66 место – «Гуманитарные науки»). Количество международных публикаций в вузах-участниках Проекта с начала его старта выросло от 1,5 до 4 раз [4].

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

Достигнуть поставленные государством и профессиональным сообществом цели возможно на основе комплексного подхода к их реализации, где одним из важнейших элементов этой системы является профессионал, способный и готовый развивать и отдавать свои знания, создавать и внедрять новые технологии, генерировать идеи, воплощать их и оценивать результат своих действий. Речь идет о тех, в ком заинтересована университетская среда для ее трансформации, повышения имиджевой и репутационной составляющих вуза [6, 7].

В этой связи в университетах, вошедших в глобальный проект, безусловно, должна выстроиться новая парадигма управления персоналом, основывающаяся на компетентностном подходе, на взаимоуважении и признании вклада каждого преподавателя, ученого, менеджера. В отечественной литературе, посвященной проблемам менед-

жмента и управлению персоналом, уже много раз были доказаны важная роль и эффективность такого института, как кадровый резерв в социально-экономической жизни устойчивых организаций. Определению термина, а также вопросам формирования и развития кадрового резерва в отечественной науке посвящено много работ. Так, А. Я. Кибанов указывал, что кадровый резерв – это работники организации, обладающие соответствующими знаниями и навыками, способные работать на новом месте и должности. Автор также видел кадровый резерв как элемент технологии управления развитием и поведением персонала, наряду с системой служебно-профессионального продвижения, мотивацией и стимулированием трудового поведения. Авторский коллектив в составе В. В. Травина, Т. В. Зайцевой, В. А. Дятлова, С. В. Шекшня и А. Т. Зуб работу с кадровым резервом рассматривали в комплексе мер по развитию персонала, вместе с оценкой результативности труда, обучением и ротацией персонала [8]. Другой известный отечественный ученый, Т. Ю. Базаров, в качестве кадрового резерва видит группу руководителей и специалистов, которые проявляют интерес и способны к управленческой деятельности, отвечают требованиям, предъявляемым той или иной должности, прошедших отбор и целевую квалификационную подготовку. А само назначение кадрового резерва рассматривает как один из возможных методов поддержания высокой работоспособности сотрудников [9, 10]. По мнению наших коллег из Томского государственного университета Л. А. Кудашкиной и Д. Н. Соколова, кадровый резерв выступает как ядро инновационно-активной среды университета, включенное в процесс управления изменениями. По итогам их исследования определены важнейшие стимулы работников, побуждающие их к участию в кадровом резерве [11].

В данной статье представлен опыт Сибирского федерального университета (СФУ) по работе с кадровым резервом при построении компетентностной модели сотрудников вуза, как одного из инструмента оценки персонала. Говоря о сегодняшнем СФУ, рассмотрим в ретроспективе процесс его становления. Уточним, что вуз был создан в 2006 г. путем слияния четырех учебных заведений города, среди которых были Красноярский государственный университет, Университет цветных металлов и золота, Технический университет и Архитектурно-строительная академия. Спустя шесть лет к уже существующему и действующему СФУ присоединился Торгово-экономический институт. Понятно,

каким сложным был этап перехода к новым условиям работы, составу трудовых коллективов, требованиям к профессионализму и личности каждого для достижения стратегических целей нового образовательного конгломерата, где тогда трудно понималась общая миссия, строилась организационная и корпоративная культура. По прошествии 10 лет в состав крупнейшего за Уралом университета входит 20 институтов, три филиала, в которых преподают около 3,5 тысяч преподавателей и учатся более 32 тысяч студентов.

Государство считает, что университет сегодня должен выступать в качестве аккумулятора научных идей и инициатора научно-технических преобразований, а постиндустриальная экономика предполагает взаимодействие университета с производственной сферой или реальным сектором экономики, и мы полностью поддерживаем этот тезис. Поэтому, на наш взгляд, весьма значимой показалась идея возрождения кадрового резерва университета в рамках участия СФУ в Проекте 5–100. Мы изучили опыт крупнейших вузов страны по созданию и развитию кадрового резерва и пришли к выводу, что в МГУ им. М. В. Ломоносова, НИУ ВШЭ, СПбГУ, Томском национальном исследовательском государственном университете, а также в Томском национальном исследовательском политехническом университете результаты его весьма эффективны. Анализ практик ведущих университетов страны показал, что в программы по развитию кадрового резерва включаются такие мероприятия, как выездные семинары, тренинги, направленные на рост профессиональных и личностных компетенций, стажировки в научной, педагогической, управленческой деятельности. Встречи с представителями органов власти, бизнеса, профессиональных сообществ, конкурсные мероприятия синергетически направлены на развитие академической среды вузов страны, формирование новых практик, инструментов и связей, позволяющих членам кадрового резерва активно включиться в жизнь университета [8, 12, 13]. В ходе анализа деятельности коллег нам не встретилось работ, в которых была бы показана практика использования потенциала кадрового резерва для принятия управленческих решений в университете. С опорой на опыт вышеуказанных вузов мы построили взаимодействие с членами кадрового резерва (с учетом новых управленческих подходов, направленных на достижение стратегических задач университета).

В соответствии с мероприятием М 2.3.1. «Формирование кадрового резерва университета

и развитие его профессиональной компетентности» в рамках Проекта 5–100 в СФУ был создан творческий коллектив из числа научно-педагогического состава университета, имеющего активную жизненную позицию, стремящегося к введению инноваций, болеющего за имидж, репутацию, рейтинги СФУ, и службы управления социальной политики и развития персонала.

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

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

Мы были убеждены, что кадровый резерв в университете должен представляться различными группами, карьера которых будет строиться по индивидуальным маршрутам, что собственно является существенным отличием кадрового резерва вуза, от других организаций, который строится не по принципу замещения должностей, а по принципу формирования профессиональных сообществ. Таким образом, был разработан проект, который предполагал набор резервистов по двум группам: академический и административно-управленческий кадровый резерв. В свою очередь, первая делилась на подгруппы в области педагогической и научно-исследовательской деятельности. Мы рассматривали функции кадрового резерва, опираясь на системно-функциональный подход, понимая, что каждая из групп является элементом общей научно-образовательной системы СФУ, структурно и содержательно наполняя собой Дорожную карту его развития [14, 15].

Большую роль в реализации этой деятельности, как и тогда, сегодня играет институт кураторства, в состав которого вошли университетские сотрудники из числа творческого коллектива, стоявшего у истоков создания кадрового резерва. Именно кураторы знают о целях и мотивах пре-

бывания в кадровом резерве коллег по университету, помогают им в карьерном развитии. Однако ничего бы и не произошло, если бы не высокая степень заинтересованности и вовлеченности в данный проект администрации вуза. В данном случае мы говорим об имеющейся потребности руководителей всех уровней управления в высококвалифицированных кадрах, способных быть конкурентоспособными не только на отечественных, но и на международных площадках.

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

В отличие от имевшихся ранее представлений в области развития кадрового резерва университета администрация СФУ поставила резервистам цель быть активными при решении управленческих задач, стоящих перед вузом, инициировать новые проекты, вносить предложения по решению системных проблем в разных областях деятельности. Были организованы группы кадрового резерва с проректорами, которые явились мощным мотиватором к такого рода деятельности. В данном случае для наших участников резерва было важно признание их значимости, лежащее в горизонтальной плоскости отношений руководства в виде его обращения к резервистам за важной для стратегического развития университета профессиональной помощью.

В ходе другого мероприятия, реализующегося в рамках Проекта 5–100, мы работали над формированием и совершенствованием ориентированной на результат системы управления посредством перевода всех научно-педагогических работников (НПР) на эффективные контракты. В поле наших интересов были вопросы разработки системы критериев индивидуальной оценки работы НПР по группам должностей (директор института, заведующий кафедрой, руководитель научного направления, педагогические и научные работники, иностранные специалисты). В связи с этим весьма значимой и ответственной задачей для нас являлась работа над моделями компетенций и профилями результативности НПР по группам должностей. На первом этапе этой деятельности уже была сформирована проектная группа, которая включала в себя руководителя и сотрудников службы управления персоналом университета, кураторов групп кадрового резерва, имею-

щих соответствующие компетенции в кадровом менеджменте, управлении персоналом, трудовом праве и имеющих профессиональные навыки в реализации педагогической и научной деятельности.

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

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

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

Обращаем внимание на то, что в процессе данной работы мы акцентировали тесную взаи-

мосвязь между профилем группы кадрового резерва и профилями моделей компетенций. Это было сделано для того, чтобы вызвать интерес у резервистов; от наполнения каждой модели зависит непосредственно их будущая деятельность и карьерный рост в университете. Другими словами, резервистам была представлена возможность самостоятельно выстроить ориентиры будущего, задать вектор собственного развития. По нашему мнению, такой подход дает возможность почувствовать значимость каждого в преобразовании и оптимизации университетской жизни через собственную деятельность, а также получить управленческий опыт работы над документами и принятием решений.

В свое время немецкие специалисты в области управления персоналом В. Зигерт и Л. Ланг на основе теории Д. Макгрегора показали, что работники испытывают недовольство, если решения об изменении в их работе принимаются без учета их мнения. Подобные принципы также обоснованы в системе бережливого производства (lean-production). Мы точно понимали, что данный вид совместного творчества будет иметь сильный мотивационный эффект, так как он позволяет сотрудникам не просто жить в бюрократической системе, где сверху задаются рамки и приоритеты, а дает возможность почувствовать свою сопричастность общим делам университета, понять собственную ценность, значимость их мнения для руководства при разработке стратегии развития и подготовки ключевых документов. Кроме того,

известно, что совместная работа такого рода сближает людей как ничто иное. Коллектив срабатывается еще задолго до того, как резервисты станут руководителями, а это позволит в дальнейшем им работать более эффективно, собирая своих единомышленников в проектные команды.

Итак, резервистам был представлен макет общей компетентностной модели и результативности деятельности, без ориентации на конкретную должность. Мы предложили каждой группе кадрового резерва наполнить ее структурно и содержательно на свое усмотрение, ориентируя их на примерный образец (см. табл. 1).

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

Таблица 1

Модель компетенций и результативность деятельности

| Наименование компетенции | Количественное измерение реализации компетенции | Значимость показателя в баллах |
|---|---|--------------------------------|
| Блок 1. Личные достижения | | |
| | | |
| 1.1. Научно-исследовательская работа | | |
| 1.2. Организационно-методическая работа | | |
| 1.3. Управленческая деятельность | | |
| | | |
| Блок 2. Результативность работы | | |
| 2.1. Высокие достижения в науке | | |
| 2.2. Учебная работа | | |
| 2.3. Репутационная деятельность | | |
| 2.4. Проектная работа | | |
| | | |

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

Рассмотрим некоторые результаты совместной деятельности. Например, измеримыми характеристиками научно-исследовательской деятельности НПП резервисты считали величину индекса Хирша, количество публикаций в журналах, входящих в перечень Scopus и Web of Science, монографий за определенный период и т. п. Успехи в проектной работе должны, по их мнению, измеряться суммами, на которые заключены хозяйственные и выиграны гранты, а репутационная деятельность – количеством контактов со средствами массовой информации, освещающими деятельность университета, объемом консалтинговых услуг сторонним организациям, количеством реализованных программ дополнительного профессионального образования и т. п. Резервисты предлагали в качестве эффективной работы со студентами считать количество публикаций студентов в рецензируемых изданиях, индексируемых ВАК, РИНЦ и зарубежными системами.

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

Резюмируя все вышеизложенное, можно констатировать, что в процессе деятельности

в рамках мероприятий Проекта 5–100 (СФУ) был разработан механизм создания, формирования и развития кадрового резерва, технология его привлечения к управленческой жизни университета и взаимодействия с ним при разработке значимых документов. Концептуально данная технология представлена несколькими этапами:

- 1 этап – создание проектной группы;
- 2 этап – разработка макета документа;
- 3 этап – представление макета документа членам кадрового резерва;
- 4 этап – генерирование идей по наполнению документа резервистами;
- 5 этап – синтез идей резервистов в единый документ;
- 6 этап – обсуждение документа профессиональным сообществом.

Итак, на первом этапе создается проектная группа из числа ППС, администрации, службы управления персоналом, кураторов кадрового резерва и других заинтересованных лиц. На втором этапе данной группой создается макет некоего документа, отражающего основное содержание управленческого решения и методические пояснения по работе с ним. На третьем этапе с помощью корпоративного сайта резервистам предлагается наполнить данный макет своими идеями. На четвертом этапе, соответственно, в установленный проектной группой срок осуществляется сбор этих предложений, а уже на пятом – обобщение полученных результатов в единый документ. Роль шестого этапа заключается в организации общественного обсуждения полученного результата на платформе корпоративного сайта университета.

На сегодня кадровый резерв представляет собой сосредоточение интеллектуального и творческого потенциала вуза, что может действительно способствовать решению стратегических задач университета. Отметим, что данный институт за период своей жизнедеятельности и в будущем рассматривается нами не только как своеобразный «инкубатор» роста человеческого капитала университета, но и как серьезный инструмент помощи в решении разнообразных вопросов в управлении вузом.

Полагаем, что опыт Сибирского федерального университета будет весьма полезен менеджменту вузов России, тем, кто только планирует возрождение кадрового резерва, что в целом позволит достигнуть поставленных стратегических целей, укрепить корпоративную культуру университета, сформировать положительный имидж во внешней среде, быть узнаваемыми в отечественном и зарубежном сообществе. Мы пришли к выводу, что

совместная деятельность руководства университета и резервистов – помимо развития профессиональных, управленческих компетенций и личностных ресурсов – будет способствовать обмену опытом резервистов между собой, налаживанию междисциплинарных отношений. Думается, успех университета связан, прежде всего, с построением комфортной профессиональной среды для творческой работы его сотрудников. Поэтому развитие кадрового резерва не просто дань моде, а основа внутренней политики университета.

Список литературы

1. Об утверждении плана мероприятий по развитию ведущих университетов, предусматривающих повышение их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров: распоряжение Правительства России от 29 октября 2012 г. № 2006-р [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_137181/ (дата обращения: 07.03.2017).
2. О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки: Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 599 [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129346 (дата обращения: 07.03.2017).
3. СФУ улучшил позиции в международном рейтинге RankPro [Электронный ресурс]. URL: <http://www.interfax-russia.ru/Siberia/news.asp?id=813101&p=17> (дата обращения: 07.03.2017).
4. ВШЭ стала одним из четырех российских университетов в Топ-100 отраслевых рейтингов [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/news/edu/192104669.html> (дата обращения: 07.03.2017).
5. Пятёрка лучших [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2017/01/09/putin-ocenil-uspehi-rossijskih-universitetov.html> (дата обращения: 01.03.2017).
6. Малимонов И. В., Король Л. Г. Социологический мониторинг как неотъемлемая часть системы управления вузом // Экономика и управление в современных условиях: материалы Междунар. (заоч.) науч.-практ. конф. / гл. ред. В. Ф. Забуга. Красноярск: Негосударственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Сибирский институт бизнеса, управления и психологии», 2015. С. 164–168.
7. Сертификация преподавателей университета на основе оценки научно-педагогических компетенций / А. П. Исаев, Л. В. Валуева, Е. В. Мартынова, Л. В. Плотноков [и др.]; под общ. ред. А. П. Исаева. Екатеринбург: Издательский дом «Ажур», 2015. 106 с.
8. Другова Е. А. Управление персоналом в университетах: тренды, вызовы, новые фокусы управления. Обзор конференции «HR-ТРЕНД 2015: Управление талантами и трансформация корпоративной культуры» // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 4. С. 129–132.
9. Базаров Т. О Федеральном резерве управленческих кадров // Управление персоналом. 2009. № 14. С. 20–23.
10. Базаров Т. Ю., Ладионенко М. А. Методика создания модели компетентностей // Организационная психология. 2013. Т. 3. № 3. С. 61–77.
11. Кудашкина Л. А., Соколов Д. Н. Стимулы к участию в программе кадрового резерва университета у работников с высоким потенциалом // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 1. С. 109–114.
12. Ишмурадова Т. В. Практика работы с группой высокого профессионального потенциала университета: кейс Высшей школы экономики // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 2. С. 84–92.
13. Калинин П. А., Варанкина С. В., Немчанинова Е. Н. Кадровый резерв современного вуза как функция менеджмента образовательной организации // Инновации в науке. 2015. № 48. С. 115–123.
14. Положение о кадровом резерве ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет» ПВД КР-2016 [Электронный ресурс]. URL: <http://about.sfu-kras.ru/docs/9729/pdf/250684> (дата обращения: 07.03.2017).
15. Андриенко А. В., Калачикова О. Н. Разработка модели компетенций преподавателей вуза для задач управления персоналом // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 1. С. 10–16.

DOI 10.15826/umpa.2017.02.026

PERSONNEL RESERVE IN MANAGING A HIGHER EDUCATION ORGANIZATION

I. S. Bagdasaryan, E. N. Sochneva

Siberian Federal University

79 Svobodny ave., Krasnoyarsk, 660041, Russian Federation; nauka_prima@mail.ru

Keywords: university, personnel management, personnel reserve, competences, competence model, competence profile, types of activity in the university, personnel assessment.

The purpose of the article is to present the author's experience of using the potential of the personnel reserve in the process of making managerial decisions. It is a question of joint development of the competence model for different groups of university personnel. This kind of activity contributes to the development of professional and managerial competencies, personal resources, the exchange of experience among themselves, the establishment of interdisciplinary relations in the university environment, which, in fact, underlies the idea of creating a personnel reserve.

The goal is achieved on the basis of competence and system approaches to management issues of higher education. The research methodology is based on the use of general scientific methods, such as: phenomenological description, focus group method, included observation.

The practical significance of the research is to develop a mechanism for creating, forming and developing personnel reserve of SFU, the technology of its attraction to the management life of the university when building the competence model of different groups of personnel, transforming collective knowledge into the final product. This kind of joint creativity has a strong motivational effect, as it gives employees the opportunity to feel their involvement into the university's common affairs, understand their own value, importance of their opinion for management when developing a development strategy and preparing main documents.

The contribution of this study to the theory and practice of university management is to present to the professional community the experience of attracting a pool of personnel for the development of an essentially independent assessment of the university personnel through the construction of a competence model where participants see their colleagues and themselves through the prism of the requirements for professionalism and personality of the employee of a modern university. It is shown that the joint activity of management and reservists provides an opportunity for the growth of internal knowledge, the development of corporate culture and the formation of human capital.

The article is of interest for university management, HR specialists in the field of the human dimension of the university.

References

1. Ob utverzhdenii plana meropriyatiy po razvitiyu vedushchikh universitetov, predusmatrivayushchikh povyshenie ikh konkurentosposobnosti sredi vedushchikh mirovykh nauchno-obrazovatel'nykh tsentrov: rasporyazhenie Pravitel'stva Rossii ot 29 oktyabrya 2012 g. № 2006-r [On approval of an action plan for the development of the leading universities in providing their competitiveness among the world's leading research and education centers: Decree of the Government of the Russian Federation dated 29 October 2012 No. 2006-p], available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_137181/ (accessed 07.03.2017).
2. O merakh po realizatsii gosudarstvennoi politiki v oblasti obrazovaniya i nauki: Ukaz Prezidenta RF ot 7 maya 2012 g. № 599 [On the Measures on Realization of State Policy in Education and Science: Decree of the President of the Russian Federation dated 7 May 2012 No. 599], available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129346 (accessed 07.03.2017).
3. SFU uluchshil pozitsii v mezhdunarodnom reitinge RankPro [Siberian Federal University Improved Its Position in Worldwide Professional University Rankings], available at: <http://www.interfax-russia.ru/Siberia/news.asp?id=813101&p=17> (accessed 07.03.2017).
4. VShE stala odnim iz chetyrekh rossiiskikh universitetov v Top-100 otraslevykh reitingov [HSE One of Four Russian Universities in the Top-100 Subject Rankings], available at: <https://www.hse.ru/news/edu/192104669.html> (accessed 07.03.2017).
5. Pyaterka luchshikh [The Top Five], available at: <https://rg.ru/2017/01/09/putin-ocenil-uspehi-rossijskih-universitetov.html> (accessed 01.03.2017).
6. Malimonov I. V., Korol L. G. Sotsiologicheskii monitoring kak neot'emlemaya chast' sistemy upravleniya vuzom [Sociological Monitoring as an Integral Part of the Control System of Higher Education Institution]. In: Zabuga V. F. (ed.) *Ekonomika i upravlenie v sovremennykh usloviyakh: materialy Mezhdunarodnoi (zaочноi) nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Economics and Management in Current Settings: Scientific Conference Proceedings], Krasnoyarsk, 2015, pp. 164–168.
7. Isaev A. P., Valueva L. V., Martynova E. V. et al. (eds.). *Sertifikatsiya prepodavatelei universiteta na osnove otsenki nauchno-pedagogicheskikh kompetentsii* [Lecturers Certification based on Scientific and Pedagogical Competences Assessment], Ekaterinburg, Izdatelskii dom «Azhur», 2015, 106 p.
8. Drugova E. A. Upravlenie personalom v universitetakh: trendy, vyzovy, novye fokusy upravleniya [Human Resource Management in the Universities: New Focuses of Management]. «HR-TREND 2015» Conference Review. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2015, no. 4, pp. 129–132.
9. Bazarov T. O Federal'nom rezerve upravlencheskikh kadrov [On the Federal Reserve of the Managing Human Resource]. *Upravlenie personalom* [Human Resource Management], 2009, no. 14, pp. 20–23.
10. Bazarov T. Yu., Ladionenko M. A. Metodika sozdaniya modeli kompetentnostei [The Method of the Creation of the Model of Competences]. *Organizatsionnaya psikhologiya* [Organizational Psychology], 2013, vol. 3, no. 3, pp. 61–77.
11. Kudashkina L. A., Sokolov D. N. Stimuly k uchastiyu v programme kadrovogo rezerva universiteta u rabotnikov s vysokim potentsialom [High Potential Workers Incentives for Participating in Talent Pool]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2016, no. 1, pp. 109–114.
12. Ishmuratova T. V. Praktika raboty s gruppoi vysokogo professional'nogo potentsiala universiteta: keis Vysshei shkoly ekonomiki [Practical Experience of Working with High Professional Potential University Team: HSE Case]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2016, no. 2, pp. 84–92.
13. Kalinin P. A., Varankina S. V., Nemchaninova E. N. Kadrovyy rezerv sovremennogo vuza kak funktsiya menedzhmenta obrazovatel'noi organizatsii [Personnel Reserve of Modern Higher Education Institution as Function of Management of the Educational Organization]. *Innovatsii v nauke* [Innovations in science], 2015, no. 48, pp. 115–123.
14. Polozhenie o kadrovom rezerve FGAOU VO «Sibirskii federal'nyi universitet» [Regulations on the Personnel Reserve of the Siberian Federal University] PVD KR-2016, available at: <http://about.sfu-kras.ru/docs/9729/pdf/250684> (accessed 07.03.2017).

15. Andrienko A. V., Kalachikova O. N. Razrabotka modeli kompetentsii prepodavatelei vuza dlia zadach upravleniia personalom [University Professor's Competency Model: Impact on Human Resources]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2016, no. 1, pp. 10–16.

Информация об авторах / Information about the authors:

Багдасарьян Ирина Сергеевна – кандидат психологических наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами» Сибирского федерального университета; 8 (391) 206–36–78; nauka_prima@mail.ru.

Сочнева Елена Николаевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Теоретические основы экономики» Сибирского федерального университета; 8 (391) 206–36–78; sochneva.e@inbox.ru.

Irina S. Bagdasaryan – Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Department «Economy and Control of Business-processes», Siberian Federal University; +7 (391) 206–36–78; nauka_prima@mail.ru.

Elena N. Sochneva – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department «Theoretical Foundations of Economy», Siberian Federal University; +7 (391) 206–36–78; sochneva.e@inbox.ru.

