

Шурупова Елизавета Игоревна,

магистрант

Научный руководитель

Хорошилова Татьяна Борисовна

канд. пед. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Липецкий государственный педагогический
университет им. П.П. Семенова-Тян-Шанского»

г. Липецк, Липецкая область

DOI 10.31483/r-168425

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА РУКОВОДЯЩЕГО СОСТАВА ВУЗОВ: КРИТЕРИИ ОТБОРА, ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ, УДЕРЖАНИЕ ТАЛАНТОВ

Аннотация: в статье рассматривается актуальная проблема формирования кадрового резерва руководящего состава вузов в условиях трансформации высшего образования. Анализируются методологические подходы к построению системы кадрового резерва, критерии отбора кандидатов и инструменты их оценки.

Ключевые слова: кадровый резерв, высшее образование, управленческий потенциал, развитие персонала, оценка компетенций, управление талантами, мотивация персонала, система образования, руководящие кадры, HR-менеджмент.

Вузы как сложноорганизованная площадка взаимодействия государства, образования и бизнеса сегодня особенно остро встречают кадровый вызов: управленческий корпус высшей школы стремительно стареет, а требования к руководителям растут вследствие усложнения функций университета – интеграции науки, образования, предпринимательской деятельности. Параллельно этому явлению наблюдается системный отток талантливых кадров в коммерческий сектор, что ослабляет способность вузов гибко реагировать на трансформации. А образование и наука сегодня «переживают сложный период перма-

нентного реформирования с разной степенью интенсивности» [3, 15]. В таких условиях ставка делается на квалифицированные молодые кадры, их умение сочетать стратегические взгляды с научно-технологическими приоритетами страны.

Функционал руководителя меняется, поэтому усложняются требования к его профессиональным навыкам: он должен быть компетентен в вопросах институционального продвижения организации, в области связей с общественностью, мобилизации финансовых средств, отношений с выпускниками, сотрудниками и правительственными организациями. В связи с этим формирование научно обоснованной системы кадрового резерва руководящего состава перестает быть факультативной задачей HR-служб и переходит в разряд приоритетных стратегических направлений развития образовательной организации.

Кадровым резервом можно считать целостную социально-управленческую систему, обеспечивающую выявление, комплексную подготовку и сопровождение сотрудников на пути продвижения по должности с требованием особых лидерских и профессиональных качеств. Трансформация взглядов на управление персоналом в науке привела к формированию трех превалирующих методологических подходов к построению данной системы: компетентностного подхода (основан на моделировании идеального профиля руководителя и фокусируется на постепенном развитии недостающих управленческих и профессиональных компетенций у кандидатов; данный подход принято считать наиболее гибким и долгосрочным), дефицитарного подхода (прагматичен и ориентирован на реализацию конкретной вакансии в краткий срок, фокусируется на соответствии кандидата функциональным требованиям), нормативного подхода (основан на соблюдении внешних и внутренних регламентов, что ставит в приоритет прозрачность процедур, а не личностный потенциал кандидата) [1, с. 12].

В современных реалиях наиболее продуктивным признается интегративный подход, сочетающий элементы компетентностной модели с проекцией на реальные управленческие задачи. Теоретической платформой такого синтеза выступает концепция управления талантами, рассматривающая сотрудников с

высоким потенциалом как специфический человеческий капитал, требующий особых инвестиций [4, с. 132].

Для объективности всей системы оценки кандидатов и резервирования кадров существуют группы критериев: формально-квалификационные параметры – наличие ученой степени (кандидат/доктор наук), стаж научно-педагогической или административной работы, опыт участия в научно-исследовательских проектах; профессиональные компетенции – владение инструментами стратегического планирования, финансового менеджмента, знание нормативно-правовой базы образования, цифровая грамотность; управленческий и личностный потенциал – системное мышление, способность к анализу больших данных, стрессоустойчивость, этичность, ориентация на результат; лидерские и коммуникативные характеристики – навыки публичных выступлений, умение формировать команду, эмоциональный интеллект, способность к переговорам и разрешению конфликтов.

Для верификации данных параметров современная кадровая диагностика использует комплекс оценочных процедур посредством ассессмент-центров, позволяющих моделировать управленческие ситуации и наблюдать за поведением кандидатов в динамике, метода «360 градусов», дающего объемную оценку деятельности сотрудника со стороны подчиненных, коллег и вышестоящего руководства, кейс-интервью и защиты управленческих проектов [5, с. 45].

Формирование резерва представляет собой не разовую акцию отбора, а непрерывный процесс развития, который должен носить вариативный и практико-ориентированный характер. В качестве инструментов можно обратиться к модульному обучению с использованием цифровых платформ, созданию института наставничества и развитию программ не только академической мобильности, но и управленческой для ознакомления с передовыми моделями управления.

Проблема удержания заключается в том, что подготовленный резервист становится объектом интереса внешнего рынка труда. Система мотивации должна выстраиваться на сочетании материальных и нематериальных стимулов: прозрачность карьерных траекторий и публичность критериев перехода из ре-

зерва в номенклатуру руководящих должностей; дифференциация системы оплаты труда (эффективные контракты, надбавки за участие в развитии вуза, грантовая поддержка управленческих проектов); инвестиции в непрерывное образование (оплата курсов MBA, профессиональной переподготовки за счет вуза); создание предиктивной кадровой среды – формирование комфортного психологического климата, снижение бюрократической нагрузки и предоставление академической свободы; формирование бренда работодателя, подчеркивающего социальную значимость работы в университете и возможность влияния на общественные изменения.

Формирование эффективного кадрового резерва руководящего состава в системе высшего образования является сложной многомерной задачей, решение которой требует перехода от формализованных регламентов к интеллектуальному управлению человеческими ресурсами. Ключевыми условиями успеха выступают: наличие прозрачной и научно обоснованной системы объективного отбора, реализация вариативных и гибких программ развития, внедрение комплексных механизмов мотивации и удержания, а также непрерывный мониторинг эффективности с последующей актуализацией методологии. Построение такого контура управления позволит обеспечить не только кадровую преемственность, но и стратегическую устойчивость университетов в условиях турбулентности внешней среды.

Список литературы

1. Волкова А.В. Формирование резерва руководящих кадров образовательных и научных организаций / А.В. Волкова, М.М. Кузьминов, О.Л. Митрякова // Высшее образование в России. – 2022. – №5. – С. 9–24. DOI 10.31992/0869-3617-2022-31-5-9-24. EDN JTIHOS
2. Галажинский Э.В. Востребованные компетенции руководителей университетов: мировые тренды vs российские процессы в образовании / Э.В. Галажинский // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – Т. 21, №2. – С. 6–8. EDN YRORQL

3. Гусев А.Б. Доклад «Научная политика России – 2021 год» / А.Б. Гусев, М.А. Юревич. – М.: Буки Веди, 2021. – 96 с.

4. Жданов П.А. Портрет современного ректора: необходимые компетенции на глобальном научно-образовательном рынке / П.А. Жданов, И.Б. Тростянская, А.А. Барсуков // Вопросы образования. – 2019. – №2. – С. 130–158. DOI 10.17323/1814-9545-2019-2-129-158. EDN QLXVSW

5. Носов А.Л. Опыт формирования кадрового резерва в учебном заведении / А.Л. Носов, Е.К. Черанева // Pathof Science. – 2015. – №5. – С. 45–49.