

# ЭКОНОМИКА ТРУДА, ДЕМОГРАФИЯ

*Немчанинова Евгения Николаевна*

магистрант, ассистент

ФГБОУ ВО «Вятский государственный университет»

г. Киров, Кировская область

## ФУНКЦИИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА СОВРЕМЕННОГО ВУЗА

*Аннотация: в данной статье с позиций системного подхода анализируются функции кадрового резерва современного вуза. Подчеркивается, что работа с кадровым резервом выступает одним из ключевых направлений кадрового менеджмента образовательного учреждения. Авторский подход позволяет рассматривать кадровый резерв с двух позиций: с позиции организации (вуза) и с позиции работника, включаемого в состав резерва. Функции кадрового резерва, выявленные автором, подтверждают тезис о повышенной значимости этого явления в системе управления организацией.*

*Ключевые слова: кадровый менеджмент, кадровый резерв, резерв, функции кадрового резерва, кадровый менеджмент вуза, системный подход.*

На сегодняшний день в условиях инновационного развития высшей школы на первый план выходит гармонизация общей стратегии развития вузов и их кадровой политики. Специфика менеджмента современного образования во многом обусловлена повышенной значимостью человеческих ресурсов в системе управления. 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» [1, с. 9].

Неотъемлемым элементом системы кадрового менеджмента современной организации выступает работа по формированию и развитию кадрового резерва,

рассматриваемого сегодня в качестве стратегического ресурса управления. 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 крупнейших вузах страны (МГУ, СПбГУ, ВШЭ, СФУ и др.). Между тем, доля региональных учебных заведений, осуществляющих планомерную работу с кадровым резервом, на сегодняшний день невелика. Так, ни в одном из современных кировских вузов не принято документа, регламентирующего работу с кадровым резервом.

Обозначенная тенденция свидетельствует о том, что для многих высших учебных заведений приоритетной задачей на ближайшую перспективу может выступать совершенствование кадровой стратегии, в том числе в части работы с кадровым резервом. Осознанию значимости создания и развития кадрового резерва вуза может способствовать анализ функций кадрового резерва в системе кадрового менеджмента.

Функции кадрового резерва рассматриваются нами с позиций системного подхода, предполагающего встраивание каждого из элементов системы управления в общую стратегию развития организации. Работа с кадровым резервом выступает в качестве подсистемы кадрового менеджмента, функции же кадрового резерва в свою очередь являются элементом системы функционирования кадрового резерва.

Таким образом, избранный функционально-системный подход к анализу сущности кадрового резерва позволяет рассматривать изучаемый объект в системе кадрового менеджмента, понять его предназначение и связь с другими объектами системы.

По нашему мнению, функционал кадрового резерва современного вуза необходимо рассматривать с двух позиций: с позиции организации (вуза) и с позиции резервиста.

В первую очередь обратимся к функциям кадрового резерва с точки зрения удовлетворения интересов организации.

В этом ряду, прежде всего, необходимо сказать об информационной функции кадрового резерва. 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).

Следующая функция кадрового резерва – функция кадрового планирования. Наличие кадрового резерва позволяет более эффективно реализовывать процесс служебно-профессионального продвижения сотрудников, ротации кадров. Служебно-профессиональное продвижение в современных вузах осуществляется, как правило, с учетом конкретных достижений работника (защиты диссертации, прохождения стажировки, публикации в авторитетных изданиях), что позволяет учитывать при кадровом планировании не только имеющийся уровень достижений, но и планируемый.

Важно выделить ресурсосберегающую функцию кадрового резерва. Целенаправленная и постоянная работа с кадровым резервом позволяет снизить затраты на подбор сотрудников и их адаптацию на новом рабочем месте. С.В. Шекшня отмечает, что планомерная работа с резервом руководителей в таких компаниях, как «Дженерал Электрик», «Макдоналдс», «Хьюлетт Паккард», является неотъемлемой составляющей успеха обозначенных организаций (отдача от вложений времени и средств в работу с кадровым резервом проявляется в виде безболезненной смены поколений руководителей, сохранении традиций организации и привнесении свежих взглядов в систему управления) [3, с. 174].

Адаптация новых сотрудников из числа профессорско-преподавательского состава вуза происходит, как правило, по нескольким направлениям:

- адаптация к новому рабочему месту, к новому рабочему коллективу, новым требованиям администрации;
- адаптация к особенностям контингента учащихся (часто качественный состав студентов серьезным образом отличается в разных учебных заведениях, что требует от преподавателя пересмотра подходов к преподаванию предмета).

Безусловно, все это требует от нового сотрудника временных затрат, что, не может не отражаться на качестве преподавания. Пребывание же в кадровом резерве (речь в данном случае идет, прежде всего, о внутреннем кадровом резерве) позволяет провести планомерную адаптацию по всем перечисленным выше направлениям, что способствует более гармоничному вхождению в должность.

Таким образом, работу с кадровым резервом можно рассматривать как своего рода инвестицию. Затраты на работу с кадровым резервом (которые при системном подходе доступны для планирования) позволяют избегать экстренных финансовых и организационных потерь, связанных с поиском сотрудника в короткие сроки (для учебных заведений, например, часто серьезной проблемой является поиск сотрудника в середине учебного года), и его адаптацией.

Кадровый резерв организации может выполнять и антикризисную функцию. Как известно, уход ключевого сотрудника может способствовать развитию кризиса в организации. В условиях высшего учебного заведения уход сотрудника, осуществляющего преподавание профильного предмета, может ставить под угрозу существование специальности. В таких случаях работа с кадровым резервом выходит на первый план. Безусловно, в моделируемой ситуации в рамках реализации кадровой политики необходимо уделять внимание не только работе с кадровым резервом, но и системе мотивации работающих сотрудников, методам их удержания. В данном случае проявляется защитная функция кадрового резерва (в условиях неэффективности методов мотивации и удержания кадров).

В сфере высшего образования особую значимость на современном этапе его развития приобретает регулирующая (корректирующая) функция кадрового резерва. 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 кадров.

Вторую группу выделяемых нами функций кадрового резерва составляют функции, реализуемые в первую очередь в отношении работника.

К ним относится, например, карьеро-ориентирующая функция. Работник, попадая в кадровый резерв, получает для себя конкретные, четко определенные ориентиры в плане профессионального и личностного роста. Кроме этого, 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. Безусловно, степень воздействия пребывания в резерве на темпы личностного роста может быть разной, и во многом зависит от профессиональных устремлений конкретного работника, от его умения ставить цели, достигать их, ориентируясь на заданное направление.

Следующая функция кадрового резерва – мотивирующая. 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. В некоторых высших учебных заведениях разработана специальная система мер

поддержки для работников, включенных в резерв. Так, в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики» разработана система мер поддержки для каждой категории резервистов, включающая установление стимулирующих доплат; возможность участия в длительных (от 1 до 3 месяцев) программах академической мобильности в ведущих мировых университетах и исследовательских центрах; возможность сокращения учебной нагрузки на 25%; участие в специальных мероприятиях, организованных для группы высокого профессионального потенциала: семинарах, курсах, конкурсах, тренингах и выездных школах, нацеленных на обсуждение стратегических целей и задач НИУ ВШЭ, развитие профессиональных и организационных навыков, подготовку к преподавательской деятельности и занятию более высоких академических должностей [2, с. 8–9]. Безусловно, далеко не каждый российский вуз имеет возможность обеспечивать функционирование подобной системы мер поддержки: многое зависит от возможностей и уровня учебного заведения.

В процессе формирования кадрового резерва и работы с ним реализуется также его развивающая функция. Неотъемлемым элементом работы с кадровым резервом является обучение резервистов по ряду направлений, обозначенных в качестве ключевых применительно к целям организации и личности конкретного сотрудника. Обучение осуществляется, как правило, за счет компании (учебного заведения), что дает возможность резервисту «без отрыва от производства» повышать свой профессиональный уровень, конкурентоспособность на рынке труда, наращивать «социальный капитал».

На стыке двух выделяемых нами групп функций кадрового резерва находится коммуникативная функция. В процессе реализации отдельных этапов работы с кадровым резервом обеспечивается дополнительная коммуникация внутри организации:

- между руководством организации и резервистами (претендентами на включение в резерв);
- между работниками, включенными в кадровый резерв (в процессе совместного обучения, стажировок и т.п.).

Безусловно, в этом случае кадровый резерв выполняет позитивную роль в процессе налаживания внутриорганизационных коммуникаций.

Важно отметить, что эффект от работы с кадровым резервом может проявляться и в виде нежелательных явлений, обусловленных спецификой межличностных отношений в коллективе. В частности, со стороны работников, не включенных в список резерва, могут возникнуть негативные настроения в отношении резервистов. Избежать подобных последствий можно только в случае четкой определенности критериев зачисления в резерв, их документированного выражения (например, в виде Положения о кадровом резерве) и строгого выполнения предписаний документа в кадровой практике.

Нельзя не 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.

В целом, анализ отдельных аспектов кадрового менеджмента современного вуза позволяет говорить о значимости кадрового резерва и работы с ним в стратегическом развитии современной образовательной организации. По результатам проведенной работы можно сделать следующие выводы:

1. Анализ функций кадрового резерва организации необходимо вести с двух позиций: с организационной точки зрения и позиции работника.
2. Системный подход позволяет выделить следующие функции кадрового резерва современного вуза: информационную, функцию кадрового планирования, ресурсосберегающую, антикризисную, корректирующую, карьеро-ориентирующую, мотивирующую, развивающую и коммуникативную.

Значимость кадрового резерва вуза определяется спецификой персонала образовательных учреждений, наличием специфических черт профессионального портрета преподавателя, современным этапом развития рыночных отношений, задающим высокий уровень конкуренции, в том числе на рынке образовательных услуг.

***Список литературы***

1. Владимиров А.И. О кадровой политике в вузе / А.И. Владимиров. – М.: ООО «Издательский дом «Недра», 2011. – 77 с.
2. Положение о группе высокого профессионального потенциала (кадровом резерве) в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hse.ru>
3. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.