

УДК 331.108.26

В.А. Базжина, В.В. Лобатюк

ЗАКРЕПЛЕНИЕ МОЛОДЕЖИ В ВУЗАХ КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

V.A. Bazzhina, V.V. Lobatyuk

ATTACHING OF YOUNG PEOPLE IN THE UNIVERSITIES AS A BASIS OF SCIENTIFIC-PEDAGOGICAL PERSONNEL RESERVE

В статье рассматриваются аспекты управления трудовым потенциалом вуза, проанализирован опыт по внедрению ведущими российскими университетами системы кадрового резерва. Представлены результаты социологического исследования, проведенного с целью выявления важности мер по привлечению и закреплению молодежи в вузах, изложены основные понятия системы молодежного научно-педагогического кадрового резерва Санкт-Петербургского государственного политехнического университета.

ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ ВУЗА. НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ. МОТИВАЦИЯ НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ. МОЛОДЕЖНАЯ ПОЛИТИКА ВУЗА. ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВУЗА.

The paper discusses the aspects of the HR management in a university. An experience of the implementation of a personnel reserve system by the leading Russian universities is analysed. The results of the survey performed in order to identify the importance of measures to attract and fasten young people in high schools are presented. The basic concepts of the System of Youth Research and Teaching Personnel Reserve in St. Petersburg State Polytechnical University are described.

HR MANAGEMENT OF UNIVERSITY. SYSTEM OF YOUTH RESEARCH AND TEACHING PERSONNEL. MOTIVATION RESEARCH AND TEACHING STAFF. YOUTH POLICY UNIVERSITY. COMPETITIVENESS OF THE UNIVERSITY.

Результаты исследования системы управления персоналом в российских вузах свидетельствуют об активизации работы с кадровым резервом. Известно, что в каждой организации есть свой порядок приема, увольнения, назначения окладной и премиальной части оплаты труда, применения поощрений и наказаний. Однако в основе эффективной системы управления персоналом лежит кадровая политика, базирующаяся на программе создания оптимального резерва кадров на выдвижение. Традиционно такой резерв рассматривается как система выращивания кадров с целью дальнейшего повышения по иерархической лестнице административно-управленческого аппарата. Анализ ситуации в российских вузах показывает, что необходимо более активно заниматься продвижением и развитием научно-педагогических кадров, созданием условий для реализации их трудового потен-

циала. Трудовой потенциал представляет собой обобщающую характеристику меры и качества совокупной способности к труду трудовых ресурсов, их динамизм как непрерывный, развивающийся, многоплановый процесс, характеризующий скрытые, не проявившие еще себя возможности или способности в соответствующих сферах жизнедеятельности [1, с. 21]. От степени его реализации у научно-педагогического работника зависит эффективность работы вуза в целом, т. е. уровень образованности студентов, научная активность преподавателей и другие показатели.

Суть кадровых сложностей в данный переходный период для системы высшего образования в России состоит в уменьшении самого продуктивного возрастного слоя исследователей — 30–40-летних. Среди всех отечественных ученых когорты 30–39-летних составляла

в 2012 году всего 15 %, средний возраст кандидатов наук был 53 года, а докторов наук — 61 год. При этом доля исследователей до 29 лет в последние годы неуклонно растет и приближается к 20 %. Из чего можно сделать вывод, что большой процент молодых людей покидает вуз вскоре после защиты кандидатской диссертации [2, С. 45–47].

Опыт ведущих российских университетов показывает, что привлечение и удержание молодых, перспективных научных кадров относится к задачам стратегически важным и должны находиться в зоне пристального внимания руководства вуза. Целенаправленная работа в данной области позволяет обеспечить академическую привлекательность университета, рост показателей вуза, повышение результативности специалистов, снижение потерь из-за текучести персонала и недостатка квалифицированных кадров, а также повышение удовлетворенности работников за счет прозрачности карьерных, профессиональных и финансовых перспектив.

Значимость перечисленных выше мер подтверждается программами, связанными с повышением конкурентоспособности ведущих университетов России. Санкт-Петербургского государственного политехнического университета вошел в число 15 вузов России, ставших победителями конкурсного отбора на право получения субсидии Минобрнауки России в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров [3]. Конкурс стал одним из мероприятий по реализации положений Указа Президента России «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки». Особое внимание в программах повышения конкурентоспособности вузов уделяется работе с молодыми учеными, в частности мероприятиям по привлечению в вузы молодых ученых, имеющих опыт работы в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях, по интенсификации международной и внутрироссийской академической мобильности научно-педагогических работников, совершенствованию деятельности аспирантуры и докторантуры [4].

В некоторых ведущих вузах России работа с молодыми учеными базируется на формировании кадрового резерва. Рассмотрим наиболее эффективные системы кадрового резерва,

применяемые в российских вузах, причем общая направленность идей их создания схожа, а устройство организации и функционирования различаются. Так, например, в МГУ целями данной системы являются: укрепление кадрового потенциала посредством отбора и поддержки молодых талантливых сотрудников, аспирантов, докторантов в области образования, науки, инноваций и организационной работы и формирования индивидуальных профессиональных траекторий работников МГУ (создание базы данных, анализ профессиональных траекторий). Участниками могут стать кандидаты наук до 35 лет и доктора наук до 40 лет включительно. Если же говорить о порядке создания, то комиссия ученого совета МГУ по кадрам и стратегии развития рассматривает представления подразделений и формирует состав кадрового резерва, численность которого колеблется около 100 человек. Срок нахождения в кадровом резерве — один год с правом продления, результаты могут быть отмечены грамотой, благодарностью, выплатой премии или назначением стимулирующей надбавки [5].

Существуют и другие модели кадрового резерва, например, в Санкт-Петербургском государственном университете телекоммуникаций имени профессора М.А. Бонч-Бруевича и Северо-Восточном федеральном университете имени М.К. Аммосова к каждому резервисту прикрепляется куратор, который разрабатывает план работы на год и контролирует его выполнение. При этом в Северо-Восточном федеральном университете имени М.К. Аммосова наставником может быть назначен сотрудник с опытом работы от восьми лет, который получает надбавку в размере 15–25 % от оклада в зависимости от количества резервистов. Участие в кадровом резерве предусматривает обучение, стажировки и временное исполнение обязанностей, а после истечения года кандидат принимается на резервируемую должность или, если план не выполняется, ему может быть отказано в этом. Резервисту оплата не производится [6]. В СПбГУТ имени профессора М.А. Бонч-Бруевича, наоборот, премируются резервисты, выплачивается надбавка, равная одному окладу, а кураторы не получают материального поощрения.

Наибольший срок нахождения в кадровом резерве — пять лет — применяется в Санкт-

Петербургском национальном исследовательском университете информационных технологий, механики и оптики, Северном федеральном университете и Томском политехническом университете, что сказывается и на содержании применяемых систем [7, 8]. Работа проводится по плану, в котором предусматриваются конкретные мероприятия по следующим направлениям: учеба в рамках принятой в университете системы обучения, переподготовка и повышение квалификации сотрудников; обучение по программам, ориентированным на подготовку резерва; стажировка на резервной должности; временное замещение отсутствующих руководителей и специалистов на период их командировок, отпусков и т. п., а также реализация проектной программы развития участника кадрового резерва. На каждого резервиста совместно научным руководителем и заведующим кафедрой составляется план-график на пять лет, согласованный с директором института, и согласно этому составляется индивидуальный план на год. Ежегодно деятельность резервистов оценивается кадровой комиссией и принимается решение о продлении работы с данным сотрудником [9].

В настоящее время система кадрового резерва создается и в Санкт-Петербургском государственном политехническом университете. В рамках разработки системы кадрового резерва в апреле—мае 2013 года проводилось пилотное исследование с целью выявления важности мер по привлечению и закреплению молодежи в вузах. В основу положен метод социологического опроса в форме анонимного анкетирования сотрудников в возрасте до 35 лет, имеющих степень кандидата наук, и до 40 лет, имеющих степень доктора наук, оформленных по основному месту работы в СПбГПУ. В опроснике были поставлены закрытые и открытые вопросы, что позволило исследовательской группе выяснить мнение респондентов по ряду актуальных вопросов. Выбор данной категории сотрудников обосновывается тем, что лица, имеющие на момент 35-летия степень кандидата наук или до 40-летия — доктора наук, являются наиболее активными исследователями. Если при этом они выбрали в качестве основного места СПбГПУ и успешно прошли конкурсный отбор, то они наиболее заинтересованы в дальнейшей активной работе в рамках данного учреждения.

Всего было опрошено 25 сотрудников четырех институтов университета: института гуманитарного образования, инженерно-экономического института, инженерно-строительного института, института энергетики и транспортных систем. Выборка образовывалась следующим образом: были отобраны в случайном порядке четыре института (что составляет около 30 % от их общего количества), в которых опрашивалась половина молодых кандидатов и докторов наук, наиболее активно участвующих в конкурсах грантов различных уровней. Таким образом, респондентами стали успешные молодые сотрудники СПбГПУ. Из 25 опрошенных было 15 мужчин и 10 женщин, средний возраст которых составил 29 лет. Самым молодым участникам было по 27 лет, самым старшим — по 39 лет.

К основным результатам исследования относится, в частности, компиляция и анализ мнений о степени важности мер по привлечению молодых кандидатов и докторов наук к работе в вузе, которые оценивались как «наименее значимые» — «наиболее значимые» по пятибалльной шкале. Анализ показал, что все опрошенные сотрудники считают наиболее значимой мерой увеличение размера оплаты труда. Далее следуют такие меры как улучшение жилищных условий и материальной базы для проведения научных исследований, что было отмечено в 50 % анкет. Также популярны (поддержали 45 % опрошенных): расширение персональной грантовой поддержки научной деятельности молодых ученых; развитие системы стажировок и временных позиций PostDoc в ведущих зарубежных и российских научно-образовательных центрах. Наименее значимыми мерами оказались расширение возможностей участия в научно-технических проектах мирового масштаба и в конференциях различного уровня. При этом половина респондентов отметила, что знает о применении в СПбГПУ таких мер по привлечению и удержанию молодых ученых, как надбавки из внебюджетных средств институтов, гранты, оплата труда по НИОКР и оплата зарубежных командировок (проезд, проживание). Привлечение молодых ученых к исследовательским проектам и кадрово-административный рост отметили как известные им треть опрошенных сотрудников, а поддержание научных инициатив и наличие социальных программ указали лишь 10 %. Опи-

сывая причины, по которым СПбГПУ был выбран в качестве основного места работы, 80 % респондентов указали возможность самореализации и удобный рабочий график, 30 % — интересную творческую среду и престиж работы, 10 % — инерцию, зарубежные командировки и возможности карьерного роста. Респондентам был задан вопрос о стимулировании активной научной деятельности за счет введения дополнительной ежемесячной выплаты. Положительно ответили 95 % опрошенных, указав при этом различные суммы в диапазоне от 10 до 100 тысяч рублей, усредненный показатель составил 33,3 тысячи рублей. Большинство респондентов — 95 % — указали основным источником дохода за последний год заработную плату, около 30 % также дополнительно указали на наличие грантов отечественных фондов, договоров и контрактов с отечественными партнерами, коммерческую деятельность и социальные выплаты [10].

Подводя итоги выборочного исследования, можно сделать вывод о том, что в СПбГПУ созданы условия для активной научной деятельности ученых, при этом, по мнению респондентов, ежемесячная стимулирующая надбавка смогла бы увеличить данный показатель. Следовательно, введение системы кадрового резерва, основанной на материальной поддержке сотрудников, наиболее перспективных с точки зрения будущей научно-преподавательской деятельности, способствовало бы созданию условий для закрепления перспективных молодых преподавателей, улучшению качественных показателей профессорско-преподавательского состава и повышению трудового потенциала университета.

На основании проведенного исследования и обобщения опыта ведущих вузов России разработано положение о молодежном кадровом резерве научно-педагогических работников ФГБОУ ВПО «СПбГПУ». Под молодежным кадровым резервом научно-педагогических работников будем понимать группу молодых работников СПбГПУ, специально сформированную в установленном порядке для их систематической целенаправленной подготовки и ориентированию в последующем остаться работать в университете. Планируется, что кадровый резерв будет сформирован из соискателей, явля-

ющихся молодыми работниками университета или иных научно-образовательных организаций, а также студентами, аспирантами и докторантами, ориентированными на научно-педагогическую деятельность. То есть резервистами будут сотрудники, которые способны в период нахождения в кадровом резерве защитить диссертацию на соискание ученой степени кандидата или доктора наук, целенаправленно и систематически развивать и повышать квалификацию, а также обладают потенциалом развития относительно будущей научно-преподавательской деятельности в должности доцента, профессора или научного сотрудника. Возрастной ценз для резервистов колеблется от 30 лет (для сотрудников, не имеющих ученой степени) до 45 лет (имеющих ученую степень доктора наук).

Основные цели молодежного кадрового резерва: развитие системы обновления и улучшения качественного состава научно-педагогических кадров, способного обеспечить достижение стратегических целей вуза с учетом перспектив его развития; установление сбалансированности профессионального и возрастного состава научно-педагогических работников; внедрение в практику механизмов планирования карьеры; повышение уровня мотивации к профессиональному росту; адаптация молодых специалистов, обеспечение преемственности профессиональных знаний и опыта путем развития института кураторства и консультирования; создание базы данных потенциальных работников, обеспечивающей потребности университета; предупреждение возникновения дефицита научно-педагогических кадров.

Формирование кадрового резерва будет происходить на конкурсной основе и исходя из потребности в замещении соответствующих должностей, то есть ежегодно на основании предложений руководителей целевых подразделений будет составляться список вакантных резервных позиций. Руководителям подразделений при планировании качественного и количественного состава резервистов рекомендовано учитывать возрастной состав работников, сроки ожидаемого высвобождения персонала (ротация, выход на пенсию и др.), квалификацию работников, планируемую квалификационную структуру подразделения в будущем. Отобранные сотрудники могут подразделяться на

три группы: группа подготовки молодых доцентов, молодых профессоров и научных сотрудников. Срок пребывания в кадровом резерве составит два года для группы подготовки молодых доцентов и три года для групп подготовки молодых профессоров и научных сотрудников с возможностью продления пребывания до одного года. То есть в целом при успешной работе молодой ученый может иметь поддержку со стороны вуза в течение трех лет. Ежеквартально планируется проводить проверку выполнения показателей индивидуального плана, а раз в полгода — аттестацию резервистов с принятием решения о продолжении дальнейшей работы.

Внедрение системы молодежного научно-педагогического кадрового резерва в Санкт-Петербургском государственном политехническом университете позволит более рационально использовать человеческие ресурсы вуза путем совершенствования деятельности по подбору и расстановке кадров, планированию карьеры и обеспечит молодых ученых дополнительными

возможностями в университете. К планируемым результатам внедрения системы молодежного кадрового резерва относятся: создание условий для научно-педагогической карьеры специалистов с высоким потенциалом; уменьшение расходов на поиск, обучение и адаптацию новых работников; закрепление талантливых и перспективных молодых аспирантов и докторантов; повышение показателей научно-педагогической деятельности университета путем задействования резервистов на различных направлениях работы. Развитие перечисленных достижений, безусловно, поможет Санкт-Петербургскому государственному политехническому университету добиться повышения показателей, ориентированных на успешную работу в рамках программы повышения конкурентоспособности на международном уровне.

Работа выполнена в рамках государственного задания Министерства образования РФ «Разработка и апробация системы молодежного кадрового резерва научно-педагогических работников «ФГБОУ ВПО «СПбГПУ» (л. с. 0100901301, рег. ном. 6.8247.3013).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Кибанов, А.Я.** Управление трудовыми ресурсами [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 284 с.
2. Индикаторы науки: 2012: статистический сборник [Текст] — М.: Изд-во Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», 2012. — 392 с.
3. Указ Президента РФ от 07.05.2012 N 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» [Электронный ресурс]. — Сайт Президента России. — URL: <http://graph.document.kremlin.ru/page.aspx?1;1610850> (дата обращения: 01.10.2013)
4. «Программа 5 в 100» [Электронный ресурс]. — Сайт ФГБОУ ВПО «СПбГПУ». — URL: <http://www.spbstu.ru/f2h/index.asp> (дата обращения: 01.10.2013)
5. Приказ от 26 апреля 2011 года № 312 «Об утверждении положения о кадровом резерве Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова» [Электронный ресурс]. — Сайт МГУ. — URL: <http://www.msu.ru/projects/kadr/> (дата обращения: 01.10.2013)
6. Приказ № 930-ОД от 01.12.2011 [Электронный ресурс]. — Сайт Северо-Восточного федерального университета им. Амосова. — URL: <http://www.s-vfu.ru/universitet/rukovodstvo-i-struktura/strukturnye-podrazdeleniya/up/kadrovyu-rezerv/dokumenty/> (дата обращения: 01.10.2013)
7. Положение о системе работы с кадровым резервом [Электронный ресурс]. — Сайт НИУ ИТМО. — URL: http://kr.ifmo.ru/stat/3/norm_base.html (дата обращения: 01.10.2013)
8. **Базжина, В.А.** Исследование мер по закреплению молодежи в вузах как основа формирования научно-педагогического кадрового резерва (на примере СПбГПУ) [Текст] / В.А. Базжина, В.В. Лобатюк // Студенты и молодые ученые — инновационной России: материалы работ молодежной научной конференции. — СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2013. — С. 242–244.
9. Порядок формирования кадрового резерва [Электронный ресурс]. — Сайт Национального исследовательского Томского политехнического университета. — URL: <http://past.tpu.ru/html/r-form.htm> (дата обращения: 01.10.2013)
10. **Лобатюк, В.В.** Управление трудовым потенциалом вуза: молодежный научно-педагогический кадровый резерв [Текст] / В.А. Базжина, В.В. Лобатюк // Управление социальными инновациями: опыт, проблемы и перспективы: сб. статей IV Междунар. научно-практ. конф. — М.: Изд-во РУДН, 2013. — С. 332–339.

REFERENCES

1. **Kibanov A.Ia., Mitrofanova E.A., Esaulova I.A.** Upravlenie trudovymi resursami [Tekst]: Uchebник.— M.: INFRA-M, 2009.— 284 p. (rus.)
2. Indikatory nauki: 2012: statisticheskii sbornik [Tekst]— M.: Natsional'nyi issledovatel'skii universitet «Vysshiaia shkola ekonomiki», 2012.— 392 p. (rus.)
3. Ukaz Prezidenta RF ot 07.05.2012 N 599 «O merakh po realizatsii gosudarstvennoi politiki v oblasti obrazovaniia i nauki». [Elektronnyi resurs].— Sait Prezident Rosii.— URL: <http://graph.document.kremlin.ru/page.aspx?1;1610850> (accessed 01.10.2013) (rus.)
4. «Programma 5 v 100» [Elektronnyi resurs].— Sait FGBOU VPO «SPbGPU».— URL: <http://www.spbstu.ru/f2h/index.asp> (accessed 01.10.2013) (rus.)
5. Prikaz ot 26 apreliia 2011 goda № 312 «Ob utverzhenii polozheniia o kadrovom rezerve Moskovskogo gosudarstvennogo universiteta imeni M.V.Lomonosova» [Elektronnyi resurs].— Sait MGU.— URL: <http://www.msu.ru/projects/kadr/> (accessed 01.10.2013) (rus.)
6. Prikaz № 930-OD ot 01.12.2011 [Elektronnyi resurs].— Sait Severo-Vostochnogo federal'nogo universiteta im. ammosova.— URL: http://www.s-vfu.ru/universitet/rukovodstvo-i-struktura/strukturnye_podrazdeleniya/up/kadrovyy-rezerv/dokumenty/ (accessed 01.10.2013) (rus.)
7. Polozhenie o sisteme raboty s kadrovym rezervom [Elektronnyi resurs].— Sait NIU ITMO.— URL: http://kr.ifmo.ru/stat/3/norm_base.html (accessed 01.10.2013) (rus.)
8. **Bazzhina V.A., Lobatiuk V.V.** Issledovanie mer po zakrepleniiu molodezhi v vuzakh kak osnova formirovaniia nauchno-pedagogicheskogo kadrovogo rezerva (na primere SPbGPU) [Tekst] // Studenty i molodeye uchenye-innovatsionnoi Rossii: materialy rabot molodezhnoi nauchnoi konferentsii.— SPb.: Izdatel'stvo Politekhnikeskogo universiteta, 2013.— P. 242–244. (rus.)
9. Poriadok formirovaniia kadrovogo rezerva [Elektronnyi resurs].— Sait Natsional'nogo issledo-vatel'skogo Tomskogo politekhnikeskogo universiteta.— URL: <http://past.tpu.ru/html/r-form.htm> (accessed 01.10.2013) (rus.)
10. **Bazzhina V.A., Lobatiuk V.V.** Upravlenie trudovym potentsialom vuza: molodezhnyi nauchno-pedagogicheskii kadrovyy rezerv [Tekst] // Upravlenie sotsial'nymi innovatsiiami: opyt, problemy i perspektivy: sbornik statei IV Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii.— M.: Izd-vo RUDN, 2013.— S. 332–339. (rus.)

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

БАЗЖИНА Виктория Андреевна — кандидат экономических наук заведующая кафедрой политической экономии Санкт-Петербургского государственного политехнического университета; 195251, ул. Политехническая, 29, Санкт-Петербург, Россия; e-mail: vabazzhina@mail.ru

ЛОБАТЮК Виктория Валерьевна — кандидат социологических наук доцент кафедры философии Санкт-Петербургского государственного политехнического университета; 195251, ул. Политехническая, 29, Санкт-Петербург, Россия; e-mail: vlobatyuk@yandex.ru

AUTHORS

BAZZHINA Victoria A. — St. Petersburg State Polytechnical University; 195251, Politekhnikeskaya Str. 29, St. Petersburg, Russia; e-mail: vabazzhina@mail.ru

LOBATYUK Victoria V. — St. Petersburg State Polytechnical University; 195251, Politekhnikeskaya Str. 29, St. Petersburg, Russia; e-mail: vlobatyuk@yandex.ru