

## КОМПЛЕМЕНТАРНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Смолина Е.Ю., Балабанова Н.В.

Смолина Евгения Юрьевна

Сибирский государственный университет науки и технологий

имени академика М.Ф. Решетнева»

г. Красноярск, Россия. 660037, Сибирский федеральный округ, Красноярский край, г. Красноярск, проспект им. газеты Красноярский рабочий, 31

E mail: alexeeva\_85@mail.ru

Балабанова Наталья Владимировна (ORCID.ORG 0000-0002-1427-2547)

Ивановский Государственный Университет

г. Иваново, Россия. 153025, Ивановская область, г. Иваново, ул. Ермака, д. 39.

E-mail: nvbalabanova@mail.ru

*Важным условием эффективной деятельности современных образовательных организаций является постоянное изменение в условиях быстро меняющихся параметров внешней среды. При этом реализующиеся изменения в управлении образовательной организации связаны с поиском новых подходов, обеспечивающих наиболее эффективные трансформационные процессы. Одним из таких подходов может быть предложен механизм, подразумевающий постоянство через изменения, который предусматривает при внедрении необходимых механизмов регуляции приведение организации в соответствие с новыми управленческими решениями. В этой связи целесообразным является использование данного подхода в работе с молодыми учеными образовательной организации, который было рационально выстраивать на принципах совместного изменения.*

**Ключевые слова:** стратегия развития, молодые ученые, комплементарные активы, меры поддержки, образовательная организация, индивидуальная профессиональная траектория, подход к управлению развитием образовательного учреждения, управление образовательным учреждением.

### A COMPLEMENTARY APPROACH TO MANAGING THE DEVELOPMENT OF THE HUMAN RESOURCES OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION

Smolina E.Y., Balabanova N.V.

Smolina Evgenia Yurievna

Siberian State University of Science and Technology named after Academician M.F. Reshetnev

Krasnoyarsk, Russia. 660037, Siberian Federal District, Krasnoyarsk Territory, Krasnoyarsk, prospect. newspapers Krasnoyarsk worker, 31 E mail: alexeeva\_85@mail.ru

Balabanova Natalia Vladimirovna (ORCID.ORG 0000-0002-1427-2547)

Ivanovo State University

Ivanovo, Russia. 39 Ermaka str., Ivanovo, Ivanovo region, 153025.

E-mail: nvbalabanova@mail.ru

*An important condition for the effective operation of modern educational organizations is a constant change in the rapidly changing parameters of the external environment. At the same time, the ongoing changes in the management of an educational organization are associated with the search for new approaches that ensure the most effective transformational processes. One of these approaches can be proposed a mechanism implying consistency through change, which provides for the implementation of the necessary regulatory mechanisms to bring the organization in line with new management decisions. In this regard, it is advisable to use this approach in*

*working with young scientists of an educational organization, which it was rational to build on the principles of joint change.*

**Keywords:** development strategy, young scientists, complementary assets, support measures, educational organization, individual professional trajectory, approach to managing the development of an educational institution, management of an educational institution.

В целях обеспечения преемственности и стабильности работы высших учебных заведений Министерством науки и высшего образования РФ в числе одного из ключевых показателей деятельности университетов установлен показатель доли НПП в возрасте до 39 лет, соответствующий уровню не ниже 25%. Однако на протяжении последних лет этот показатель в СибГУ им. М.Ф. Решетнева так и не приблизился к заданному пределу. Отмечается, что формирование кадрового резерва научно-педагогических работников в университете за счет молодых ученых и специалистов затруднено рядом причин, в числе которых отсутствие ясных перспектив развития карьерной траектории и возможностей для самореализации, ограниченные возможности получения поддержки в улучшении жилищных и социально-бытовых условий, несоответствие уровня оплаты труда ожиданиям и потребности молодых специалистов.

Необходимым условием для сохранения и усиления положительной динамики развития Университета является наличие и постоянное пополнение молодежного кадрового резерва, поэтому создание системы поддержки и стимулирования профессионального роста молодых научных сотрудников и преподавателей является одной из первых задач, заявленных Университетом в рамках реализации политики управления человеческим капиталом [1]. Важным условием для становления молодых специалистов является как можно более раннее погружение их в профессиональную среду через систематическое обсуждение реального проблемного поля с лидерами отрасли, представителями предприятий, руководителями научных коллективов и лабораторий. Для этих целей могут использоваться как контактные формы (краш-тесты идей, презентации, стажировки и различные формы краткосрочных обменов) так и промо-материалы для представления научных тематик и команд университета (дайджесты, визуальные образы в интерьерах и др.). Все вышеперечисленные форматы должны соответствовать интересам и уровню подготовки различных целевых аудиторий и способствовать расширению междисциплинарных связей.

Помимо этого, высокую значимость имеет приобретение молодежью реального опыта рабо-

ты в лабораториях, проектных командах, исследовательских подразделениях Университета еще во время обучения в магистратуре и аспирантуре, а также управленческого опыта через участие в коллегиальных органах (Совет молодых ученых, Ученый совет, экспертные советы и др.). В настоящее время на рынке труда регистрируется самые низкие за историю наблюдений уровень безработицы и hh-индекс (отношение количества активных резюме к вакансиям), демонстрирующий смещение баланса между работодателем и соискателем в пользу последнего [2].

Кроме того, Красноярск испытывает на себе ярко проявленные глобальные миграционные тренды, такие как [3]:

- отток молодого населения в мегаполисы европейской части страны;
- внутренняя климатическая миграция, когда люди перемещаются в регионы с более мягким и теплым климатом;
- переезд из регионов с очень плохой экологией или из депрессивных городов.

При этом, исследователи отмечают, что декларируемое намерение переехать не всегда равно осуществлению реального переезда, и привлекательность условий работы в своем регионе может выступить в качестве весомого сдерживающего фактора. При выборе места работы для современного молодого соискателя важными факторами являются:

- размер заработной платы и наличие возможности влиять на нее (заработать больше);
- экологичность корпоративной культуры (отсутствие токсичности внутри компании);
- наличие гибкого графика (возможность построить дополнительное обучение, уделить время саморазвитию);
- формат рабочей коммуникации в режиме «равный - равному»;
- наличие системы наставничества;
- различимость личного вклада и понимание личной причастности к результату;
- наличие возможностей горизонтального роста, когда, занимаясь примерно одним и тем же по функционалу, можно прирастать компетенциями и конвертировать этот прирост в рост зарплаты и внутрикорпоративного респекта.

Учитывая негативное влияние глобальных трендов и исходя из понимания запроса молодых специалистов к работодателю, основными задачами Программы являются:

- популяризация научно-исследовательской, изобретательской, преподавательской и управленческой деятельности с целью демонстрации возможностей для самореализации в университете;
- создание системы построения и сопровождения индивидуальных профессиональных траекторий молодых специалистов, планирующих карьеру в университете;
- реализация комплекса мер поддержки талантливой молодежи.

Вместе с тем перспективы развития университета напрямую связаны со способностью осуществлять отбор, обучение, расстановку и удержание молодых талантливых кадров в образовательной и научной сферах деятельности университета. С учетом этого разработка и реализация мероприятий, направленных на поддержку научно-педагогических работников, научных сотрудников, магистрантов, аспирантов, административно управленческого персонала и учебно-вспомогательного персонала в возрасте до 39 лет, является актуальной и обоснованной.

На сегодняшний день в СибГУ им. М.Ф. Решетнева разработаны ряд предложений, предусматривающих создание определенных условий, способствующих формированию индивидуальной профессиональной траектории молодых специалистов и содействие их профессиональному росту для построения карьеры в Университете.

Одновременно предлагаемые меры поддержки научно-исследовательской и научно-педагогической деятельности молодых специалистов, а также улучшения социально-бытовых условий предполагают встречные обязательства молодых специалистов [5]. Учитывая значимость рассматриваемого вопроса, целесообразна разработка нормативного документа о поддержке молодых специалистов, предусматривающего выполнение ряда обязательств как со стороны Университета, так и стороны молодых специалистов, включающего разработку Положения о поддержке молодых специалистов, реализация которого позволит, в частности, создать механизм построения профессиональной карьеры молодого специалиста в университете и повысит долю вовлеченных молодых специалистов в научную и педагогическую деятельность. При этом важным моментом при разработке мер поддержки научно-исследовательской и научно-педагогической деятельности молодых специалистов является учет изменений, которые связаны с добавлением новых

элементов к уже существующим в ее активе, заменяем старые или избавляемся от ненужных. Стоит предположить что то, что до предполагаемых изменений считалось хорошо работающим и зарекомендовавшим себя, для данной организации уже работать не будет [6].

С помощью нужных механизмов управления нужно привести Университет в соответствие с новыми условиями организации деятельности.

Данный подход называется аллостатическим аллостаза подразумевает постоянство через изменения. Чтобы перевести Университет в состояние аллостаза, нужно научить его постоянно работать с шестью основными элементами (активами), образующими базу системы управления образовательной организацией. Систему поддержки молодых ученых необходимо рассматривать как комплекс взаимодополняющих элементов, при которых развитие одного механизма будет являться следствием развития другого. В целом предложенные мероприятия по поддержке молодых ученых университета должны найти свое отражение в изменениях следующих элементах организации: организационная структура; методология; люди и культура; внутреннее взаимодействие; управление эффективностью; технологии.

Реализация мероприятий по популяризации научно-исследовательской деятельности запускает процесс изменений во внутренней коммуникации, способствующей созданию новых ценностей и убеждений, пониманию и поддержке целей организации, разработке новых норм поведения, формированию новой корпоративной культуры. Формирование кадрового резерва должно привести к изменениям в кадровой структуре университета, что должно найти свое отражение в управленческих решениях, обеспечивающих трансформационные изменения и отвечающих современным тенденциям. Данное мероприятие позволит сформировать команду в университете, в которой каждый способен развивать собственный масштаб личности, что в совокупности должно обеспечить поступательное, устойчивое развитие университета [7].

Реализация комплекса мер по поддержке аспирантов создает условия для привлечения молодых ученых в коллективы, работающие над актуальными научно-исследовательскими задачами, проводимыми в вузе, способствуя развитию новых технологических решений, которые могут экстраполироваться индустриальным партнерам в виде новых технологий. Реализация комплекса мер поддержки молодых кандидатов наук должна способствовать управленческой эффективности

через систему постановки показателей и формирование системы их оценки. Это может быть как традиционная система КПЭ (ключевые показатели эффективности), так и гибридная, включающая в себя OKR (от англ. Objectives and Key Results – «цели и ключевые результаты»). Создание условий, способных привести к получению научной степени каждого отдельного кандидата наук через формирование гибкой, персонализированной системы сопровождения, будет направлено на удержание лучших управленческих кадров через формирование системы ответственности за подученный результат [8]. Мероприятие по включению молодых специалистов в процессы управления университетом должно обеспечить изменение в численном составе коллегиальных органах принятия решений, что позволяет получить доступ к достоверной, более широкой и качественной информации, что должно способствовать повышению ответственности и результативности в процессе выполняемой трудовой деятельности.

Все представленные мероприятия в общем должны найти свое отражение в изменениях бизнес-процессов, которые отличаются друг от друга и предполагают частый пересмотр и оперативную корректировку управленческой методологии. Изменения в управленческой методологии должны включать их максимальную автоматизацию, строиться на частом пересмотре и оперативной корректировке, учитывать особенности функциональной стратегии, политики и стандартов, регламентов и процедуры при проведении изменений. Учитывая, что молодые специалисты в большей степени являются пользователями цифровых технологий нормативные документы должны стать сильно проще, короче и нагляднее, возможно, приобрести вид инфографики [9, 10, 11].

Предложенные меры поддержки для молодых ученых СибГУ им. М.Ф. Решетнева должны обеспечивать достижение целей программы развития за счет выстраивания индивидуальной траектории профессионального развития каждого отдельного молодого специалиста.

Данная программа должна обеспечить решение следующих задач:

- увеличение доли молодых специалистов в вузе;
- увеличение доли кандидатов наук моложе 35 лет в общей численности научно-педагогических работников, имеющих ученую степень кандидата наук [12, 13];

- увеличение доли докторов наук моложе 45 лет в общей численности научно-педагогических работников, имеющих ученую степень доктора наук [14];

- увеличение количества публикаций молодых ученых на иностранных языках, в том числе статей в журналах, входящих в наукометрические базы Web of Science и Scopus, а также ВАК 1 и 2 квартиля;

- повышение численности молодых ученых СибГУ им. М.Ф. Решетнева, принимающих участие в научных исследованиях, проводимых вузом.

Для достижения сформулированных задач необходимо реализовать следующие мероприятия. Сокращение преподавательской нагрузки в пользу выполнения научных исследований или выделение в нагрузку часов, относящихся к первой половине дня, предназначенных для проведения исследований.

Предусмотреть представительство молодых ученых в составах научных, учебно-методических советах и ученых советов институтов/университета.

Для выявления наиболее перспективных выпускников магистратуры и аспирантуры организовать в СибГУ им. М.Ф. Решетнева систему следующих конкурсов:

- а) конкурс лучших магистерских диссертаций, защищенных в СибГУ им. М.Ф. Решетнева.

- б) конкурс лучших кандидатских диссертаций молодых ученых, защищенных в СибГУ им. М.Ф. Решетнева.

Для молодых ученых ввести исследовательский семестр с сохранением заработной платы. Целью исследовательского семестра является возможность прохождения стажировки молодыми учеными в ведущих научно-исследовательских центрах, завершение работы над кандидатской или докторской диссертацией.

Привлекать наиболее квалифицированных молодых ученых к экспертной деятельности, включить в составы экспертных советов, сформированных в университете. Таким образом, уже в начале трансформации нужно оценить объем и сложность комплементарных активов, чтобы заранее подготовиться к их изменению и заложить необходимые ресурсы.

*Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов, требующего раскрытия в данной статье.*

*The authors declare the absence a conflict of interest warranting disclosure in this article.*

ЛИТЕРАТУРА

REFERENCES

1. Доклад Правительства РФ Федеральному собранию РФ о реализации государственной политики в сфере образования. Москва. - 2023. <http://static.government.ru>
2. «Хэдхантер» <https://krasnoyarsk.hh.ru>
3. **Смолина Е.Ю.** Инструменты управления бизнес-процессами образовательной организации в конкурентной среде / Е.Ю. Смолина // *Экономика и предпринимательство*. – 2020.- № 11. <http://www.intereconom.com>.
4. Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева. <https://www.sibsau.ru/page/campus-project>.
5. Программа развития университета на 2021–2030 годы. <https://cloud.sibsau.ru>.
6. **Смолина Е.Ю., Балабанова Н.В.** Выбор стратегии развития института передовых производственных технологий ФГБОУ ВО «СИБГУ ИМ. М.Ф. Решетнева» // Региональное приложение к журналу «*Современные наукоемкие технологии*». - 2023. – №3. – С. 92-97.
7. **Комаров, К.Б., Штеменко, С.М.** О структуре управления развитием кадрового потенциала образовательной организации / К.Б. Комаров, С.М. Штеменко // Наука. Образование. Молодежь. Материалы XIII Международной научной конференции молодых ученых и аспирантов. - 2016. С. 296-300. <https://moluch.ru/archive/48/6130>. <https://elibrary.ru/wvptxt?>
8. **Родичева, А. Ф.** Современные подходы к управлению развитием образовательного учреждения / А. Ф. Родичева // Молодой ученый. — 2013. — № 1 (48). — С. 369-371. <https://moluch.ru/archive/48/6130>.
9. **Брызгунова, Ю.А.** Управление развитием образовательных организаций в условиях реформирования образования / Ю.А. Брызгунова // Интернет-журнал «Наукоемкое ведение». – 2013. – № 6. <http://publ.naukovedenie.ru>
10. **Задорожникова Е.Б., Панкратова Е.В.** Образовательное пространство вуза как фактор формирования карьерных ориентаций студентов (на примере ИВГУ). *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2022. № 3 (71). С. 18–26.
11. **Чумаков М.В., Елизарова А.А., Берендеева А.Б.** Интерактивные методы в обучении будущих государственных и муниципальных служащих. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2022. № 1 (69). С. 35–45.
12. **Пирогов Д.А.** Основные задачи обеспечения дистанционных форм обучения и их особенности при подготовке инженерных кадров. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2021. № 4 (68). С. 69–73.
13. **Рычихина Н.С.** Анализ эффективности стратегий реструктуризации высших образовательных учреждений на разных этапах жизненного цикла. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2014 №2 (38). С. 17-28.
14. **Татаринов К.А., Тяпкина М.Ф.** Управление знаниями в обучающейся организации. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2023. N 02(56). С.36-44. DOI: 10.6060/ivecofin.2023562.641
1. Report of the Government of the Russian Federation to the Federal Assembly of the Russian Federation on the implementation of state policy in the field of education. Moscow. - 2023.: <http://static.government.ru>
2. “Headhunter” Access mode: <https://krasnoyarsk.hh.ru>
3. **Smolina E.Yu.** Tools for managing business processes of an educational organization in a competitive environment / E.Yu. Smolina // *Economics and Entrepreneurship*. – 2020.- No. 11. <http://www.intereconom.com>
4. Siberian State University of Science and Technology named after Academician M.F. Reshetneva. <https://www.sibsau.ru/page/campus-project>.
5. University development program for 2021–2030. <https://cloud.sibsau.ru>.
6. **Smolina E.Yu., Balabanova N.V.** Choosing a development strategy for the Institute of Advanced Production Technologies of the FSBEI HE “SIBGU IM. M.F. Reshetnev” // Regional supplement to the journal “*Modern Science-Intensive Technologies*”. - 2023. – No. 3. – pp. 92-97.
7. **Komarov, K.B., Shtemenko, S.M.** On the structure of management of the development of personnel potential of an educational organization / K.B. Komarov, S.M. Shtemenko // Science. Education. The youth. Materials of the XIII International Scientific Conference of Young Scientists and Postgraduate Students. - 2016. P. 296-300. <https://moluch.ru/archive/48/6130>. <https://elibrary.ru/wvptxt?>
8. **Rodicheva, A.F.** Modern approaches to managing the development of an educational institution / A.F. Rodicheva // Young scientist. - 2013. - No. 1 (48). — P. 369-371.
9. **Bryazgunova, Yu.A.** Management of the development of educational organizations in the context of education reform / Yu.A. Bryazgunova // Internet journal “SCIENCE”. – 2013. – No. 6. <http://publ.naukovedenie.ru>
10. **Zadorozhnikova E.B. Pankratova E.V.** The educational space of the university as a factor in the formation of career orientations of students (on the example of ivsu). *Modern science-intensive technologies. Regional application*. 2022. N 3 (71). P. 18-26
11. **Chumakov M., Elizarova A., Berendeeva A.** Interactive methods in the training of future state and municipal employees. *Modern high-tech technologies. Regional application*. 2022. N 1 (69). P. 35-45.
12. **Pirogov D.A.** The main tasks of providing distance learning and their features in the training of engineering personnel. *Modern high-tech technologies. Regional application*. 2021. N 4 (68). P. 69-73.
13. **Rychikhina N.S.** Analysis of the effectiveness of strategies for restructuring higher educational institutions at different stages of the life cycle. *Modern high-tech technologies. Regional application*. 2014 N 2 (38). P. 17-28.
14. **Tatarinov K.A., Tyapkina M.F.** Knowledge management in a learning organization. *Ivecofin*. 2023. N 02(56). С.36-44. DOI: 10.6060/ivecofin.2023562.641 (in Russian)

Поступила в редакцию 10.05.2024  
 Принята к опубликованию 10.07.2024  
 Received 10.05.2024  
 Accepted 10.07.2024