

УДК 378.046.4

## Анализ зарубежного и отечественного опыта организации работы с преемственностью кадров в системе образования

**Кануков Астемир Мусович**

Преподаватель,  
кафедра физической подготовки,  
Северо-Кавказский институт повышения квалификации (филиал),  
Краснодарский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации,  
360030, Российская Федерация, Нальчик, ул. Мальбахова, 123;  
e-mail: shmv1978@yandex.ru

### Аннотация

Статья посвящена анализу опыта работы с кадровым резервом образовательной организации. Автор обосновал существование повышенной потребности в профессорско-преподавательских кадрах. В статье рассмотрено одно из основных направлений совершенствования кадрового потенциала системы высшего образования Российской Федерации – повышение эффективности преемственности кадров, которая представляет собой процесс выявления и развития сотрудников со значительным потенциалом внутри образовательной организации для заполнения ключевых руководящих должностей. Подготовка квалифицированных и талантливых специалистов во все времена выступает неотъемлемой частью системы ведомственного образования и важнейшей составляющей эффективного развития человеческого капитала в целом. Так, существование совокупности уровней профессионального образования, дополнительного профессионального образования, профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации позволяет обеспечить образовательные организации МВД России квалифицированными кадрами, владеющими профессиональными навыками и компетенциями, исходящими от высшей школы.

### Для цитирования в научных исследованиях

Кануков А.М. Анализ зарубежного и отечественного опыта организации работы с преемственностью кадров в системе образования // Педагогический журнал. 2019. Т. 9. № 3А. С. 136-142.

### Ключевые слова

Образовательная организация, кадровый резерв, кадровая преемственность, компетентностный подход, образование.

## Введение

Современная система образования остро нуждается в квалифицированном кадровом обеспечении учебного процесса, построенном на основе актуальных научных представлений, в рамках которых именно человеческий капитал, включающий коллективные знания, навыки и компетенции, накопленные сотрудниками, признается основным и учитывается при формировании показателей их эффективности.

Подготовка квалифицированных и талантливых специалистов во все времена выступает неотъемлемой частью системы ведомственного образования и важнейшей составляющей эффективного развития человеческого капитала в целом. Так, существование совокупности уровней профессионального образования, дополнительного профессионального образования, профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации позволяет обеспечить образовательные организации МВД России квалифицированными кадрами, владеющими профессиональными навыками и компетенциями, исходящими от высшей школы.

Необходимость создания условий для улучшения качественного состава научных и научно-педагогических кадров, эффективной системы мотивации научного труда в свое время была определена Федеральной целевой программой «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» (2009-2013 гг.), цель которой состояла в создании условий для эффективного воспроизводства научных и научно-педагогических кадров и закрепления молодежи в сфере науки, образования и высоких технологий, сохранения преемственности поколений в указанной сфере [Архипова, Колетвинова, Седова, 2012].

## Основная часть

Одним из основных направлений совершенствования кадрового потенциала системы высшего образования РФ является повышение преемственности кадров, которая представляет собой процесс выявления и развития сотрудников со значительным потенциалом внутри образовательной организации для заполнения ключевых руководящих должностей. На эту роль целесообразнее всего подбирать наиболее опытных и способных работников. Иными словами, когда кто-то из руководства по каким-либо причинам покидает свой пост, его место может занять обученный, специально подготовленный сотрудник. Успешная программа планирования преемственности обеспечивает стабильное управление. Следовательно, надежная и устойчивая структура ключевых руководящих должностей предоставляет возможность эффективнее использовать человеческие и финансовые ресурсы.

Под преемственностью кадров следует понимать сформированную в установленном порядке группу наиболее перспективных, компетентных, инициативных, высококвалифицированных сотрудников, обладающих способностью к управленческой деятельности, подвергшихся отбору и прошедших систематичную целевую квалификационную подготовку для их последующего выдвижения на должности ППС и руководителей различных структур образовательной организации (кафедры, факультеты, отделы) [Гиринов, 2012].

Многие специалисты, как отечественные, так и зарубежные, считают, что для успешного процесса преемственности в образовательной организации необходимо вести политику сохранения талантливых сотрудников.

Вместе с тем, возрастом наиболее продуктивным для науки по свидетельствам многолетних практических опытов мировой науки является 27-40 лет. Однако по отношению к

преподавателям высших учебных заведений это вряд ли полностью относится (в среднем по России возраст ППС приближается к 60 годам).

В настоящее время особое внимание уделяется оптимизации возрастной структуры ППС высшей школы. В соответствии с Федеральной целевой программой «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» средний возраст ППС планировалось снизить на 3-4 года (до 39 лет) и довести его долю в государственных и муниципальных высших учебных заведениях с 38% до 40-41%.

Для привлечения в систему высшего образования молодых исследователей в последнее время на федеральном и региональном уровнях реализуются некоторые программы поддержки молодых ученых [там же]. Например, в соответствии с Указами Президента Российской Федерации от 3 февраля 2005 г. № 120 и № 121 ежегодно на конкурсной основе выделяются по 500 грантов Президента Российской Федерации молодым кандидатам наук и их научным руководителям, а также 100 грантов Президента Российской Федерации – молодым докторам наук. В среднегодовом исчислении размер гранта для кандидата наук составляет 150 тыс. руб., а для доктора наук – 250 тыс. руб.

Кроме того, другим важным показателем качества кадрового обеспечения системы высшего образования является квалификационный уровень ППС. Так, в соответствии с обозначенной выше Федеральной целевой программой «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» с указанной предусмотрено увеличение доли ППС высшей квалификации в среднем на 2%.

Рост доли ППС высшей научной квалификации в его общей численности является положительной тенденцией, однако не всегда служит гарантией повышения качества системы образования [там же]. Подготовка кадров высшей квалификации в настоящее время осуществляется через аспирантуру, адъюнктуру, докторантуру и соискательство. И что примечательно, в современном виде аспирантура и адъюнктура в большей степени работает на повышение интеллектуального потенциала общества в целом и в гораздо меньшей степени – на воспроизводство кадров для науки и образования [там же].

В зарубежных же странах признанием научной квалификации ученого служит не только наличие у него ученого звания или ученой степени, но и значимость его научных трудов, доверие ему оппонирования научных работ, приглашения выступить с докладами на авторитетных научных конференциях, публикация материалов исследований в авторитетных научных изданиях и т.п.

В последние годы общепринятым показателем признания научным сообществом «значимости» ученого стал показатель индекса Хирша его научных работ. Величина индекса Хирша отражает количество работ, опубликованных ученым в научных изданиях, включенных в базы данных Web of Science и Scopus, их цитируемость, а также показатель импакт-факторов журналов, в которых были опубликованы эти работы [Владимиров, 2011]. Поэтому необходимо включение российских журналов в эти базы данных, что позволит улучшить качественные показатели публикационной активности как отдельных российских ученых, так и в целом научных организаций, а также расширит информирование мирового научного сообщества о достижениях российской науки [Архипова, Колетвинова, Седова, 2012].

Решая вопрос преемственности кадров в системе образования на современном этапе, необходимо, прежде всего, зачисление в кадровый резерв. Работу с резервом кадров можно назвать наиболее действенным средством эффективной реализации целей, задач и функций образовательной организации – развитие кадрового потенциала.

Целесообразность управления преемственностью кадров рассмотрена в работах многих современных ученых. Так, например, А.Я. Кибанов определяет кадровый резерв как «специально сформированную группу квалифицированных и перспективных специалистов, обладающих необходимыми для выдвижения на новые должности профессионально-деловыми качествами и потенциалом развития, а также положительно зарекомендовавшие себя на занимаемых должностях» [Кибанов и др., 2006; Кибанов, 2014]. Вальтер Малер, в свою очередь, описывал необходимость практиковать назначение специалиста, ответственного за успешный процесс подготовки преемственности. По его мнению, таких кадровиков следует освобождать от выполнения функций по набору персонала, чтобы они сосредотачивали свою деятельность исключительно на разработке программы преемственности кадров.

Так, для определения принципов и правил преемственности кадров, органу, формирующему резерв кадров, необходимо провести ряд организационных мероприятий:

- определить должности, подлежащие кадровой замене, или перспективные направления развития с гипотетической кадровой структурой;
- назначить оценочную комиссию, обучить ее выполняемым видам деятельности, согласовать критерии и требования ее работы;
- выработать регламент проведения процедуры формирования и развития кадровой преемственности;
- принять Положение о самой процедуре;
- назначить заказчиков данного процесса и его координаторов;
- разработать технические документы и формы для заполнения, как на подготовительном этапе работы, так и для работы комиссии и обратной связи с резервистами;
- провести информационную кампанию в ответственных за данный процесс подразделениях;
- составить список кандидатов и провести с ними разъяснительную работу [Гири́н, 2015].

Многочисленные исследования показывают, что в современных условиях, при формировании кадрового резерва, большую значимость приобретает компетентностный подход как эффективный инструмент оценки, отбора, обучения и развития сотрудников. Качественной характеристикой компетенций является то, что они включают в себя знания, навыки и личностные качества сотрудника (его персональный профиль), которые влияют на эффективность его деятельности. Создание модели компетенций ППС позволит наиболее системно отбирать тех лиц, которые могут повысить эффективность своей деятельности в образовательном процессе, так как помимо опыта работы, знаний, квалифицированных навыков все чаще требуется наличие определенных личностных качеств – ответственности, умения работать в команде, гибкости, оперативности, коммуникабельности, ориентированности на результат, лидерских качеств, способности нестандартно мыслить, креативности и т.п. Для эффективного управления компетенциями важным представляется определение уровня выраженности той или иной компетенции для конкретной должности [Гири́н, 2012, 2015]. Самым простым и понятным является использование трехуровневой модели оценки выраженности компетенции: базовый, высокий, высший [Морозова, 2006]. Так как каждая компетенция проявляется через поведенческие особенности сотрудников, то базовый уровень выраженности соответствует ситуации, когда специалист демонстрирует ожидаемый результат. Высокий уровень выраженности компетенции соответствует ситуации, когда специалист не просто демонстрирует ожидаемый результат, но и может объяснить другим людям, как он получил этот результат, почему он действовал именно так, а не иначе. И, наконец, высший

уровень выраженности соответствует ситуации, когда специалист не только демонстрирует ожидаемые результаты, не только способен объяснить то, как он их получил, но и может научить других людей действовать столь же эффективно. Работа с компетенциями позволяет уйти от субъективной оценки «хорошо» и «плохо» [Музыченко, 2009].

В настоящее время базовые компетенции управленческих кадров включают умение интегрировать интеллект людей, создавать и воспитывать целеустремленные команды активно и плодотворно взаимодействующих сотрудников, которые в ходе реализации заданий могут менять свой состав, объединяться и распадаться в соответствии с потребностями образовательной организации [Морозова, 2006]. Следует отметить, что набор компетенций, необходимых управленческим кадрам, достаточно вариативен в зависимости от целей и условий деятельности. В качестве базовых компетенций управленческого персонала могут выступать [там же]:

Ориентированность на изменения.

Освоение и использование новых знаний и навыков.

Постоянное рационализаторство.

Эффективное взаимодействие и сотрудничество.

Ориентированность на потребности клиента.

Нацеленность на результат.

Безусловно, в ходе проведения данной деятельности должна упорядочиться и вся кадровая работа, а значение кадрового подразделения – значительно вырасти и укрепиться. В терминах кадрового менеджмента кадровая служба становится хозяином данного процесса – резервирования кадров. Его же основные заказчики – линейные руководители – смогут детально сформулировать требования к работе своих сотрудников и критерии оценки ее результативности, что снизит субъективизм в отношениях вертикального подчинения [Гирин, 2015].

Преимственность кадров призвана гарантировать стабильность кадрового обеспечения ППС, высокую эффективность исполнения сотрудниками своих обязанностей, стимулировать повышение уровня профессионализма и деловой активности сотрудников. Создание надежного, действенного резерва кадров для выдвижения позволяет успешно решать задачу обеспечения постоянного притока свежих сил, преимущественности в работе руководящих кадров. От умения руководящих кадров организовать личный состав для решения стоящих перед ними задач, от их компетентности, инициативы и деловитости в немалой степени зависит успех дела [Гирин, 2012].

## Заключение

Таким образом, основной целью формирования преимущественности кадров является обеспечение выполнения профессиональных задач путем своевременного замещения руководящими кадрами вакантных должностей в образовательной организации.

## Библиография

1. Архипова Н.И., Колетвинова Е.Ю., Седова О.Л. Проблемы кадрового обеспечения в условиях модернизации системы высшего профессионального образования в России // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2012. № 10 (90). С. 11-25.
2. Владимиров А.И. О научной деятельности вуза. М.: Недра, 2011. 69 с.
3. Гирин С.А. Форма или содержание? (О кадровом резерве государственной гражданской службы) // Проблемы правоохранительной деятельности. 2015. № 2. С. 36-38.

4. Гирин С.А. Формирование кадрового резерва руководящих кадров // Проблемы правоохранительной деятельности. 2012. № 1. С. 116-120.
5. Кибанов А.Я. и др. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом. М., 2016. 156 с.
6. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М., 2014. 202 с.
7. Морозова Г.Б. Психологическое сопровождение организации и персонала. СПб.: Речь, 2006. 400 с.
8. Музыченко В.В. Мастер-класс по управлению персоналом. М., 2009. 648 с.

## **Analysis of foreign and domestic experience of the organization of work with continuity of shots in an education system**

**Astemir M. Kanukoev**

Lecturer,  
Department of Physical training,  
North Caucasian Institute of Professional Development (branch),  
Krasnodar University of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation,  
360030, 123, Mal'khabova str., Nalchik, Russian Federation;  
e-mail: shmv1978@yandex.ru

### **Abstract**

The article is devoted to the analysis of experience with a talent pool of the educational organization. The author proved existence of the increased need for professorial shots. In the article one of the main directions of improvement of personnel potential of the higher education system of the Russian Federation – increase in efficiency of continuity of shots which represents process of identification and development of employees with a considerable potential in the educational organization for filling of key senior positions is considered. Training of the qualified and talented experts acts as an integral part of a system of departmental education and the most important component of effective development of the human capital at all times in general. The succession of personnel is designed to guarantee the stability of the staffing of teaching staff, the high efficiency of employees' performance of their duties, and to stimulate an increase in the level of professionalism and business activity of employees. Creating a reliable, efficient reserve of personnel for the nomination allows us to successfully solve the problem of ensuring a constant influx of fresh forces, continuity in the work of leading personnel. The success of a business depends to a large extent on the ability of leading cadres to organize personnel to solve the tasks facing them, on their competence, initiative and efficiency. Thus, the main goal of succession formation is to ensure the fulfillment of professional tasks by the timely replacement of vacant positions in the educational organization by leading personnel.

### **For citation**

Kanukoev A.M. (2019) Analiz zarubezhnogo i otechestvennogo opyta organizatsii raboty s preemstvennost'yu kadrov v sisteme obrazovaniya [Analysis of foreign and domestic experience of the organization of work with continuity of shots in an education system]. *Pedagogicheskii zhurnal* [Pedagogical Journal], 9 (3A), pp. 136-142.

### **Keywords**

Educational organization, talent pool, personnel continuity, competence-based approach, education.

---

## References

1. Arkhipova N.I., Koletvinova E.Yu., Sedova O.L. (2012) Problemy kadrovogo obespecheniya v usloviyakh modernizatsii sistemy vysshego professional'nogo obrazovaniya v Rossii [Problems of staffing in the modernization of the system of higher professional education in Russia]. *Vestnik RGGU. Seriya: Ekonomika. Upravlenie. Pravo* [Bulletin of the RSUH. Series: Economics. Control. Right], 10 (90), pp. 11-25.
2. Girin S.A. (2015) Forma ili sodержanie? (O kadrovom rezerve gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhby) [Form or content? (On the personnel reserve of the state civil service)]. *Problemy pravookhranitel'noi deyatelnosti* [Problems of law enforcement], 2, pp. 36-38.
3. Girin S.A. (2012) Formirovanie kadrovogo rezerva rukovodyashchikh kadrov [Formation of the personnel reserve of leading personnel]. *Problemy pravookhranitel'noi deyatelnosti* [Problems of law enforcement], 1, pp. 116-120.
4. Kibanov A.Ya. et al. (2016) *Kontsepsiya kompetentnostnogo podkhoda v upravlenii personalom* [The concept of competency-based approach in personnel management]. Moscow.
5. Kibanov A.Ya. (2014) *Osnovy upravleniya personalom* [The basics of personnel management]. Moscow.
6. Morozova G.B. (2006) *Psikhologicheskoe soprovozhdenie organizatsii i personala* [Psychological support of the organization and staff]. St. Petersburg: Rech Publ.
7. Muzychenko V.V. (2009) *Master-klass po upravleniyu personalom* [Workshop on personnel management.]. Moscow.
8. Vladimirov A.I. (2011) *O nauchnoi deyatelnosti vuza* [On the scientific activities of the university]. Moscow: Nedra Publ.