Ссылка для цитирования этой статьи:

Александрова Н.А. Кадровый резерв университетского комплекса: методика анализа потребности в управленческих кадрах // Human Progress. 2024. Том 10, Вып. 2. С. 9. URL: http://progress-human.com/images/2024/Tom10_2/Aleksandrova.pdf. DOI 10.34709/IM.1102.9. EDN JFKBLO.

УДК 334

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ УНИВЕРСИТЕТСКОГО КОМПЛЕКСА: МЕТОДИКА АНАЛИЗА ПОТРЕБНОСТИ В УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРАХ

Александрова Надежда Анатольевна
кандидат философских наук, доцент
заведующий кафедрой «Управление персоналом и социология»
ФГБОУ ВО «Уральский государственный университет путей сообщения»

ana1856@mail.ru
66, ул. Колмогорова
г. Екатеринбург, 620034, РФ
+7 (343) 221-24-09

Аннотация. Значительное число организаций, заботящихся о сохранении и упрочении своих позиций на соответствующих рынках, радеют о преемственности курса, непрерывности и целостности управленческого процесса. Для реализации этой задачи компании разрабатывают программы формирования и развития кадрового резерва, которые являются неотъемлемой частью общей и кадровой стратегии. Образовательные организации высшего образования (университетские комплексы), учредителем которых является Федеральное агентство железнодорожного транспорта, работают на остроконкурентном рынке образовательных услуг. Поскольку основным работодателем для выпускников транспортных вузов являются структуры ОАО «РЖД», руководство холдинга заинтересовано в повышении качества менеджмента образовательных организаций за счет сохранения апробированных и внедрения новых управленческих практик, что способствует поддержанию и развитию профессионального потенциала отрасли. Настоящая статья является первой из трех публикаций, посвященных вопросу организации работы по управлению кадровым резервом университетов путей сообщения. В ней представлена методика анализа потребности образовательной организации в управленческих кадрах на перспективу от 3 до 5 лет, основанная на прогнозе развития основных направлений ее деятельности и изменения ее организационной и управленческой структур и определении конкретной должностной структуры кадрового резерва.

Ключевые слова: университетский комплекс; кадровый резерв вуза; алгоритм формирования кадрового резерва; потребность в руководителях вуза; методика планирования потребности в руководителях.

JEL коды: M12; I23.

Введение

Актуальность вопроса формирования кадрового резерва университетских комплексов обусловлена серьезными вызовами отрасли и вытекающими из них задачами образования:

–поддержание и развитие профессионального потенциала отрасли, усиление научно-образовательного потенциала отраслевого образования;

–академическое стратегическое лидерство, внедрение новых технологий обучения, цифровизация образовательного процесса;

–продвижение отраслевых вузов на международном образовательном рынке;

–реализация образовательных программ совместно с зарубежными партнерами;

–формирование единого подхода к развитию потенциала университетских комплексов на мировой арене.

За счет реализации программы формирования кадрового резерва руководителей отраслевых образовательных организаций могут быть решены следующие задачи:

–повышение качества менеджмента отраслевого образования, проектирование системы управления университетом в целях более глубокого взаимодействия со стейкхолдерами;

–формирование кадрового резерва с развитыми управленческими навыками, актуализация и систематизация знаний в области управления университетом;

–разработка проекта трансформации университета, формирование новой научной и образовательной повестки университета.

Под кадровым резервом управленческих кадров образовательных организаций высшего образования мы подразумеваем специально сформированную и подготовленную группу перспективных работников университетов, обладающих необходимыми для управленческой деятельности профессиональными, деловыми и личностными качествами; достигших высоких результатов в профессиональной (научной) деятельности; прошедших процедуру отбора и подготовки.

Тематика формирования культуры и устойчивой системы преемственности управления достаточно широко освещена в работах классиков отечественного кадрового менеджмента. В последнее десятилетие появилась достаточно обширная литература по проблемам управления кадровым резервом образовательных организаций [1-14], в которой отражены различные

аспекты этой технологии: сформулированы критерии и методики отбора резервистов, методы оценки степени их готовности к занятию руководящих должностей [15], методики обучения резерва [16], обнародован и осмыслен опыт ряда университетов [17-19] и т.д. Однако до сих пор тема остается весьма актуальной ввиду изменений требований транспортной отрасли к образовательным организациям.

Особенность данной работы заключается в том, что теоретическая модель управления кадровым резервом строилась на основе исследования имеющейся практики подготовки потенциальных руководителей отраслевых университетов и накопления эмпирических данных в процессе апробации предлагаемых методик.

1. Методы исследования

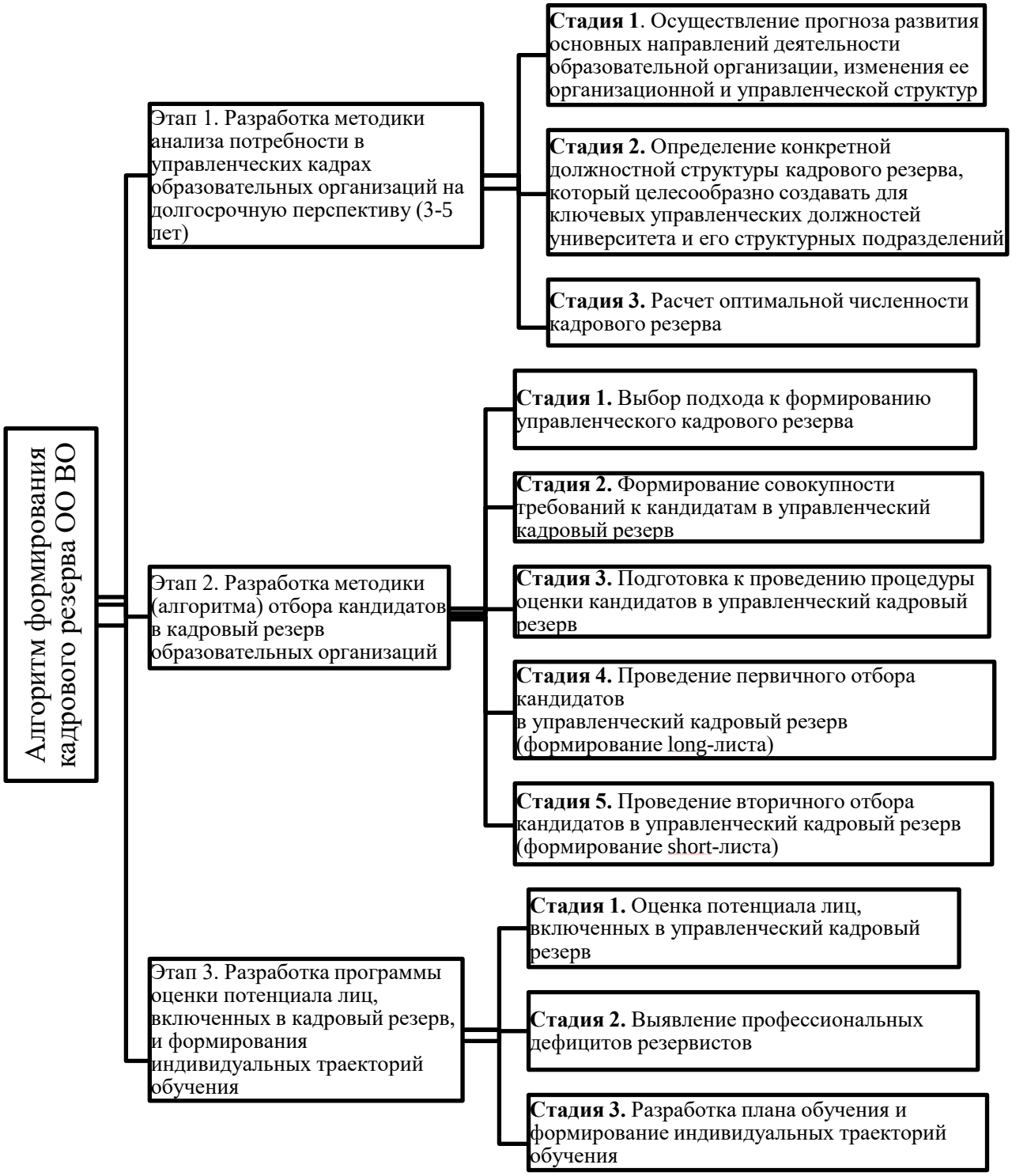
Настоящее исследование проводилось в 2021-2022гг. в трех отраслевых образовательных организациях высшего образования методами традиционного анализа документов и контент-анализа с использованием методики проактивного планирования потребности в руководителях образовательной организации. В процессе апробации разработанного инструмента использовались тестирование кандидатов в резерв для оценки профессиональных компетенций кандидатов в резерв; экспертный опрос руководителей для оценки управленческих, личностных и корпоративных компетенций резервистов; метод 360 градусов для оценки потенциала резервистов на основе разработанной модели компетенций.

2. Результаты и обсуждения

Предлагаемый алгоритм формирования кадрового резерва отраслевых университетов представлен на рис.1. Он включает *три этапа*, каждый из которых разбит на *несколько стадий*. В данном материале остановимся на первом этапе, целью которого являлась разработка методики определения качественных и количественных характеристик кадрового резерва вуза.

На первом этапе необходимо было разработать методику анализа потребности образовательной организации в управленческих кадрах на перспективу от 3 до 5 лет, для чего следовало осуществить прогноз развития основных направлений ее деятельности и изменения ее организационной и управленческой структур на ближайшую и отдаленную перспективу (стадия 1), определить конкретную должностную структуру кадрового резерва, который целесообразно создавать для ключевых управленческих должностей университета и его структурных подразделений (стадия 2); разработать методику расчета оптимальной численности кадрового резерва и с ее помощью определить его количественные параметры (стадия 3).

Рис. 1: Алгоритм формирования кадрового резерва образовательной организации высшего образования[1]



На *первой стадии* был осуществлен прогноз изменения организационной и управленческой структур отраслевых университетов на ближайшую и отдаленную перспективу, так как при планировании кадрового резерва необходимо не только определить, какие должно-

[1] Составлено автором

сти являются ключевыми для образовательной организации сегодня, но и как их список будет выглядеть через год, два или пять лет. Если невозможно точно определить будущую структуру управленческого персонала, то можно хотя бы прогнозировать ключевые изменения, и, следовательно, определить, какие должности будут особенно важны для деятельности университета. На изменение управленческой структуры персонала в ближайшие годы будут оказывать влияние следующие факторы (таблица 1).

Табл. 1: Внешние и внутренние факторы, влияющие на изменение организационной и управленческой структур университета[2]

Внутренние факторы	Внешние факторы
– изменение возрастной структуры персонала в сторону преобладания доли работников старших возрастов – сокращение сроков ожидаемого высвобождения персонала – возможность/невозможность закрыть вакансии руководящего состава исключительно внутренними кандидатами при наличной возрастной структуре руководителей и специалистов – изменение квалификационной структуры профессорско-преподавательского состава и ее соответствие/несоответствие модели компетенций руководителя современного университета	– цифровизация образования – интернационализация образования – ориентация на формирование образовательных партнерств с бизнесом – индивидуализация образования – ориентация на коммерциализацию результатов образовательной и научной деятельности, капитализацию знаний, что предполагает открытие на базе университета или с активным его участием бизнес-инкубаторов.

На *второй стадии* необходимо было классифицировать управленческий персонал по ряду критериев (уровень линейного управления и направления функциональной деятельности), составить пул критически важных управленческих должностей университета, которые должны быть обеспечены резервистами, и осуществить контент-анализ управленческих должностей в отраслевых вузах, количественное обоснование необходимости формирования кадрового резерва для ключевых должностей вуза.

Структура резерва должна строиться в соответствии с уровнями линейного управления – высший (ректор/ директор), средний (деканы) и низший (заведующие кафедрами) – по утвержденной номенклатуре должностей, а также включать в себя функционально-управленческий персонал вуза, к которому относятся проректоры/ заместители директора (по направлениям деятельности). Пул критически важных должностей университетского комплекса представлен в таблице 2.

С целью анализа потребности в управленческих кадрах образовательных организаций на долгосрочную перспективу нами было проведено сравнительное исследование структур и органов управления отраслевых вузов – университетов железнодорожного транспорта, и получена количественная оценка управленческих кадров.

[2] Составлено автором

Табл. 2: Пул критически важных управленческих должностей университета[3]

Уровень должности	Наименование должности
Линейное управление	
Высший	Ректор/директор
Средний	Деканы факультетов/ Директора институтов на правах факультетов
Низший	Заведующие кафедрами
Функциональные направления деятельности	
Высший	Первый проректор (заместитель директора) Проректор (заместитель директора) по учебной работе Проректор (заместитель директора) по научной работе Проректор (заместитель директора) по общим вопросам, организационной и административно-хозяйственной работе Проректор (заместитель директора) по социальной, воспитательной работе Проректор (заместитель директора) по международной деятельности Проректор (заместитель директора) по финансовой и экономической деятельности

Общее число руководителей образовательных организаций в должности ректора составляет 9 человек. Проректорский насчитывает 54 человека – в среднем 6 человек входит в команду одного ректора. Роль проректоров заключается в содействии росту авторитета и престижа университета на основе разработки и реализации стратегии развития вуза по конкретным закрепленным за ними направлениям деятельности.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что традиционными направлениями деятельности проректоров в университетах железнодорожного транспорта являются:

– управление учебной работой (включая производственное обучение);

– управление научной работой;

– управление административно-хозяйственной работой;

– управление воспитательной работой и работой со студентами.

В пяти вузах существует должность первого проректора – руководителя, который при необходимости может выполнять функции ректора.

Внешние факторы, оставляя неизменными базовые функциональные зоны ответственности управления университетом, уже сегодня оказывают серьезное влияние на изменение приоритетов управленческих кадров, расширяя сферу ответственности проректорского корпуса. В настоящее время ориентиром в определении функциональных направлений работы проректоров выступают показатели Мониторинга эффективности деятельности организаций высшего образования (образовательная, научно-исследовательская, международная, финансово-хозяйственная деятельность, заработная плата профессорско-преподавательского состава, «остепененность» профессорско-преподавательского состава). Предполагаем дальнейшее

[3] Составлено автором

повышение значения международной деятельности, диверсификации источников прибыли вуза, цифровизации, работы с профессорско-преподавательским составом и актуализацию потребности в новых профильных проректорах. Перспективными управленческими должностями для этой категории персонала выглядят «Проректор по международной деятельности», «Цифровой проректор», «Проректор по связям с бизнесом», «Проректор по молодежной политике и воспитательной работе», «Проректор по инклюзивному образованию и работе с одаренными обучающимися», «Проректор по инновациям и/или трансферу технологий», «Проректор по безопасности».

В штат руководящего состава образовательной организации также следует включить директоров и заместителей территориальных подразделений указанных вузов; их общее число составляет 259 человек. Таким образом, всего в структуре управления всех университетов железнодорожного транспорта руководителей высшего звена насчитывается 312 человек.

Число руководителей структурных подразделений образовательной организации (департаментов/факультетов и кафедр) по всем университетским комплексам составляет 87 и 351 человек соответственно.

Таким образом, проведенный анализ структур и органов управления транспортных университетов показал, что на сегодня более семисот ключевых управленческих должностей должны быть обеспечены резервистами, а значит, проблема формирования кадрового резерва в отраслевых вузах актуальна и требует своего решения.

На *третьей стадии* первого этапа следовало определить оптимальную численность кадрового резерва университета в соответствии с разработанной нами методикой проактивного планирования потребности в руководителях образовательной организации.

Методика позволяет оценивать вероятность открытия управленческих позиций (вакансий) в структурных подразделениях университета и, как следствие, более точно планировать количество и качество резервистов на эти позиции.

Вероятность открытия позиции может быть рассчитана как сумма баллов критериев, каждый из которых оценивается в диапазоне от 1 до -1, умноженных на соответствующий им коэффициент.

Формула для расчета вероятности открытия управленческих позиций (1).

$$P = A \times K1 + B \times K2 + C \times K3 + D \times K4 + E \times K5$$

Критерии и их значения:

А – возраст действующего управленца, где:

«25 – 45 лет» – -1;

«46 – 55 лет» – 0;

«> 55 лет» – 1.

B – количество лет до истечения срока трудового договора с управленцем, где:

«< 2 лет» – 1;

«2 – 4 года» – 0;

«> 4 лет» – -1.

C – исполнительская дисциплина, где

«наличие дисциплинарных взысканий (замечаний, выговоров)» – 1;

«отсутствие дисциплинарных взысканий (замечаний, выговоров)» – -1.

D – выполнение ключевых показателей по основным направлениям деятельности, где:

«1,0 – 0,9» – -1;

«0,89 – 0,75» – 0;

«0,74 – 0,6» – 1.

E – перспективы дальнейшего служебно-профессионального продвижения, где:

«имеются» - 1

«трудно сказать» – 0

«отсутствуют» – -1

K1, K2, K3, K4, K5 – весовые коэффициенты, где K1=0,1; K2=0,3; K3=0,2; K4=0,2, K5=0,2.

Значение полученной суммы или вероятности (P) попадает в одну из трех зон:

Первая зона – дальняя вероятность открытия позиции.

Вторая зона – средняя вероятность открытия позиции.

Третья зона – ближняя вероятность открытия позиции.

Исходя из того, в какую зону попадает значение вероятности открытия позиции, принимается решение о необходимости подготовки смены и необходимом числе резервистов. Соотношение полученных результатов с количеством резервистов показано в таблице 3.

Табл. 3: Методика оценки вероятности открытия управленческих позиций, подлежащих резервированию[4]

Диапазон значений	Вероятность открытия позиций	Число резервистов
От 1 до 0,34 (первая зона)	Ближняя	Два резервиста: один из оперативного и один из стратегического кадрового резерва
От 0,33 до – 0,33	Средняя	Один резервист из оперативного кадрового резерва
От – 0,34 до – 1	Дальняя	Один резервист из стратегического кадрового резерва

[4] Составлено автором

На каждую должность в резерве рекомендуется планировать одного-двух кандидатов в зависимости от степени вероятности открытия кадровой позиции. В список оперативного кадрового резерва, по нашему мнению, должны включаются только те должности, которые могут стать вакантными не более чем в течение двух лет с вероятностью не менее 50%.

Апробация данной методики была проведена в 2023 году в нескольких образовательных организациях. Её применение позволило определить потребность в резервистах университета на перспективу.

Так, вероятность открытия позиции «Декан факультета А» была определена как средняя:

$$P = 1\times0{,}1 + 1\times0{,}3 + (-1\times0{,}2) + (-1\times0{,}2) + (-1\times0{,}2) = -0{,}2.$$

Вероятность открытия позиции «Заведующий кафедрой Б» определена как средняя:

$$P = -1\times0{,}1 + 1\times0{,}3 + (-1\times0{,}2) + (-1\times0{,}2) + (1\times0{,}2) = 0$$

Вероятность открытия позиции «Руководитель структурного подразделения высшего образования – филиала вуза» также определена как средняя:

$$P = -1\times0{,}1 + 1\times0{,}3 + (-1\times0{,}2) + (-1\times0{,}2) + (1\times0{,}2) = 0$$

Вероятность открытия позиции «Проректор молодежной политике» (вновь вводимая должность) была определена как высокая.

На основании этого была определена потребность в управленческом кадровом резерве университета на названные должности (табл. 4).

Табл. 4: Потребность в управленческом кадровом резерве[5]

Уровень управления	Наименование должности
Линейное управление	
Средний	Декан
Низший	Заведующий кафедрой
Функциональные направления деятельности	
Высший	Проректор
Средний	Руководитель структурного подразделения высшего образования – филиала университета

На каждую должность в резерве рекомендуется готовить по 2 кандидата, при этом среди этих 2 кандидатов необходимо выделить того, который будет зачислен в оперативный кадровый резерв.

Заключение

Анализ потребности в управленческих кадрах университетских комплексов, учредителем которых является ФАЖТ, является необходимым основанием для организации всей ра-

[5] Составлено автором

боты по подготовке управленческих кадров. Но, поскольку практика управления вузами в Российской Федерации является универсальной, разработанная методика может быть использована и в других университетах.

В данной статье не рассматривались вопросы методики (алгоритма) отбора кандидатов в кадровый резерв образовательных организаций, программы оценки потенциала лиц, включенных в кадровый резерв, и формирования индивидуальных траекторий обучения, что предполагается сделать в следующих публикациях.

Благодарность

Публикация осуществлена в рамках реализации гранта ОАО «РЖД» на развитие отраслевого образования, выполненного специалистами кафедры «Управление персоналом и социология» Уральского государственного университета путей сообщения.

Литература

1. Аржанухин, С.В. Социологический неоинституциональный подход к управлению кадровым резервом организации // Human Progress. 2021. Том 7. Вып. 2. С.: 2. URL: http://progresshuman.com/images/2021/Tom7_2/Arzhanukhin.pdf. DOI 10.34709/IM.172.2.
2. Боровиков, Ю.С.; Волков, Ю.В.; Мочалина, Т.А. Оптимизация численности кадрового резерва как элемент управления кадровым потенциалом // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 2. С.: 57-60.
3. Колычев, В.Д.; Белкин, И.О.; Удовидченко, Р.С. Специфика и результативность программ развития управленческих компетенций кадрового резерва // Высшее образование в России. 2019. № 11. С.: 134-143.
4. Бугров, Д.В.; Пономарева, О.Я.; Федорова, А.Э. Концептуальные вопросы развития кадрового потенциала университета // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 1. С.: 17-29.
5. Гринкевич, Ю.В.; Шабанова, М.В. Программы развития административных сотрудников как один из инструментов достижения стратегических целей университета // Университетское управление: практика и анализ. 2018. № 2. С.: 64-71.
6. Ишмуратова, Т.В. Практика работы с группой высокого профессионального потенциала университета: кейс Высшей школы экономики // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 2. С.: 84-92.

7. Кальмай, О.М.; и др. Кадровый резерв как фактор повышения конкурентоспособности современного университета // Университетское управление: практика и анализ научно-теоретический журнал. 2016. № 1. С.: 98-108.

8. Лазаренко, В.А.; и др. Компетентностная модель оценки кадрового резерва вуза // Вопросы управления. 2016. № 2. С.: 252-260.

9. Могилёвкин, Е.А. Особенности реализации персонал-технологии «формирование кадрового резерва» в университете // Вестник Новосибирского государственного университета экономики и управления [Вестник НГУЭУ]. 2014. № 3. С.: 182-192.

10. Новоселова, О.В.; Соловова, Н.В.; Нестерова, В.М. Компетентностный подход к формированию кадрового резерва образовательной организации высшего образования // Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология. 2018. Том 24. № 3. С.: 83-88.

11. Петрова, О.В.; Буреева, Н.Н.; Соколовская, С.В. Развитие кадрового резерва руководящего состава университета как условие лидерства на глобальном рынке образовательных услуг // Человек и образование. 2019. № 2. С.: 103-107.

12. Попова, Е.А.; Ибрагимова, М.Х. Оценка персонала как необходимый элемент системы стратегического управления университетом // Университетское управление: практика и анализ. 2017. № 2. С.: 53-64.

13. Резник, С.Д.; Сазыкина, О.А. Управленческое резервирование и его роль в повышении профессионализма университетского менеджмента // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 3. С.: 46-52.

14. Суровицкая, Г.В. Механизмы развития кадрового потенциала опорных университетов России // Университетское управление: практика и анализ. 2019. № 1-2. С.: 72-80.

15. Vinichenko, M.V.; et al. Application of innovative technologies for working with personnel reserve in higher education institutions of Russia and Indonesia // Revista ESPACIOS. 2017. Том 38. № 56.

16. Petrova, O.; Bureeva, N.; Sokolovskaia, S. Management competence of the personnel reserve as a condition of the university's leadership in the world market // 3rd International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership (ICSEAL 2019). Atlantis Press. 2019. С.: 323-328.

17. Dolzhenko, S.; et al. Comprehensive Experimental Technique of the Research on Forms of Personnel Reserve Stimulation // ECRM 2018 17th European Conference on Research Methods in Business and Management. Academic Conferences and publishing limited. 2018. С.: 116.

18. Chekotilo, E.Y.; Kichigina, O.Y. Mechanism of target search and information collection on scientometrical indicators as a support tool of managing solutions in formation of personnel reserve

of the university // Vestnik of Samara State Technical University. Technical Sciences Series. 2018. Том 26. № 4. С.: 41-51.

19. Bradley, A.P. Talent management for universities // Australian Universities' Review, The. 2016. Том 58. № 1. С.: 13-19.

TALENT POOL MANAGEMENT OF THE UNIVERSITY COMPLEX: METHODOLOGY FOR ANALYZING THE NEED FOR MANAGEMENT PERSONNEL

Nadezhda Aleksandrova

Cand. in Science (Philosophy), Associate Professor, Head of the HR Management and Sociology Department in Ural State University of Railway Transport

Yekaterinburg, Russia

Abstract. A significant number of organizations that care about maintaining and strengthening their positions in the relevant markets care about the continuity of the course, continuity and integrity of the management process. To achieve this task, companies are developing programs for the formation and development of a personnel reserve, which are an integral part of the overall and personnel strategy. Educational organizations of higher education (university complexes), the founder of which is the Federal Agency for Railway Transport, operate in the highly competitive market of educational services. Since the main employer for graduates of transport universities are the structures of JSC Russian Railways, the holding's management is interested in improving the quality of management of educational organizations by preserving proven and introducing new management practices, which helps maintain and develop the professional potential of the industry. This article is the first of three publications devoted to the issue of organizing work on managing the personnel reserve of railway universities. It presents a methodology for analyzing the needs of an educational organization for management personnel for a period of 3 to 5 years, based on the forecast of the development of the main directions of its activities and changes in its organizational and management structures and the determination of the specific job structure of the personnel reserve.

Keywords: university complex; university talent pool; forming a personnel reserve algorithm; need for university leaders; planning methodology for managers' need.

JEL codes: M12; I23.

Acknowledgements

The study was carried out as part of the implementation of a grant from JSC "Russian Railways" for the development of industrial education.

References

1. Arzhanukhin, S.V. (2021) Sociological neo-institutional approach to managing the personnel reserve of an organization // Human Progress. Vol. 7. Issue 2. P.: 2. URL: http://progresshuman.com/images/2021/Tom7_2/Arzhanukhin.pdf. DOI 10.34709/IM.172.2.

2. Borovikov, Yu.S.; Volkov, Yu.V.; Mochalina, T.A. (2006) Optimization of the number of personnel reserves as an element of personnel potential management // University management: practice and analysis. No. 2. P.: 57-60.

3. Kolychev, V.D.; Belkin, I.O.; Udovidchenko, R.S. (2019) Specificity and effectiveness of programs for the development of management competencies of the personnel reserve // Higher education in Russia. No. 11. P.: 134-143.

4. Bugrov, D.V.; Ponomareva, O.Ya.; Fedorova, A.E. (2016) Conceptual issues of development of university personnel potential // University management: practice and analysis. No. 1. P.: 17-29.

5. Grinkevich, Yu.V.; Shabanova, M.V. (2018) Development programs for administrative employees as one of the tools for achieving the strategic goals of the university // University management: practice and analysis. No. 2. P.: 64-71.

6. Ishmuratova, T.V. (2016) Practice of working with a group of high professional potential at a university: the case of the Higher School of Economics // University Management: Practice and Analysis. No. 2. P.: 84-92.

7. Kalmay, O.M.; et al. (2016) Personnel reserve as a factor in increasing the competitiveness of a modern university // University management: practice and analysis, scientific and theoretical journal. No. 1. P.: 98-108.

8. Lazarenko, V.A.; et al. (2016) Competence-based model for assessing the personnel reserve of a university // Management Issues. No. 2. P.: 252-260.

9. Mogilevkin, E.A. (2014) Features of the implementation of personnel technology “formation of a personnel reserve” at the university // Bulletin of the Novosibirsk State University of Economics and Management [Bulletin of NSUEM]. No. 3. P.: 182-192.

10. Novoselova, O.V.; Solovova, N.V.; Nesterova, V.M. (2018) Competence-based approach to the formation of a personnel reserve in an educational organization of higher education // Bulletin of Samara University. History, pedagogy, philology. Vol. 24. No. 3. P.: 83-88.

11. Petrova, O.V.; Bureeva, N.N.; Sokolovskaya, S.V. (2019) Development of a personnel reserve for university management as a condition for leadership in the global market of educational services // Person and Education. No. 2. P.: 103-107.

12. Popova, E.A.; Ibragimova, M.Kh. (2017) Personnel assessment as a necessary element of the university strategic management system // University management: practice and analysis. No. 2. P.: 53-64.

13. Reznik, S.D.; Sazykina, O.A. (2013) Managerial reservation and its role in increasing the professionalism of university management // University management: practice and analysis. No. 3. P.: 46-52.

14. Surovitskaya, G.V. (2019) Mechanisms for the development of human resources at flagship universities in Russia // University management: practice and analysis. No. 1-2. P.: 72-80.

15. Vinichenko, M.V.; et al. (2017) Application of innovative technologies for working with personnel reserve in higher education institutions of Russia and Indonesia // Revista ESPACIOS. Vol. 38. No. 56.

16. Petrova, O.; Bureeva, N.; Sokolovskaia, S. (2019) Management competence of the personnel reserve as a condition of the university's leadership in the world market // 3rd International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership (ICSEAL 2019). Atlantis Press. P.: 323-328.

17. Dolzhenko, S.; et al. (2018) Comprehensive Experimental Technique of the Research on Forms of Personnel Reserve Stimulation // ECRM 2018 17th European Conference on Research Methods in Business and Management. Academic conferences and publishing limited. P.: 116.

18. Chekotilo, E.Y.; Kichigina, O.Y. (2018) Mechanism of target search and information collection on scientometrical indicators as a support tool of managing solutions in the formation of personnel re-serve of the university // Vestnik of Samara State Technical University. Technical Sciences Series. Vol. 26. No. 4. P.: 41-51.

19. Bradley, A.P. (2016) Talent management for universities // Australian Universities' Review, The. Vol. 58. No. 1. P.: 13-19.

Contact

Nadezhda Aleksandrova
Ural State University of Railway Transport
66, Kolmogorova str., Yekaterinburg, 620034, Russia
ana1856@mail.ru