

М. Правдина,
зам. директора ЦВМ

М. Скворцова,
начальник УАР

М. Юдкевич,
директор по академическому развитию ГУ ВШЭ

Кадровый резерв и академическое развитие ГУ ВШЭ

Результаты исследования как основа управленческих решений

Аннотация. В статье идет речь об исследовательском проекте ЦВМ, проведенном по заказу Управления академического развития (УАР). Одна из ключевых тем проекта — программа кадрового резерва (или группа высокого профессионального потенциала ГУ ВШЭ, далее также — КР). Эмпирической основой исследования послужили 32 интервью с молодыми преподавателями и научными сотрудниками Школы.

Опираясь на материалы интервью, в первой части статьи мы рассмотрим вопросы о том, как участники резерва воспринимают его цели и функции, понимают требования к резервистам и открытые в рамках резерва возможности, оценивают процесс попадания в программу, инструменты академического развития, предназначенные для ее участников, и эффекты от пребывания в резерве. Вторая часть статьи — это комментарий руководителей УАР о том, чем оказались полезны результаты исследования и какие шаги по развитию программы кадрового резерва запланированы на будущее.

Ключевые слова: восприятие кадрового резерва его участниками, оценка инструментов академического развития, планы УАР в отношении кадрового резерва.

Кадровый резерв, или группа высокого профессионального потенциала ГУ ВШЭ

Программа кадрового резерва является одним из проектов Управления академического развития и нацелена на поддержку молодых преподавателей, научных сотрудников, а также студентов ГУ ВШЭ, которые вовлечены в преподавательскую и исследовательскую деятельность. Цель программы заключается в том, чтобы создать условия для закрепления молодых преподавателей и сотрудников в Школе, их интеграции в университетскую академическую среду, а также предоставить возможности для постоянного профессионального развития и повышения квалификации.

Группа высокого профессионального потенциала (кадровый резерв) существует в ГУ ВШЭ с 2006 г. Членство в программе длится 2 года, в середине периода

участники готовят рубежные отчеты для продолжения участия. Чтобы стать участником резерва, нужно соответствовать формальным требованиям (ставка, стаж работы в ГУ ВШЭ, возраст преподавателя, наличие ученой степени) и параметрам, рекомендованным в качестве критериев при рассмотрении кандидатур (например, число публикаций, уровень знания иностранного языка, рейтинг преподавателя, этап подготовки диссертационной работы). Конкретный набор требований зависит от категории резервиста.¹

На данный момент существуют четыре категории: «будущие преподаватели» (студенты и аспиранты, наиболее перспективные с точки зрения будущей преподавательской работы), «новые преподаватели» (молодые преподаватели, недавно начавшие работу в ГУ ВШЭ), «будущие профессора» (молодые преподаватели, наиболее перспективные с точки зрения будущего должностного продвижения) и не так давно появившаяся категория «новые исследователи» (работники, занимающие научные должности на полную ставку в научно-учебных лабораториях и научных институтах).

Участники резерва являются объектом различных мер поддержки, нацеленных на создание таких условий, при которых «будущие преподаватели» оставались бы в университете и успешно осваивали преподавательские и исследовательские навыки; «новые преподаватели» хорошо ориентировались бы в академической среде и использовали созданные для них возможности; «будущие профессора» не останавливались бы на достигнутом и ставили новые профессиональные цели; а «новые исследователи» совершенствовали бы свои научно-исследовательские компетенции.

Среди основных инструментов поддержки можно назвать следующие:

- стартовый грант в виде дополнения к заработной плате;

¹ Более подробную информацию о Программе высокого профессионального потенциала, в том числе о требованиях к кандидатам на включение в резерв, можно прочитать на сайте Управления академического развития: <http://academics.hse.ru/aim>.

- сокращение преподавательской нагрузки на 25% (для тех, кто работает на полную ставку);
- специальные мероприятия для резервистов (выездные семинары, встречи с руководителями программы);
- конкурсы на реализацию инновационных образовательных проектов;
- специальная информационная поддержка;
- приоритет при отборе на курсы повышения квалификации, стажировки и проч.

Программа предполагает инициативу и со стороны резервистов: результативность мер поддержки зависит от того, как участники реагируют на предоставляемые возможности, насколько осведомлены и какую позицию занимают, в каких проектах и с какими мотивами участвуют, какие затруднения преодолевают. Другими словами, руководителями программы запущен ряд инициатив и мероприятий, которые уже работают определенное время; теперь появляется потребность в информации о том, как участники резерва понимают и воспринимают эти инициативы, какую роль мероприятия кадрового резерва играют в университетском опыте резервистов, что работает достаточно эффективно, а что требует изменений.

Описание исследования

Весной 2010 г. Управление академического развития заказало Центру внутреннего мониторинга проведение исследования, посвященного инструментам академического развития молодых преподавателей и научных сотрудников ГУ ВШЭ. Этот проект стал для ЦВМ одним из первых крупных разовых (а не мониторинговых) исследований, проведенных по заказу подразделения для решения конкретных задач, связанных с его текущим функционированием и планами на будущее.

Эмпирическую базу исследования составили 32 интервью, проведенные в мае-июне 2010 г. с преподавателями различных факультетов и сотрудниками научных подразделений Школы. Интервью были строго конфиденциальными, все выводы и результаты анализа ЦВМ представил УАР в обобщенном виде без упоминания личных данных участников; таким образом была обеспечена полная анонимность, гарантированная респондентам перед участием в опросе. В интервью поднимался ряд тем, связанных с профессиональной деятельностью и академическим развитием преподавателей в рамках университета.

- Профессиональные траектории преподавателей и сотрудников.
- Распределение времени между видами деятельности: преподавательской, учебно-методической, научно-исследовательской, проектной, административной, консалтинговой, экспертной и т.д.
- Горизонтальная и вертикальная коммуникация в университете. Каналы, содержание и проблемы коммуникации на различных уровнях:

а) кафедра, б) факультет, в) структурное подразделение, г) филиалы университета, д) руководство.

- Информационная поддержка со стороны университета: основные источники информации, оценка содержания информационных сообщений, их достаточности и полезности.
- Финансовая поддержка молодых преподавателей и восприятие механизмов поддержки.
- Научно-исследовательская и проектная работы в ГУ ВШЭ: процесс, результаты, организационные и содержательные проблемы; трудности междисциплинарного сотрудничества.
- Академическая активность: конференции, выездные семинары, летние школы.
- Образовательная активность: стажировки, курсы повышения квалификации.
- Профессиональные планы на 5-летний период.

В ходе проекта был проведен анализ нескольких областей функционирования университета. Одна из решаемых в рамках проекта задач затронула КР, поскольку большинство респондентов, будучи молодыми сотрудниками и преподавателями Школы, входят в состав одной из трех категорий резерва: «будущие преподаватели», «новые преподаватели» и «будущие профессора»².

Изучение кадрового резерва как отдельная тема проекта — хороший пример того, каким образом внутренние исследования становятся одним из инструментов, содействующих подразделениям в планировании и оценке собственной работы. Задачи исследования в отношении кадрового резерва заключались в том, чтобы зафиксировать, как участники воспринимают программу КР и свой статус в качестве резервиста; а также выявить, каким образом участие в программе соотносится с деятельностью и планами резервистов, какую роль играет в их профессиональном развитии. Объектом изучения стали сегодняшние и бывшие участники группы кадрового резерва ГУ ВШЭ в Москве.

В первой части статьи представлены отдельные выводы и рекомендации по результатам исследования, во второй части приводятся комментарии директора по академическому развитию М.М. Юдкевич и начальника УАР М.В. Скворцовой о том, как используются результаты проведенного исследования и какие изменения в деятельности по академическому развитию запланированы на краткосрочную и долгосрочную перспективы.

Отдельные выводы и рекомендации по результатам исследования

1. Ощутимая гетерогенность профессиональных траекторий участников резерва. Несмотря на сравнительно небольшое число интервью, мы столкнулись с существенной неоднородностью ис-

² Четвертая категория резерва — «новые исследователи» — в выборку проекта не попала.

следуемой аудитории и разнообразием профессиональных траекторий преподавателей в рамках университета. Участники КР различаются тем, как сочетают преподавательскую, административную, учебно-методическую и научно-исследовательскую нагрузку, каким образом расставляют приоритеты между сферами деятельности, как относятся к вне-университетским проектам и опыту международного сотрудничества, на каком этапе подготовки диссертации находятся, какие профессиональные цели ставят перед собой и т.д. Наблюдаемая гетерогенность профессиональных траекторий приводит к заключению о том, что необходим более дифференцированный подход к академическому развитию сотрудников. Неодинаковые бэкграунд, опыт и объем компетенций, вероятно, связаны с неодинаковыми профессиональными возможностями и целями, а они, в свою очередь, требуют разных способов академического развития и мер поддержки. Существует, на наш взгляд, потребность в системе планирования, отслеживания и сопровождения *индивидуальных профессиональных траекторий*.

Если обратиться к опыту зарубежных вузов, то можно предложить, как минимум, два инструмента такой системы: институт тьюторства и обучение не только собственно академическим навыкам, но и навыкам планирования академической карьеры³. Что касается тьюторства, то оно подразумевает закрепление за каждым молодым сотрудником старшего коллеги — тьютора. Последний выступает в роли советчика при составлении индивидуального профессионального плана и его отслеживании, а также играет более масштабную роль референта, на которого можно ориентироваться при построении академической карьеры. В качестве тьюторов могут быть предложены как опытные коллеги, так и вчерашние «новые преподаватели» — выпускники КР. Здесь, однако, необходимо учитывать, что тьюторство не должно носить формального характера, иначе возникает угроза его содержательному эффекту. Судя по интервью, в ГУ ВШЭ уже довольно успешно работают формы неформального тьюторства, которые позволяют привлекать молодых сотрудников, способствовать их включению в университетскую среду и закреплению в вузе. Мы обнаружили как минимум две группы, в каждой из которых молодые преподаватели находятся под покровительством старшего коллеги, инициировавшего их переход из внешних структур в ГУ ВШЭ или решение о том, чтобы остаться после выпуска в Школе.

Что касается развития навыков планирования академической карьеры, то, как мы можем судить по интервью, в определенной форме эту функцию уже выполняет Управление академического развития, по

крайней мере, на уровне индивидуальных консультаций и советов, за которыми обращаются резервисты к руководителю и менеджерам УАР. Однако, по примеру зарубежных вузов, такая система может быть формализована и переведена в больший масштаб. Речь идет о специальных образовательных семинарах по управлению академической карьерой, развитию менеджерских навыков, навыков по составлению и отслеживанию индивидуального плана, поиска информации об академических возможностях, фандрайзинга и проч., а также индивидуальных консультациях.

2. Множественное восприятие резерва и выполняемых им функций. Респонденты демонстрируют большое разнообразие мнений относительно того, что представляет собой КР и его функции. По мнению преподавателей, руководители резерва хотели бы достичь следующих целей.

1. Создать особую группу с налаженными внутри социальными сетями. Речь идет о некоем академическом сообществе с интенсивной внутренней коммуникацией. Будучи созданным, оно должно стать поддерживающей средой и предоставлять своим участникам ресурсы (в виде взаимной помощи, приглашения в проекты и т.д.) для включения в проектную, научно-исследовательскую деятельность.
2. Развивать научный потенциал сотрудников, в том числе стимулировать междисциплинарную научно-исследовательскую работу. Миссия резерва соотносится, в понимании респондентов, со стратегией развития ГУ ВШЭ по увеличению количества научных исследований и доли исследовательской деятельности в университете.
3. Вырастить преподавательскую смену, привлечь и удержать молодых сотрудников, создать условия для профессионального роста.
4. Научить видеть существующие пути профессионального развития и использовать предоставляемые Школой ресурсы (КР как инкубатор академических работников).

Респонденты называют следующие задачи, решению которых способствует КР.

- Расширение сети знакомств, накопление горизонтальных связей.
- Формирование чувства причастности, включенности в жизнь университета (sense of belonging) за счет создания особой информационной и коммуникационной среды. Резерв выступает в данном случае как элемент корпоративной культуры, благодаря которому участники ощущают, в том числе, собственную значимость как сотрудника университета. Для преподавателей, пришедших не из Вышки, КР может выполнять и адаптирующую функцию.
- Понимание преподавателями стратегии развития и того, в каком направлении движется университет. Общение на организационных

³ Об этих и других инструментах академического развития, зарекомендовавших себя в зарубежных вузах, подробнее можно прочитать в статье данного номера: *Чириков И.* Зачем университетам академическое развитие: опыт зарубежных вузов. С. 9–16.

собраниях и, в большей степени, на выездных семинарах способствует пониманию того, как функционирует вуз, какие цели ставит руководство и каковы ожидания от сотрудников университета.

- Возможность прямого общения с руководством, получения совета и консультации по профессиональным вопросам. Резерв играет роль площадки для обсуждения проблем и решений, а также в некотором смысле консультационного центра, когда резервисты обращаются за советом к создателям кадрового резерва и менеджерам УАР.
- Получение преподавателями привилегий для обучения и повышения квалификации.
- Стимулирование интереса к междисциплинарной коммуникации; понимание преподавателями того, кто и над какими проектами работает в университете.
- Формирование пула возможностей, потенциально доступных резервистам. Подобный пул формируется за счет как организации проектов, так и информирования участников резерва о существующих университетских (гранты, конкурсы, курсы повышения квалификации) и внеуниверситетских (конференции, летние школы) возможностях.
- Переход преподавателей с внешнего рынка труда в ГУ ВШЭ (стартовый грант как решающий аргумент) и возможность не совмещать основную занятость с подработкой.
- Выход за пределы уровня кафедры или структурного подразделения, преодоление локальных трудностей. КР, будучи надфакультетской структурой, позволяет включиться в общеуниверситетский контекст и служит своеобразной компенсацией конфликтов и ограничений в рамках отдельных кафедр и подразделений.
- Площадка для реализации идей преподавателей.

При достаточно высокой оценке КР наблюдается и ряд проблемных областей. Во-первых, часть преподавателей затрудняются с определением того, каковы цели и задачи резерва. Для них он не выступает ни инструментом профессиональной реализации, ни отдельным сообществом, а скорее играет роль фона, потенциального пула возможностей. Во-вторых, существует вероятность, что инструменты поддержки в рамках резерва охватывают, в первую очередь, наиболее активных и проявляющих инициативу преподавателей, оставляя «за бортом» тех, кто менее активен в выстраивании своей профессиональной карьеры.

3. Роль «внешних сил» в процессе попадания в резерв. Для некоторых участников попадание в резерв остается практически не замеченной формальностью («заполнением анкеты»), что, с нашей точки зрения, негативно сказывается на их осведомленности о своих возможностях и заинтересованности в резерве.

Попадание преподавателей в резерв реже связано с их собственной осознанной инициативой и чаще зависит от действий и активности кафедры, на которой они работают. Существует вероятность, что преподаватели, чьи кафедры не отличаются активностью и вниманием к общеуниверситетским процессам, рискуют оказаться вне резерва.

4. Неопределенность в восприятии своей категории и связанных с ней возможностей и обязательств. Далеко не у всех респондентов есть четкое понимание того, какие уникальные требования и ожидания связаны со статусом резервиста. По мнению участников, со стороны самих организаторов не всегда поступают четкие разъяснения того, что они ожидают от резервистов в процессе и по итогам пребывания в программе. Не исключено, что вопрос неочевидности ожиданий и перспектив членства в резерве проявляется особо остро в группе будущих преподавателей. Примечательно, что, согласно мнению респондентов, именно отсутствие требований и ожиданий (наряду с отсутствием финансовой поддержки) отличает категорию «будущие преподаватели» от категории «новые преподаватели».

Недостаточно полное понимание касается не только требований, но и возможностей, открытых для участников резерва и созданных специально для их поддержки. Это относится, прежде всего, к стартовому гранту, восприятие которого варьируется от определения его как стимулирующей надбавки (стимул к действию) до понимания как надбавки за достигнутое (должного дополнения к заработной плате).

По-видимому, существует потребность в более четком определении конкретных ожиданий от участников, что может быть реализовано в рамках и организационных мероприятий, и неформальных встреч с руководителями программы, а также на уровне программных документов (например, более подробной концепции КР).

5. Оценка инструментов поддержки. К основным инструментам поддержки в рамках КР относятся финансовая составляющая в виде стартового гранта, снижение преподавательской нагрузки на 25%, участие в выездных семинарах резерва, в конкурсах на реализацию инновационных образовательных проектов, дополнительные образовательные возможности (участие в семинарах, мастер-классах, обучение на курсах повышения квалификации и проч.) и специальная информационная поддержка резервистов.

Выездные семинары. Среди всех мероприятий КР выездные семинары оцениваются респондентами особенно высоко. Именно семинары, наряду с финансовой поддержкой, являются, по-видимому, самыми эффективными инструментами поддержки. По мнению участников, семинары решают ряд задач, из которых три первых имеют особое значение.

1. Коммуникация, наращивание горизонтальных связей.
2. Визуализация молодой академической среды и динамичной исследовательской жизни в Школе.

3. Непосредственное общение с руководством университета, возможность задать вопросы и получить совет.
4. Осознание собственной значимости в масштабах Школы и заботы со стороны руководства.
5. Социализация новых сотрудников, не окончивших ГУ ВШЭ, их включение в университетскую жизнь и информационную среду Школы.

Проектные формы работы на выездном семинаре оказались менее востребованными, чем неформальное общение участников друг с другом и общение с руководством. Насыщенность официальной программы ограничивала возможность неформальной коммуникации, потребность в которой ощущалась наиболее остро. В целом респонденты озвучивают запрос на большее число мероприятий, предполагающих дискуссии и живое общение в рамках больших коллективов преподавателей и сотрудников университета. Такой формат мероприятий необходим для формирования университетской общности, ощущение которой ослабевает в условиях быстрого разрастания вуза.

Образовательная компонента. Все респонденты, которые участвовали в образовательных семинарах и программах повышения квалификации, организуемых УАР, оценивают их очень позитивно. Те резервисты, кто не посещал образовательных курсов, объясняют этот факт не их содержанием, а во-первых, нехваткой времени, во-вторых, пересечением курсов с аудиторными занятиями, которые ведут преподаватели.

Преподаватели (особенно будущие профессора) полагают, что важным шагом в их профессиональном развитии могло бы стать участие в различных формах международной академической мобильности: краткосрочных (летние школы, стажировки) и долгосрочных (программы postdoc). Однако в реальности такое участие, по мнению респондентов, весьма проблематично, поскольку на данный момент им непонятны процедура и механизм возвращения в Школу после длительного пребывания за рубежом.

Сокращение преподавательской нагрузки. Возможность снизить преподавательскую нагрузку востребована, но степень востребованности варьируется по категориям резервистов. Особенно полезна эта опция для «новых преподавателей», вовлеченных в ряд исследовательских проектов и работающих над диссертацией. Для «будущих профессоров» эта возможность менее привлекательна, так как они могут компенсировать часть часов, курируя большее количество дипломных работ. Сокращение нагрузки для тех, кто этим воспользовался, играет важную роль. Основным эффектом, по мнению «новых преподавателей», связан с высвобождением времени для исследовательской работы и самообразования.

Между тем существуют две проблемы. Во-первых, не все респонденты осведомлены о возможности

сократить нагрузку. Во-вторых, не все осведомленные могут на практике воспользоваться этой опцией: университетское положение о кадровом резерве натывается на локальные неформальные правила распределения нагрузки на конкретных кафедрах и факультетах. На некоторых из них возможность воспользоваться правом на сокращение нагрузки фактически отсутствует.

Информационная компонента. В целом ситуацию с информационными потоками в университете можно охарактеризовать так: информации более чем достаточно. Респонденты жалуются не на отсутствие какой-либо информации, а напротив, на ее избыточность, а также периодические затруднения с толкованием формальных правил. Из-за обилия рассылок некоторые преподаватели отказываются от корпоративной почты и создают электронные адреса, доступные только узкому кругу, что препятствует внутриуниверситетской коммуникации. Соответственно возникает вопрос об альтернативных способах донесения ключевой информации о тех или иных инициативах в рамках КР до потенциально заинтересованных в ней участников.

Основное замечание, с точки зрения информационной поддержки в рамках КР, касается отсутствия более подробной информации о профессиональной деятельности участников резерва. Существующие списки, по мнению респондентов, содержат недостаточно содержательную и подробную информацию о реальных профессиональных интересах участников и проектах, над которыми они работали и работают в настоящий момент. Более полная и исчерпывающая информация о коллегах способствовала бы установлению междисциплинарных контактов, в том числе для формирования проектных групп.

6. «Выпускники» резерва. Некоторые респонденты, уже завершившие или в ближайшее время завершающие участие в КР, высказывают сожаление о том, что участие в программе резко обрывается, и руководителями резерва не предусмотрено дальнейшего вовлечения выбывших участников в его мероприятия. По мере развития программы кадрового резерва формируется особая группа «выпускников», которая требует специального внимания. Поскольку одна из целей КР — создание особого академического сообщества, то целесообразно не прекращать связь с «выпускниками», а активно поддерживать контакт и вовлекать их в некоторые мероприятия резерва.

В качестве форм работы с бывшими участниками можно предложить:

- 1) сохранение информационной поддержки;
- 2) приглашение к участию в выездных мероприятиях и
- 3) вовлечение в некоторые проекты.

С одной стороны, бывшие участники проявляют интерес к участию в проектах резерва. С другой стороны, действующие участники считают, что разрешение на включение в проекты хотя бы одного человека не из резерва смогло бы повысить качество проектов.

7. Проблемы, связанные с реализацией программы. Отвечая на вопросы о своем университетском опыте, преподаватели упомянули ряд ситуаций и процессов, которые в определенной степени препятствуют задачам резерва и которые необходимо учитывать.

1. *Пересечение времени пребывания в резерве с самым активным периодом написания диссертации, а также первым годом преподавательской деятельности.* В процессе написания кандидатской приоритет отдается подготовке работы, и другие мероприятия отходят на второй план. Что касается первого года преподавания, то он становится особо трудным, так как подготовка к занятиям требует от новичков больших усилий и временных затрат. В такой ситуации, по-видимому, необходим индивидуальный подход к оценке научно-исследовательских успехов молодых преподавателей — участников КР, при котором учитывался бы этап их академической карьеры.
2. *Конкуренция за время и силы резервистов со стороны их кафедр.* Кафедры предъявляют собственные требования к деятельности своих сотрудников, что является нормальным положением вещей. Однако в наших интервью встречаются примеры, когда требования кафедры становятся единственным приоритетом для преподавателей, выключаящим их из общеуниверситетских, надфакультетских и надкафедральных проектов, в том числе из мероприятий КР.
3. *Нелояльное отношение руководителей отдельных подразделений к участию молодых сотрудников в проектах резерва.*
4. *Слабое понимание своей профессиональной траектории в рамках резерва.* Некоторые преподаватели затрудняются с пониманием того, как отдельные меры академического развития могут способствовать их профессиональному развитию. К таким мерам относятся, например, участие в междисциплинарных проектах, программах международной мобильности и мероприятиях кадрового резерва.

Использование результатов исследования в планах Управления академического развития

Проект по изучению инструментов академического развития сотрудников был инициирован Управлением академического развития, и, следовательно, важно, каким образом подразделение-заказчик планирует их использовать. Ниже представлен взгляд директора по академическому развитию М.М. Юдкевич и начальника УАР М.В. Скворцовой на выводы и результаты проекта, имеющие отношение к КР.

— Чем оказались полезны данные исследование и его результаты для Управления академического развития?

— *Во-первых*, мы получили относительно объективную картину восприятия различных механизмов поддержки кадрового резерва членами этой группы и сформировали представление об их отношении к тем или иным инструментам. Конечно, мы и сами проводим регулярные опросы среди участников КР, однако не всегда эта информация объективна — ведь ее собирает то подразделение, от которого в жизни резерва многое зависит.

Во-вторых, мы получили мнения не только тех резервистов, которые активно участвуют в мероприятиях резерва (а именно их мнения нам удается получить чаще всего), но и тех, кто пока относительно неактивно вовлечен в его деятельность. Это позволило нам не только получить менее смещенную картину, но и понять, какие барьеры существуют, почему они возникают, и какие есть способы их снижения или преодоления. Мы узнали также и мнения молодых преподавателей, которые по тем или иным причинам выпали из группы КР раньше окончания 2-летнего срока. Их точка зрения стала очень ценной для нас информацией.

В-третьих, исследование помогло нам в еще большей степени убедиться в том, насколько разнообразна та группа наших молодых коллег, которых мы объединяем под единой «шапкой» кадрового резерва. Отсутствие единой мотивации, ценностей и ожиданий от работы, Школы в целом и пребывания в группе резерва в частности — факт, без понимания которого мы рискуем столкнуться с относительно невысокой эффективностью инструментов, которые задумываются нами для работы с «типичными» резервистами. На практике оказалось, что говорить о каком-то одном типе преподавателей как представителей резерва нельзя, поскольку кадровый резерв объединяет людей с разнообразными типами профессиональных траекторий.

И, наконец, *в-четвертых*, эта информация дает нам определенное «руководство к действию». Мы почерпнули из нее основания для совершенствования существующих и создания новых механизмов, лучше поняли, что работает, что не работает, а что работает не так, как мы ожидали или рассчитывали.

Если же говорить о дальнейших шагах и операциональных выводах, сделанных нами по результатам исследования, то их можно условно разбить на три группы. К первой мы относим шаги, которые можем предпринять уже сейчас (например, организовать дополнительное информационное освещение тех или иных мероприятий); что-то же может быть сделано в ближайшее время (например, мы, возможно, поменяем правила участия в ряде конкурсов, которые проводятся для КР); наконец, есть планы, для реализации которых понадобится не просто тонкая подстройка или изменения дизайна уже существующих механизмов академической поддержки, но создание новых рамок и правил. Эти планы, разумеется, наиболее долгосрочные, однако и они со временем будут реализованы. Мы надеемся, что, при наличии обратной связи с участниками КР (наши собствен-

ные опросы и исследование ЦВМ показывают, что она может быть очень конструктивной), мы сможем реализовать и их, а не ограничиться «косметическим ремонтом».

Итак, несколько первых выводов.

- Поскольку кадровый резерв оказался крайне гетерогенным по мотивации своих участников, их начальным академическим достижениям и ориентирам на будущее, в работе с резервом в 2011 г. необходимо сделать акцент на планировании индивидуальных траекторий академического развития и карьеры в университете. Разработка такой программы уже ведется, она будет учитывать опыт соответствующих программ ведущих зарубежных университетов.
- Следует анализировать каждый случай отчисления из резерва по причине низкой активности резервиста. Нужно научиться различать отсутствие мотивации участника резерва к построению академической карьеры и отсутствие у него необходимых ресурсов, способностей или информации для такой деятельности.
- Возможно, наиболее активную часть резерва нужно чаще привлекать к работе с остальными резервистами в качестве обладателей позитивного опыта (например, организовывать мастер-классы с распространением информации о лучших практиках).
- Следует организовать диагностику имеющихся у резервистов навыков построения карьеры, на основе которой разработать специальные обучающие программы. Эти программы должны развивать как навыки наставничества, так и умение самостоятельно выстраивать профессиональное развитие с максимальным привлечением ресурсов академической среды.
- При зачислении преподавателя или исследователя в резерв следует проводить диагностику его стартовой позиции: мотивации, уровня развития академических навыков, определять ближайшие и отдаленные профессиональные цели. План работы на год нужно строить с учетом этого «стартового уровня».
- Разрабатывая идеи и технологии новых инструментов поддержки (например, конкурсов для КР), следует четко таргетировать их и по-

нимать, для какой категории резервистов они станут наиболее полезными.

- Необходимо создать открытую (для резервистов) базу контактов, из которой каждый участник КР сможет получить информацию о других участниках, их профессиональных целях и интересах.
- Выездные семинары, по отзывам резервистов, оказались одним из наиболее значимых инструментов в рамках КР. При планировании следующих семинаров нужно больше времени оставить для неструктурированного общения резервистов между собой с целью налаживания и развития неформальных профессиональных связей.
- Некоторые участники резерва затрудняются сформулировать, что представляет собой резерв, каковы его цели и задачи. Следует предложить внятные ответы на эти вопросы и постоянно их транслировать на всех мероприятиях КР, чтобы сформировать конвенциональное мнение о том, каковы официальная точка зрения на задачи резерва, его роль в академическом развитии университета и ожидания руководства от резервистов.
- Необходимо более активное сотрудничество с заведующими кафедрами и деканами, информирование их о задачах и программах КР, о том, каковы успехи и достижения их сотрудников в резерве.
- Надбавка за членство в КР должна получить официальное истолкование: за что именно она начисляется и каков ее смысл.
- Необходимо укрепление общеуниверситетской идеологии, в том числе с помощью регулярных встреч участников КР с руководством университета.
- На сайте Управления академического развития (после добавления ряда функциональных возможностей) должны быть наглядно отражены результаты всех реализованных в рамках КР проектов.
- Важно продолжать работу с «выпускниками» КР, в частности, активнее включать их в проекты резерва, в том числе в составе конкурсных групп.