

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИЕЙ ВУЗА¹

PROJECT-BASED APPROACH TO MANAGING HUMAN RESOURCES STRATEGY OF THE UNIVERSITY

О.Ф. Данилов, Н.М. Чикишева, М.С. Гусарова, М.В. Осколкова, О.С. Талалаева

O.F. Danilov, N.M. Chikisheva, M.S. Gusarova, M.V. Oskolkova, O.S. Talalaeva

Тюменский государственный архитектурно-строительный университет

Необходимость применения программно-целевого, проектного подхода к управлению вузом обусловлена ускоренным внедрением инновационных технологий в экономике, современными тенденциями в сфере образования, переходом на уровневую систему обучения.

Управление кадровой стратегией вуза построено на принципах программно-целевого и проектного управления с учетом факторов внешней и внутренней среды.

Согласно логике исследования в основе проектирования стратегии управления персоналом лежит стратегия развития организации. Далее выделяются и анализируются факторы внешнего и внутреннего воздействия. Для кадровой стратегии – это вызовы внешней среды (политическая, социальная, культурная и др.) и состояние кадровой политики на текущий период с использованием традиционного и SWOT-анализа.

Был проанализирован количественный состав персонала университета, уточнена его возрастная, квалификационная структура (представлена в разрезе направлений подготовки обеспеченность научными кадрами). Кроме того, произведен анализ развития сотрудников, мотивационных установок, заработной платы за 3 года. Неотъемлемой частью кадровой стратегии является изучение и идентификация типа организационной культуры по методике К. Камерона и Р. Куина. В основе рамочной конструкции авторов лежат конкурирующие ценности: гибкость и дискретность, стабильность и контроль, внешний фокус и дифференциация, внутренний фокус и интеграция. Благодаря проведенному анкетному опросу среди сотрудников и преподавателей вуза выявлены основные организационные ценности, которые учтены в разработке кадровой стратегии.

В соответствии с проведенной диагностикой была уточнена формулировка кадровой стратегии с учетом стратегии развития вуза и представлено ее расширенное толкование: показана взаимосвязь стратегии развития с кадровой по типам конкретных стратегий, с учетом временных горизонтов и типа кадровой стратегии; сформированы целевые приоритеты на 2014–2018 гг.

Развитие направлений кадровой стратегии реализовано с применением проектного подхода. Каждое направление программы развития разработано как проект.

Проектная модель управления кадровой стратегией способствует активному развитию университета, адаптации к изменяющимся условиям.

The necessity of application of target-oriented, project-based approach to the management of the university is due to the accelerated introduction of innovative technologies in the economy, modern trends in education and the transition to a multi-level system of education.

Managing human resources strategy of the university is built on the principles of target-oriented and project management and takes into account the factors of external and internal environment.

The basis of the design of the strategy of personnel management is the development strategy of the organization. Next, the authors identify and analyze the factors of external and internal exposure. For personnel strategy they include the challenges of the external environment (political, social, cultural and others) and the state personnel policy for the current period using traditional and SWOT analysis.

The article analyzes the quantitative composition of the staff of the University, clarified his age, qualification structure, and the provision of scientific personnel. In addition, the authors have analyzed the development of employees, their motivation aims and wages for 3 years. An integral part of the human resources strategy is the study and identification of the type of organization culture on the methodology of K. Cameron and R. Quinn. At the heart of the frame structure of the authors there are competing values: flexibility and discontinuity, stability and control, external focus and differentiation, internal focus and integration. A poll conducted among employees and teachers of the University, identified key organizational values that were considered in the development of the human resources strategy.

The authors said the wording of the HR strategy, taking into account the development strategy of the university and presented it to a broader interpretation: it showed the relationship of the strategy of development of the personnel by type specific strategies, taking into account timing and type of human resources strategy and formed task priorities for 2014–2018.

The development of human resources strategy is implemented using the project approach. Each direction of the program was developed as a project.

Project model of human resources management strategy promotes the development of the university and adaptation to changing conditions.

Ключевые слова: проектное управление, стратегия управления персоналом, команда проекта, программно-целевой подход, распределение по зонам ответственности, нормаль процесса управления, алгоритм управления кадровой стратегией, кадровый резерв.

Key words: project management, human resources management strategy, the project team, target-oriented approach, zoning responsibility, the normal management process, control algorithm HR strategy, talent pool.

¹ Работа проведена при финансовой поддержке Министерства образования и науки РФ в рамках государственного задания вузам в части проведения научно-исследовательских работ на 2014–2016 гг., проект № 2378.

Стратегия – функция направления, это фундамент практической деятельности компании, координация ее отдельных направлений, процесса адаптации к среде [1].

Кадровая стратегия вуза – совокупность ориентиров и действий университета в сложившихся условиях внешней среды, регулируемых системой правил и принципов (кадровой политикой), необходимых для приведения компетенций персонала в соответствие с целью развития.

Главной характеристикой, отличающей любую стратегию от тактики, является долгосрочный характер и фиксация текущего состояния. Долгосрочный характер стратегии позволяет сосредоточить внимание разработчика стратегии на более значимых для развития организации в будущем моментах, а фиксация текущего момента не позволит стратегии принять абстрактный характер [2].

С функциональной точки зрения стратегия управления персоналом включает координацию, необходимую для реализации цели деятельности организации. Координация как функция управления означает согласование деятельности всех частей организации. С задачей

координации справится проектный подход в управлении. Проектный подход представляет собой концепцию управления (планирование, организация, мотивация, координация и регулирование, контроль) мероприятиями, направленными на эффективное достижение целей.

Основными используемыми принципами проектного управления являются следующие:

1. Проект – ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы в рамках Программы стратегического развития университета с использованием потенциала сформированной проектной группы.

2. Используя технологию проектного управления, руководитель целевой программы формирует временный коллектив на период реализации программы из числа сотрудников и преподавателей университета для решения поставленных задач [3]. Исполнители программ имеют двойное подчинение: с одной стороны, это подчинение непосредственному руководителю функциональной службы (проректору по направлению), а с другой – руководителю программы, что предполагает использование элементов *матричной структуры управления* (рис. 1).

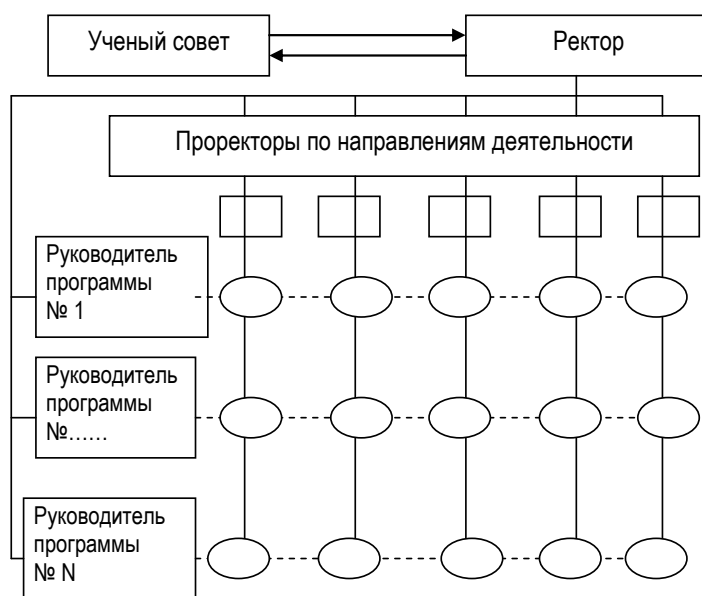


Рис. 1. Матричная структура управления программами

3. Инициация и экспертиза проектов осуществляется в условиях самоорганизации и организационной демократии, что повышает инициативу и ответственность сотрудников, способствует снижению административных барьеров.

Разработка кадровой стратегии зависит как от внешних условий, экономических, политических и социальных сил, так и от условий, существующих в университете.

1. Анализ внешней и внутренней среды

Внешние условия формируют вызовы, на которые необходимо дать ответ (см. табл. 1).

Внутренние условия (внутренняя среда) включают:

- финансовое состояние университета;
- характеристику кадровой политики университета и анализ персонала;
- организационную культуру.

Таблица 1

«Вызовы» внешней среды и «ответы» на них

«Вызов»	«Ответ»
<i>Политическая, экономическая, социо-культурная макросреда</i>	
В России, при наличии высокого интеллектуального потенциала, отсутствуют механизмы его использования, что ведет за собой снижение государственной безопасности	Участие в инновационном развитии национальной экономики через развитие прикладной науки и образования
Переход на инновационный путь развития осуществляется в условиях недостаточности средств на реализацию проектов в сфере образования и науки, что, однако, не мешает определить их как приоритетные статьи госбюджета	Участие в государственных программах создания университетов России (национальные, исследовательские и др.). Развитие и поддержка собственных программ оптимизации штатной и возрастной структуры НПП через внутрисоссийскую и международную мобильность, повышение квалификации
Недостаточное вовлечение талантливой молодежи в научно-образовательную среду	Внутривузовская поддержка талантливой молодежи, создание условий для профессионального и должностного роста
Снижение статуса подготовки кадров высшей квалификации согласно новому закону «Об образовании в РФ» от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ (ст. 10, п. 5: «В Российской Федерации устанавливаются следующие уровни профессионального образования: 1) среднее профессиональное образование; 2) высшее образование – бакалавриат; 3) высшее образование – специалитет, магистратура; 4) высшее образование – подготовка кадров высшей квалификации»)»	
Несоответствие квалификации научно-педагогических работников в России мировому уровню, что влечет снижение конкурентоспособности организаций сектора исследования и разработок	Создание внутренних возможностей за счет развития лабораторной базы и целевое сопровождение подготовки необходимого числа высококвалифицированных кадров
Кадровый потенциал становится «локомотивом» экономики, способным принять вызовы инновационной мировой экономики и в конечном итоге является главной ресурсной составляющей экономики, так как природных ресурсов недостаточно	Создание эффективных механизмов поддержки воспроизводства научных и научно-педагогических кадров
Просматриваются ярко выраженные ликвидационные стратегии (моменты) в отношении средне- и низкорейтинговых вузов	

Анализ элементов кадровой политики ТюмГАСУ

Наем персонала в ТюмГАСУ осуществляется на основе ежегодного расчета потребности в кадрах. В области планирования кадровых ресурсов в университете ведется работа по определению количественной и качественной потребности в персонале.

Порядок приема и увольнения работников в университете осуществляется согласно Трудовому кодексу Российской Федерации и правилам внутреннего распорядка.

Адаптация вновь принятых работников происходит следующим образом. Непосредственный руководитель проводит организационную адаптацию работника: представляет

нового работника коллективу, вводит в курс дела, знакомит с правилами внутреннего распорядка, доводит должностные обязанности и права, информирует новичка о системах материального поощрения, социальных льготах.

Далее работник проходит психофизиологическую, социально-психологическую и профессиональную адаптацию.

Около 300 выпускников вуза продолжают работать в нем на должностях профессорско-преподавательского, административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала.

На рис. 2 представлена структура персонала университета в разрезе основных категорий по годам.

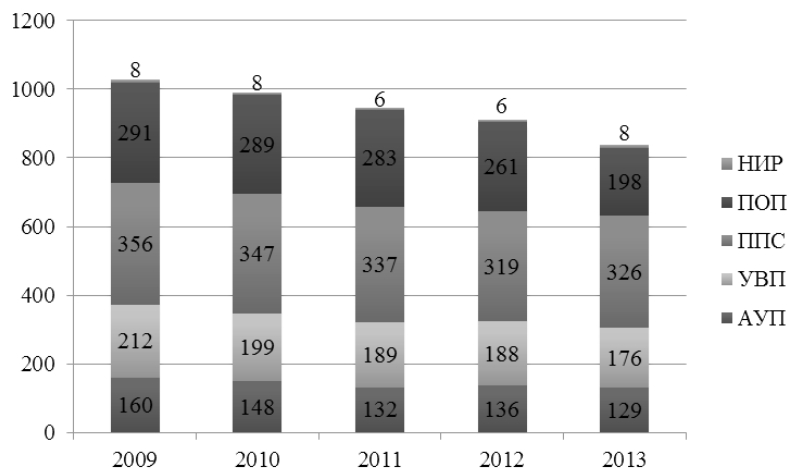


Рис. 2. Состав персонала ТюмГАСУ

Структура персонала относительно стабильна – доля административно-управленческого персонала – 14–16 %, научно-исследовательского персонала – в пределах 1 %, что очень мало с точки зрения современных тенденций в профессиональном образовании, учебно-вспомогательного персонала – 20–21 %. Изменения в 2013 г. произошли с профессорско-

преподавательским составом и прочим обслуживающим персоналом. Доля ППС возрасла с 35 % до 39 %, а доля ПОП сократилась с 29 % до 23,7 %.

На рис. 3 представлена структура возрастного состава ППС университета.

Обеспеченность научным руководством аспирантов представлена на рис. 4.

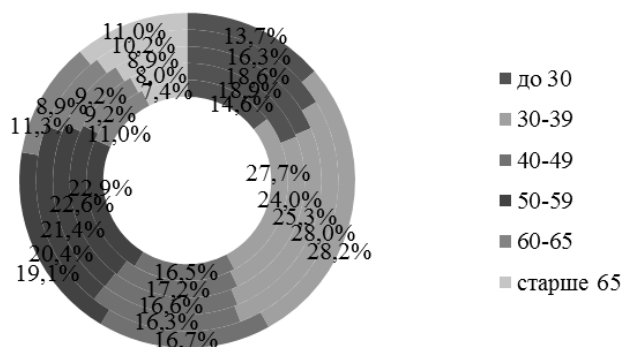


Рис. 3. Структура возрастного состава ППС

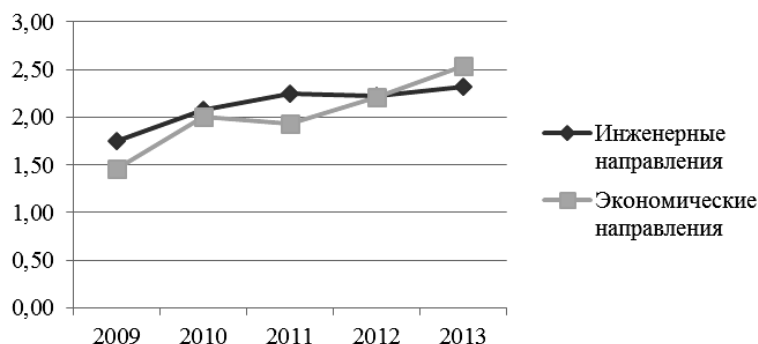


Рис. 4. Обеспеченность аспирантов научными руководителями

В среднем на одного научного руководителя по инженерным направлениям подготовки в 2013 г. приходилось 2,3 аспиранта, по экономическим направлениям – 2,5 аспиранта. На-

блюдается рост числа аспирантов, приходящихся на одного научного руководителя.

Сотрудники ППС и АУП имеют возможность повышения квалификации по различ-

ным специализированным программам свыше 72 часов (рис. 5).

Система мотивации [4] в университете представлена материальными и нематериальными элементами. Это стимулирующие выпла-

ты, а также социальный пакет, включающий в себя социальные выплаты, ДМС, путевки, повышение квалификации и карьерный рост. Структура расходов представлена на рис. 6.

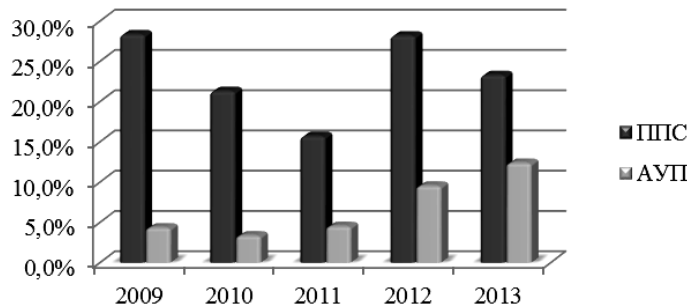


Рис. 5. Доля персонала, прошедшего повышение квалификации

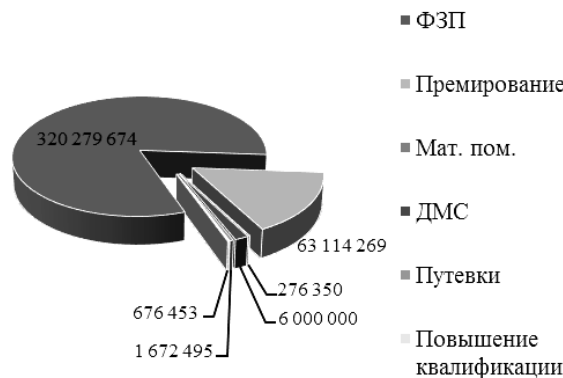


Рис. 6. Структура расходов на мотивацию работников ТюмГАСУ в 2013 г.

Наибольший удельный вес в расходах на мотивацию работников, помимо ФЗП, представлен стимулирующими выплатами (16,1 %) и ДМС (1,5 %), остальные виды выплат не достигают и 1 % в расходах.

С учетом всех видов расходов на мотивацию персонала, реальная заработная плата работников в 2013 г. на 6 % выше номинальной. Динамика заработной платы представлена на рис. 7.

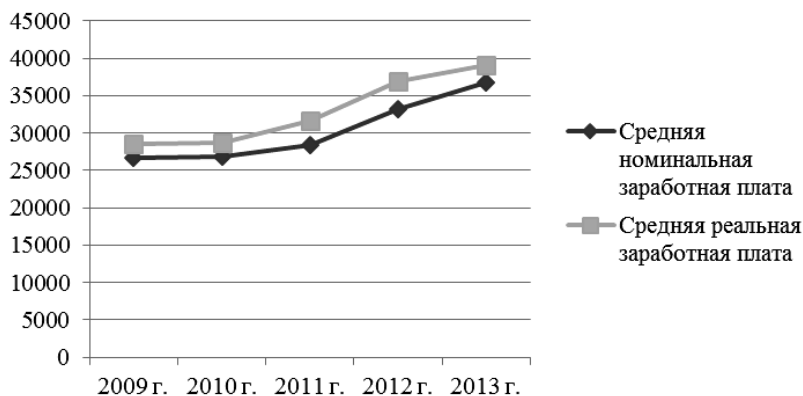


Рис. 7. Динамика номинальной и реальной заработной платы работников ТюмГАСУ, руб.

Для принятия решения о выборе перспектив развития кадровой политики университета результаты приведенного анализа внешней и внутренней среды вуза обобщены с использованием методики SWOT-анализа, которая позволяет выделить возможности успешного раз-

вития ТюмГАСУ, угрозы его развитию, сильные и слабые стороны университета.

Анализ организационной культуры

Идентификация организационной культуры раскрывает основные противоречия между цен-

ностями и целями деятельности университета, устранение которых позволит выработать действенную сбалансированную кадровую политику, обеспечивающую эффективное достижение программы стратегического развития [5].

Для идентификации организационной культуры университета использована рамочная конструкция конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куина. В ее основе лежат две шкалы, отражающие континуум критериев эффективности организации (стабильность и целостность / гибкость и дискретность, а также

внутренняя ориентация / внешняя направленность). На основании диагностики степени доминирования тех или иных осознаваемых ценностей сотрудников компании в отношении различных аспектов рабочей среды определяется и изображается графический профиль организационной культуры. Это позволяет наглядно фиксировать вариативные предпочтения опрашиваемых по каждому из четырех основных типов культуры (квадрантов профиля), что представлено на рис. 8.

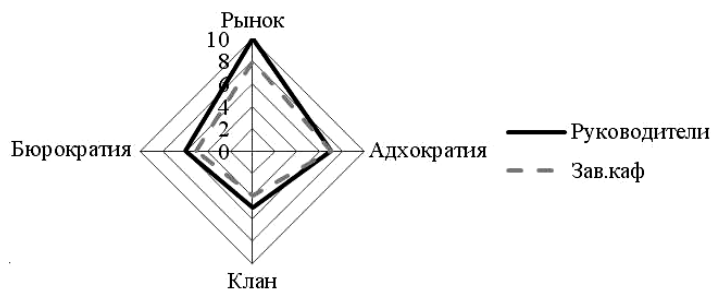


Рис. 8. Графическая интерпретация профиля организационной культуры университета

Опрос показал, что наиболее выраженным является вектор рынка. В данном случае это объясняется тем, что налицо ситуация выживания в сфере образования (реформа, принятие нового закона об образовании): все понимают, что необходимо что-то делать, выживать, отсюда высокая внутренняя конкуренция за рабочие места в контрасте с низкой степенью мотивированности. При этом руководство университета в силу информационной ориентированности склонно действовать в большей степени в направлении рынка, нежели заведующие кафедрами, которые, в свою очередь, не демонстрируют оптимизма. Обе исследуемые группы осознают необходимость инновационных изменений (вектор «адхократия»), полагая, что на основе клановой и бюрократи-

ческой культуры невозможно быть конкурентоспособными.

Следующим шагом в анализе ценностей и культурных типажей является исследование влияния организационной культуры на эффективность деятельности компании на основе модели и анкеты Д. Дэнисона. Модель состоит из четырех составляющих корпоративной культуры, которые оказывают наибольшее влияние на ключевые показатели эффективности предприятия в целом: 1) вовлеченность; 2) адаптивность; 3) взаимодействие; 4) миссия.

Данная схема представляет собой многочисленный анализ самых различных аспектов организационной культуры, а также помогает выявить связь этих аспектов с эффективностью деятельности организации (рис. 9).



Рис. 9. Результаты опроса руководителей университета

В опросе приняли участие 28 руководителей университета, в том числе 11 руководителей аппарата управления университета и 17 заведующих кафедрами. Выборка осуществлялась таким способом, чтобы каждый из участвующих в опросе сотрудников принадлежал к разным подразделениям организации и занимал свое место в иерархии компании. Этот момент в определении выборки положительно сказался на результатах опроса, так как было учтено мнение всех крупных подразделений и должностей организации.

Исследуя корпоративные ценности, была применена модель Д. Дэнисона, с помощью которой выявлены 12 индексов, которые показывают состояние этих ценностей.

Выявлено: самые низкие индексы по группам ориентации на клиента, организационного обучения, постановки целей, координации, уровня согласия, развития способностей.

В данной ситуации на основе проведенного исследования необходимо сформировать организационные ценности, которые бы нивелировали разноуровневые противоречия и способствовали реализации принятой кадровой стратегии.

Проведенный анализ позволяет сформировать ценности университета в соответствии с ориентиром на рыночную организационную культуру с элементами эдхократии и клана [6].

2. Формирование стратегии управления персоналом университета

На корпоративном уровне определена стратегия концентрированного роста [7]. Она предполагает реализацию конкретных стратегий. Взаимосвязь корпоративной стратегии в разрезе конкретных стратегий и кадровой политики представлена в табл. 2.

Таблица 2

Взаимосвязь стратегии развития и кадровых мероприятий

<i>Корпоративная стратегия</i>	<i>Характеристика стратегии</i>	<i>Кадровая стратегия с использованием смешанного типа кадровой политики</i>
1. Стратегия усиления позиций на рынке путем введения линейки продуктов непрерывного образования	Привлечение новых пользователей образовательных услуг посредством действий по продвижению образовательных услуг высшего профессионального образования по направлениям подготовки бакалавриата и магистратуры	Долгосрочный уровень: активная политика привлечения профессионалов и планирование карьеры в отношении «своего» персонала. Среднесрочный уровень: разработка принципов оценки персонала, обучение управленцев для формирования горизонтальных и вертикальных команд; разработка программ стимулирования и мотивации труда. Краткосрочный уровень: оптимизация штатного расписания, набор персонала под конкретные виды работ
1.1. Стратегия усиления позиции на рынке		
1.2. Стратегия развития рынка		
1.3. Стратегия развития продукта	Поиск новых сегментов для реализации программ профессиональной переподготовки по экономическому и управленческому профилю, в том числе в формате электронного обучения	
2. Ускоренный рост доходов научного сектора	Реализация новых продуктов: программ дистанционного обучения, программ прикладного бакалавриата на уже освоенном сегменте рынка	
	Адаптация отраслевых научных услуг к географической уникальности региона	

Далее формулируются целевые приоритеты в области кадровой политики в соответствии с принятой Программой стратегического развития университета на 2014–2018 гг.:

1. Оптимизация и стабилизация кадрового состава ключевых структурных подразделений ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ» на основе формирования кадрового резерва.

2. Создание эффективной системы мотивации сотрудников ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ».

3. Создание и развитие оптимальной системы обучения и повышения квалификации специалистов и управленцев.

Управление целевой программой «Университетские кадры» осуществляется через проекты, возглавляемые руководителями про-

ектов. Руководители проектов входят в состав координационного совета, который подчиняется руководителю программы.

3. Управление реализацией проектов программы «Университетские кадры» на примере проекта «Формирование кадрового резерва»

Согласно проектному подходу, принятому в Программе стратегического развития университета, программа «Университетские кадры» состоит из пяти проектов. Разработка каждого проекта включает в себя все стадии классической схемы управления проектами: инициация, концептуализация, планирование, реализация, завершение.

В основу разработки проектного управления кадровой стратегией положены следующие принципы: научная обоснованность, гиб-

кость и эластичность, комплексность, оптимальность решений, самоорганизация, организационная демократия, привязка к стратегии развития, эффективность, целесообразность, ресурсная обеспеченность и сбалансированность, иерархичность. Заказчиком проектов выступает ТюмГАСУ.

Механизм управления проектами включает следующие ключевые элементы: определение ключевых направлений кадровой стратегии, трансформация функциональной структуры в проектно-ориентированную.

Наложение матричной (проектно-ориентированной) на линейно-функциональную позволяет идентифицировать основных участников и распределить между ними зоны ответственности и выполняемые функции по стадиям управления всеми кадровыми проектами (табл. 3).

Таблица 3

Зоны ответственности по проектам

Ответственность подразделения	Наименование проекта			
	5.1. Формирование резерва	5.2. Остепененность	5.3. Аттестация	5.4. Мотивация
Ректор, первый проректор (менеджер проектов, команда)	И, К, П, Р, З	Менеджер проекта – И, К, П, Р, З	И, К, П, Р, З	И, К, П, Р, З
Проректор по ЭиФ, ФЭУ, гл. бухгалтер	К, П, Р, З	П, Р	Р	К, П, Р, З
Проректор по НиИР	Р	И, П, Р	Р	П, Р
Проректор по связям с общественностью, РиО, ОРИИ	Р	Р, З	Р	П, Р
УКиДО	К, П, Р, З	Р, З	К, П, Р, З	П, Р, З
Проректор по УР	К, Р, П	И, К, П, Р, З	К, Р, З	К, П, Р
УМУ	Р	Р, З	Р, З	Р
Директора институтов	Р	Р, З	П, Р, З	Р
Кафедры и другие подразделения университета	Р	П, Р, З	Р	Р

Условные обозначения: И – инициация, К – концептуализация, П – планирование, Р – реализация, З – завершение.

В результате определения зон ответственности появляется возможность сформировать команды проектов, определить степень участия в проекте и организацию работ в увязке со стадиями, сроками и ресурсами. Для этого использован оргинструментарий «Схема формирования команды проекта» и «Логико-дискриптивная организационная графическая модель» реализации каждого проекта [8]. Предлагается рассмотреть модель управления проектом «Формирование кадрового резерва».

Проект 5.1. Формирование кадрового резерва

Цели проекта: формирование высокоэффективного кадрового потенциала для решения текущих и перспективных задач; улучшение качественного состава персонала; повышение

мотивации работников и содействие должностному росту сотрудников университета.

Задачи проекта: разработка положения по формированию оперативного и стратегического резерва; разработка и реализация программы обучения резервистов на основе индивидуальной траектории обучения по запросу (школа лидерства, стажировка, участие в проектном управлении вузом, выполнение поручений руководителя).

Ожидаемые количественные и качественные результаты: стабильная кадровая ситуация, оптимальная социальная, функциональная и организационная структура штатов, быстрая возможность заполнения вакансии руководителей, преемственность.

Инициация замысла осуществлена топ-менеджерами университета и заложена в стратегию развития организации и оформлена экспертами проекта.

Концептуальные моменты разработаны топ-менеджерами с привлечением специалистов по профилям.

Планирование базируется на анализе внешней и внутренней среды и реализовано на принципе участия всех заинтересованных сторон.

Стадия реализации является наиболее продолжительной по времени, трудоемкой, в ней задействованы все участники проекта.

Завершение обеспечивает контроль над реализацией проекта и определение его эффективности [9].

Логико-дискриптивная организационная модель реализации проекта «Формирование кадрового резерва» представлена в табл. 4.

Модель дает возможность целостно представить логику реализации, взаимосвязь, взаимовязку всех исполнителей задач проекта, входную и выходную информацию, потребителей итоговых документов по всем стадиям проекта в привязке к реальному времени.

Таблица 4

Логическая модель реализации проекта «Формирование кадрового резерва»

Содержание		Сроки	I 2014 г.	II 2014 г.	III 2014 г.	В течение 2014 г.	XII 2014 г.	XII 2014 – I 2015 г.
Входная информация	Стратегия развития университета	ВИ-1	✓		✓			
	Типовые положения о кадровом резерве	ВИ-2	✓		✓			
	Сведения о составе персонала университета (личные дела, отчетность)	ВИ-3			✓			
	Бюджет	ВИ-4				✓		
	План формирования кадрового резерва	ВИ-5				✓	✓	
	Отчет о реализации проекта	ВИ-6					✓	
	План на следующий период	ВИ-7						✓
Исполнители	Ректор, первый проректор (менеджер проектов, команда)	И-1	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Проректор по ЭИФ, ФЭУ, главный бухгалтер	И-2		✓	✓	✓	✓	✓
	Проректор по НИИР	И-3				✓	✓	
	Проректор по связям с общественностью	И-4				✓	✓	
	УКиДО	И-5		✓	✓	✓	✓	✓
	Проректор по УР, УМУ	И-6		✓		✓	✓	
	Директора институтов	И-7				✓	✓	
	Кафедры и другие подразделения университета	И-8			✓	✓	✓	
	Специалисты других подразделений (члены команды проекта)	И-9	✓	✓	✓	✓	✓	
Задачи		Формирование целей и конкретизация задач	Разработка принципов реализации проекта (финансовое обеспечение, нормативная документация и другие ресурсы)	Разработка целевых показателей, предоставление данных о персонале. Разработка форм заявлений, формирование батареи тестов, оценка готовности резервистов	Контроль за выполнением плана, организация работы по формированию резерва, участие в подготовке резервистов, реализация программ обучения		Оценка конечного результата, анализ расхождений	Корректировка результатов
Результирующий документ		Решение Ученого совета университета	Проекты бюджета и положения о кадровом резерве	Бюджет и положение о кадровом резерве, годовой план	Отчеты		Утверждение отчета о реализации проекта на Ученом совете	Новый план работы на следующий год
Потребители	Команда проекта	П-1		✓	✓			✓
	Все подразделения университета	П-2				✓	✓	
	УКиДО	П-3			✓	✓		✓
	Проректор по ЭИФ, ФЭУ, главный бухгалтер	П-4				✓		
	Ректор, первый проректор	П-5	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Ученый совет университета	П-6					✓	✓

Таким образом, в статье представлена реализация алгоритма управления кадровой стратегией вуза на проектной модели. Во главе стратегии стоит Программа стратегического развития университета на пять лет. Далее формулируются принципы кадровой стратегии (связь со стратегией развития, учет факторов внешней и внутренней среды, идентификация организационной культуры и проч.). Следующий этап – анализ внешней и внутренней среды. В работе проведен анализ вызовов и угроз внешней среды высшего образования России, анализ внутренней среды проведен по схеме «анализ финансового состояния – кадровой политики – организационной культуры».

Далее определены принципы формирования кадровой стратегии: временные горизонты стратегии (долгосрочный, среднесрочный, краткосрочный), реализация стратегии на проектной модели (организационные инструменты).

Постановка целевых приоритетов и задач является базой для реализации стратегии. В работе определены целевые приоритеты: оптимизация и стабилизация кадрового состава ключевых структурных подразделений ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ» на основе формирования кадрового резерва; создание эффективной системы мотивации сотрудников ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ»; создание и развитие оптимальной системы обучения и повышения квалификации специалистов и управленцев. Они являются основой для целевых задач, реализуемых в проектах.

Заключительный шаг алгоритма предполагает реализацию всех намеченных проектов через организационные инструменты.

1. *Ассорина Г., Ягудин С.* Управление инновационными процессами в вузе: проектный подход // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 7–8. – С. 102–113.

2. *Гусарова М. С.* Политик vs. Стратег! Терминологический хаос: кадровая политика и стратегия управления персоналом // Креативная экономика. – 2008. – № 6. – С. 65–80.

3. *Осколкова М. В.* Диагностика типа культуры МУП «Урайттеплоэнергия» и построение ее профиля // Современные вопросы анализа, бухгалтерского учета, налогообложения, аудита и управления коммерческими организациями : сб. ст. / отв. ред. Л. А. Головнина. – Тюмень : РИО ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ», 2012. – С. 125–128.

4. *Стукен Т. Ю.* Адаптация внутрифирменных систем оплаты труда к условиям экономического кризиса (на примере промышленных предприятий) // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2012. – № 3. – URL : <http://panor.ru/journals/normtrudprom>.

5. *Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г.* Инструменты развития организационной культуры: направления трансформаций // Управление корпоративной культурой. – 2012. – № 1. – URL : <http://grebennikon.ru/article-5k7r.html>.

6. *Разу М. Л.* и др. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 392 с.

7. *Долженко Р. А.* Возможности формирования стратегии организации с использованием краудсорсинга // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 4. – С. 112–118.

8. *Чикишева Н. М.* и др. Разработка стратегии развития предприятия / под ред. Н. М. Чикишевой. – 3-е изд., перераб. и доп. – Тюмень : РИО ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ», 2013. – 196 с.

9. *Половинко В. С., Кузменков Р. А.* Управление персоналом в российском филиале международной компании. – Омск : Ом. гос. ун-т, 2011. – 188 с.