

ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

С. Д. Резник, Г. Б. Фомин

FORMING THE UNIVERSITY MANAGERIAL STAFF RESERVE

S. D. Reznik, G. B. Fomin

Статья подготовлена в рамках проекта «Методическое обеспечение формирования резерва руководящих кадров в высших учебных заведениях России, сопровождения и управления их профессиональным продвижением», выполняемого Пензенским государственным университетом архитектуры и строительства по федеральной целевой программе «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009-2013 годы» (государственный контракт № 16.740.11.0101).

В статье представлены концептуальные подходы к созданию и функционированию резерва управленческих кадров высших учебных заведений. Основная цель работы по формированию резерва управленческих кадров заключается в осуществлении комплексной работы по подготовке специалистов для замещения руководящих должностей, а также обеспечение соответствия квалификации и профессиональных навыков требованиям, предъявляемым к руководителям вуза, исходя из изменений во внешней среде, внедрения новых технологий обучения студентов, направленных на поддержание конкурентоспособности и имиджа вуза на рынке образовательных учреждений.

The conceptual approaches to the creation and functioning of the university managerial staff reserve are provided in the paper. The main aim of forming managerial staff reserve lies in the integrative work on preparing specialists for top-management and also providing the qualification and professional skills corresponding to the requirements for the university managers taking into consideration the changes in the external environment and the adoption of new educational technologies directed maintaining the university's image and competitiveness on the educational market.

Ключевые слова: резерв кадров, управленческие кадры, высшее учебное заведение.

Keywords: staff reserve, managerial staff, university.

Происходящие в настоящее время в Российской Федерации фундаментальные изменения в экономической и социальной структуре общества, направленные на создание инновационной экономики, требуют появления новых лидеров, притока нового поколения высокопрофессиональных и мотивированных управленческих кадров во все сферы общественной жизни, в том числе и в сферу высшего образования.

Проблемы, с которыми сталкивается сегодняшнее управление в высших учебных заведениях, во многом связаны с острым дефицитом подготовленных на современном уровне управленческих кадров и недостатком управленческих знаний и навыков у значительной части руководителей как академических, так и административных подразделений. Традиции государственного управления образованием в нашей стране не предполагали до сих пор специальной профессиональной подготовки управленческого персонала и руководителей образовательных учреждений.

Сложившаяся ситуация в области вузовского управления в России характеризуется, с одной стороны, накоплением практического опыта работы на протяжении нескольких лет в рыночных условиях, а с другой стороны – отсутствием специальной системы подготовки управленческих кадров высших учебных заведений.

В этой связи одной из приоритетных задач является построение целостной системы работы с резервом, включающей подготовку и переподготовку, а также дальнейшее привлечение в систему внутривузовского управления наиболее квалифицированных, инициативных и перспективных представителей резерва.

Актуальность решения задач по формированию резерва управленческих кадров высших учебных заведений и организации работы с ним требует разработки и

внедрения эффективного инструментария по оценке профессионального потенциала лиц, включенных в резерв, определения стратегии их подготовки и переподготовки, выбора конкретных подходов и методик с использованием специализированных программ обучения, а также разработки механизмов управления профессиональным продвижением лиц, зачисленных в резерв кадров.

Таким образом, чтобы управленческие должности в высших учебных заведениях были заняты руководителями, способными принимать стратегические управленческие решения, нести личную ответственность за их последствия, выбирать оптимальную технологию управления в рамках конкретного высшего учебного заведения, необходимо создание стабильной внутривузовской системы отбора и работы с резервом на руководящие должности.

Для эффективного и непрерывного процесса управления высшим учебным заведением необходим резерв кадров для выдвижения на руководящие должности в вузе. Резерв – это потенциально активная, специально сформированная и подготовленная часть кадрового персонала вуза, способная и готовая замещать вышестоящие управленческие должности высшего учебного заведения.

Кадровый резерв рассматривается в качестве ресурса, не используемого в полной мере в текущем периоде времени, а предназначенного для удовлетворения спроса на него в будущем. Наличие кадрового резерва позволяет заранее, в плановом порядке, с использованием научно обоснованных программ готовить кандидатов на вновь создаваемые или подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовывать стажировку специалистов, включенных в резерв, в целях

их рационального использования на руководящем уровне по различным направлениям деятельности.

В целом работа с резервом обеспечивает совершенствование и развитие кадрового потенциала вуза, планомерное становление руководителей высших учебных заведений (заведующих кафедрами, деканов факультетов, проректоров и ректоров вузов), способных адекватно реагировать на социально-экономические изменения общественных отношений.

Основной целью внутривузовской системы формирования и обучения резерва кадров на выдвижение на руководящие должности является комплексная работа по подготовке специалистов для замещения руководящих должностей, а также обеспечение соответствия квалификации и профессиональных навыков требованиям, предъявляемым к руководителям вуза, исходя из изменений во внешней среде, внедрения новых технологий обучения студентов, направленных на поддержание конкурентоспособности и имиджа вуза на рынке образовательных учреждений.

Решением одной из важнейших задач по формированию резерва управленческих кадров является проведение целенаправленной работы по повышению профессионального уровня лиц, включенных в резерв.

Работа по созданию резерва кадров на выдвижение на руководящие должности в высших учебных заведениях направлена на решение следующих основных задач:

- полное и своевременное обеспечение потребности высших образовательных учреждений в компетентных управленческих кадрах;
- улучшение качественного состава руководителей высших уровней управления;
- создание реальной перспективы профессионального служебного продвижения работников, раскрытие и эффективное применение их творческих возможностей;
- сокращение периода адаптации в должности вновь назначенных руководителей;
- качественное выполнение руководителями текущих и стратегических задач, стоящих перед вузом.

Обучение рассматривается как один из важнейших элементов системы работы с кадровым резервом, тесно связанный с целями вуза и выстраиваемый как единая система. Под обучением резерва кадров на выдвижение на руководящие должности в высших учебных заведениях понимается комплекс мероприятий по осуществлению обучения в области менеджмента образования, то есть организация образовательного процесса, направленного на освоение новых для обучаемых теоретических знаний и практических навыков в области управления высшей школой, методов организации учебной, научной и индивидуальной творческой работы, обеспечения качественного выполнения задач и принятия эффективных управленческих решений, а также систематическое их обновление.

Создание резерва управленческих кадров высших учебных заведений – многоплановая работа, включающая четыре основных этапа (рис. 1).

Этап 1. Анализ потребности в резерве – составление прогноза и плана предполагаемых изменений в составе руководящих кадров вуза.

В результате становится возможным определить текущую и перспективную потребность вуза в резерве. Для определения оптимальной численности резерва кадров вуза необходимо установить:

- потребность вуза в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);
- фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня;
- примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников;
- число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников.

Эти вопросы необходимо держать на контроле в течение всего периода работы с кадровым резервом.

Этап 2. Составление списка резерва – подбор наиболее достойных кандидатов.

На данном этапе следует определить:

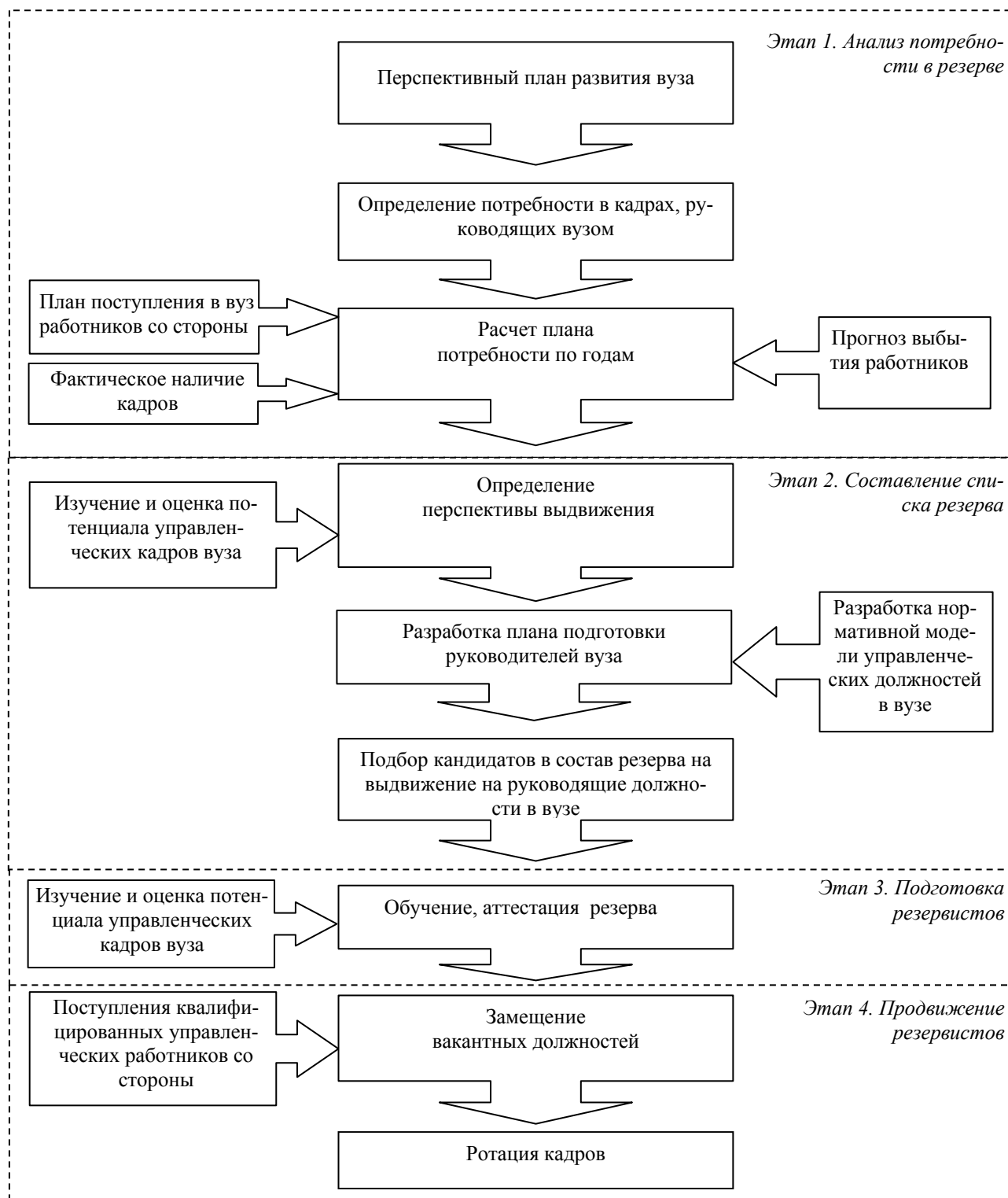
- кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;
- кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение;
- какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.

Наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету при формировании системы качеств руководителя в резервируемой должности, являются:

- мотивация труда – интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску;
- профессионализм и компетентность – образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры аргументировать свою позицию, отстаивать ее и др.;
- личностные качества и потенциальные возможности – высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские склонности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т. д.

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

В итоге, в состав резерва руководящих кадров высших учебных заведений должна входить целенаправленно сформированная на основе установленных критериев группа перспективных работников и управленцев различного уровня, владеющих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми и нравственно-психологическими качествами, положительно проявивших себя и получивших необходимую подготовку для замещения вышестоящих должностей.



Этап 3. Подготовка резервистов – организация их индивидуальной подготовки и повышения квалификации, ежегодная оценка кандидатов.

В систему подготовки может включаться индивидуальное и групповое обучение и развитие кандидатов, стажировки, а также обучение в других высших учебных заведениях и на курсах повышения квалификации в зависимости от уровня планируемой управленческой деятельности.

Система обучения и развития слушателей группы резерва предполагает комплексную подготовку кандидатов по нескольким направлениям.

Программа общей подготовки. Цель: овладение необходимыми теоретическими знаниями в области управления вузом (его подразделением), пополнение знаний в области общего менеджмента, экономики и финансов, маркетинга и т. д.

Программа управленческой подготовки. Цель: раскрыть концептуальные и методологические основы работы с персоналом вуза, передать знания, выработать умения и навыки, необходимые для эффективного управления подчиненными.

Программа социально-психологической подготовки. Цель: развитие личностных качеств, значимых для эффективной управленческой деятельности в вузе; фор-

мирование управленческой позиции у будущих руководителей.

Программа специализированной подготовки. Цель: приобретение слушателями необходимых знаний умений и навыков в соответствии со спецификой деятельности подразделения вуза.

Организация и проведение стажировок. Цель: получение комплексного представления об особенностях деятельности высшего учебного заведения в целом; ознакомление с особенностями деятельности, проблемами и возможностями различных подразделений вуза; уяснение системы взаимосвязи подразделений; получение навыков практической деятельности на разных уровнях внутривузовской управленческой иерархии.

Защита проектов. В ходе проведения стажировок слушатели группы резерва руководителей выявляют направления деятельности подразделений вуза или вуза в целом (процессы, технологии, управление и т. д.), подлежащие, по их мнению, оптимизации и корректировке, и разрабатывают проект, защищаемый ими публично.

В самом процессе подготовки могут применяться как традиционные методы обучения кандидатов (лекции, семинары), так и методы активного обучения (тренинги, деловые игры, ролевое моделирование, разбор практических ситуаций, групповые дискуссии и т. д.). Программы обучения и развития кандидатов на руководящие должности должны различаться по объему, глубине и охвату учебного материала (в зависимости от уровня подготовки резерва – от конкретных специализированных программ с узкой направленностью учебного материала, до комплексных программ, основанных на принципе междисциплинарности).

Этап 4. Продвижение резервистов – организация планомерного горизонтального и вертикального продвижения по системе должностей.

Именно возможность внутреннего перемещения по служебной лестнице является для многих сотрудников мощным мотивирующим фактором. Создание кадрового резерва призвано сделать процесс внутривузовских перемещений плановым и управляемым.

В заключение следует отметить, что работа по формированию и подготовке группы резерва оказывается эффективной в том случае, когда она построена на основе системного планирования, учитывает реальные потребности вуза в руководящих кадрах, пользуется безусловной поддержкой руководства и постоянно корректируется и обновляется в зависимости от изменений условий внешней и внутривузовской среды.

В системе управления вузом резерв руководящих кадров выполняет функции развития, регулирования, стабилизации, непрерывности функционирования аппарата управления.

Основными принципами формирования резерва управленческих кадров высших учебных заведений являются:

1) целесообразность и достаточность (учет текущей и перспективной потребности в резерве управленческих кадров);

2) вертикальная и горизонтальная интеграция (возможность использования потенциала членов кадрового резерва во всех структурных подразделениях вуза);

3) равный доступ и добровольность участия в конкурсе для включения в резерв управленческих кадров. Возможность попасть в резерв должна сохраняться для

всех сотрудников, удовлетворяющих формальным критериям, в том числе для тех, кто не попал в него или был выведен из его состава в какой-то момент времени;

4) объективность и всесторонность оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов в состав резерва управленческих кадров;

5) регулярная оценка профессиональных достижений, а также реализации индивидуальных планов подготовки членов резерва управленческих кадров;

6) перспективность кандидатов в состав резерва управленческих кадров – ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья;

7) ответственность руководителей в процессе формирования и подготовки резерва управленческих кадров;

8) гласность, доступность информации о формировании и функционировании резерва управленческих кадров;

9) недопустимость к дискриминации по различным признакам (по полу, по национальному признаку, по семейному положению).

Организацию работы по формированию резерва можно условно разделить на четыре этапа и строить систему в соответствии с целями и задачами вуза, адаптируя или видоизменяя их в соответствии с конкретной ситуацией на рынке образовательных услуг, финансовыми возможностями вуза и стратегией его развития.

Одной из главных задач первого этапа при формировании кадрового резерва является построение эффективной системы работы с резервистами. Для ее решения необходимо определить потребности в замещении вакантных должностей на планируемый период времени и выработать принципы отбора резервистов.

На первом этапе для полноценной работы с кадровым резервом необходимо разработать Положение о формировании кадрового резерва, в котором закрепляются основные принципы и порядок формирования кадрового резерва, круг обязанностей должностных лиц, ответственных за формирование кадрового резерва. В этом документе также целесообразно отразить вопросы организации работы с кадровым резервом, порядок пополнения кадрового резерва и внесения изменений в количественный и качественный состав резервистов.

Параллельно с Положением о формировании кадрового резерва составляется Перечень должностей, подлежащих резервированию, и определяется конкретное количество резервистов для каждой должности. Оба эти локальных нормативных акта готовятся службой управления персоналом и утверждаются ректором вуза.

Помимо названных документов следует разработать и утвердить формы отчетности, установить периодичность сдачи отчетов, а также определить круг лиц, ответственных за их составление и обобщение. В этом же блоке работ разрабатывается форма списка кадрового резерва, План профессиональной подготовки и развития резервистов, Отчет о продвижении по служебной лестнице сотрудников, состоящих в резерве.

На втором этапе основная задача – это разработка системы конкурсного отбора кандидатов.

Сложность работы на данном этапе заключается в том, что необходимо заранее предвидеть, какие качества руководителя будут наиболее востребованы в бли-

жайшей и отдаленной перспективе, поэтому отбор претендентов – это целая система методов и процедур, способных обеспечить прогностическую оценку соответствия личности и занимаемой должности.

Для этого в Положении о формировании кадрового резерва необходимо предусмотреть механизмы конкурсного отбора специалистов. Для определения персонального состава резервистов могут использоваться как объективные данные (например, результаты работы), так и косвенные методы определения профессиональных и личностных качеств (например, интервью, деловые игры, экспертная оценка и др.).

На третьем этапе ставится задача развития профессиональных навыков и знаний резервистов, необходимых им для успешной работы в резервируемой должности и оценки эффективности работы с кадровым резервом.

Для ее решения в идеальном варианте разрабатывается программа внутривузовского образования, частью которой является подготовка специалистов кадрового резерва. Такая программа может включать тренинги и семинары, конференции и стажировки, а также второе высшее образование или обучение по специальным программам.

При разработке программ индивидуального развития работников следует максимально учитывать стаж работы каждого из них, их потребности и желание двигаться в предложенном направлении, индивидуальные и психологические особенности, наличие лидерских качеств.

Задача четвертого этапа – так называемая «обкатка резервистов», или построение системы приобретения резервистами практического опыта работы по резервируемой должности. Сюда входят замещение резервируемого сотрудника при отсутствии его на работе по различным причинам, приобретение резервистом опыта общения с подчиненными резервируемого. В идеальном варианте после прохождения цикла практической подготовки, срок которого определяется для каждой должности индивидуально, резервист должен уметь справляться с задачами резервируемого в течение продолжительного времени и выполнять весь комплекс работ по данной должности.

Четвертый этап служит для проверки знаний и навыков резервистов, а также для приобретения ими практического опыта работы по резервируемой должности. На данном этапе значительную роль играют не только приобретенные новые знания и возможность применить их на практике, но и воля руководства вуза к привлечению резервистов к активной работе.

В целом организация работы по формированию резерва управленческих кадров высших учебных заведений требует концентрации усилий на следующих направлениях: углубленная разработка методов и технологий объективной оценки возможностей и перспектив развития работников, включенных в резерв руководящих кадров; выявление потенциально доступной для каждого конкретного работника высшей должности; разработка механизмов и инструментов мотивирования

и стимулирования (морального и материального) профессионально пригодных и конкурентоспособных работников к управленческой деятельности более высокого ранга; формирование нормативно-правовой базы обеспечения работы с кадровым резервом.

Также необходимо обратить внимание, что внедрение лишь отдельных пунктов данной схемы без последующего построения целостной системы работы с кадровым резервом может не дать ожидаемого эффекта и привести впоследствии как к моральным, так и к материальным потерям для вуза.

Для оперативной работы с резервом на выдвижение в высшем учебном заведении разработана База данных для учета сотрудников, зачисленных в резерв на выдвижение в высшем учебном заведении. Для этого использована система управления базами данных (СУБД) Microsoft Access. База данных представляет собой совокупность сведений о сотрудниках, зачисленных в резерв на выдвижение, организованных таким образом, чтобы обеспечить удобное представление этой совокупности как в целом, так и любой ее части.

Microsoft Access является СУБД реляционного типа и представляет собой множество взаимосвязанных таблиц, каждая из которых содержит информацию о профессорско-преподавательском персонале, зачисленном в резерв на выдвижение на различные управленческие должности (ректор, проректоры, деканы факультетов, заведующие кафедрами, руководители управлений и отделов).

Информация на каждого сотрудника, зачисленного в резерв на выдвижение, заносится в специальную форму. Каждая строка таблицы включает данные об одном сотруднике вуза, а столбцы таблицы содержат различные характеристики этих сотрудников, а именно: фамилия, имя, отчество; должность в настоящее время; год рождения; образование; ученая степень и ученое звание; всего опубликованных работ, в том числе учебных, монографий; количество опубликованных работ за последние пять лет; общественная деятельность на кафедре, факультете, вузе; стаж научно-педагогической деятельности в вузе; общий стаж научно-педагогической деятельности; год зачисления в резерв.

Таким образом, очевидно, что современные инновационные преобразования высшей школы требуют реализации активной кадровой стратегии. Современные подходы к управлению кадровым ресурсом основаны на создании оптимальных условий для формирования кадрового потенциала и способах его эффективного использования. От нахождения правильного решения вопроса использования кадрового ресурса во многом зависит прогрессивный потенциал инновационного становления высшего профессионального образования.

Формирование в высших учебных заведениях резерва кадров на выдвижение позволяет достичь стабильной, осмысленной и прогнозируемой кадровой политики, что, в свою очередь, будет способствовать укреплению позиций вузов на рынке образовательных услуг и повышению их конкурентоспособности.

Литература

1. Формирование кадрового резерва в вузе / А. Ю. Годымчук, Н. В. Козлова, Ю. В. Волков, О. Ю. Долматов // Университетское управление: практика и анализ. – 2008. – № 6.
2. Деканы России: социологический портрет, технологии и организация деятельности: монография / под ред. С. Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2008. – 252 с.

3. Еремкин, А. И. Внутривузовская система формирования, обучения и развития управленческого персонала: учебное пособие / А. И. Еремкин, С. Д. Резник, О. А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2006. – 208 с.
4. Еремкин, А. И. Укрепление управленческой вертикали в региональном вузе: опыт и перспективы / А. И. Еремкин, С. Д. Резник, О. А. Сазыкина // Университетское управление: практика и анализ. – 2008. – № 2.
5. Резник, С. Д. Подготовка и переподготовка управленческих кадров высших учебных заведений: монография / С. Д. Резник, О. А. Сазыкина, С. Н. Макарова. – Пенза: ПГУАС, 2010.
6. Резник, С. Д. Управление кафедрой: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / С. Д. Резник. – М.: Инфра-М, 2008. – 635 с.
7. Резник, С. Д. Формирование, обучение и развитие управленческого персонала высшего учебного заведения в условиях рыночной экономики: монография / С. Д. Резник, С. М. Васин, О. А. Сазыкина; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С. Д. Резника. – Пенза: ПГУАС. – 2003. – 452 с.
8. Резник, С. Д. Новые приоритеты деятельности и моделирование качеств руководящих кадров высших учебных заведений / С. Д. Резник, О. А. Сазыкина // Университетское управление: практика и анализ. – 2008. – № 6.
9. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы / В. М. Филиппов и др. – 2-е изд. – М.: Логос, 2006. – 488 с.
10. Управление факультетом: учебник / колл. авторов; под общ. ред. С. Д. Резника. – М.: Инфра-М, 2008.
11. Управление высшим учебным заведением: учебник / под ред. С. Д. Резника и В. М. Филиппова. – М.: ИНФРА-М, 2009.
12. Федеральная программа «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010 – 2015 годы)». Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 22 апреля 2010 г. № 636-р.

Информация об авторах:

Резник Семен Давыдович – Заслуженный деятель науки РФ, доктор экономических наук, профессор, директор Института экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, 8-927-645-54-25, disser@bk.ru.

Reznik Semyon Davidovich – honoured science worker of RF, d.SC. (Econ.), Professor, Director of Institute of Economics and management, Responsible State University of architecture and construction.

Фомин Григорий Борисович – кандидат физико-математических наук, доцент, начальник отдела Минобрнауки России, 8-926-712-38-42, gb_fomin@mail.ru.

Fomin Grigoriy Borisovich – candidate of physical and mathematical sciences, Associate Professor, head of Department, Ministry of education and science of Russia.