

Е. А. Могилевкин, О. В. Горшкова, А. С. Новгородов

ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА В ВУЗЕ: АНАЛИЗ, ВОЗМОЖНОСТИ, ПЕРСПЕКТИВЫ

E. A. Mogilevkin, O. V. Gorshkova, A. S. Novgorodov

University staff appraisal: analysis, opportunities, prospects

The authors of the present article take Vladivostok State University of Economics and Service as an example to determine strengths and weaknesses of higher educational institution staff administration. The problems of optimization of university management and staff administration as a leading subsystem of university management are described. The practical application of various methods of dynamically developing University staff evaluation is analyzed.

Modern technologies of appraisal are studied, successfully proven in different spheres, including business environment (professional competitions, evaluation in the process of personnel reserve formation, assessment) and planned to be used in the near term.

За последние 10 лет произошли значительные изменения в концепции управления персоналом университета, изменился также и набор методов, подходов, технологий деловой оценки сотрудников. Переломным моментом оказался период 2002–2003 гг. На развитие кадровой стратегии и кадровой политики университета повлиял ряд факторов:

- повышение статуса кадровой службы и расширение ее функций (из отдела кадров — в управление персоналом, включающее 7 структурных подразделений);

- внедрение современных кадровых информационных технологий;

- активное проведение социологических опросов и мониторинг общественного мнения относительно различных аспектов управления университетом;

- приход на ключевые должности в кадровые подразделения высококвалифицированных и мотивированных специалистов, владеющих современными управленческими знаниями, навыками и компетенциями.

Динамика изменений в применении различных методов деловой оценки персонала университета отражена в табл. 1.

Достоинства и ограничения методов оценки персонала университета, использованных ранее, применяемых в настоящее время и планируемых к применению в ближайшей перспективе, описаны в табл. 2.

Выявление положительных и отрицательных

аспектов различных оценочных методов дает возможность провести более глубокий анализ проблем, связанных с управлением персоналом и деловой оценкой сотрудников университета.

Более широкий взгляд на проблему оптимизации управления университетом в целом и управления персоналом как ведущей подсистемы менеджмента вуза дает применение SWOT-анализа. Использование этой популярной в бизнес-среде технологии позволяет выявить узкие места и проблемные зоны в кадровом менеджменте высшего учебного заведения. Покажем это на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС).

Характеристика слабых сторон управления университетом. В настоящее время передовые, динамично развивающиеся университеты представляют собой научно-учебно-производственный комплекс, где помимо традиционных для высшего учебного заведения структур (кафедр, факультетов, институтов) существуют также маркетинговые центры, центры рекламы, центры развития карьеры, бизнес-структуры и т. д.

Одной из наиболее острых проблем кадрового менеджмента университета является отсутствие необходимого количества профессионалов-управленцев. Зачастую руководящие посты в различных подразделениях университета занимают люди, неадаптированные к современным условиям ведения бизнеса, которые придерживаются традиционных взглядов на управление высшим учебным заведением.

Таблица 1

**Характеристика методов оценки персонала университета
в динамике (1999–2007 гг. и на перспективу до 2010 г.)**

1999–2003	2003 — по настоящее время	С 2007 до 2010
1. Собеседование с психологом, состоящим в штате университета 2. Анализ биографических данных 3. Проверка рекомендаций с предыдущего места работы 4. Рассмотрение советами институтов кандидатов на должности от ассистента до профессора 5. Аттестация профессорско-преподавательского состава	1. Собеседование с непосредственным руководителем 2. Применение элементов ассессмента: — анкетирование, — ролевые игры, — собеседование (кадровое интервью) 3. Анализ биографических данных 4. Проверка рекомендаций с предыдущего места работы 5. Введение системы оценки кадровой информации (внедрение корпоративных информационных систем — КИС) 6. Рассмотрение кадровой комиссией кандидатур для прохождения по конкурсу на замещение должностей заведующих кафедрами, директоров институтов, доцентов и профессоров	Помимо уже апробированных, надежных и подтвердивших свою значимость методов и технологий, предполагаются следующие: 1. Конкурс для профессорско-преподавательского состава по семи номинациям в течение трех туров 2. Формирование управленческого резерва на основе ассессмента 3. Аттестация административно-управленческого персонала и других категорий персонала вуза и введение на основе аттестации системы грейдов

Таблица 2

Анализ методов деловой оценки персонала во ВГУЭС

№	Название метода	Достоинства	Недостатки
1	Собеседование с психологом	Частичная адаптация к особенностям корпоративной культуры университета Снижение стресса при устройстве на работу Применение элементов профориентации; Обратная связь для руководителей (информация о личных качествах оцениваемого)	Усложнение процедуры оценки Дополнительные затраты Недостаточно высокая квалификация психолога
2	Анализ документов (биографических данных, дипломов об образовании, характеристик и т. д.)	Формирование представление о профессиональном и жизненном пути кандидата Выявление несоответствия записей в документах	Формальный анализ основных документов Невозможность выявить личностные качества (формальный подход к написанию характеристик)
3	Проверка рекомендаций	Повышение качества отбора и оценки персонала за счет отказа в приеме на работу конфликтным, деструктивным личностям	Возможно субъективное мнение в отзывах с предыдущего места работы
4	Советы институтов	Коллегиальная экспертная оценка Оценка преимущественно деловых и профессиональных качеств	Административно-организационные сложности (длительный сбор документов, необходимость сбора всех членов совета) Отдельные компетенции могут выпасть из процедуры оценки

№	Название метода	Достоинства	Недостатки
5	Аттестация профессорско-преподавательского состава	Регулярность проведения Ясные критерии оценки Отработаны все процедуры и регламенты Полная документационная обеспеченность процесса	Формальный подход Минимальная включенность объекта оценки
6	Собеседование с непосредственным руководителем	Возможность руководителю непосредственно оценить кандидата, его личные и профессиональные качества Кандидат уже в ходе собеседования знакомится с условиями работы и стилем руководства	Высокая вероятность субъективизма в оценке Частая смена руководства
7	Применение элементов ассессмента	Внедрение современной кадровой технологии Повышение объективности оценки	Использование элементов, а не всей технологии в комплексе, что снижает прогностическую надежность технологии Относительно большая трудоемкость и трудозатратность
8	Корпоративная информационная система (КИС)	Высокая скорость обработки и анализа кадровой информации Экономия материальных и людских ресурсов	Снижение эффективности на первом этапе внедрения (обучение сотрудников и адаптация технологии) Большая зависимость от энерго- и прочих ресурсов
9	Кадровая комиссия	Введение дополнительного оценочного «фильтра» из числа высококвалифицированных профессионалов Повышение точности оценки профессионально важных качеств	Усложнение процедуры оценки Административно-организационные сложности
10	Конкурс для профессорско-преподавательского состава	Максимальное включение профессорско-преподавательского состава в оценочные процедуры Возможность выявить управленческий, творческий, инновационный и научный потенциал сотрудника Повышение мотивации труда	Большие затраты финансовых, материально-технических и людских ресурсов Большая длительность (полгода)
11	Ассесмент	Максимальная объективность и достоверность оценки Высокая прогностическая надежность результатов	Необходимость в подготовке экспертов (оценщиков) высокой квалификации Высокая ресурсозатратность

До настоящего момента в университете не была отлажена система отбора и оценки управленческих кадров, в отличие от устоявшейся системы оценки профессорско-преподавательского состава (регулярный конкурс на занятие определенных должностей). Отдельные элементы отбора и оценки персонала (кадровое собеседование, деловые игры, анализ документов) применялись при оценке кандидатов на вакантные управленческие должности, но они не были увязаны в единую систему. Сама оценка проводилась ситуативно, без достаточного времени на

подготовку. В то же время в дирекциях институтов практически не велась систематическая работа по оценке управленческого потенциала сотрудников и формированию кадрового резерва.

Вместе с тем современное представление о задачах и функциях институтов университета связано с тем, что сотрудники этих подразделений должны быть уже не просто специалистами, несущими ответственность за конкретную узкую сферу деятельности подразделения. Они должны быть управленцами, обладающими стратегическим мышлением и обеспечивающими эффек-

тивное управление и взаимодействие как внутри самой дирекции, так и с другими подразделениями университета (учебными и учебно-методическими).

Для успешного выполнения этих функций у сотрудников дирекций должны быть развиты соответствующие управленческие компетенции. Технологии выявления уровня развития этих компетенций не было, что, в свою очередь, привело к дефициту квалифицированных управленческих кадров в дирекциях институтов.

Большинство руководителей являются опытными специалистами в своей области, известными учеными с большим научно-педагогическим стажем. В то же время для эффективного управления институтами и кафедрами необходим опыт руководства крупными структурами, которого зачастую и не хватает. Данная особенность не является исключительной для рассматриваемого нами университета, а отражает одно из ключевых противоречий системы управления персоналом в современном вузе. Суть этого противоречия заключается в том, что достаточно сложно найти руководителя-практика, одновременно обладающего мощным научным потенциалом, способного организовать научную школу и в то же время обеспечить финансовый успех своего подразделения. Описанное противоречие находит отражение в слишком быстрой смене управленческих кадров среднего и высшего звена, в несогласованном взаимодействии между дирекциями и другими подразделениями, дублировании функций, нерациональном распределении полномочий и достаточно высокой текучести кадров в отдельных подразделениях.

Еще одним ограничением является то, что в отдельных случаях руководители подразделений преследуют личные цели, расходящиеся с целями и задачами институтов и университета в целом (укрепление собственного статуса и обеспечение личного материального благополучия). Подобная ситуация сложилась из-за отсутствия системы оценки управленческих кадров.

Помимо этого в дирекциях институтов выработалась практика, когда руководитель концентрирует в своих руках максимум важной информации, единолично принимает управленческие решения, не делегируя полномочия своим подчиненным. В этих условиях у сотрудников дирекций теряется навык принятия ответственности на себя за решения и наступает демотивация управленческой деятельности.

С другой стороны, жесткие требования к результату и введение санкций и наказаний за

ошибки (формирование отрицательной мотивации — стремления избежать наказания любой ценой) также приводят к снижению инициативы и самостоятельности в принятии управленческих решений. Существующая практика оценки персонала в дирекциях не нацелена на выявление сотрудников, способных возглавить проект или целое направление деятельности института, например, организовать программы дополнительного обучения, провести научные исследования, подготовить грантовые заявки, выполнить работу по профориентации и привлечению абитуриентов в вуз и т. д.

Таким образом, в дирекциях институтов, несмотря на присутствие сотрудников с управленческим потенциалом, не развита система делегирования управленческих полномочий и ответственности. Как следствие, работа в подобном режиме приводит к перегрузке руководителей и их раннему эмоциональному выгоранию. У таких руководителей при наличии выраженных управленческих компетенций и опыта руководства, тем не менее наступает резкое снижение мотивации и интереса к управленческому труду.

Эмоциональное выгорание у руководителей проявляется в резком обеднении сферы чувств и эмоций. При этом также происходит деперсонализация, т. е. потеря ощущения себя значимой личностью, восприятие себя в качестве «винтика» в сложном механизме, от которого мало что зависит. Все это приводит к редукции личностных достижений, что означает падение самооценки и потерю веры в собственные силы. Появляется пессимистическая установка на профессиональную деятельность и жизнь в целом.

Профилактика эмоционального выгорания руководителя обеспечивает сохранение на высоком уровне его работоспособности и мотивации к труду. Поддерживать высокий уровень мотивации к достижениям, которая является одной из ключевых управленческих компетенций (входит в блок личностных компетенций при оценке в технологии ассессмента), можно с помощью методов диагностики и оценки уровня эмоционального истощения руководителя. В настоящее время в университете отсутствует практика раннего выявления признаков эмоционального выгорания сотрудников. Исправить подобную ситуацию позволит включение в оценочную технологию методов выявления признаков подобного состояния.

Осуществлению эффективного управления университетом также существенно мешают зат-

руднения в деловой коммуникации между отдельными подразделениями, например, между дирекциями и учебным управлением. С одной стороны, сотрудники дирекций не довольны избыточным потоком распоряжений, приказов, методических указаний и т. д. Им сложно освоить такое количество вводной информации, по которой необходимо принимать оперативные и ответственные решения. С другой стороны, сотрудники учебного управления, осознавая правомерность и необходимость подготавливаемых распоряжений, методических указаний и приказов, реально оценивают недостаточный уровень сформированности управленческих компетенций у ряда сотрудников дирекций институтов. Отдельные сотрудники дирекций институтов могут исказить и неточно интерпретировать полученную информацию, что приводит к разногласиям, непониманию и конфликтам.

Характеристика ограничений. На данный момент на рынке трудовых ресурсов практически отсутствует предложение профессионалов, способных совместить успешную работу в бизнесе и опыт работы в высшей школе. Как правило, такие специалисты работают в реальном секторе экономики, и они не стремятся в вуз. В лучшем случае эти профессионалы согласны на работу в университете при условии совмещения ее с прежней деятельностью в бизнесе. Таких специалистов не устраивает консервативность и отсутствие гибкости в отечественной системе высшего образования. Ситуация усугубляется тем обстоятельством, что кадровые агентства как основной источник предоставления квалифицированных кандидатов не занимаются подбором нужных вузу специалистов, а другие источники подбора (СМИ, Интернет и др.) в данном случае не эффективны.

В динамично развивающихся вузах, таких как ВГУЭС, наблюдается резкое увеличение количества новых структур: в состав вузов входят колледжи, лицеи, школы-интернаты (для одаренных детей), спорткомплексы, оздоровительные центры, консалтинговые центры, появляются филиалы в других городах. И, соответственно, появляется спрос на большое число управленцев, которые необходимы для эффективной деятельности этих структур.

Также одной из наиболее актуальных проблем является сохранение управляемости и поддержание высокого рейтинга университета в условиях достаточно жесткой маркетинговой политики других вузов. Престижность университета, его имидж во многом будут определять

выбор абитуриентов в 2008–2009 гг., когда ожидается демографический провал, т. е. общее количество мест в вузах будет превышать количество выпускников школ региона, и каждый вуз будет бороться за абитуриента. В этих условиях конкурентное преимущество получит прежде всего то высшее учебное заведение, в котором будет отлажена система управления, обеспечивающая, в свою очередь, высокое качество образовательных услуг.

Ряд вузов в условиях нарастающей конкуренции применяет некорректные методы и приемы влияния на общественное мнение относительно вузов-конкурентов. Так, например, публикуются объявления о том, что выпускникам данного вуза работодатель отказывает в трудоустройстве, тем самым подчеркивается низкая квалификация выпускников и дискредитируется вуз. Нередки случаи перехвата и воровства идей — инноваций, способствующих существенному продвижению вуза и укреплению его позитивного имиджа.

Обеспечить успех университету в рассмотренных выше условиях конкуренции вузов могут прежде всего специалисты, способные добиваться результата в ситуации противодействия. Соответственно, такие специалисты должны обладать определенным набором компетенций: умением преодолевать сопротивление, коммуникативной гибкостью, динамичностью мышления и способностью находить нестандартные, оригинальные решения, а также высокой стрессоустойчивостью. Перечисленные компетенции оцениваются в технологии ассессмента в составе интеллектуального, коммуникативного и личного блоков.

Помимо рассмотренных выше слабых сторон и ограничений, существуют также сильные стороны и возможности.

Характеристика сильных сторон. Несмотря на появление новых структур и увеличение численности персонала, особенно категории АУП (административно-управленческий персонал), университет развивается как единый научно-учебный комплекс, и финансовые показатели его деятельности остаются на стабильно высоком уровне. Университет работает в условиях очень высокой динамики внешней и внутренней среды и является одним из самых быстро развивающихся вузов в сфере бизнес-образования в своем регионе. Эффективность управления университетом обеспечивается в том числе и внедрением современных кадровых технологий, например, корпоративной информационной системы хра-

нения и обработки кадровой информации (КИС), оценочных технологий (ассесмент-центр).

Во многом успешная деятельность университета связана с топ-менеджментом учебного заведения. В состав высшего управленческого звена входят руководители, обладающие стратегическим мышлением, умением мотивировать персонал к достижению высоких и значимых целей, способные уловить современные тенденции высшего образования, выявить наиболее перспективные направления и внедрить передовой опыт в практику деятельности университета. Важнейшую роль в успехе университета играет личность ректора, который совмещает в себе качества топ-менеджера крупной бизнес-организации и руководителя университета.

Согласно современным представлениям о качественном менеджменте организации, в процесс управления помимо топ-менеджеров должны быть вовлечены наиболее активные, лояльные и заинтересованные сотрудники. Формами подобного вовлечения персонала в управление являются создание специальных комиссий, рабочих и проектных групп по выработке решений, связанных с оптимизацией управления университета. Так, например, в университете создана кадровая комиссия, в состав которой помимо проректоров и начальника управления персоналом входят наиболее авторитетные сотрудники университета. Кадровая комиссия решает вопросы профессионального и карьерного роста профессорско-преподавательского состава.

Таблица 3

SWOT-анализ управления университетом

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Сохранение управляемости системы при высокой динамике изменений внешней и внутренней среды 2. Стилль руководства, обеспечивающий быстрое развитие инновационно-предпринимательского университета 3. Вовлечение наиболее компетентных сотрудников в процесс управления университетом через участие в различных рабочих группах по решению проблем университета 4. Организация обратной связи относительно эффективности системы управления университетом и удовлетворенности трудом	1. Отсутствие необходимого количества профессионалов-управленцев 2. Отсутствие баланса между квалификацией (ученая степень, стаж преподавательской деятельности) и управленческими компетенциями (умение работать в проектно-режиме, умение руководить персоналом различных категорий — ППС, АУП, УВП) 3. Несоответствие личных интересов руководителей и целей институтов и университета в целом. 4. Недостаточное развитие управленческих навыков делегирования полномочий и распределения ответственности 5. Перегруженность обязанностями и ответственностью руководителей 6. Затруднены коммуникации на горизонтальном уровне (между дирекциями институтов, учебным и учебно-методическим управлениями)
Возможности	Ограничения
1. Завоевание передовых позиций в области бизнес-образования в регионе 2. Внедрение новых образовательных, информационных и управленческих технологий 3. Существенный рост числа выпускников, трудоустроенных по специальности 4. Создание оптимальной инфраструктуры университета, способствующей повышению качества учебного процесса	1. «Узость» рынка специалистов, совмещающих управленческие компетенции, высокий профессионализм и научный потенциал 2. Слишком быстрый рост новых структур (колледжи, лицеи, школы) 3. Агрессивная маркетинговая политика конкурентов, требующая повышенной гибкости в управлении и активного внедрения инноваций

Еще одним из примеров вовлечения сотрудников университета в управление является регулярное проведение сессий стратегического планирования. На этих сессиях рассматриваются следующие вопросы:

- формирование миссии университета,
- выработка система сбалансированных показателей;
- разработка стратегии развития отдельных институтов в составе университета.

Неотъемлемой частью эффективной системы управления является наличие обратной связи от субъектов управления. В университете обратная связь реализуется через регулярное проведение опросов сотрудников и руководителей различных структурных подразделений относительно значимости и степени выраженности удовлетворенности различными факторами трудовой деятельности; выявление узких мест и проблемных зон в жизнедеятельности университета в целом (ящики для сбора предложений, замечаний от сотрудников, при этом сохраняется право на анонимность); возможность задать ректору вопросы по электронной почте (на корпоративном сайте ВГУЭС размещено объявление о такой возможности с указанием адреса электронной почты).

В университете создан специальный социологический центр, в функции которого входит регулярное проведение опросов студентов о качестве преподавания, выяснение мнения сотрудников о дирекциях и преподавателей об эффективности управления подразделений университета и распределения обязанностей между дирекциями и кафедрами. Оценка и анализ полученной информации позволяют улучшить управление университетом, отладить механизм взаимодействия между различными структурными подразделениями.

Характеристика возможностей управления.

Университет является одним из лидеров бизнес-образования в регионе. Это обеспечивается подбором высококвалифицированных научно-педагогических и управленческих кадров, внедрением современных образовательных и оценочных технологий в практику управления персоналом университета. Высокий рейтинг университета подтверждается высоким процентом трудоустройства выпускников (по отдельным специальностям — до 90 %), а также обращением работодателей в вуз с предложением о стажировках, участии в специальных программах студентов 3–4-х курсов. По ведущим специальностям («Мода и дизайн», «Информационные технологии», «Управление персоналом», «Сервис и туризм» и др.) выпускники имеют практически полную гарантию трудоустройства уже в период обучения на старших курсах.

Особым конкурентным преимуществом ВГУЭС является исключительно развитая инфраструктура, включающая в себя научные лаборатории, комплекс благоустроенных общежитий, оснащенный спорткомплекс, медико-оздоровительный комплекс, библиотеки с системой электронного доступа, театр, сеть столовых и кафе, молодежный центр, музей и др. Согласованная работа этих подразделений обеспечивается эффективной системой управления университетом.

Рассмотренные выше слабые и сильные стороны, ограничения и возможности отражены в табл. 3.

Таким образом, SWOT-анализ управления университетом показал, что в менеджменте вуза существуют как сильные, так и слабые стороны и наряду с ограничениями имеются возможности для развития. Компенсировать слабые стороны позволяет внедрение современных кадровых технологий оценки персонала.

