

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ РЕЗЕРВ ВУЗА



С. Д. Резник, О. А. Сазыкина

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕЗЕРВИРОВАНИЕ И ЕГО РОЛЬ В ПОВЫШЕНИИ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА УНИВЕРСИТЕТСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Эффективное осуществление процессов управления вузом и его структурными подразделениями предполагает работу с резервом руководящих кадров — специально сформированной группой работников, соответствующих по своим качествам требованиям, предъявляемым к руководителям определенного уровня, прошедших, как правило, отбор, специальную управленческую и профессиональную подготовку, достигших положительных результатов в своей работе и рекомендуемых для выдвижения на управленческие должности университетов.

В статье анализируются результаты мониторинга управленческих кадров вузов, предложены рекомендации по формированию и организации работы с резервом на выдвижение в высших учебных заведениях.

Ключевые слова: кадровый резерв, руководящие кадры, высшие учебные заведения, формирование, система работы.



S. D. Reznik, O. A. Sazykina

Management redundancy and its role in enhancing the professionalism of university management

Effective implementation of processes of management of the University and its structural divisions is to create and work with a reserve of the managerial personnel, specially formed group of workers, appropriate to its qualities the requirements of the heads of the certain level of the past, as a rule, the selection, the special managerial and professional training, achieved positive results in their work and recommended for promotion to managerial positions universities.

The article analyzes the results of the monitoring of managerial staff of universities, and recommendations on the formation and organization of work with the reserve on the nomination of the higher educational institutions.

Key words: personnel reserve, leading staff, higher education institutions, the formation, the system works.

Управление высшим учебным заведением в современных условиях — это, прежде всего, управление процессами его развития. Ближайшая цель, стоящая перед руководством вуза, — формирование такой модели управления, в которой будут четко распределены и согласованы компетенции и полномочия, функции и ответственность всех субъектов управления высшим учебным заведением.

Эффективное осуществление процесса управления вузом и его структурными подразделениями требует создания резерва руководящих кадров — специально сформированной группы работников, соответствующих по своим качествам требованиям, предъявляемым к руководителям определенного уровня, прошедших, как правило, отбор, специальную управленческую и профессиональную подготовку, достигших положитель-

ных результатов в своей работе и рекомендуемых для выдвижения на управленческие должности университетов.

В 2010–2012 гг. по заданию Минобрнауки РФ Пензенский государственный университет архитектуры и строительства (ПГУАС) выполнил проект «Методическое обеспечение формирования резерва руководящих кадров в высших учебных заведениях России, сопровождения и управления их профессиональным продвижением» (№ гос. регистрации 01201061657).

Цель проекта — разработка аналитического и научно-методического обеспечения системы формирования и развития руководящих кадров вузов (заведующих кафедрами, деканов факультетов, проректоров и ректоров вузов, а также резерва на эти руководящие должности), соответствующих социально-экономическим изменениям, происходящим в системе российского высшего профессионального образования.

Актуальность исследования особенностей работы с резервом на выдвижение в вузах России, а также необходимость разработки системы и механизмов формирования и работы с управленческим резервом обусловлена такими факторами, как интеграция российского образования в мировой образовательный процесс, переход на уровневую систему образования (бакалавр — магистр), создание федеральных и научно-исследовательских университетов и др. [4, с. 58]. Многие региональные вузы сегодня озабочены необходимостью решать проблемы финансового обеспечения и внебюджетного финансирования своей деятельности.

Новые условия рыночной экономики определяют и новые приоритеты деятельности руководителей образовательных учреждений. Среди них:

1. Адаптация в международном образовательном пространстве.
2. Подготовка специалистов, востребованных работодателями, рынком труда.
3. Инновационные подходы к технологиям обучения.
4. Повышение значимости результатов научно-исследовательской работы профессорско-преподавательского состава и студентов.
5. Информатизация управленческой и образовательной деятельности.
6. Повышение внимания ко всем аспектам кадровой политики, подготовке резерва руководящих кадров, профессионализации управления вузами [13, с. 32].

Кадровый состав вузов далеко не всегда отвечает современным требованиям. Это касается

как научно-педагогических, так и управленческих работников. Причины этого заключаются в первую очередь в том, что не отработана система отбора, подготовки и поддержки процессов становления высококвалифицированных преподавателей, отсутствует механизм подготовки из них руководителей вузовской среды.

Чтобы руководящие должности занимали кадры, соответствующие требованиям высшего учебного заведения, нужно не только правильно их оценивать, но и содействовать их поиску, развитию и повышению управленческой квалификации. Для этого необходима более действенная система аттестации и повышения квалификации руководителей вузовской сферы, стабильная система отбора и работы с резервом на руководящие должности, а также система ротации руководящих кадров.

Состав управленческих кадров вузов России. Необходимость разработки и реализации системы работы с управленческим резервом в вузах обусловлена еще и особенностями состава управленческих кадров.

Несмотря на то, что средний возраст ректора современного вуза за последние два года снизился от практически пенсионного (59,4 года) до 56,9 года, выявленная возрастная статистика свидетельствует о все еще неудовлетворительном возрастном составе ректорского корпуса, негативном влиянии возраста на динамизм и активность деятельности по руководству вузами. В связи с этим требуется создание стратегического резерва на эту должность, продуманная система ротации кадров. Возраст до 40 лет имеют только 3,7 % ректоров, а наиболее активный возраст — до 50 лет имеют лишь 15,8 % ректоров. Если в 2008 г. ректоров старше 60 лет оставалось 23,2 %, или четверть ректорского корпуса вузов, то в 2012 г. эта цифра увеличилась и составила 38,3 % [7, с. 44–45].

Среди ректоров вузов докторов наук, профессоров оказалось только 78,4 %, а 21,6 % не имеют степени доктора наук или звания профессора, что снижает их должностной авторитет и затрудняет работу с персоналом.

Среди ректоров высших учебных заведений 91,3 % мужчин и только 8,7 % женщин. Это свидетельствует об определенной недооценке женщин как руководителей вузов.

Средний стаж работы в должности ректора составил в 2012 г. 8,7 года (против 7,4 года в 2008 г. и 10,4 года в 2006 г.). Более 15 лет в должности ректора работают 16,8 % ректоров, в том числе 8,4 % ректоров возглавляют вузы более 20 лет.

96,1 % ректоров и на предыдущей должности выполняли управленческие функции (63,4 % занимали должность проректора, 11,3 % — заведующего кафедрой, 8,1 % — декана, 5,2 % — руководителя других организаций, 4,1 % — руководителя органов власти), и только 3,8 % работали доцентами, старшими научными сотрудниками или профессорами, что позволяет сделать вывод о том, что большая часть ректоров достигла этой должности в результате карьерного роста, имея к моменту выборов значительный опыт руководства людьми.

В основном ректоры руководят вузами, профиль которых совпадает с их специальностями по образованию. Рыночные условия настоятельно требуют от руководителей вузов получения дополнительного управленческого, экономического или юридического, образования.

Общая численность деканов российских вузов составила 6700 чел. Численность деканов факультетов государственных вузов в 2010/11 уч. г. составляла 5500 чел. Удельный вес женщин-деканов достаточно постоянен — 37 %. Однако относительно 2000/01 уч. г. удельный вес женщин-деканов увеличился и составил 38,2 % от общей численности деканов факультетов российских государственных вузов. На начало 2010/11 уч. г. средний возраст декана факультета был 51,1 года, возраст деканов факультетов негосударственных вузов — 48,3 года, что ниже среднего возраста деканов государственных вузов на 3,3 года [8, с. 269–270].

Общая численность заведующих кафедрами российских вузов составила 29 600 чел. Численность заведующих кафедрами государственных вузов в 2010/11 уч. г. достигла 25 400 чел. [8, с. 271]. Средний возраст заведующих кафедрами исключительно высок — почти 54 года. При этом возраст до 40 лет имеют 13,6 % заведующих кафедрами, возраст до 50 лет — 31,8 %, старше 50 лет — 58,3 %, в том числе старше 60 лет — 26,5 %, или более четверти управленческого корпуса. Выявленная статистика свидетельствует о крайне неудовлетворительном возрастном составе управленческого корпуса вузов, его старении и негативном влиянии этих процессов на динамизм и активность деятельности по руководству кафедрами, на создание стратегического резерва подготовки деканов и ректорского корпуса. Средний общий стаж работы заведующих кафедрами российских государственных вузов составил 17,9 года, стаж работы заведующих кафедрами в негосударственных вузах — 15,9 лет, т. е. на 2,3 года меньше, чем у заведующих кафедрами

в государственных вузах. Средний стаж руководства кафедрой в целом по российским вузам составил около 10 лет. Однако свыше четверти заведующих кафедрами возглавляют свои кафедры менее 3 лет, а 37 % работают в должности заведующих кафедрами менее 5 лет. Таким образом, более трети нынешних руководителей кафедр не имеют достаточного опыта руководящей работы в вузе [13, с. 155–156].

Только 40 % заведующих кафедрами повышали в последний раз свою квалификацию на ИПК, ФПК при вузах, а 60 % — на разных курсах или на стажировках при вузах. Однако эти формы повышения квалификации касались в основном педагогических технологий, а проблем управления в вузе, как правило, не затрагивали. При этом даже в таких формах многие заведующие кафедрами повышали свою квалификацию в последний раз лишь 10 лет назад.

Особенности формирования резерва на выдвижение в вузах России. В результате анализа выявлено, что в вузах редко существует практика формирования резерва на выдвижение на управленческие должности. Наличие системы резерва подтвердили не все опрошенные руководители (табл. 1).

Таблица 1

Результаты опроса руководителей о наличии в вузах официального резерва на должности проректоров, деканов и заведующих кафедрами

Вариант ответа	Всего, %
Да, есть	43,9
Да, есть, но не на все управленческие должности	36,0
Нет	20,1
Итого	100,0

Имена людей, зачисленных в резерв на выдвижение на руководящие должности, известны в 57,4 % высших учебных заведениях, а в 42,6 % вузов они не известны (табл. 2).

Таблица 2

Результаты опроса вузовской общественности о знании имен резервистов на руководящие должности

Вариант ответа	Всего, %
Да, известны	57,4
Нет, неизвестны	42,6
Итого	100,0

Приоритетными критериями, по которым ведется подбор кандидатов в резерв на выдвижение, названы: результаты работы на занимаемой в данный момент должности и занимаемых ранее должностях, возраст резервистов, соответствие индивидуальных характеристик кандидата требованиям конкретной должности.

По данным нашего мониторинга, в резерве на выдвижение состоят 33 % респондентов, 15 % состоят неофициально и 44 % не состоят в таком резерве.

В 45,3 % вузов работа с людьми, зачисленными в резерв, ведется, но не системно, в 13,9 % вузов она совсем не ведется, и только 40,9 % исследуемых вузов считают данную работу необходимой (табл. 3).

Таблица 3

Результаты опроса о работе с резервом на замещение должностей проректоров, деканов и заведующих кафедрами

Вариант ответа	Всего, %
Работа ведется	40,9
Работа ведется, но не системно	45,3
Нет, не ведется	13,9
Итого	100,0

Таким образом, в структуре многих высших учебных заведений не в полной мере отражено место управленческого резерва, часто он вообще не используется, иногда используется лишь формально. При этом 70 % экспертов считают, что вуз должен иметь систему работы с резервом на выдвижение, контролировать которую обязан лично ректор. Она должна быть регламентирована специальными документами (или программой развития кадрового резерва, или положением о работе с кадровым резервом). При этом все эксперты отметили необходимость проведения работы по обучению резервистов на основе периодического исполнения обязанностей руководителя, а также в специальных центрах.

Система работы с резервом на выдвижение. Формировать резерв управленческих кадров в высших учебных заведениях можно на основе следующих принципов:

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

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

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

— 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;

— ответственность действующих руководителей за формирование и подготовку резерва управленческих кадров;

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

— недопустимость дискриминации по различным признакам (по полу, национальному признаку, семейному положению и др.).

По нашему мнению, основными критериями отбора кандидатов в состав резерва руководителей подразделений вуза должны быть:

1. Соответствие индивидуальных характеристик кандидата на руководящую должность требованиям к этой должности.

2. Результаты работы на занимаемой в данный момент должности и на ранее занимаемых должностях.

3. Наличие желания кандидата осуществлять работу в новой должности, активность в этом направлении, поддержка действующего руководителя.

4. Возраст — до 40–45 лет.

Формирование резерва управленческих кадров в вузе может проходить в два этапа.

На первом этапе осуществляется изучение потенциальных кандидатур. Тщательный отбор для зачисления в резерв является основным условием его высокой действенности и основой для последующей работы с резервом. Для включения сотрудника в состав резерва руководящих должностей руководитель подразделения готовит обоснование, затем, получив согласие кандидата после предварительной беседы с ним, обсуждает выдвижение с коллективом подразделения и с вышестоящим руководителем — директором института (деканом факультета). Представления направляются в управление кадров, рассматриваются ректоратом (см. приложение). Список резерва выносится на утверждение ученым советом вуза.

Персональный состав резерва управленческих кадров ежегодно должен корректироваться. Изучение деятельности специалистов, состоящих в управленческом резерве, систематически должно вестись работниками управления кадров

совместно с руководителями структурных подразделений. На основе всесторонней оценки принимается решение об оставлении в составе или исключении специалистов из состава резерва. Одновременно рассматриваются новые кандидаты для зачисления в кадровый резерв.

Структура резерва управленческих кадров в вузах определяется иерархическим распределением исполнителей управленческих функций. Высшим звеном структуры является ректор. Как правило, в резерве на высшую должность вуза должны состоять проректоры. Средним звеном являются деканы факультетов (директора институтов в составе вузов). Состав нижнего структурного звена в системе управления — заведующий кафедрой, руководитель службы или отдела.

Кандидат на выдвижение на должность заведующего кафедрой определяется коллективом непосредственно той кафедры, на которой происходит отбор. Одну из определяющих ролей в этом процессе играет декан факультета, в подчинении которого находится данная кафедра.

Наличие резерва на выдвижение на руководящие должности в высших учебных заведениях способствует организации планомерного обучения и стажировки работников, что сокращает период их профессиональной адаптации в новой руководящей должности, обеспечивает непрерывность процесса управления вузом, существенно уменьшает риск, связанный с ошибками при назначении на освободившуюся должность ректора, проректора вуза.

Рекомендуются следующие оправдавшие себя формы работы действующих руководителей с резервом на выдвижение:

- привлечение к выполнению поручений, выходящих за рамки должностных обязанностей;
- личные встречи, беседы с руководителями;
- замена сотрудниками, зачисленными в резерв на выдвижение, руководителей при отъездах в командировку;
- привлечение сотрудников, зачисленных в резерв на выдвижение, к непосредственному выполнению совместных проектов.

Работа с резервом обеспечивает совершенствование и развитие кадрового потенциала вузов, планомерное становление управленцев высших учебных заведений, способных адекватно реагировать на социально-экономические изменения общественных отношений.

Методическое обеспечение системы работы с резервом на выдвижение. Разработанное нами научно-методическое обеспечение реализа-

ции системы работы с резервом на выдвижение включает следующие документы:

- Концепцию развития управленческого потенциала высших учебных заведений;
- Концепцию формирования резерва управленческих кадров высших учебных заведений;
- методические рекомендации «Процедуры и критерии отбора в резерв на выдвижение на руководящие должности в вузе»;
- методические рекомендации «Управление профессиональным продвижением руководящих кадров в высших учебных заведениях».

Кроме этого на основе программы Microsoft Access разработана база данных для учета сотрудников, зачисленных в резерв на выдвижение в высшем учебном заведении, которая представляет собой совокупность сведений, организованных таким образом, чтобы обеспечить удобное представление всех сведений или их части. База данных 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).

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. Для поиска резервных должностей с ограничением личных данных можно использовать запросы. Настоящая база данных позволяет осуществлять поиск сотрудников по трем критериям — возраст, стаж научно-педагогической деятельности в вузе и год зачисления в резерв.

Для методического обеспечения деятельности управленческих кадров вузов разработан специальный научно-методический комплекс, включающий практические пособия для управленческих и педагогических кадров [2, 7, 9, 10–12]. В целом задача комплекса заключается в том, чтобы максимально способствовать повышению качества менеджмента в вузе, хорошему взаимо-

пониманию и взаимодействию всех участников образовательного процесса.

Опыт реализации системы работы с резервом на выдвижение. По инициативе ректора ПГУАС А. И. Еремкина в вузе еще в 2000 г. была начата работа по формированию управленческого резерва. Параллельно была организована школа управленческого персонала (руководитель С. Д. Резник) для обучения резерва и повышения квалификации действующих управленческих кадров. За это время в ней прошли обучение 428 человек, в том числе: 12 работников ректората, 27 деканов и их заместителей, 40 заведующих кафедрами, 85 заместителей заведующих кафедрами, 20 руководителей служб и отделов, 94 сотрудника, зачисленных в резерв на выдвижение, а также аспиранты как стратегический резерв вуза. Это обучение способствовало повышению эффективности деятельности не только самих сотрудников, но и их подразделений, что, в свою очередь, положительно сказалось на работе всего университета.

Для проведения обучения с различными категориями руководителей (проректоры, деканы факультетов, заведующие кафедрами) были разработаны специальные программы, позволяющие в комплексе освоить выполнение управленческих функций в высшем учебном заведении.

Программа обучения «Управление в вузе» рассчитана на 72 часа и включает три основных модуля:

- руководитель и научно-педагогический коллектив в системе управления в вузе;
- управление функциональными процессами на кафедре (факультете, вузе);
- организация личного труда руководителя в вузе (ректор, проректор, декан факультета, заведующие кафедрами).

Эта программа была апробирована на семинарах-тренингах управленческих кадров в ведущих вузах России: Российском университете дружбы народов, Самарском государственном университете, Государственном университете управления, Южном федеральном университете, Московском государственном университете эко-

номики, статистики и информатики, Санкт-Петербургском государственном инженерно-экономическом университете, Санкт-Петербургском государственном университете экономики и финансов, Чувашском государственном университете им. Н. И. Ульянова и др.

1. Годымчук А. Ю., Козлова Н. В., Волков Ю. В., Долматов О. Ю. Формирование кадрового резерва в вузе // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 6. С. 27–30.

2. Деканы России: социологический портрет, технологии и организация деятельности : моногр. / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С. Д. Резника. М. : ИНФРА-М, 2013. 232 с.

3. Еремкин А. И., Резник С. Д. Кадровый резерв вуза // Высшее образование сегодня. 2002. № 11.

4. Резник С. Д., Сазыкина О. А. Новые приоритеты деятельности и моделирование качеств руководящих кадров высших учебных заведений // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 6. С. 57–61.

5. Резник С. Д., Макарова С. Н., Сазыкина О. А., Фомин Г. Б. Подготовка и переподготовка управленческих кадров высших учебных заведений : моногр. / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С. Д. Резника. Пенза : ПГУАС, 2010. 135 с.

6. Резник С. Д., Фомин Г. Б. Формирование резерва управленческих кадров высших учебных заведений // Вестн. Кемеров. гос. ун-та. 2012. № 4 (52). С. 319–323.

7. Ректоры России: система и механизмы профессионального продвижения : моногр. / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С. Д. Резника. М. : ИНФРА-М, 2013. 232 с.

8. Труд и занятость в России, 2011 : стат. сб. / Росстат. М., 2011. 637 с.

9. Управление высшим учебным заведением : учебник / под ред. В. М. Филиппова и С. Д. Резника. М. : ИНФРА-М, 2013.

10. Управление кафедрой : учебник / С. Д. Резник. М. : Инфра-М, 2013.

11. Управление факультетом : учебник / под ред. С. Д. Резника. М. : ИНФРА-М, 2012.

12. Управление экономической безопасностью вуза : учебник / под ред. С. Д. Резника. М. : ИНФРА-М, 2013.

13. Управленческий потенциал высших учебных заведений России: оценка, опыт, перспективы : моногр. / С. Д. Резник, О. А. Сазыкина, Г. Б. Фомин ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С. Д. Резника. Пенза : ПГУАС, 2013. 303 с.



Представление на включение кандидата в состав управленческого резерва университета

Резервная должность: _____
(название должности и подразделения)

№ п/п	Фамилия, имя, отчество кандидата	Должность в настоящее время	Год рождения	Образование	Ученая степень, ученое звание	Опубликовано работ всего, в т. ч. учебных пособий, монографий	Опубликовано за последние 5 лет, в т. ч. учебных пособий, монографий	Общественная активность на кафедре, факультете, в университете	Стаж научно-педагогической работы в вузе, лет	Стаж научно-педагогический всего, лет	Примечания
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1											

Рекомендую включить _____ /ФИО/
в состав управленческого резерва университета на должность
Руководитель подразделения _____ /ФИО/

Рекомендацию поддерживают:

Директор института (декан ф-та) _____
Проректор по УР
Проректор по НР
Начальник управления кадров

С включением моей кандидатуры в состав резерва на должность зав. кафедрой согласен (на) _____ / Фамилия И. О./

Утверждено на заседании ученого совета
Протокол № __ от «__» _____ 201 г.