



АКАДЕМИЧЕСКАЯ СРЕДА

АКАДЕМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ УНИВЕРСИТЕТОВ

№ 08 (31), 2014

ОКНА РОСТА
АКАДЕМИЧЕСКОГО
ПРИЛОЖЕНИЕ К ИНФОРМАЦИОННОМУ
БЮЛЛЕТЕНЮ

Кадровый резерв университета: цели и средства



В конце октября – начале ноября в Вышке прошла всероссийская конференция «Кадровые резервы университетов». В ней приняло участие 35 российских университетов, включая региональные кампусы НИУ ВШЭ и университеты-участники программы «5/100». На конференции обсуждались вопросы реализации университетами программ кадрового резерва и практики вовлечения сотрудников в решение общеуниверситетских задач. О ключевых задачах и возможных подходах к формированию кадрового резерва в современном университете – в сегодняшнем выпуске «Академической среды».

Олег Алексеев, член Совета по повышению конкурентоспособности ведущих университетов РФ среди ведущих мировых научно-образовательных центров

В чём цель программы кадрового резерва, с точки зрения задачи по повышению международной конкурентоспособности университета?

Задача кадрового резерва – кристаллизация процессов формирования критической массы людей, готовых поддерживать изменения, которые делают университет конкурентоспособным в международном масштабе.

Обычно наши университеты используют для этого внешние ресурсы, приглашают людей со стороны и интегрируют их. Но важно иметь и внутреннюю поддержку, а уровень вовлечённости людей в эти процессы в целом невысокий, поэтому нужен этот процесс простимулировать. Отсюда и идея кадрового резерва: не замещение вакантных позиций руководителей, а стимулирование процессов формирования критической массы людей, заинтересованных в изменениях. Тогда точка зрения людей, представляющих эту критическую массу, начнёт доминировать в университете, меняя его организационную и корпоративную культуру.

Какие ключевые моменты должна включать в себя программа кадрового резерва?

Прежде всего ясное понимание миссии университета и того, какая из его компетенций может получить международное признание. А компетенции связаны не только со специализацией в том или ином предмете, но и с неким общим стилем, с определёнными навыками, выделяющими тебя среди других. У разных университетов она, вероятно, будет разная. И каждому университету надо понять свои сильные стороны и сделать на них ставку.

Следующим этапом развития проекта «5/100», который начнётся в 2015 году, как раз станет фокусировка на компетенциях, на конкретных предметных направлениях. Наши университеты зачастую отстают по исследовательской повестке, поэтому у них низкая цитируемость и т.д. Мы должны понимать, где мы находимся: в центре или на условной периферии? А если мы только собираемся стать центром, то кто наши партнёры, с кем мы двигаемся? Это и есть точная фокусировка. Но сейчас ключевой момент – это человеческие ресурсы: критическая масса заинтересованных в изменениях людей и вовлечённость университета в целом.

Какие ещё разрывы нужно преодолеть российским университетам, с точки зрения международных требований?

Прежде всего это разрывы в образовательном процессе, потому что для университета исследовательская составляющая важна только в той степени, в какой она влияет на качество образования. Наш продукт — студент, которому университет даёт образование. И в данном случае для нас должно быть важно, как исследование работает на образование, зачем исследователю потом оформлять результаты своей деятельности или рефлексировать в присутствии молодых людей, что это даёт. И я не уверен, что такое понимание сегодня присутствует в исследовательской среде, часто исследователь вполне самодостаточен. Когда мы будем лучше понимать образовательную деятельность, тогда мы поймём, как в неё встраиваются все компоненты современного университета — исследовательская составляющая, инновационно-предпринимательская и др.

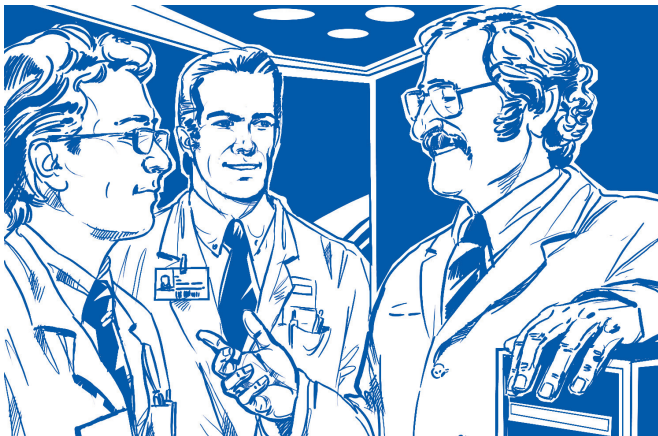
Ольга Назайкинская, руководитель направления образовательных программ Центра образовательных разработок Московской школы управления «Сколково»

Что собой представляет интегрированная программа для кадрового резерва университета?

Интегрированная программа подразумевает, что в основу образовательного процесса положена разработка реальных проектов, актуальных для заказчика. Заказчиком в случае подготовки кадрового резерва для университета выступает ректор университета, но им может быть также, к примеру, Министерство образования и науки. Заказчик формулирует актуальные задачи или проблемы, которые необходимо решить в рамках программы. И весь академический и экспертный блок программы, т.е. её теоретическая часть и тренировка прикладных навыков, подчинены задачам и логике проектной работы.

Каковы основные принципы интегрированной программы?

Во-первых, это подготовка не лидера, а целой команды. В современных условиях реальный проект невозможно реализовать в одиночку. В проектной работе есть разные функции и разные зоны ответственности. Их прохождение позволяет подготовить команду, которая вернётся обратно в университет и сможет реализовать конкретный проект.



Во-вторых, это работа с реальными проблемами, не имеющими готового решения. Это и большой риск, и большая ответственность для участников программы.

В-третьих, академический и экспертный блоки программы строго подчинены проектной работе. Конечно, зачастую хочется дать участникам программы все знания мира, но практика показывает, что усваивается только та информация, которая актуальна для проекта сейчас, в данный момент.

И последний принцип — развитие мыслительных техник и навыков персональной эффективности в экстремальных условиях. Практически круглосуточный режим работы, мобилизация, необходимость договариваться и приходить к единому пониманию с другими участниками группы, жёсткий регламент чередования экспертного блока и проектной работы — это экстремальные условия, необходимые для того, чтобы в кратчайшие сроки освоить ключевые управленческие компетенции.

Юлия Гринкевич, директор по интернационализации НИУ ВШЭ

Каким образом кадровый резерв может ответить на вызовы интернационализации?

Интернационализация не самоцель, это всего лишь средство. Просто если мы этого не учтём, если международные практики не войдут естественным образом в нашу жизнь и не станут её частью, мы не будем конкурентоспособны на мировом рынке.

Но такие изменения не происходят сами собой. Нужны люди, которые в состоянии поддерживать правильные процессы с учётом интернационализации. В частности, нужны профессиональные менеджеры, свободно владеющие английским языком, потому что они не должны дискриминировать ни студентов, ни преподавателей, ни научных сотрудников по языковому принципу. Они должны уметь быстро переключаться с одной задачи на другую и быть очень гибкими в поиске решения, а не просто уметь работать с набором имеющихся регламентов. Готовность к быстрым изменениям — это тоже необходимая компетенция, которую нужно развивать. Если такие люди не появятся и не появятся некие институциональные механизмы, которые будут этих людей воспитывать и поддерживать, то ничего не получится.

Интернационализация — это не дело одной только дирекции по интернационализации, не отдельное направление, а элемент любой деятельности, которая ведётся в университете. Любая деятельность должна быть интернационализированной, иначе в длинной перспективе она университету не интересна. Кадровый резерв — это некий пул людей, которые могут быть агентами изменений. Участники кадрового резерва должны задавать ролевую модель, т.е. личным примером показывать, какими должны быть люди в новых условиях.

Чего, с вашей точки зрения, недостаёт кадровому резерву Вышки на данном этапе?

Университет — это не только «академики» (преподаватели, исследователи), но и люди, которые вовлечены в администрирование всех процессов университета. И то, что сейчас они не являются частью резерва, и есть основной разрыв, потому что вышинскому кадровому резерву не хватает административной направленности. Думаю, она появится с выделением новой категории кадрового резерва. Другое дело, что эта группа должна быть погружена в определённый академический контекст, потому что речь идёт о резерве университета. Скорее всего, на первом этапе, будут созданы отдельные группы или даже отдельная подпрограмма со своими категориями, но всё равно это будет работа с учётом лучших практик академического резерва и привлечением участников и выпускников последнего.

Людмила Кудашкина, руководитель направления «Управление персоналом», Томский государственный университет

В чём, с вашей точки зрения, основная задача подготовки кадрового резерва в исследовательском университете? Какой подход к формированию кадрового резерва существует в ТГУ?

Главная задача – сформировать среду и сообщество, которое будет заниматься программами развития. И мы свой кадровый резерв строим по этому принципу: вовлечение резервистов в стратегическое проектирование, воспитание ответственности через участие в университетских проектах, не резкое функциональное вхождение в должность, а постепенное, с примериванием на себя различных ролей — руководителя проекта, менеджера, эксперта и т.п.

Сегодня университет переживает трансформацию, а в трансформации всегда присутствует некоторая турбулентность. Мы хотели понять, каким будет следующий этап для университета, какие новые типы компетенций смогут обеспечить его развитие на новом этапе и какие люди для этого нужны. Прежде всего это люди, разделяющие ценность трансформации и готовые участвовать в происходящих изменениях. И сегодня для меня это базовое определение кадрового резерва — инициативная группа сотрудников, разделяющих ценности трансформирующегося вуза.

Согласно Георгию Щедровицкому, управлять можно только тем, что движется. В этом смысле управление кадровым резервом наиболее точно отражает суть управления вообще: кадровый резерв — это сообщество, которое движется само и хочет изменений вокруг себя. Войти в число ведущих университетов не получится без развития, но развитие университета за счёт развития одной только управляющей команды невозможно. А кадровый резерв — это как раз та инициативная группа, которая не только развивается сама, но и увлекает за собой других коллег, создавая тем самым развивающую, инновационную среду.

Для старых вузов характерна ещё одна кадровая проблема — освобождение возрастных интеллектуальных сотрудников от их обязанностей на выходе из организации. Люди достигают солидного возраста и должны уйти из активной управленческой и исследовательской работы. Это идеальное время для привлечения их к наставничеству. В ТГУ сейчас сменилась вся управленческая команда, многие проректоры стали советниками. За ними большой опыт, реальные возможности, связи в российском и международном сообществе – всё то, чего не хватает молодым и инициативным. Став наставниками, они могут передать свой опыт, и это важно не только для молодых резервистов, но и для них самих, чтобы не чувствовать себя выброшенными на обочину университетской жизни. Вот эта ситуация взаимного сопровождения одних на выход, а других на вход – тоже одна из задач управления кадровым резервом.

Дмитрий Соколов, аналитик управления развития персонала, Томский государственный университет

В чём специфика управления кадровым резервом в системе управления персоналом университета, в частности исследовательского?

Специфика в самом персонале вуза и в интеллектуальном характере труда, определяющем и особые формы работы с работниками вуза, в т.ч. связанные с процессами мотивации и развития.

Сложившаяся в университетах система управления и нетривиальные задачи развития, стоящие перед ведущими исследовательскими университетами, не позволяют использовать традиционные инструменты управления кадровым резервом, которые применяются, например, в коммерческих структурах. В частности, в университете сложно представить классический тип резерва для замещения управленческих должностей. Отсюда и разнообразие программ кадрового резерва, разрабатываемых сегодня в российских университетах.

Дмитрий Шургаев, заместитель начальника управления по работе с персоналом, Санкт-Петербургский электротехнический университет «ЛЭТИ» имени В.И. Ульянова (Ленина)

В чём заключается принцип компетентностного подхода к подбору кадрового резерва?

Принцип компетентностного подхода состоит в том, что требования к компетенциям кандидатов на должности деканов факультетов и заведующих кафедрами напрямую связаны со стратегическими целями развития университета и его конкурентоспособностью. Проще говоря, система выдвижения и развития кандидатов на эти должности должна ответить на вопрос: «Какие профессиональные и управленческие качества должны быть у руководителей вуза завтрашнего дня?»

Мы у себя в ЛЭТИ стремимся к тому, чтобы работа по формированию кадрового резерва на должности руководителей факультетов и кафедр не сводилась к формальному заполнению ячеек «оперативного» и «перспективного» резерва, а была связана с выстраиванием карьеры научно-педагогических работников, особенно молодых.

В профилях должностных позиций декана и заведующего кафедрой, которые задают формат требований к кандидатам, объединены цели и основные функции этих должностей, профессиональные (специальные) и управленческие компетенции, желательные личностные качества и показатели эффективности руководителя на данной должности. Для каждой должностной позиции установлен также желаемый уровень развития компетенций, иначе говоря, та планка, до которой должен «дотянуться» кандидат, чтобы иметь основания претендовать на должность руководителя.

Каковы плюсы и минусы компетентностного подхода?

Плюсом является то, что после выдвижения (или самовыдвижения) кандидата на руководящую должность и прохождения им процедуры оценки уровня выраженности требуемых компетенций становится ясно, какие компетенции ему надо развивать. Специалист управления по работе с персоналом составляет совместно с участником программы подготовки кадрового резерва подробный план развития профессиональных и/или управленческих компетенций. Способы повышения уровня необходимых компетенций могут быть самые разные: участие в программах повышения квалификации по выбранному направлению, замещение руководителей на время их отсутствия или отпуска, организация научных конференций, ознакомление с лучшими практиками других университетов, самостоятельная подготовка и др. Важно, что повышение уровня компетенций резервиста осуществляется не по всем направлениям деятельности, а именно по тем, которые предусмотрены планом стратегического развития университета.

Проблемой компетентностного подхода на сегодняшний день является то, что довольно сложно классифицировать и выделить приоритеты в перечне профессиональных компетенций деканов и заведующих кафедрами, учитывая многообразие решаемых ими задач. Кроме того, по сравнению с функциональным принципом подбора резерва, когда руководитель фактически назначает себе преемника, – отбор, оценка потенциала и организация обучения кандидатов являются более трудоёмкими процессами, требующими серьёзных временных и финансовых затрат.

Что характерно для программы кадрового резерва в ЛЭТИ?

В ЛЭТИ взяли за правило сверять все профильные документы по должностям декана и заведующего кафедрой со всеми руководителями, не жалея времени на то, чтобы услышать точку зрения на систему подготовки резерва каждого декана и, по возможности, каждого заведующего кафедрой. И это даёт свои позитивные результаты.

Денис Жук, директор центра делового сотрудничества департамента HRM, Николай Токарев, директор центра управления корпоративным знанием департамента HRM, Санкт-Петербургский НИУ информационных технологий, механики и оптики

В чём основные проблемы с вовлечением перспективных сотрудников в решение общеуниверситетских задач? И как их решают в ИТМО?

Мы исходим из тезиса, что заставить людей, даже хорошо мотивированных, инициативничать очень тяжело и в принципе нереально, а дать им инструменты и возможность что-то делать – это выполнимая задача, которая приведёт к тому, что и вовлечённость повысится, и кадровый резерв будет работать. Поэтому ключевая задача нашей программы кадрового резерва – обеспечивать как можно больше персонального общения с руководством университета и с руководителями направлений, как формальными, так и неформальными, которые бы доносили до резервистов задачи университета и все подводные камни. Резервисты имеют возможность проявлять инициативу, участвовать в реализации общеуниверситетских задач, руководить временными рабочими группами и т.п. Но и такие стандартные элементы, как повышение квалификации, стажировки, надбавки и прочие бонусы для усиления мотивации, у нас тоже присутствуют.

Евгений Могилёвкин, профессор кафедры управления персоналом Владивостокского университета экономики и сервиса

Вы работаете с кадровым резервом и в бизнесе, и в университете. В чём отличие?

В бизнесе нет такого разнотечения в понимании задач кадрового резерва: есть конкретная модель компетенций и

конкретные показатели эффективности. Весь процесс подготовки к программе оценки кадрового резерва в крупных развивающихся корпорациях занимает пару месяцев. В университете кадровый резерв устроен сложнее, в нём гораздо больше нюансов. Мы более полугодом только согласовывали положение о кадровом резерве, поскольку разные сотрудники университета очень по-разному понимают эту институцию, критерии отбора, необходимые компетенции и целевые показатели.

Кроме того, не все преподаватели готовы проходить какой-то assessment и перестраиваться на бизнес-технологии, и даже терминологию бизнеса воспринимают в штыки. Молодые охотнее подхватывают новые идеи, а люди «серебряного» возраста демонстрируют определённый скепсис и очень мощное сопротивление.

Каковы особенности программы кадрового резерва во ВГУЭС?

У нас есть пять категорий кадрового резерва: «будущие преподаватели», «будущие исследователи», «будущие руководители», «будущие профессора» и «будущие доценты». В настоящее время стоит задача больше внимания уделять подготовке управленцев.

Какие вопросы вам предстоит решить?

Первый вопрос – для чего мы готовим кадровый резерв: открытая ли это площадка в профессиональном сообществе или закрытая внутренняя структура университета? Готовим ли мы кадры только для нашего университета или инвестируем в человека, который затем сам сможет выбирать между университетом и внешним рынком? Это очень принципиальный вопрос, вокруг которого идут серьёзные споры.

Второй вопрос — кто разрабатывает технологию кадрового резерва и обеспечивает его сопровождение? В нашем случае это университетская кафедра управления персоналом и трудового права. Я и многие мои коллеги не только академические сотрудники, но и специалисты-практики, которые ведут реальные проекты в коммерческих компаниях (Ростелеком, Роснефть, ЕВРАЗ НМТП). Возможно, поэтому университет к нам и обратился. С одной стороны, мы находимся внутри университетского сообщества и на своём опыте знаем, что такое доля преподавателя, завкафедрой и т.д. С другой, владеем современными технологиями оценки развития персонала и пытаемся сочетать одно с другим.

Ещё одна проблема – согласовать точки зрения разных руководителей на кадровый резерв. Например, один руководитель считает, что вся деятельность кадрового резерва должна быть регламентирована до мелочей, другой, наоборот, сторонник максимально свободного и широкого формата. И оба участвуют в принятии решения.

А какова ваша позиция?

Я в данном случае выступаю как профессор университета, а не как приглашённый специалист по assessment, которому доверяют по определению. У этой позиции есть свои противоречия. С одной стороны, я являюсь частью университетской системы и должен реализовывать политику своего руководства. С другой стороны, у меня есть свой взгляд и опыт, который говорит о том, что вкладывать надо в человека. Это вообще моя базовая парадигма – вкладывать в развитие человека.