

Деловая оценка персонала в вузе: анализ, возможности, перспективы

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., когда 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 таблице 1.

Таблица 1.

Характеристика методов оценки персонала в университете в динамике за период 1999 по 2007 гг. и на перспективу до 2010 г.

1999 - 2003	2003- по настоящее время	Планируется с 2007 до 2010 гг.
<p>1. Собеседование с психологом, состоящим в штате университета</p> <p>2. Анализ биографических данных</p> <p>3. Проверка рекомендаций с предыдущего места работы</p> <p>4. Советы институтов рассматривали кандидатов на должности от ассистента до профессора</p> <p>5. Аттестация профессорско-преподавательского состава</p>	<p>1. Собеседование с непосредственным руководителем</p> <p>2. На отдельные позиции применение элементов ассессмента:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анкетирование - ролевые игры - собеседование (кадровое интервью) <p>3. Анализ биографических данных</p> <p>4. Проверка рекомендаций с предыдущего места работы</p> <p>5. Введена система оценки кадровой информации (внедрение корпоративных информационных систем - КИС)</p> <p>6. Кадровая комиссия, рассматривающая кандидатуры для прохождения по конкурсу на замещение должностей заведующих кафедрами, директоров институтов, доцентов и профессоров</p>	<p>Помимо уже апробированных, надежных и подтвердивших свою значимость предполагается проведение следующих методов и технологий:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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

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

Характеристика положительных и отрицательных аспектов различных оценочных методов дает возможность провести более глубокий анализ проблемного поля относительно управления персоналом и конкретно деловой оценки сотрудников университета.

Таблица 2.

Анализ методов деловой оценки персонала во ВГУЭС

№ п\п	Название метода оценки	Достоинства	Недостатки
1	Собеседование с психологом	<ul style="list-style-type: none"> - Частичная адаптация к особенностям корпоративной культуры университета; - снижение стресса при устройстве на работу; - применение элементов профориентации; - обратная связь для руководителей (о личных качествах оцениваемого). 	<ul style="list-style-type: none"> - Усложнение процедуры оценки; - дополнительные затраты; - недостаточно высокая квалификация психолога.
2	Анализ документов (биографических данных, дипломов об образовании, характеристики и т.д.)	<ul style="list-style-type: none"> - Формирование представление о профессиональном и жизненном пути кандидата; - выявление несоответствия записей в документах. 	<ul style="list-style-type: none"> - Формальный анализ основных документов; - невозможность выявить личностные качества (формальный подход к написанию характеристик).
3	Проверка рекомендаций	<ul style="list-style-type: none"> - Повышение качества отбора и оценки персонала за счет отказа в приеме на работу конфликтным, деструктивным личностям. 	<ul style="list-style-type: none"> - Возможно субъективное мнение с предыдущего места работы.
4	Советы институтов	<ul style="list-style-type: none"> - Коллегиальная экспертная оценка; - оценка преимущественно деловых и профессиональных качеств. 	<ul style="list-style-type: none"> - Административно – организационные сложности (длительный сбор документов, необходимость сбора всех членов совета); - Отдельные компетенции могут «выпасть» из процедуры оценки.
5	Аттестация профессорско – преподавательского состава	<ul style="list-style-type: none"> - Регулярность проведения; - ясные критерии оценки. - отработаны все процедуры и регламенты; - полная документационная обеспеченность процесса. 	<ul style="list-style-type: none"> - Формальный подход; - Минимальная включенность объекта оценки.
6	Собеседование с непосредственным руководителем	<ul style="list-style-type: none"> - Возможность руководителю непосредственно оценить кандидата, его личностные и профессиональные качества; - кандидат уже в ходе собеседования знакомится с условиями работы и стилем руководства. 	<ul style="list-style-type: none"> - Высокая вероятность субъективизма в оценке; - частая смена руководства.

7	На отдельные позиции применение элементов ассесмента	<ul style="list-style-type: none"> - Внедрение современной кадровой технологии; - повышение объективности оценки. 	<ul style="list-style-type: none"> - Использование элементов, а не всей технологии в комплексе, что снижает прогностическую надежность технологии; - относительно большая трудоемкость и трудозатратность.
8	Корпоративная информационная система (КИС)	<ul style="list-style-type: none"> - Высокая скорость обработки и анализа кадровой информации; - экономия материальных и людских ресурсов. 	<ul style="list-style-type: none"> - Снижение эффективности на первом этапе внедрения (обучение сотрудников и адаптация технологии). - большая зависимость от энерго- и прочих ресурсов.
9	Кадровая комиссия	<ul style="list-style-type: none"> - Введение дополнительного оценочного «фильтра» из числа высококвалифицированных профессионалов; - повышение точности оценки профессионально важных качеств. 	<ul style="list-style-type: none"> - Усложнение процедуры оценки; - административно - организационные сложности.
10	Конкурс для профессорско - преподавательского состава	<ul style="list-style-type: none"> - Максимальное включение профессорско – преподавательского состава в оценочные процедуры; - возможность выявить управленческий, творческий, инновационный и научный потенциал сотрудника; - повышение мотивации труда. 	<ul style="list-style-type: none"> - Большие затраты финансовых, материально – технических и людских ресурсов; - Большая длительность (пол года).
11	Ассесмент	<ul style="list-style-type: none"> - Максимальная объективность и достоверность оценки; - высокая прогностическая надежность результатов. 	<ul style="list-style-type: none"> - Необходимость в подготовке экспертов (оценщиков) высокой квалификации; - высокая ресурсозатратность.

Помимо характеристики различных методов оценки персонала 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 на примере 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.

До настоящего момента в университете не была отлажена система отбора и оценки управленческих кадров, в отличие от устоявшейся системы оценки профессорско – преподавательского состава, которое представляет собой регулярное прохождение преподавателей по конкурсу 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 эффективное 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.

Ещё 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 – стремление избежать наказания любой ценой) также приводит 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 таком 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 эмоциональном истощении и обеднение сферы чувств и эмоций. При этом также происходит деперсонализация, то есть потеря ощущения себя значимой личностью, восприятие себя в качестве «винтика» в сложном механизме, от которого мало что зависит, а требуется лишь рутинное выполнение функций. Эмоциональное выгорание также 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 выгорания 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 эмоционального выгорания.

Осуществлению эффективного управления университетом также существенно мешают затруднения 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 занимается 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 годах, когда ожидается демографический провал, то есть 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 применяют 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, подчеркивая тем самым низкую квалификацию выпускников и дискредитируя вуз. Нередки случаи перехвата и «воровства» идей – инноваций, обеспечивающих существенное продвижение вуза и укрепление 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 ассесмента в составе интеллектуального, коммуникативного и личностного 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 хранения и обработки кадровой информации (КИС), оценочных технологий – Ассесмент-центра.

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.

Ещё 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

сохранялось право на анонимность); возможность задать ректору вопросы по средствам электронной почты (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 относительно качества преподавания, а сотрудников дирекций и преподавателей относительно эффективности управления подразделений университета и распределения обязанностей между дирекциями и кафедрами. Оценка и анализ полученной информации позволяет 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 технологий, а также применением передовых 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 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 университета обеспечивается эффективной системой управления университетом.

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

Табл.3.

SWOT - анализ управления университетом

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>1. Сохранение управляемости системы при высокой динамике изменений внешней и внутренней среды.</p> <p>2. Стиль руководства, обеспечивающий быстрое развитие инновационно - предпринимательского университета.</p> <p>3. Вовлечение наиболее компетентных сотрудников в процесс управления университетом через участие в различных рабочих группах по решению проблем университета.</p> <p>4. Организация обратной связи относительно эффективности системы управления университетом и удовлетворенности трудом.</p>	<p>1. Отсутствие необходимого количества профессионалов - управленцев.</p> <p>2. Отсутствие баланса между квалификацией (ученая степень, стаж преподавательской деятельности) и управленческими компетенциями (умение работать в проектном режиме, умение руководить персоналом различных категорий - ППС, АУП, УВП).</p> <p>3. Несоответствие личных интересов руководителей и целей институтов и университета в целом.</p> <p>4. Недостаточное развитие управленческих навыков делегирования полномочий и распределение ответственности.</p> <p>5. Перегруженность обязанностями и ответственностью руководителей.</p>

	6. Затруднены коммуникации на горизонтальном уровне (между дирекциями институтов и учебным и учебно-методическим управлениями).
Возможности	Ограничения
<p>1. Завоевание передовых позиций в области бизнес - образования в регионе.</p> <p>2. Внедрение новых образовательных, информационных и управленческих технологий.</p> <p>3. Существенный рост числа выпускников, трудоустроенных по специальности.</p> <p>4. Создание оптимальной инфраструктуры университета, способствующей повышению качества учебного процесса.</p>	<p>1. "Узость" рынка специалистов, совмещающих управленческие компетенции, высокий профессионализм и научный потенциал.</p> <p>2. Слишком быстрый рост новых структур (колледжи, лицеи, школы).</p> <p>3. Агрессивная маркетинговая политики конкурентов, требующая повышенной гибкости в управлении и активного внедрения инноваций.</p>

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