



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
НЕФТИ И ГАЗА имени И.М. ГУБКИНА

О КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ В ВУЗЕ

*Из записной книжки
президента университета,
профессора
А.М. Владимирова*

Выпуск 9



Москва НЕДРА 2011

УДК 001.83(100):378
ББК 74.58
В57

Владимиров А.И.
В57 О кадровой политике в вузе. – М.: ООО «Издательский
дом Недра», 2011. – 77 с.
ISBN 978-5-8365-0385-7

ISBN 978-5-8365-0385-7

© Владимирова А.И., 2011
© Российский государственный университет
нефти и газа имени И.М. Губкина, 2011
© Оформление.
ООО «Издательский дом Недра», 2011

*Система образования держится,
прежде всего, на профессорах и
преподавателях – это очевидная вещь.*

В.В. ПУТИН

О КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Понятие «кадровая политика организации» у многих «на слуху». А что такое «кадровая политика организации»? Какую нагрузку несет это понятие? Мы зачастую и не задумываемся об этом. Хотя именно кадровая политика организации в основном и определяет имидж (образ, репутацию, привлекательность, доверие со стороны общества) организации. И каждый руководитель организации (компании, предприятия, вуза) заинтересован в создании привлекательного образа своей организации, повышении среди управленческих структур и руководителей других организаций её авторитета, формировании в обществе и в структурах управления доверия к её возможностям. А основу имиджа организации в основном создают кадры, их опыт и квалификация, от деятельности которых и зависит качество предоставляемых товаров и услуг.

Известный экономист-трудовик Н.М. Кузьмина, касаясь понятия «кадровая политика организации», пишет, что «в новых условиях изменилось содержание термина «политика». Сейчас это не синоним жесткого менеджмента и не элемент административно-хозяйственной власти, а скорее концепция, стратегия и тактика; система целей, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с кадрами. И с этой точки зрения термин «политика» представляется более широким, чем термин «управление» (Кузьмина Н.М. Кадровая политика корпорации. 2002. С. 95).

Надо понимать, что «кадровая политика организации» это не политика отдела (департамента, управления) кадров и его работников, как некоторые её представляют. А это политика, которую проводит руководство организации (компании, предприятия, вуза) по реализации главной задачи, которая записана в её миссии. Подчеркну, кадровая политика организации разрабатывается высшим её руководством (в вузе – ректор, ученый совет вуза) и определяет основы работы с кадрами и требования к ним.

Работая более пятнадцати лет ректором, никогда ни на кого из своих замов не перекладывал руководство кадровой политикой в университете. Проводил её всегда сам, так как понимал, «что посеешь, то и пожнёшь». Будут на основных рабочих местах квалифицированные, влюбленные и преданные в своё дело кадры, будут и результаты в работе вуза.

Понятие «кадровая политика организации», в широком его понимании, рассматривают как «совокупность принципов, методов, форм и организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высококвалифицированного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом миссии и стратегии развития организации» (Управление персоналом. РИОР. 2010. С. 25). А механизм реализации кадровой политики представляет собой «систему планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей организации в

персонале» (Дятлов В.А. Актуальные вопросы управления персоналом. 2001. С. 6).

Кадровая политика организации находит отражение в уставе организации, миссии организации, коллективном договоре, правилах внутреннего трудового распорядка, контракте сотрудника, положении об оплате труда, положении об аттестации кадров.

А управление персоналом (также привычный для многих термин) является частью кадровой политики организации и «выступает в форме непрерывного процесса, направленного на целевое изменение трудовой мотивации работников для получения от них максимальной отдачи, а следовательно, и достижение высоких конечных результатов в производственной деятельности» (Дятлов В.А. Актуальные вопросы управления персоналом. 2001. С. 74).

Если говорить о кадровой политике вуза, то это система мер, направленных на решение вопросов, связанных с формированием и функционированием университета и его структурных подразделений. **Именно через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач, зафиксированных в миссии университета, и для её выполнения требуется постоянное вложение значительных инвестиций в развитие человеческого капитала вуза. Из своей практики скажу, что, бывало, сэкономишь на чем-то, например, не выделил своевременно ресурсы на изучение сотрудниками новых программных продуктов, думаешь, что несколько позже найдутся на это средства. А через некоторое время уже начинаешь ощущать результаты этой экономии – падает уровень и качество услуг, предоставляемых вузом, а соответственно, и место выпускников вуза на рынке труда, и имидж университета. По-**

этому особо хочу сказать – **кадровая политика очень затратная статья расходов, но экономить на ней нецелесообразно.** Разумно вложенные в неё средства всегда окупаются, «всё приходит в своё время для тех, кто умеет ждать».

Всё многообразие средств кадровой политики можно представить как совокупность идеологических, научно-методических и административно-организационных средств (пора перестать бояться слова «идеология», иметь идеологию прерогатива не только политических партий, но и государственных образовательных организаций). **Обращаю Ваше внимание на три общепринятых понятия, которыми пользуются экономисты-трудовики и работники кадровых служб, когда характеризуют (оценивают) кадровую политику организации: 1) направления кадровой работы (политики), 2) технология управления персоналом и 3) стратегическая цель в управлении персоналом.**

К основным направлениям кадровой политики организации относят: 1) разработку единых принципов стратегического управления и развития персонала; 2) учет кадровой работы на всех уровнях стратегического планирования организации; 3) вопросы совершенствования системы оплаты труда, применения экономических методов стимулирования работников за количество, интенсивность и качество труда и социальных гарантий сотрудников; 4) внедрение новых методов и систем повышения квалификации и переподготовки персонала; 5) разработку нормативных и методических материалов для функционирования всей системы управления кадрами. **А в вузе в качестве наиболее важного направления кадровой политики должно стоять решение вечно актуальной для высшей школы задачи – активизация вузовской системы повышения**

научно-педагогической квалификации профессорско-преподавательского состава.

Понятие «технология управления персоналом» охватывает широкий спектр функций: 1) наём, отбор и расстановка персонала; 2) маркетинг персонала; 3) деловая оценка персонала при приёме, аттестации, подборе; 4) профориентация и трудовая адаптация; 5) мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; 6) организация труда и соблюдение этики деловых отношений; 7) управление конфликтами и стрессами; 8) обеспечение безопасности персонала; 9) управление нововведениями в кадровой работе; 10) обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; 11) управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; 12) управление поведением персонала в организации; 13) управление социальным развитием кадров; 14) высвобождение персонала. В вузах эти функции, как правило, закреплены не только за отделом (департаментом, управлением) кадров, а рассредоточены среди ряда структурных подразделений.

Мы, например, в вузе, поскольку всегда были и сейчас являемся бюджетной организацией, никогда не занимались маркетингом персонала. Всегда считали, что университет сам может подготовить или переподготовить любого уровня специалистов, да и уровень оплаты труда специалистов у нас всегда был определён сверху. А сейчас, после получения статуса национального исследовательского университета, когда у нас появилась возможность за счет бюджетных средств приобретать уникальное научное оборудование, то перед многими кафедрами зачастую встаёт вопрос: «А кто будет обслуживать это оборудование?». Теперь и мы начинаем осознать, что такое рынок труда и одна из его составляющих – «маркетинг персонала». И это уже не в

учебнике узнаешь и потом студентам об этом рассказываешь, а сталкиваешься с этим непосредственно сам в вузе. Надо узнать на рынке труда цену специалиста, обслуживающего такое уникальное научное оборудование (а она значительно выше бюджетных ставок доцента-профессора), найти эти ресурсы в бюджете университета и только после этого заняться подбором нужного специалиста или подумать, как повысить квалификацию своего сотрудника и какие изменения необходимо внести в оплату его труда. В этом случае маркетингом занимается руководство данной кафедры. Это тоже один из парадоксов в государственных вузах – профессорско-преподавательский состав работает на условиях бюджетной организации, а специалисты – по законам рынка труда.

Стратегическое управление – это «комплекс процессов, явлений и характеристик, отражающих приоритетность целей и динамики роста, своевременность действий, предвидение, анализ последствий управляющих действий и инноваций» (Управление персоналом. РИОР. 2010. С. 29). Стратегической же целью в управлении персоналом в вузе является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного профессорско-преподавательского состава, а также повышение мотивации и заинтересованности всех сотрудников университета в результатах своей деятельности. Поэтому необходима системная работа по анализу состояния кадрового состава университета в разрезе факультетов, кафедр, отделов, служб; формированию резерва возможных претендентов на вакантные должности и оценка их возможностей; сохранению, пополнению и ротации кадров; аттестации и повышению квалификации сотрудников, в том числе научно-педагогических работников. И одним из тре-

бований к руководителям кафедр должно быть наличие на кафедре кадрового резерва на замещение должностей профессорско-преподавательского состава из числа специалистов отрасли или работающих на кафедре молодых ученых и аспирантов.

Как уже говорили выше, **имидж любого вуза определяется** не его месторасположением и не насыщением современным учебно-научным оборудованием кафедр и лабораторий (хотя это и важно), а **наличием в вузе яркого, высококвалифицированного научно-педагогического коллектива**. Да и лицо вуза, как известно, определяют кадры и, в первую очередь, его научно-педагогический состав, ведущие профессора. **Можно вложить большие средства в основные фонды и оборудование, но без наличия в его научно-педагогическом составе «блестящих, превосходных, незаурядных» профессоров и преподавателей и признанных научным сообществом ученых выйти на «мировой уровень образовательных организаций», как этого требуют директивные органы от национальных исследовательских университетов, практически невозможно.**

Придание университету статуса национального исследовательского университета и выделение на реализацию его программы развития значительных средств из государственного бюджета накладывает на вузовский коллектив дополнительные обязательства. Как записано в постановлении Правительства РФ от 18.05.2010 г. № 354, **«...основной задачей государственной поддержки национальных исследовательских университетов является вывод на мировой уровень образовательных организаций, способных взять на себя ответственность за сохранение и развитие кадрового потенциала науки, высоких технологий и профессионального образования, развитие и**

коммерциализацию в Российской Федерации высоких технологий. Государство осуществляет финансовое обеспечение реализации программ развития национальных исследовательских университетов, направленных на кадровое обеспечение приоритетных направлений развития науки, технологий, техники, отраслей экономики, социальной сферы, развитие и внедрение в производство высоких технологий». **А отсюда перед руководством вуза и ученым советом вытекают дополнительные обязательства к кадровому обеспечению кафедр университета, а через них и реализация основной задачи – «вывод университета на мировой уровень образовательных организаций».**

О СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКОЙ

Раньше в нашем лексиконе не было такого слова «карьера». Но было слово «карьерист», которое в обществе многими воспринималось с негативным оттенком. Посмотрите в словарях русского языка толкование этого слова. Его относят к словам, «содержавшим негативную оценку, неприятие чего-либо». Приведу одно из толкований этого слова: «Карьерист – человек, стремящийся любыми способами продвинуться по службе и использующий для этого все средства» (Большой толковый словарь русского языка. 1998. С. 420). Так было воспитано наше поколение, для которого само понятие «карьерист» было связано с нравственными потерями, компромиссами, потерей самого себя.

Сейчас в обиходе практически не услышишь слова «карьерист», но есть слово «карьера». **В нынешнее время понятие «карьера» – это «совокупность должностей, которые зани-**

мал и занимает на данный момент работник (фактическая карьера) или может занимать работник (плановая карьера)» (Управление персоналом. РИОР. 2010. С. 91). Сегодня так и надо относиться к этому понятию.

Лозунг «Кадры решают всё!» пришел в страну в период её индустриализации на смену лозунгу «техника решает всё», когда многим руководителям страны стало понятно, что «техника без людей, овладевших техникой, мертва», и для того чтобы грамотно управлять техникой, нужны квалифицированные кадры – «техника во главе с людьми, овладевшими техникой, может и должна дать чудеса». Хотя и до этого многие властелины мира, да и руководители «пониже» понимали, что «кадры решают всё».

Надо сказать, что лозунг «кадры решают всё» вечен, и об этом свидетельствует история развития любого государства, любой организации. Да и в жизни, к месту или не к месту, зачастую можно услышать от коллеги – «кадры решают всё», что, безусловно, также свидетельствует о жизненности данного лозунга. Правда, в одной уважаемой организации среди её сотрудников услышал несколько измененную его формулировку – «Кадры решили. Всё». Но это уже больше характеризует стиль управления персоналом в данной организации и место кадровых служб в иерархии принятия кадровых решений в организации.

Кадровая работа для руководителя любого уровня, если он, конечно, не временщик, – это постоянное решение триединой задачи: 1) подбор (найти достойную кандидатуру или записать себе в кадровый резерв), 2) расстановка (правильно определить его место в структуре управления) и 3) воспитание (широкое понятие, в том числе и повышение его ква-

лификации) кадров. Правда, сегодня стараются не говорить о такой функции руководителя (да и самого коллектива), как воспитание. Но от этого никуда не уйдёшь.

Что такое корпоративное воспитание? Это деятельность корпорации (компании, организации, вуза, НИИ и т.п.), направленная на формирование определенного типа личности её сотрудника, его поведения, как в самой организации, так и вне стен её. И эту личность воспитывают (именно воспитывают или, если сказать мягче, – влияют на её воспитание) с помощью мировоззренческих, нравственных, эстетических, религиозных и других форм корпоративного воздействия на личность. А так как кадровая политика в организации является частью её корпоративной культуры, то и воспитание является частью кадровой политики организации.

Под корпоративной культурой понимают «комплекс разделяемых членами коллектива ценностей, представлений, понятий и убеждений, стиль работы организации. Корпоративная культура влияет на поведение, мнения и действия сотрудников в коллективе, обеспечивает формирование морально-этических ценностей корпорации (вуза), является ключевым компонентом на ее пути к успеху».

Руководители организации обычно корпоративную культуру используют как стратегический инструмент, помогающий им мобилизовать сотрудников и структурные подразделения на реализацию единых для организации целей. **Именно она формирует:** историю организации (музеи организации, истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных событиях или людях, красочные календари, рекламные проспекты, альбомы, буклеты, эмблемы и т.п.); правила коммуникации и принятия решений; внутренние традиции, ценности, церемонии, ритуалы

и легенды. **Одним из главных условий, необходимых для формирования корпоративной культуры организации, является наличие сильного, признанного коллективом лидера, который устанавливает руководящие принципы и высшие ориентиры в её развитии.**

К корпоративной культуре организации обычно относят: 1) системы и принципы деятельности организации; 2) стиль руководства; 3) критерии отбора при приеме сотрудников на работу, повышении их в должности и увольнении; 4) критерии распределения поощрений и вознаграждений; 5) создание образцов для подражания; 6) дизайн внутренних помещений; 7) наличие эмблемы и другой фирменной атрибутики (флаг, гимн, эмблема, вымпелы, значки, фирменная одежда и т.д.); 8) официальные заявления и документы, декларирующие кредо организации, её философию (миссию) и идеологию и др. Необходимыми составляющими корпоративной культуры должны стать: доступность информации, наличие известных и понятных для всех правил и норм функционирования организации, принятых на коллегиальной основе и стимулирующих результативную и качественную работу коллектива. Возвращаясь к сказанному выше, что кадровая политика в организации является частью её корпоративной культуры, надо бы кадровую политику организации (её содержание, планы, мероприятия) и наполнить этими положениями, отражающими суть корпоративной культуры.

А к тому, что есть, и как сложилась система управления кадровой политикой в высшей школе, я бы относился бережно. Она выстрадана высшей школой. Надо подчеркнуть, что система образования вообще очень консервативна и инерционна, и, чтобы там, «наверху», не предпринимали,

она не может кардинально измениться за какие-то два-три десятилетия. Всё-таки, как мы уже говорили, «кадры решают всё», а их долго учили и воспитывали.

Высшим органом в университете является проводимое раз в пять лет общее собрание или конференция её сотрудников и представителей учащихся, на котором избираются ректор и ученый совет, утверждается Устав вуза, определяются основные направления развития вуза на ближайший период, в том числе и по вопросам кадровой политики и др. **Ученый совет университета, являющийся его высшим выборным представительным органом, создаёт комиссии ученого совета по основным направлениям деятельности, в том числе и по кадровой политике; утверждает правила внутреннего трудового распорядка и основные локальные правовые акты, содержащие нормы трудового права; организует и контролирует организацию и проведение на кафедрах и факультетах аттестации и конкурсов при комплектовании научно-педагогического состава; заслушивает отчеты руководителей направлений о реализации в университете положений и требований трудового законодательства, постановлений и распоряжений Правительства РФ, приказов министерств и ведомств, Устава университета; ежегодно заслушивает отчет ректора о работе, в том числе и о реализации кадровой политики и др.** Решения ученого совета университета носят для ученых советов факультетов обязательный характер. В развитие и исполнение решений ученого совета, как правило, издаются приказы ректора, составляются планы мероприятий по их реализации (обычно на уровне вуза, в отдельных случаях – на факультетах и на кафедрах).

Выборность ректора, деканов, заведующих кафедрами,

научно-педагогических работников – основа кадровой политики в высшем учебном заведении. **Выборность не только не подрывает, а напротив, укрепляет единоначалие и повышает авторитет руководителей (вуза, факультета, кафедры). Но вместе с этим, она поднимает и ответственность научно-педагогического коллектива, его выборных органов – ученых советов университета и факультетов за реализацию кадровой политики в вузе, создает в каждом коллективе атмосферу взаимной выскательности и требовательности.** Хочу подчеркнуть, что сочетание принципов единоначалия (ректор, декан факультета, заведующий кафедрой) и демократического управления вузом (ученый совет вуза и ученые советы факультетов, учитывающие мнение кафедры) при принятии решений по вопросам комплектования научно-педагогического состава вуза углубляет и развивает принцип демократического централизма в управлении кадровой политикой высшего учебного заведения. **Решение учёного совета университета (факультета) по кандидатуре претендента на научно-педагогическую должность, принятое простым большинством членов ученого совета, является окончательным и представляется ректору для утверждения и внесения его кандидатуры в штат кафедры.** И эти положения закреплены в Типовом положении об образовательном учреждении высшего профессионального образования, принятом Правительством РФ, и в Уставе вуза.

При подборе руководящих кадров большое значение обычно придаётся оценке их личных качеств. **В обществе всегда высоко ценились (и до революции и после революции, и до «путча» и после «путча»), да и сейчас также высоко ценятся:** компетентные и целеустремленные руководители; умеющие

глубоко вникать в существо фактов и явлений; вскрывать (а не скрывать) недостатки и уметь выявлять и анализировать причины их возникновения; изыскивать пути преодоления возникающих трудностей и добиваться реальных успехов в работе. Также не менее важными качествами руководителя являются требовательность его к себе и подчинённым, точность и аккуратность в работе, выдержка и тактичность. И совершенно недопустимыми являются грубость, невнимание к коллегам, проявление к ним личной неприязни, капризность и другие отрицательные черты.

Напомню, что речь идет о подборе руководящих кадров. **Мечта каждого руководителя – найти на вакантную должность такого претендента, который обладал бы обозначенными выше личными качествами и был бы готов к руководящей работе. Но так не бывает. Из своего опыта, да и из практики своих коллег-руководителей могу сказать, что редко удаётся, вот так, «с ходу», найти готового руководителя.** Поэтому в практической работе много внимания приходится уделять вопросам воспитания этих качеств у коллег, помогая им стать авторитетными руководителями в своих коллективах.

Обращаю ещё раз Ваше внимание на то, что **главное требование к потенциальному руководителю государственной организации (вуза, факультета, кафедры, отдела, службы) – это соответствие масштаба его личности масштабу решаемой коллективом задачи: его способность стратегически и системно мыслить; с государственных позиций оценивать каждый свой шаг; эффективно использовать корпоративный потенциал работников.**

Руководитель факультета (кафедры) должен разбираться не только в научных направлениях работы ученых факультета (кафедры), но и в технологии учебно-научного процесса, иначе

управление подразделением будет поверхностным. **Надо научиться уметь видеть всё поле деятельности организации, но вместе с тем, и уметь детализировать процесс, раскладывая его на цепь взаимосвязанных звеньев.** Руководитель, на мой взгляд, не должен постоянно углубляться в различные технические и технологические решения возникающих перед коллективом проблем, для этого на кафедрах есть высококвалифицированные специалисты. Всё-таки, основная его задача – обеспечить развитие вуза (факультета, кафедры) в нужном направлении, в полном соответствии с его миссией. Управленческая деятельность руководителя – это, прежде всего, деятельность по организации коллективного труда своих коллег.

Один из наиболее острых вопросов сегодня в управлении вузом – **это развитие и сохранение университетских научно-педагогических школ**, «считаю, что Карфаген должен быть разрушен». Необходим постоянный мониторинг зарплат молодых преподавателей и ученых, поиск источников возможного влияния на их изменение (стимулирующие надбавки, гранты ученого совета или попечителей и т.п.). Понимание важности этого направления деятельности приходит в процессе детального изучения положения дел на кафедрах. **Необходимо создать в университете такую систему стимулирования педагогического труда, которая понуждала бы каждого преподавателя трудиться больше и лучше, повышать свою квалификацию** (в приказе Рособразования от 28.11.2008 № 1769 определены примерные показатели стимулирования работников вузов, подведомственных министерству).

Одним из элементов в иерархии управления является принцип делегирования полномочий работникам, который выражается в передаче прав и обязанностей по управлению организаци-

ей (подразделением) с высшего уровня управления на низший уровень, и являющийся ключевым в деятельности руководителя любого уровня. **Делегировать полномочия можно только сотрудникам, непосредственно подчиненным данному руководителю** (непосредственная подчинённость – это когда между субъектом управления и подчинённым ему объектом управления отсутствуют промежуточные элементы). **Делегирование полномочий работникам (а это надо рассматривать как выражение руководителем доверия своим подчинённым), делает более эффективным сам процесс управления организацией (подразделением).**

Не помню, где прочитал, что права и обязанности похожи на яблоко. Яблоко можно съесть самому или целиком отдать другому, можно разрезать пополам или на дольки. Невозможно только съесть всё яблоко и одновременно угостить им кого-то. Так и при распределении прав и обязанностей среди сотрудников. **Что доверил решать кому-то, то вмешиваться в его действия ты не должен.** Коль право (полномочия) дал руководителю подразделения – воздержись, дай ему свободу, не влезай без нужды. **Метод делегирования полномочий может быть внедрён в практику управления только в условиях хорошо действующего в организации контроля исполнения управленческих решений** (но не «ручное» управление).

О СИСТЕМЕ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

Именно по действующей в организации системе отбора персонала, а в вузах, в первую очередь, по системе комплектования научно-педагогическими кадрами кафедр и лабораторий складываются её престиж и имидж в обществе и государстве.

Для высших учебных заведений характерна открытость при наборе и отборе персонала, прозрачность всех процедур для потенциальных сотрудников на любом уровне отбора персонала, объективность конкурсов и процедур тайного голосования при отборе претендентов на научно-педагогические должности, а также соблюдение корпоративных требований, сложившихся в данной организации к её кадровому составу.

Безусловно, главной фигурой в вузе был, есть и всегда будет преподаватель, чтобы не думали и не говорили о себе другие категории сотрудников. Как мы уже говорили, **именно преподаватель определяет лицо вуза**. И ректору надо находить время для беседы (знакомства) с каждым новым преподавателем, приглашаемым на кафедры вуза. При штатной численности до тысячи преподавателей в педагогический коллектив ежегодно приходит 60–70 новых преподавателей, а это не так уж и много. **Надо знать, кому ты делегируешь часть своих полномочий**. Могу сейчас, по прошествии ряда лет, сказать, что не все претенденты, представленные заведующими кафедрами на вакантные преподавательские должности, получали моё согласие на ведение педагогического процесса в университете. Причины были разные, не буду на них останавливаться. Но заведующие кафедрами, участвующие в этой беседе, соглашались с моей оценкой, когда я не давал согласия на допуск представленного кафедрой претендента к педагогической работе (по крайней мере, так мне говорили).

Было бы наивно думать, что коррупция и кумовство, процветающие во всех сферах жизни нашего общества и государства, обойдут систему высшего образования. Нет, конечно. **Да и нынешняя система оплаты труда в государственных бюджет-**

ных образовательных организациях, когда выпускник вуза зачастую получает больше, чем его преподаватель, подталкивает персонал вуза при решении своих материальных вопросов (и об этом мы должны, не стесняясь, говорить в открытую) идти на различные ухищрения. Почитайте в средствах массовой информации о том, что пишут корреспонденты и экономические обозреватели о системе образования (в конце концов, посмотрите вокруг себя). Надежды на то, что «рынок труда отрегулирует всё», в том числе и вопросы оплаты труда сотрудников, оказались совершенно безосновательны, тем более, когда речь идет об учреждениях, которые содержит государство.

Всё это заставляет ректорат более требовательно подходить к вопросам комплектования профессорско-преподавательского состава кафедр. На заседаниях советов при обсуждении кадровых вопросов требовать создания обстановки равенства, коллективности и принципиальности всех членов совета. Да и в целом в коллективе приходится принимать меры по созданию повсеместной обстановки взаимной требовательности, дисциплины и организованности.

Ученый совет университета, принимая устав, как правило, делегирует ученым советам факультетов свои права в части аттестации и отбора профессорско-преподавательского состава кафедр (доценты, старшие преподаватели, преподаватели и ассистенты), а также научных работников (научные сотрудники и младшие научные сотрудники), тем самым повышает ответственность ученых советов факультетов за кадровый состав научно-педагогических коллективов кафедр. **Но при невыполнении ученым советом факультета этих требований, этот совет по решению ученого совета университета может быть и лишен этого права.**

Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) включает шесть статей (гл. 52), содержащих специальные нормы, регулирующие труд педагогических работников образовательных учреждений, а статья 332 ТК РФ непосредственно касается научно-педагогических работников высших учебных заведений. Кроме ТК РФ и законов «Об образовании» и «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» нормативные положения, относящиеся к регулированию труда работников вузов, содержатся также в Типовом положении об образовательном учреждении высшего профессионального образования, Положении о порядке замещения должностей научно-педагогических работников и в ряде других подзаконных актах. **Законодательство, регулирующее труд профессорско-преподавательского состава, включает достаточный набор правовых норм, которые должны найти место в Уставе вуза, коллективном договоре, трудовом договоре (контракте) работника и в других локальных правовых актах, принимаемых в вузе.**

Система аттестации научно-педагогических кадров является важнейшей составляющей кадровой политики вуза, и её рассматривают как действенную форму коллективного контроля уровня научно-педагогических кадров на кафедрах и факультетах, стимулирования роста их квалификации. **При проведении аттестации, как записано в приказе Минобрнауки РФ от 06.08.2009 г. № 284, «для подтверждения соответствия работников занимаемым должностям, а также оценки профессиональной деятельности должны объективно оцениваться: результаты научно-педагогической деятельности работников в их динамике за период, предшествующий аттестации, в том числе наличие ученых степеней и ученых званий; личный вклад в повышение качества образования на основе**

совершенствования основных и(или) дополнительных профессиональных образовательных программ; личный вклад в развитие науки, решение научных проблем в соответствующей области знаний; участие в развитии обучения и воспитания обучающихся, в освоении новых образовательных технологий».

Не буду в настоящем выпуске останавливаться на вопросах аттестации профессорско-преподавательского состава, так как они были подробно рассмотрены ранее (см. выпуск № 5 настоящей серии). Хочу только напомнить, что «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования», утвержденные приказом Минздравсоцразвития РФ от 11.01.2011 г. № 1н, распространяются на все государственные высшие учебные заведения. Надо бы в связи с присвоением нашему вузу статуса «национальный исследовательский университет» при доработке университетских квалификационных характеристик научно-педагогических работников несколько усилить требования вуза к их научной составляющей.

Персонал в вузе – это не только руководящие работники и научно-педагогические кадры, о чем мы говорили выше. Это и учебно-вспомогательный персонал, обслуживающий персонал, специалисты и служащие функциональных служб, а также работники многих других структурных подразделений университета. Ошибки, допущенные при отборе персонала и при проведении процедур его аттестации, иногда слишком дорого обходятся для вуза.

Аттестация персонала должна проводиться регулярно с целью установления соответствия работника занимаемой должно-

сти по результатам его деятельности, уровню квалификации и личным качествам. В соответствии с Трудовым кодексом РФ прохождение работником аттестации является одним из условий изменения его трудового договора (контракта). Проведение аттестации персонала имеет своей целью: улучшить систему подбора и расстановки кадров в организации (продвижение сотрудника по службе, сохранение его в прежней должности, перевод на новое место, увольнение, в том числе и в связи с сокращением кадров при неполной занятости); стимулировать сотрудников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы; обеспечить более тесную связь заработной платы с результатами труда сотрудников; воспитание кадров. **Обращая внимание на законодательную норму – при проведении аттестации, которая может послужить основанием для увольнения работников при принятии решения работодателем о сокращении численности или штата работников организации, в состав аттестационной комиссии в обязательном порядке включается представитель выборного органа первичной профсоюзной организации (ст. 82 ТК РФ).**

Под аттестацией сотрудника понимается определение его квалификации и уровня знаний, либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах. Центральное место в системе аттестации сотрудников отводится их непосредственным руководителям. Аттестационные комиссии для ограничения субъективности оценки руководителем своего подчинённого и большей её обоснованности использует, как правило, экспертные групповые методики оценки сотрудников.

Экспертные оценки – это методы, основанные на обобщении характеристик качеств испытуемого, полученные путем опроса определенного круга лиц. При аттестации персонала

и претендентов на вакантные должности на практике применяются различные методы диагностирования их компетенций, в том числе: 1) собеседование (интервью) – активный обмен информацией между представителем организации и сотрудником или кандидатом на занятие вакантной должности по различным вопросам; 2) тестирование – инструмент определения уровня профессиональной квалификации сотрудника; 3) аттестация – экспертная оценка на основе анкетирования сотрудников; 4) кейс-методики – представляют собой тесты, в которые включаются вопросы, связанные с профессиональным поведением работника в предполагаемой экстремальной ситуации; 5) сравнительный метод – базируется на сопоставлении результатов работы сотрудников, осуществляющих идентичную деятельность, и др.

Процедура аттестации персонала включает три основных этапа: первый этап – подготовка к проведению аттестации (разработка методики проведения, издание приказа, плана проведения аттестации, инструкций по хранению персональной информации, создание специальных программ по подготовке к аттестации, разработка бланков, форм и т.д.), второй этап – проведение аттестации (подготовка отчета аттестуемыми, заполнение оценочных форм, анализ полученных результатов, проведение заседаний аттестационных комиссий) и заключительный этап – принятие решений по результатам аттестаций (анализ кадровой информации, подготовка рекомендаций по работе с персоналом, утверждение результатов аттестации).

В состав аттестационной комиссии, утверждаемой руководителем организации, обязательно должен входить представитель профсоюзной организации. На основании решения аттестационной комиссии издаётся приказ по организации.

В организациях, где грамотно поставлена кадровая служба, отбор персонала носит «комплексность, объективность, непрерывность и научность», что позволяет им при комплектовании структурных подразделений избегать типичных при подборе персонала ошибок, таких как непрофессионализм, временщики и т.п. Процесс отбора персонала должен «включать в себя несколько последовательных ступеней: оформление в установленном порядке анкетных и автобиографических данных претендента; анализ рекомендаций и послужного списка; проведение собеседования; проведение освидетельствования на профессиональную пригодность, включая деловые и личные качества; медицинский контроль; анализ результатов испытаний и вынесения заключения о профпригодности; принятие решения и подготовка материалов для приёма на работу» (Дятлов В.А. Актуальные вопросы управления персоналом. 2001. С. 138). Использование такой системы в организациях ОАО «Газпром», по мнению В.А. Дятлова, позволяет их кадровым службам достигать минимума ошибок при отборе персонала.

А наиболее широко применяемым методом отбора персонала, по оценке Н.М. Кузьминой, до сих пор является собеседование (интервью). «Цель интервью – оценка профессионально важных и личных качеств кандидата, а именно: профессиональные знания и опыт работы; степень заинтересованности в данной работе; активность жизненной позиции или пассивность; целеустремленность и готовность работать с максимальной отдачей; степень самостоятельности в принятии решений и ответственность за результаты своей работы; стремление к лидерству, способность руководить и готовность подчиняться; уровень интеллектуальной активности, способность творчески подходить к решению проблем; готовность рисковать или излишняя осто-

рожность; степень самокритичности и объективности оценок; честность и порядочность; умение хорошо говорить и слушать; внешность и манера поведения» (Кузьмина Н.М. Кадровая политика корпорации. 2002. С. 81–82). При этом из множества способностей человека обычно выделяют следующие группы: 1) интеллектуальные – способности к анализу и обобщению имеющейся и поступающей информации; 2) трудовые – способности к реализации принятых решений по конкретным вопросам; 3) физические – скоординированное физическое воздействие непосредственно на предметы труда, на ручной инструмент или на органы управления; 4) прочие – обладание некоторыми людьми специфическими качествами в значительно большей степени, чем это присуще большинству людей (Каменецкий В.А., Патрикеев В.П. Основы социальной экономики. 2010. С. 521).

Вообще-то при поиске профессиональных кадров у руководителя организации (кафедры, лаборатории, отдела), как и у старателей на прииске, есть один рецепт: «Рыть, мыть, сеять. А потом среди породы стараться разглядеть крупинки золотого песка. И затем опять – рыть, мыть, сеять. И т.д.». Но не менее важными являются и вопросы сохранения и удержания талантов в организации. **Как мне кажется, в вузе должна быть создана служба (сотрудник), в обязанности которой входило бы планирование карьеры сотрудников (и это не обязательно должен быть отдел кадров), выявление проблемных сторон, влияющих на текучесть кадров в отдельных подразделениях, изучения мотивов перехода сотрудников в другие организации.**

О ЛОКАЛЬНЫХ НОРМАТИВНЫХ ПРАВОВЫХ АКТАХ ВУЗА, СОДЕРЖАЩИХ НОРМЫ ТРУДОВОГО ПРАВА

В соответствии с трудовым законодательством (ст. 8 ТК РФ) работодатели в пределах своей компетенции имеют право принимать локальные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права. Такие акты должны соответствовать федеральному и региональному законодательству, действующим в организации соглашениям и коллективному договору. Нормативные правовые акты имеют в своём содержании правила поведения, обязательные для неопределённого круга лиц и рассчитанные на неоднократное применение. Они не могут содержать норм, снижающих уровень прав и гарантий работников, установленных трудовым законодательством. Ваше внимание остановлю только на некоторых локальных нормативных правовых актах, касающихся трудовой деятельности работника.

Основные обязанности работника вуза конкретизируются в: 1) правилах внутреннего трудового распорядка вуза; 2) трудовых договорах (контрактах); 3) паспортах рабочего места; 4) должностных инструкциях (для служащих) и тарифно-квалификационных справочниках (для рабочих); 5) коллективных договорах; 6) уставе вуза.

Трудовой распорядок в вузе определяется правилами внутреннего трудового распорядка. Правила внутреннего трудового распорядка организации – это «локальный нормативный акт организации, регламентирующий в соответствии с Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственные стороны трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у

данного работодателя» (ст. 189 ТК РФ). **Правила внутреннего трудового распорядка вуза утверждаются ректором с учетом мнения профсоюзной организации (ст. 190 ТК РФ). Они могут быть оформлены как отдельный локальный нормативный акт, так и в качестве приложения к коллективному договору.**

В обязанности работника входит соблюдение правил внутреннего трудового распорядка организации, с которыми ознакомливается каждый из принимаемых на работу сотрудников (ст. 21 ТК РФ). При этом указанное ознакомление рекомендуется подтверждать письменной росписью сотрудника в специальном журнале.

Трудовые отношения в процессе трудовой деятельности регулируются трудовым договором (контрактом), заключаемым работодателем (администрацией вуза) с работником на определенное время. **Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами.** Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится в отделе кадров. Получение работником экземпляра трудового договора должно подтверждаться подписью работника на экземпляре трудового договора, хранящемся в отделе кадров (ст. 67 ТК РФ).

Трудовой договор (контракт) – это «соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выпла-

чивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определённую этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя» (ст. 56 ТК РФ).

В трудовом договоре (контракте) предусматриваются «условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты); режим рабочего времени и времени отдыха (если для данного работника он отличается от общих правил, действующих у данного работодателя); компенсации за тяжелую работу и работу с вредными и (или) опасными условиями труда, если работник принимается на работу в соответствующих условиях, с указанием характеристик условий труда на рабочем месте; условия, определяющие в необходимых случаях характер работы (подвижной, разъездной, в пути, другой характер работы); условие об обязательном социальном страховании работника с соответствии с Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами; другие условия в случаях, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права» (ст. 57 ТК РФ). По истечении срока, на который был заключен договор, по желанию обеих сторон он может быть прекращен или продолжен.

Обращаю внимание на то, что в «Единых рекомендациях по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работникам государственных и муниципальных учреждений на 2011 год», утвержденных решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 10.12.2010 (протокол № 10),

принято, что «в трудовые договоры включаются условия о следующих выплатах стимулирующего характера: выплаты за интенсивность и высокие результаты работы; выплаты за качество выполняемых работ; выплаты за стаж непрерывной работы в учреждении, выслугу лет; премиальные выплаты по итогам года». Комиссия рекомендует также «на выплаты стимулирующего характера направлять не менее 30 % средств, предусмотренных фондом оплаты труда учреждения».

К числу показателей стимулирования профессорско-преподавательского состава за интенсивность и качества труда Рособразование приказом от 23.11.2008 № 1769 отнесло: использование инновационных технологий в сфере развития образования и науки в образовательном учреждении; использование новейших образовательных и информационных технологий в учебном процессе; ведение активной методической работы по формированию учебных планов; участие в разработке новых образовательных программ, связанных с внедрением новых направлений и специальностей; наличие учебников и учебно-методических пособий и разработок, созданных преподавателями образовательного учреждения; высокие профессионализм и качество выполняемой работы; участие в выполнении фундаментальных и прикладных научных исследований; научное руководство аспирантами, соискателями и студентами по выполнению НИРС, дипломных работ и проектов; повышение научной квалификации, участие в конференциях, симпозиумах, мастер-классах и др.

Основным элементом системы управления персоналом является рабочее место, которое определяется как зона приложения труда, определенная на основании трудовых и других дейст-

вующих норм и оснащенная необходимыми средствами, предназначенными для трудовой деятельности одного или нескольких исполнителей. **В соответствии со ст. 21 ТК РФ работодатель обязан «предоставить работнику рабочее место, соответствующее государственным нормативным требованиям охраны труда и условиям, предусмотренным коллективным договором».** Невыполнение данной обязанности позволяет работнику отказаться от выполнения трудовой функции до устранения условий, не соответствующих государственным стандартам в области безопасности труда.

Рабочие места классифицируют по следующим признакам: категория работников (рабочие, служащие), профессии, число исполнителей (индивидуальное, коллективное), степень специализации (универсальные, специализированные, специальные), вид производства (основное, вспомогательное); число смен и т.п. На основе описания рабочего места (перечисления видов деятельности на данном рабочем месте) составляется паспорт рабочего места и требования к работнику (необходимые опыт, квалификация, способности) для успешного функционирования данного рабочего места.

Паспорт рабочего места – это организационный документ, в котором даётся системное описание рабочего места, представление о его назначении, организации, оснащении и оборудовании; о составе выполняемых на нем управленческих работ и организационно-экономических условиях их выполнения; об основных продуктах рабочего места и критерии оценки результатов управленческого труда; о формах и методах стимулирования; о функциональных обязанностях, правах и ответственности должностного лица; а также о формах его взаимодействия с непосредственным руководителем и вышестоящими органами хо-

зяйственного руководства. **Для более рациональных форм и методов организации труда в организации необходимо периодически проводить аттестацию и паспортизацию рабочих мест.**

В соответствии с приказом Минздравсоцразвития России от 26.04.2011 № 342н «Об утверждении порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда» **аттестации подлежат все рабочие места**, и она проводится в целях оценки условий труда на рабочих местах и выявления вредных и (или) опасных производственных факторов. **Обязанности по обеспечению проведения аттестации возлагается на работодателя (ст. 212 ТК РФ).** Сроки проведения аттестации устанавливаются работодателем исходя из того, что каждое рабочее место должно аттестовываться не реже одного раза в пять лет. **Аттестацию проводят совместно работодатель и аттестующая организация, привлекаемая работодателем для выполнения работ по аттестации. В состав аттестационной комиссии включаются представители работодателя, специалист по охране труда, представители выборного органа первичной профсоюзной организации, представители аттестующей организации.** По результатам аттестации разрабатывается план мероприятий по приведению условий труда в соответствие с государственными нормативными требованиями охраны труда (указываются источники финансирования, сроки их выполнения, исполнители и устраняемые вредные и (или) опасные производственные факторы по конкретным рабочим местам).

Для упорядочения работы сотрудников в вузе (кафедре, лаборатории, отделе) разрабатываются должностные инструкции. **Должностная инструкция – это локальный организационно-правовой документ, в котором четко определяются основ-**

ные функции, обязанности, права и ответственность работника при осуществлении им должностных обязанностей. Должностная инструкция носит обезличенный характер и объявляется сотруднику под расписку при принятии его на работу, а также при изменении трудового договора (при переводе, продвижении по должностной лестнице, присвоении квалификационных разрядов, временном исполнении обязанностей другого работника).

Основой для разработки должностных инструкций является «Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих» (утвержден приказом Минздравсоцразвития РФ от 11.01.2011 г. № 1н). Квалификационные характеристики каждой должности имеют три раздела: «Должностные обязанности», «Должен знать» и «Требования к квалификации». В разделе «Должностные обязанности» установлены основные трудовые функции, которые могут быть поручены полностью или частично работнику, занимающему данную должность. В разделе «Должен знать» содержатся основные требования, предъявляемые к работнику в отношении специальных знаний, а также знаний законодательных и иных нормативных правовых актов, положений, инструкций и других документов, методов и средств, которые работник должен применять при выполнении должностных обязанностей. В разделе «Требования к квалификации» определены должный уровень профессиональной подготовки работника и необходимые для выполнения возложенных на него должностных обязанностей, а также требования к стажу работы.

Должностные инструкции служат основой для аттестации персонала; позволяют избежать дублирования обязанностей и помогают равномерно распределять обязанности между сотруд-

никами с похожими должностями; позволяют предъявлять к работнику обоснованные претензии и применять дисциплинарные взыскания; позволяют работодателю расторгнуть трудовой договор в связи с несоответствием работника занимаемой должности при неисполнении последним своих должностных обязанностей. Обычно должностные инструкции разрабатываются и подписываются руководителем подразделения для своих непосредственных подчиненных. Первый экземпляр должностной инструкции на каждого работника хранится в отделе кадров, второй – у руководителя подразделения, третий – у работника. Надо помнить, что **главные достоинства любого нормативного документа – краткость и ясность (не должен рядом находиться какой-нибудь толмач и растолковывать положения этого документа).**

В систему управления кадровой политикой входит подписание коллективного договора с профсоюзом, основной задачей которого является регулирование заработной платы и условий труда сотрудников, а также контроль его выполнения.

Профсоюзная организация в вузе в соответствии с трудовым законодательством представляет интересы работников при проведении коллективных переговоров, заключении или изменении коллективного договора, осуществлении контроля его выполнения, а также при реализации права на участие в управлении организацией, рассмотрении трудовых споров работников с работодателем (ст. 29 ТК РФ). Напомню, что именно профсоюзная организация, являющаяся в вузе представительным органом работников, обеспечивает защиту их экономических интересов, осуществляет контроль соблюдения законодательных норм при найме и увольнении сотрудников, создание нормальных условий

труда, содействует повышению производительности труда и недопущению нарушений производственного процесса со стороны работодателя и т.п. Работодатель может уволить работников, являющихся членами профсоюза, по п. 2 (сокращение численности или штата работников организации), п. 3 (несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работы) и п. 5 (неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание) ч. 1 ст. 81 ТК РФ только с учетом мотивированного мнения выборного профсоюзного органа (ст. 82 ТК РФ). **Главное в деятельности профсоюза, как считают кадровики-практики, – это «обеспечить своим членам возможность участвовать в производственном процессе на максимально выгодных условиях»** (Дятлов В.А. Актуальные вопросы управления персоналом. 2001. С. 43).

В ст. 53 ТК РФ перечислены основные формы участия работников в управлении организацией. К их числу относятся: 1) учет мнения представительного органа работников (профсоюзного комитета) в случаях, предусмотренных законодательством; 2) проведение представительными органами работников консультаций с работодателем по вопросам принятия локальных нормативных правовых актов; 3) получение информации от работодателя по вопросам, непосредственно затрагивающим интересы работников; 4) обсуждение с работодателем вопросов о работе организации, внесение предложений по её совершенствованию; 5) участие в разработке и принятии коллективных договоров.

Коллективный договор – это «правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работ-

никами и работодателем в лице их представителей» (ст. 40 ТК РФ). В коллективный договор включаются взаимные обязательства администрации вуза и работников по таким вопросам, как форма, система и принципы оплаты труда в вузе; выплата денежных пособий, компенсаций, доплат за совмещение профессий, условия оплаты труда за работу сверх нормы, премии за высокое качество работы; продолжительность рабочего времени и времени отдыха и отпусков; добровольное медицинское и социальное страхование; экологическая безопасность и охрана здоровья сотрудников на производстве; контроль выполнения коллективного договора администрацией и профсоюзной организацией; обеспечение нормальных условий функционирования профсоюзной организации и других общественных организаций и объединений в вузе и другие условия и обязательства (ст. 41 ТК РФ). **Коллективный договор для организации носит нормативный характер.**

Обычно коллективный договор между администрацией и работниками вуза заключается на срок от одного года до трёх лет и может действовать до тех пор, пока стороны не заключат новый или не изменят (дополнят) действующий договор. Порядок заключения коллективных договоров определяется Законом РФ «О коллективных договорах и соглашениях» от 11.03.1992 г. № 2490-1. Коллективный договор сохраняет своё действие в случаях изменения наименования организации, реорганизации организации в форме преобразования, а также расторжения трудового договора с руководителем организации (ст. 43 ТК РФ). **Для реализации положений и требований коллективного договора, как правило, администрация вуза и профсоюзный комитет составляет совместный план мероприятий, а при необходимости он подкрепляется и приказами ректора.**

Повторюсь, через коллективный договор администрация вуза и профсоюзная организация регулируют свои взаимоотношения в самом сложном и ответственном вопросе управления в организации, затрагивающем интересы всех сотрудников – управление заработной платой в организации. Он узаконивает условия оплаты труда сотрудников организации. Коллективный договор, соглашения и трудовые договоры, как записано в Трудовом кодексе РФ, «не могут содержать условий, ограничивающих права или снижающих уровень гарантий работников по сравнению с установленными трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права» (ст. 9 ТК РФ).

В соответствии с трудовым законодательством: 1) право контроля выполнения принятого коллективного договора закреплено как за администрацией вуза, так и за профсоюзным комитетом, и 2) локальные нормативные акты, предусматривающие введение, замену и пересмотр норм труда, принимаются работодателем только с учетом мнения профсоюзной организации, являющейся в вузе представительным органом работников.

Есть два относительных показателя, наиболее объективно характеризующих состояние с оплатой труда в организации. Во-первых, это средняя заработная плата основного персонала организации (для высшей школы определено, что в основной персонал входят профессорско-преподавательский состав и научные работники), по которой устанавливаются должностные оклады руководителя организации, его заместителей и главного бухгалтера. И, во-вторых, отношение заработной платы 10 % самых высокооплачиваемых работников к заработной плате 10 % самых низкооплачиваемых

работников (показатель, характеризующий расслоение по доходам среди сотрудников организации). Высокое значение данного показателя свидетельствует о возрастающей поляризации доходов сотрудников и социальной напряженности в коллективе, что усугубляет социальные проблемы и должно настораживать как руководителей вуза, так и профсоюзную организацию.

Что касается устава вуза, то, как записано в Законе РФ «Об образовании», каждое образовательное учреждение должно иметь свой устав, регламентирующий все основные стороны его деятельности. **Устав вуза является организационно-правовым документом**, в котором закрепляются структура, функции, права и обязанности образовательного учреждения, вытекающие из Законов РФ «Об образовании» и «О высшем и послевузовском профессиональном образовании», Типового положения о высшем учебном заведении. Устав включает и вопросы кадровой политики вуза, записанные в полном соответствии с нормами, установленными трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, а также другие вопросы, необходимые для осуществления деятельности вуза и не противоречащие действующему законодательству.

О КАДРОВОМ РЕЗЕРВЕ

Формирование и подготовка кадрового резерва должны быть одним из приоритетных направлений работы руководителя организации (факультета, кафедры, отдела), так как от того, насколько эффективно она будет проводиться, зависит будущее любой организации (факультета, кафедры, отдела). Вопросы кадрового обновления и преемственности в ру-

ководстве структурных подразделений организации, разумного сочетания в них опытных и молодых работников, выдвижение в руководство подразделениями выросших на работе своих сотрудников – это вопросы, которые должны быть постоянно в поле зрения руководителя организации. А это требует создания кадрового резерва на всех уровнях управления и постоянной, планомерной работы с ним.

Известно, что сегодня в высшей школе одна из главных проблем – это высокий средний возраст профессорско-преподавательского состава и, что больше всего беспокоит руководителей вузов, – преклонный возраст многих руководителей кафедр и научных лабораторий и проблемы с их заменой. Знаю, что по ряду кафедр весьма остро стоит этот вопрос. Не думаю, что об этом не знают в министерстве образования и науки, но каких-то кардинальных мер пока не принимается. **При нынешней ситуации с пенсионным обеспечением научно-педагогических работников практически никого с кафедры уволить нельзя.** Раньше на ведущих кафедрах были должности профессор-консультантов, и вузы широко пользовались возможностью перевода заслуженных ученых на эти должности с целью активного привлечения их к научно-консультационной работе на кафедре со студентами, аспирантами и с молодыми преподавателями. Тем самым освобождались должности профессоров для молодых перспективных коллег. **Сегодня законы позволяют уволить заслуженного профессора, но сделать этого нельзя по чисто моральным соображениям, так как выкинуть на улицу уважаемого педагога с нищенской пенсией безжалостно и негуманно, совесть не позволяет. Поэтому никто на это не идёт.** Многие руководители кафедр при обсуждении кафедральных кадровых вопросов неоднократно говорили мне, что они не

внесут предложений об увольнении своих сотрудников из-за их преклонного возраста. За все годы работы в должности ректора я не получил от заведующих кафедрами ни одного предложения об увольнении кого-то из сотрудников по этой причине.

Как мы уже говорили, «кадры решают всё», поэтому **о будущем университета надо думать не только руководству вуза, но и руководителям всех уровней управления. А для этого надо, во-первых, на всех уровнях управления (университет, факультет, кафедра) обеспечить (предусмотреть) преемственность в руководстве и, во-вторых, ключевые направления развития университета обеспечить квалифицированными научно-педагогическими кадрами, тем самым не потерять лидерство по этим направлениям развития науки и техники** (а может быть, во-первых, научно-педагогические кадры, а потом руководители всех уровней). Надо иметь в виду длительность процесса воспроизводства профессорско-преподавательского состава. Политика по сохранению и развитию действующих научно-педагогических школ должна быть продумана до мелочей. На кафедрах необходима сбалансированность преподавательского состава по должностям и званиям, и, что на сегодня очень важно, – по возрастному составу. К этому надо добавить, что на некоторых кафедрах также складывается явный дисбаланс между профессорско-преподавательским и учебно-вспомогательным персоналом. Старшее поколение опытных лаборантов и учебных мастеров по разным причинам ушли или уходят с кафедр, а заменить их порой некем. И пока не решены вопросы материального стимулирования этой категории сотрудников, надо активней идти на приобщение к этим обязанностям магистрантов и аспирантов.

Вспоминаю, как в молодости учил меня работе с кадро-

вым резервом руководитель отдела науки и учебных заведений ЦК КПСС С.Г. Щербаков (в последующем министр просвещения СССР). Спрашивал: «Скажи мне, что будет с водолазом, если его с глубины триста метров сразу поднять на поверхность? А если через каждые пятьдесят метров останавливать для адаптации его организма к изменившимся условиям? А что будет с альпинистом, если его с горы высотой в пять тысяч метров сразу спустить к её подножию? А что будет с ним, если после каждых пятисот метров он будет делать небольшие остановки? Понятно? Вот так и с кадровыми перемещениями работника. **Надо, чтобы он немного поработал на различных уровнях управления, осмотрелся и тогда он будет яснее представлять все горизонтальные и вертикальные связи в системе управления, задачи управления и пути их решения**». Так и в жизни. Посмотрите, что было со страной в начале 90-х годов прошлого столетия, когда к её руководству пришли так называемые «завлабы». Да и из своей практики Вы можете привести много примеров непродуманных до конца кадровых решений. Разве не прав мой коллега? Прав. С кадровым резервом надо постоянно работать, готовить его к будущей должности (учить) или помогать ему (если кому-то так больше нравится называть это действие) в понимании тех проблем, с которыми он столкнется при переходе на следующий уровень управления и возможными вариантами их решения.

Планы кадрового резерва, как правило, составляются по уровням управления. В вузе это: 1) **резерв ректора**, в который входят должности проректоров, деканов факультетов, заведующих кафедрами, руководителей служб и управлений, 2) **резерв проректоров по направлениям деятельности** (соответственно должности заведующих лабораториями, руководителей служб и

управлений), 3) **резерв декана** (заведующие кафедрами, заведующие лабораториями, заместители декана), 4) **резерв руководителей служб и управлений** (главные специалисты, заведующие секторами), 5) **резерв заведующего кафедрой** (профессора, доценты, заведующие лабораториями, главные и ведущие научные сотрудники на кафедре).

Некоторые руководители широко афишируют в коллективе работу с кадровым резервом. Из личной же практики могу сказать, что **всегда имел ректорский кадровый резерв (достаточно обширный – члены ректората, деканы факультетов, заведующие кафедрами), но никогда не говорил о нём с коллегами, считая, что это не будет способствовать рабочей обстановке в коллективе.**

Работа с кадровым резервом включает следующие направления (разделы): 1) планирование, 2) отбор, 3) формирование и 4) обучение резерва. Обращаю Ваше внимание именно на необходимости «обучения кадрового резерва», используя для этого систему курсов и семинаров, направленных на овладение научными методами управления вузом, организуя их дифференцированно, с учетом специфики деятельности руководителей. Обычно учебу резерва не афишируют как учебу какого-то резерва, и занимается этой работой первое лицо организации по своему плану (поскольку эта, так называемая «учеба» носит индивидуальный характер и необязательно всем показывать, кто и как учится, как овладевает премудростями работы руководителя).

В основе политики планирования кадрового резерва лежат: 1) учет всех руководящих должностей в вузе и 2) составление списков кандидатов на замещение по каждой из этих должностей. При планировании кадрового резерва необ-

ходимо прорабатывать всю цепочку возможных должностных перемещений сотрудников в вузе и, конечно, должен быть постоянный поиск и учет перспективных специалистов из других организаций для приглашений их на имеющиеся вакантные должности или на (планируемые) должности, которые могут возникнуть при развитии в вузе новых перспективных научных направлений. Базовые кафедры, создаваемые в научно-производственных организациях, надо рассматривать и как резерв для расширения научных направлений в деятельности университета и укрепления его научно-педагогического коллектива.

При отборе претендентов на руководящие должности обычно предъявляются строгие требования к их профессиональным, личным и деловым качествам и сразу отсекаются некомпетентные кадры. Как отмечалось выше, при рассмотрении кандидатур в состав кадрового резерва необходимо в первую очередь смотреть на соответствие масштаба личности претендента масштабу решаемых им в дальнейшем задач, а это способность претендента: 1) стратегически и системно мыслить, 2) с государственных позиций оценивать каждый свой шаг (это очень важно для государственных организации) и 3) эффективно использовать корпоративный потенциал работников. **К сожалению, иногда ошибаются первые руководители, принимая намерения претендента за его жизненную позицию. Не всегда ведь всё и разглядишь – «лицом к лицу лица не увидеть, большое видится на расстоянии». В жизни видел, как некоторые коллеги совершали роковые для себя и организации ошибки, неправильно определившись со своим резервом.**

Работа с кадровым резервом (независимо от уровня управления) включает: 1) составление прогноза и плана предполагае-

мых кадровых изменений в организации (вуз, факультет, кафедра, отдел, служба); 2) предварительный набор кандидатов в резерв; 3) получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах этих кандидатов; 4) формирование состава резерва кадров. Планы кадрового резерва обычно составляются в виде схем замещения должностей.

Планируемое обучение резерва, как правило, носит индивидуальный характер и включает: 1) повышение его профессиональной квалификации (в том числе контроль со стороны руководителя за работой над кандидатской или докторской диссертацией); 2) командирование, в том числе и в зарубежные университеты с целью изучения передового опыта; 3) участие в работе комиссий ученого совета или ректората при подготовке какого-либо вопроса для рассмотрения на заседании; 4) подготовка аналитических материалов по проблемам высшего профессионального образования; 5) назначение на исполнение обязанностей отсутствующего по каким-либо причинам работника и т.п. **Необходим личный (тут не на кого переложить эту функцию), постоянный контроль и проверка выполнения этого плана, а при необходимости и корректировка его с учетом полученного кандидатом опыта, усложняя и расширяя круг познаваемых им вопросов.**

Кадровый резерв на кафедрах – это в первую очередь подготовка преподавателей-дублёров читаемых на кафедре дисциплин. Требуется планомерное замещение молодыми учеными должностей профессорско-преподавательского состава, закрепление за молодыми преподавателями опытных преподавателей-методистов и доброжелательный анализ этого кураторства. За ведущими кафедрами в этой работе необходима активная помощь со стороны ректората. **Требуется принятие универси-**

тетской программы поддержки молодых преподавателей и научных сотрудников, выбравших для себя научную и преподавательскую сферы деятельности в университете, которая затрагивала бы разные аспекты их жизни и деятельности – гранты (материальная поддержка), предоставление служебных квартир в общежитии, целевые стажировки для повышения квалификации, в том числе за рубежом, помощь в публикации научных и научно-методических материалов и т.п.

Совет молодых учёных университета (факультета) надо рассматривать как резерв руководящих и научно-педагогических кадров, а отсюда и формы работы с ним. А они достаточно стандартны: поручения по разработке и реализации самостоятельно или под патронажем перспективных для университета задач (обязательно контроль и проверка их исполнения); организация и проведение в университете различных молодежных мероприятий, охватывающих весь контингент учащихся; организация всевозможных творческих конкурсов студентов, аспирантов, молодых преподавателей и научных сотрудников; привлечение к научно-педагогической работе под руководством опытных педагогов; привлечение к кураторской работе со студентами; привлечение к руководству или соуправлению работой студентов в студенческом научном обществе; привлечение к организаторской работе в университетских молодежных организациях и объединениях; учеба по повышению деловой квалификации и т.п. **При этом желательно обеспечить их большую самостоятельность в работе.**

И наконец, магистратура и аспирантура как институты подготовки научно-педагогических кадров для кафедр вуза.

О ПОДГОТОВКЕ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ЧЕРЕЗ МАГИСТРАТУРУ И АСПИРАНТУРУ

Аспирантура, как записано в Болонской декларации, и с чем согласилась Россия, является самостоятельной частью системы образования, ориентированной на подготовку высококвалифицированных кадров научно-педагогических работников. Аспирантура у нас, как правило, открывается при ведущих научно-педагогических школах в вузах и научно-исследовательских институтах для подготовки новых поколений исследователей и преподавателей высшей школы. За время обучения в аспирантуре предусмотрены следующие виды деятельности: обучение (прослушивание академических курсов и сдача так называемых «кандидатских» экзаменов), преподавательская работа (учебные семинары и пробные лекции, проводимые под руководством научного руководителя) и собственно научная работа, имеющая целью подготовку диссертации по избранной аспирантом теме. **Обучение в аспирантуре должно дать аспиранту не только научно-предметные, но и профессионально-педагогические знания, научить его владеть современными образовательными методами, средствами и технологиями (так, по крайней мере, зафиксировано во многих нормативных документах министерства).**

Появление магистратуры как нового образовательного института в системе высшей школы, профессионально ориентированного на научно-исследовательскую и научно-педагогическую деятельность, **закладывает основы подготовки в вузе специалистов, нацеленных на творческую работу и способных к самостоятельной исследовательской деятельности.** Значительная роль в профессиональной образовательной программе подготовки магистров отводится усилению индивидуализации

обучения, введению значительного числа элективных курсов, приобщению магистранта к научно-исследовательской и научно-педагогической деятельности.

Сегодня решение вопросов, как и чем мотивировать талантливую молодёжь к преподавательской работе, отдано научно-педагогическим коллективам самих вузов. И, к сожалению, приходится констатировать, что в настоящее время стартовые условия для научно-педагогической карьеры в вузе, если мягко сказать, неблагоприятные. Западные компании, да и многие отечественные компании работают в вузовских магистратуре и аспирантуре как хороший пылесос: отбирают лучших из них и приглашают их к себе на работу, не дожидаясь зачастую окончания срока обучения. Вузам сложно противостоять им, особенно в вопросах материального обеспечения будущих сотрудников. Хотелось бы, чтобы государство помогло высшей школе в этом важном для неё вопросе. **Необходимо кардинально изменить отношение к подготовке научно-педагогических кадров и статусу научно-педагогических работников.** Для начала надо не рассматривать обучение в аспирантуре как способ ухода молодёжи от службы в вооружённых силах (или хотя бы, чтобы некоторые руководители отрасли не высказывались так в средствах массовой информации), и в связи с этим не сокращать, а увеличивать число бюджетных аспирантских мест при ведущих научно-педагогических школах. **Сегодня важны любые действия со стороны государства и общества, направленные на повышение престижа научно-педагогического труда** (правда, об этом мы много лет говорим, но нас пока не слышат).

Необходим профессиональный отбор будущих педагогов из числа магистрантов и аспирантов, обладающих склонностью к научно-педагогической деятельности (для этого есть соответст-

вующие тесты). Этим мог бы заниматься факультет послевузовского образования совместно с факультетом повышения квалификации преподавателей. Аспирантов, прошедших такой отбор, можно было бы назначать ассистентами на соответствующие кафедры и в качестве слушателей зачислять на обучение программы «преподаватель высшей школы».

Обращаю внимание на то, что в последнее время на различных уровнях управления широко обсуждается вопрос об обязательном освоении аспирантами программ подготовки научно-педагогических кадров. А в проекте вынесенного на обсуждение в настоящее время закона «Об образовании в Российской Федерации», записано «аспирантам, успешно освоившим образовательную программу и прошедшим итоговую аттестацию, присваиваются квалификации (академические степени) «преподаватель высшей школы» или «исследователь», в случае защиты диссертации в установленном порядке также выдаётся диплом кандидата наук». Принятие этого положения (а так, наверно, и будет) потребует внесения в ближайшие год-два значительных коррективов в работу аспирантуры.

Надо бы в университете ввести контрактную систему подготовки будущих преподавателей из числа магистрантов и аспирантов. А для этого требуется разработка локальной (университетской) нормативно-правовой базы для целевой контрактной подготовки, закрепляющей обязанности и ответственность сторон (университет – учащийся), а также ряд процедурных моментов.

Осуществляя подготовку научно-педагогических работников для себя, вузы вынуждены идти на определенный риск. Но риск присутствует всегда, безрисковые материальные вложения,

как считают экономисты-рыночники, – это иллюзия. Для целевой подготовки будущих педагогов (из числа магистрантов и аспирантов) необходимо создать систему мотиваций, стимулов и поощрений для талантливой молодёжи. А для этого у нас имеется только один источник – внебюджетные средства, заработанные коллективом университета. Отсюда и риск вуза. А если он не останется в вузе после завершения обучения? Тогда что, напрасно потрачены средства? Но всё равно надо идти на определённый риск, если думаешь о будущем кафедры, будущем в вузе этого научного направления. Сегодня аспирантов привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для дальнейшего развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Мы же на этом этапе своего развития можем заинтересовать его только блестящей перспективой.

Можно было бы в типовом договоре подготовки научно-педагогических кадров через целевую аспирантуру предусмотреть: 1) поступление в целевую аспирантуру (и не обязательно в нашем университете); 2) стажировку в ведущих научно-исследовательских организациях, в том числе за рубежом; 3) обязательства целевого аспиранта после окончания обучения в аспирантуре отработать на полной ставке не менее трех лет в должности штатного преподавателя университета; 4) обязательства университета принять аспиранта после окончания обучения в аспирантуре на должность штатного преподавателя на полную ставку; 5) обязательства университета ежемесячно выплачивать целевому аспиранту грант (денежную надбавку) в течение всего срока его обучения в аспирантуре; 6) обязательства целевого аспиранта возвратить (полностью или частично) полученную им от университета денежную сумму (задаток) в

случае невыполнения по неуважительным причинам условий договора и др.

В настоящее время университет может предоставить магистрантам и аспирантам возможность выполнения государственных требований к минимуму содержания и уровню профессиональной подготовки для получения за время обучения в магистратуре и (или) в аспирантуре дополнительной квалификации «преподаватель высшей школы». Целью соответствующей образовательно-профессиональной программы является комплексная психолого-педагогическая, методическая, социально-экономическая и информационно-технологическая подготовка к педагогической деятельности в высшем учебном заведении в соответствии с полученным высшим профессиональным образованием.

Представляет интерес опыт ряда вузов реализации данной программы. Так, в программе «преподаватель высшей школы», разработанной в МГТУ им. Н.Э. Баумана, все дисциплины педагогической подготовки объединяются в три взаимодополняющих блока: 1) психолого-педагогический блок. Задача блока – ознакомление слушателей с психолого-педагогическими основами преподавательской деятельности; освоение современных форм, методов, средств и технологий обучения; развитие умений разрабатывать рациональные учебные программы под конкретные образовательные цели; овладение эффективной системой контроля знаний; 2) коммуникативный блок – содержит такие дисциплины, как культура устной и письменной научной речи, иностранный язык, информационные системы и технологии в науке и образовании, основы делового этикета; 3) социально-гуманитарный блок – знакомит слушателей с современными социокультурными и нравственными проблемами в жизни

общества, с существующими взглядами на перспективы общественного развития и влиянием на это развитие техногенной деятельности человека, с этическими аспектами научно-инженерной деятельности (В. Медведев. «Высшее образование в России», № 2, 2007, с. 24–30).

МГТУ им. Н.Э. Баумана уже более десяти лет реализует эту программу. Она в полной мере соответствует требованиям IGIP (Международное общество по инженерной педагогике), а как заявляют коллеги, «и даже превышают их». **Можно было бы университету заключить с МГТУ им. Н.Э. Баумана или с МАДИ соответствующий договор и начать совместную подготовку преподавателей из числа магистрантов и аспирантов университета по программе «преподаватель высшей школы».**

Надо бы периодически анализировать на ученых советах университета и факультетов вопросы подготовки кадров высшей квалификации каждым научным руководителем, в том числе и научно-педагогических сотрудников для университета, выявлять их потенциальные возможности и сложившиеся на кафедрах тенденции в работе с магистрантами и аспирантами. Необходимо усилия руководителей кафедр сосредоточить на повышении эффективности работы научных руководителей с соискателями научно-педагогических должностей в вузе.

О ПОВЫШЕНИИ КВАЛИФИКАЦИИ СОТРУДНИКОВ

Работодатель (администрация вуза) в соответствии с действующим законодательством (ст. 196 ТК РФ) обязан предоставить работнику возможность пройти профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалифи-

кации на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором (контрактом). Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, перечень необходимых профессий и специальностей определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников (профсоюзной организации). В случаях, предусмотренных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами, работодатель обязан проводить профессиональное обучение работников, если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности. Например, работодатель обязан обеспечить обучение работников правилами охраны труда, которые действуют при выполнении ими трудовых обязанностей.

Обращаю внимание на то, что **работники имеют право не только на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, но и право на обучение новым профессиям и специальностям.** Указанное право реализуется путем заключения дополнительного договора между работником и работодателем (ст. 197 ТК РФ). В случае поступления работника в соответствующее учебное заведение у работодателя возникает обязанность по предоставлению работнику установленных законодательством гарантий и компенсаций для лиц, совмещающих работу с обучением (ст. 173–177 ТК РФ).

Традиционно, система повышения квалификации сотрудников в вузе охватывает профессорско-преподавательский состав, часть административного и учебно-вспомогательного персонала, и мы к этому привыкли. **Но она должна включать все категории сотрудников, работающих в вузе. Повышение квалификации сотрудников нужно рассматривать как инстру-**

мент, направленный на рост эффективности производства, повышение качества и уровня предоставляемых вузов услуг и, что самое главное, качества и уровня выпускаемых вузом бакалавров, специалистов, магистров, аспирантов, слушателей различных курсов и программ. Как уже говорилось, кадровая работа затратна и требует значительных материальных средств, но при грамотной её организации, вложенные средства быстро окупаются.

Организацией повышения квалификации основного состава университета должны заниматься руководители направлений (проректора университета, руководители служб) под общим контролем со стороны кадровых служб. Есть рекомендованные профессиональными сообществами сроки периодичности обновления специалистами профессиональных знаний и прохождения ими повышения квалификации, и они должны быть положены в основу разрабатываемого ежегодно плана повышения квалификации работников университета. Не надо ждать, когда кто-то из сотрудников проявит (выскажет) желание повысить свою квалификацию. Должна быть плановость в этой работе, используя для этого различные формы повышения квалификации – курсы, семинары, школы передового опыта, освоение новых программных продуктов, стажировки для освоения новых приборов, установок, методик и т.п. **И это должно касаться всех категорий работников** – и работников функциональных служб, и инженерно-технического состава, и учебно-вспомогательного персонала. Вопросы повышения квалификации сотрудников обязательно должны найти своё место в коллективном договоре и трудовом договоре (контракте) сотрудника. Повторюсь, **стратегическая цель кадровой политики – повышение качества выполняемых работ, а без постоянного**

повышения квалификации сотрудников эту задачу не выполнить.

Реформа высшего образования, связанная с введением уровневой системы профессиональной подготовки, внедрением компетентностно-ориентированных образовательных стандартов, кредитно-модульных образовательных программ и современных технологий обучения, предъявляет новые требования к педагогической компетентности преподавателей и ставит в число первоочередных вопросы повышения квалификации научно-педагогических работников вуза.

Основной задачей системы повышения квалификации научно-педагогических кадров является поддержание на должном уровне профессионализма преподавателей и научных сотрудников, обновление и углубление их профессиональных компетенции. Для ее реализации должна быть разработана специальная университетская инновационная программа повышения квалификации научно-педагогических работников. Программа должна включать мероприятия, направленные на регулярное повышение квалификации профессорско-преподавательского состава и научных работников в разнообразных формах, в том числе 1) обучение на курсах (факультетах, институтах) повышения квалификации преподавателей и специалистов по определенным программам; 2) прохождение стажировки в производственных структурах и научных учреждениях, в том числе за рубежом; 3) выполнение научных исследований; 4) участие в обсуждении профессиональных проблем на международных, межвузовских и внутривузовских научных семинарах и конференциях, в том числе и видеоконференциях; 5) выполнение диссертационных исследований; 6) подготовка к изданию учебников, монографий, учеб-

но-методической литературы и учебно-научной литературы, разработка электронных версий учебных курсов; 7) участие в семинарах по многоуровневой системе образования, системе менеджмента качества, информационным технологиям, вопросам рационального использования компьютерной техники в учебном процессе и научной деятельности и т.п. **Разрабатываемая программа должна отвечать требованиям приоритетных направлений развития университета и способствовать углублению интеграции образования, науки и производства.**

Университет педагогического мастерства, мастер-классы ведущих педагогов, кафедральные «открытые» лекции, семинары, тренинги, университетские семинары и конференции, посвящённые основам методической работы и в которых принимают участие опытные педагоги-методисты, – эти и другие, традиционные для университета мероприятия по повышению квалификации преподавателей подтверждают свою полезность. На них рассматриваются, как правило, методические приёмы построения лекций и изложения материала, использование информационных технологий, различные аспекты психологии общения педагога и учащегося, вопросы педагогической этики – всего того, что составляет фундамент становления начинающего преподавателя.

Сегодня не каждый вуз может создать у себя самостоятельный факультет повышения квалификации преподавателей со своим штатом опытных педагогов-методистов. Да, наверно, это и не всегда нужно, особенно в таком вузовском центре, как Москва. В вузе нужен факультет повышения квалификации преподавателей как структура, которая
1) координирует работу кафедр в вопросах повышения ква-

лификации преподавателей; 2) помогает преподавателям в их взаимодействии с межвузовскими центрами (институтами) повышения квалификации по направлениям; 3) организует в вузе циклы лекций и практических занятий по повышению квалификации преподавателей в психолого-педагогических, информационно-компьютерных, гуманитарно-культурологических областях знаний; 4) способствует продвижению в университет новейших эффективных технологий в обучении; 5) курирует работу Университета педагогического мастерства; 6) организует для магистрантов и аспирантов обучение по программе «преподаватель высшей школы» и т.п.

На кафедрах накоплен уникальный опыт по разработке и внедрению в учебный процесс оригинальных методик преподавания инженерных дисциплин. Необходимо создать «золотой фонд научно-методического опыта университета» в форме видеозаписей лекций выдающихся ученых, не потерять его. Создание его также мог бы взять на себя факультет повышения квалификации преподавателей и использовать его в своей практической работе с молодыми преподавателями.

Научно-педагогические коллективы кафедр в основном пополняются из числа наиболее талантливых выпускников аспирантуры и ведущих специалистов производственных организаций и научных учреждений, для которых вопросы психолого-педагогической подготовки – «белое пятно». Они, как правило, в этих вопросах «самоучки». Педагогическое мастерство у многих из них совершенствуется методом проб и ошибок в процессе работы, за которые, в общем-то, расплачиваются студенты. Для этой категории преподавателей существенно возрастает роль и место системы повышения квалификации в их профессиональ-

ном росте. **Необходимо при организации повышения квалификации суметь сочетать повышение их квалификации в области научно-предметных знаний со специальной педагогической подготовкой, детально проработав вопросы психолого-педагогической подготовки.**

Молодым преподавателям целесообразно предложить освоить программу профессиональной переподготовки «преподаватель высшей школы» (о ней шел разговор выше). А опытным преподавателям при освоении этой программы можно предусмотреть индивидуально-групповую организацию образовательного процесса, ориентированного главным образом на самостоятельное (но под контролем опытного методиста) освоение учебного материала.

Хочу обратить внимание ещё на один вопрос, касающийся всех работников системы образования, – **пора совместными усилиями начать преодолевать правовой нигилизм в обществе.** И во многом решение этой государственной проблемы зависит от преподавателей, с которыми учащийся (студент, слушатель) контактирует на всех уровнях своего обучения. **Надо бы во все курсы повышения квалификации преподавателей в обязательном порядке вводить дисциплины права. Известно ведь, что даже «капля точит камень».**

В последнее время существенно ограничили возможности прохождения преподавателями стажировки на промышленных предприятиях и в научных учреждениях, что лишило их возможности своевременно получать новую информацию о разрабатываемых и используемых в отрасли современных образцах техники и технологий.

Как восполнить этот пробел? Надо вместе с промышленностью (бизнесом) думать, как решать эту проблему (см. выпуск № 4 настоящей серии).

Перспективные пятилетние планы защит кандидатских и докторских диссертаций, выполнение которых контролируется учеными советами факультетов, надо также рассматривать как инструмент помощи преподавателям в повышении их профессионального мастерства.

Организация для преподавателей общенаучных и общетехнических кафедр стажировки на предприятиях, соответствующих профилю специальностей вуза, должно способствовать более глубокому осмыслению преподавателями этих кафедр роли общенаучных и общетехнических курсов в качестве подготовки выпускаемых специалистов, создаёт возможности для их оснащения практическими приложениями, лабораторными работами, учитывающими профиль вуза.

Сегодня особо нужно сказать о подготовке методистов (тьюторов), помогающих студентам в составлении их индивидуальных учебных планов (см. выпуск № 1 настоящей серии). При переходе обучения на федеральные государственные стандарты третьего поколения более половины учебного плана передаётся на решение самого студента. В этом море дисциплин, предлагаемых студенту для освоения, кто-то должен помочь ему выбрать те из них, которые необходимы для освоения выбранного им профиля (специализации).

И ещё на одном вопросе хочу остановить Ваше внимание. После подписания Россией Болонской декларации более остро встали вопросы международного признания нашего высшего образования и документов (дипломов, сертификатов) о полу-

ченном образовании в наших вузах. А отсюда вытекают главные вопросы: 1) признание (международная аккредитация) образовательных программ, по которым осуществляется подготовка специалистов (бакалавров, магистров), и 2) признание (международная аккредитация) преподавателей, которые реализуют эти программы в вузе.

Международное общество по инженерной педагогике (Internationale Gesellschaft fuer Ingenieurpaedagogik – IGIP) создало систему международной сертификации преподавателей технических вузов. Для чего был разработан специальный документ – Регистр «Международный (ранее – Европейский) преподаватель инженерного вуза» (ING-PAED Register IGIP), в котором определены требования к структуре и объёму программ педагогической подготовки и установлен необходимый квалификационный уровень для преподавателей, претендующих на включение в Регистр. Предъявляемые к преподавателю инженерного вуза квалификационные требования разработаны на основе единого международного базового стандарта-минимума (<http://www.igip.org/>). Претенденту необходимо иметь базовое высшее техническое образование и опыт научно-инженерной работы, соответствовать требованиям стандарта Европейской федерации национальных ассоциаций инженеров (FEANI) – «Европейский инженер» (EUR-ING), работать в качестве преподавателя инженерных дисциплин и пройти обучение по программе, включающей цикл дисциплин психолого-педагогической и социально-гуманитарной направленности. Пройти соответствующую подготовку можно в центрах инженерной педагогики при вузах, получивших аккредитацию IGIP (см. выпуск № 6 настоящей серии).

ИЗ ЛИЧНОЙ ПРАКТИКИ И ИЗ НАБЛЮДЕНИЙ ЗА РАБОТОЙ С КАДРАМИ КОЛЛЕГ-РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Кто никогда не был руководителем (не важно, на каком уровне управления), тот не всегда представляет, какую внутреннюю ответственность берет на себя руководитель, когда он принимает решение по какому-либо вопросу. И нередко руководителю приходится принимать единоличные решения без совета с кем-то, когда надо не только найти единственно правильное решение, но и быть готовым нести за это решение личную, неразделяемую ни с кем ответственность (это касается и кадровой политики). Приглядитесь вокруг и Вы увидите множество удачных и неудачных примеров решений, принятых отдельными руководителями как на уровне государства, так и на уровне организации, и проследите реакцию общества и этого руководителя на принятое им решение. И ещё неизвестно, как бы Вы реагировали на другое, альтернативное решение, которое мог бы принять руководитель в этих условиях. И это руководителю приходится учитывать при принятии своих решений.

Как-то в молодости мне разъясняли, что такое «создание опыта развития критики и самокритики в организации». Я недоумевал, как это можно создавать такой опыт, чушь какая-то. А мне объяснили. Например, после критического замечания коллеги, высказанного на собрании, можно пройти мимо этого замечания, как бы не заметить его. И тогда навряд ли в следующий раз он будет что-то или кого-то критиковать. А можно продумать систему мер для реализации этого критического замечания – определить, что нужно сделать, в какие сроки и кто будет отвечать за их выполнение. А в дальнейшем проинформировать и того, кто высказал это заме-

чание, и других участников этого собрания о реализации высказанного ранее критического замечания. Вот тогда можно будет рассчитывать, что в следующий раз не только данный товарищ, но и его коллеги выскажут свои замечания по работе в расчете на то, что администрация отреагирует на них по существу вопроса. Опытные руководители обычно так и реагируют на критические замечания своих коллег, и тогда их подчиненные знают, что за высказанное замечание (пожелание) их «не ударят по рукам», а продумают, как его реализовать. И надо бы помнить, что «идеи становятся силой, когда они овладевают массами». Да и сегодня можно было бы подумать, как сделать так, чтобы не потерять креативные способности сотрудников. Можно было бы разработать корпоративный стандарт компетенций, где инновационность являлась бы одним из ключевых критериев оценки каждого сотрудника, сформировать прозрачные каналы доставки идей от творца до руководителя и держать их реализацию на контроле, своевременно информируя об этом сотрудников. В противном случае идеи иссякнут, да и не каждый захочет давать свои инновационные предложения.

Считаю также, что пора вернуть в обиход старое, доброе словосочетание «моральный авторитет» – мнение коллег по работе, к оценке которых прислушиваются в коллективе. Их мнение является как бы своеобразным камертоном морального состояния коллектива. Влияние этих людей на моральный климат в коллективе определяется не рейтингами, а безупречной человеческой репутацией и многолетним служением своей профессии и вузу. И это не только в целом в вузе, но и на кафедрах. Размещение портретов преподавателей в «Портретной галерее университета», на факультетских и ка-

федеральных стендах – это также одна из форм создания «морального авторитета» в коллективе, методов морального стимулирования педагогического труда. «Сейте разумное, доброе, вечное, сейте! Спасибо вам скажет сердечное русский народ...».

Встречал некоторых руководителей, **в фокусе внимания которых всегда недоработки коллег и поиск виноватых, и не слышал от них признаний в собственной некомпетентности при решении какого-либо вопроса.** Конечно, должна быть критичность в работе, но если руководитель не видит позитива в делах своих коллег, а видит только недостатки, то «грош цена такому руководителю в базарный день». Ни к чему хорошему он организацию не приведет. Да и критика должна быть конструктивной. «Надо быть осторожным, чтобы в критике недостатков не переходить границу, где начинаются пересуды». **Надо не по-критиковать кого-то или что-то ради того, чтобы по-критиковать, а высказав критическое замечание, тут же дать варианты его выполнения, предложить возможное решение этой проблемы.**

Иногда новые руководители пытаются начать работу в организации с чистого листа, не учитывают прошлый опыт, «охаивают» всё, что было сделано до них. Конечно, **в исторической памяти у многих моих коллег – «всё, что сделали до тебя, – всё не так».** Но надо не забывать, **на чьих плечах ты стоишь, что сделали твои предшественники. «Всегда чти следы прошлого», говорят классики.** И это относится не только к политике руководителей государства (вспомните многих руководителей нашего государства, а главное их последователей – Николая II, В.И. Ленин, И.В. Сталин, Н.С. Хрущев, Л.И. Брежнев, М.С. Горбачев и т.д.), но и к политике руководителей всех уров-

ней управления, в том числе и в вузе – и к деканам, и к заведующим кафедрами, и к руководителям отделов и служб. Прежде чем что-то критиковать и ломать, надо сначала самому что-нибудь создать или сделать. Надо знать историю своей организации (вуза, факультета, кафедры, отдела) и дело, за которое берёшься. Как ты относишься к делам своего предшественника, так и к твоим делам отнесутся. **Надо помнить, что все, что сделано в организации – это уже история организации и надо бережно к ней относиться.** Встречал некоторых руководителей: не успели его назначить, только дорогу узнал в свой кабинет, а уже – это убрать, это сломать, этих уволить. «Есть люди, случайно вознесенные на высоты управления, которые забывают, что они обычные люди, чем причиняют окружающим их многие беды» (Леонардо да Винчи). **Из практики могу сказать, что такие руководители долго не задерживаются в так желанном для них кресле.**

Руководитель должен уметь правильно оценивать реальную обстановку в коллективе и выбирать не эффектный (как некоторым хотелось бы), а эффективный способ достижения своих целей (это важно для руководителя), определяя, в какой последовательности и кто её будет выполнять. У него должно быть развито системное видение развития своего коллектива (университета, факультета, кафедры, отдела), а для этого требуется стратегическое мышление. Напомню ещё раз высказывания академика С.П. Королева: **«В первую очередь должна быть сформирована цель. Четко, сжато, всем понятно. Не жалейте времени на формулировку цели. Правильно обозначенная цель – всегда ведет к успеху... Работать надо быстро и хорошо. Если ты что-то сделал быстро, но плохо, то люди будут считать, что ты все делаешь плохо. А если**

сделал хорошо, хоть и медленно, то у многих все же отложится, что ты делаешь хорошо».

Надо научиться говорить не только «да», но и «нет», а когда надо, то и уметь «ломать хребет» (бывает, что только хирургическое вмешательство может решить перезревшую проблему в коллективе). **У лидера, каким бы мягким по характеру он ни был, должна быть сила характера, чтобы принимать жесткие решения, а также способность вдохновлять сотрудников в трудные для организации времена и вести их вперед.** Обращаясь к своим коллегам, академик В.А. Обручев писал: «Будьте принципиальны. Нам нужна истина, и только истина. Не старайтесь угодить приятелям, примирить своих учителей, никого не обидеть. На этом пути вы найдете, может быть, спокойствие и даже благополучие, но никакой пользы не принесете».

Психологический климат (обстановка) в организации во многом зависит от её руководителя, его отношения к собственной власти, общему делу и сотрудникам (на этом подробно останавливался в выпуске № 2 настоящей серии). Задача управления, в конечном счете, сводится к созданию в организации нормальных рабочих условий для всех сотрудников, в том числе и для руководителя. «Править значит не властвовать, а исполнять обязанности». Существование нормальных условий в коллективе руководитель связывает с созданием общих правил, которым следуют все, включая и его самого. В этих условиях основными моментами в отношениях сотрудников друг к другу являются добросовестность, открытость к сотрудничеству и профессиональная взаимная требовательность, что свидетельствует о хорошем психологическом климате в коллективе.

Окружение делает лидера, и он иногда начинает верить ему.

А это опасно как для руководителя, так и для организации. «Возвыситься нетрудно; трудно остаться при этом самим собой». **Нас всегда учили и сегодня учат, что своё окружение надо выбирать не по принципу его преданности, а по признакам ума и т.п. Каждый соглашается с этой прописной истиной, не оспаривает её, понимая умом, что это правильно, но на практике зачастую окружает себя «всё поддакивающими» коллегами.** Посмотрите вокруг.

Вообще-то, **не надо опасаться «шестерок».** Они были, есть и будут. **И ты никуда от них не денешься.** Уж так устроено нынешнее общество (да и раньше так было). Просто в одних коллективах их больше, в других меньше. И это во многом зависит от самого руководителя и той атмосферы, которую он создаёт в коллективе. Иногда «шестерки» (при смене хозяина), глядя на себя в зеркало, начинают думать, что они девятки. Но это только им кажется, что что-то изменилось. Для всех остальных «шестёрка» всегда «шестёрка». Неважно кому она служит. В коллективе бывают такие сложные кадровые ситуации, что при всём желании ты не можешь сразу внести существенные коррективы в своё окружение. Поэтому надо научиться жить и с этой категорией сотрудников, правильно оценивать их информацию и использовать их потенциал в своей практической работе. И делать надо так, чтобы не они использовали Вас для решения своих проблем, а Вы использовали их на благо дело коллектива. Таковы реалии жизни.

Встречал одного сотрудника, который в достаточно узком кругу информировал своих коллег, что он «серый кардинал» в организации. Надо было видеть, с каким сарказмом в дальнейшем его коллеги доносили сомнение этого сотрудника до других. Считаю, что не надо переубеждать таких

сотрудников о месте, которое они занимают в структуре управления организацией. Может быть, при решении какого-то вопроса его мнение и совпадало с позицией руководителя организации, и тот принимал уже выстраданное им кадровое решение. А сотруднику после этого и в правду могло показаться, что и он влияет на кадровую политику организации. «Будь собой. Прочие роли уже заняты».

Некоторые руководители страдают фаворитизмом, то есть приближением к себе тех, кто ему симпатичнее, и это, безусловно, раздражает других сотрудников. Иногда фаворитизм приобретает такой размах, что превращается в повальную эпидемию в организации. В таких организациях все отношения между сотрудниками, от самых низов до её руководителя, могут быть построены на принципах близости к руководству. Конечно, это надо пресекать. Да, **руководитель может иметь так называемых «любимчиков», но все продвижения по службе (и награды) должны быть построены по принципу: продвигаешь тех, кто лучше и более квалифицированно справляется с работой.**

Другая крайность – неоправданно жесткий контроль со стороны руководителя к коллегам, которая принижает и деморализует их, сдерживает творческие процессы, превращает коллегу в технического исполнителя. «Не нанимай человека, которому не доверяешь, и доверяй человеку, которого нанял». Приглядитесь.

Встречался также с руководителями, которые говорят одно, думают другое, делают третье, а получается у них четвёртое. И не скажу, что это единичные случаи (правда, не на уровне организации, а на уровне структурных подразделений). Сотрудники, оценивая уровень властных компетенций такого лидера, либо принимают, либо саботируют каждое по-

ступающее от него распоряжение. Такие руководители также долго не задерживаются на руководящей работе.

В любой организации неформальные отношения с руководителем так или иначе присутствуют. Вопрос, в каком объеме? Специалисты считают, что выстраивать неформальные отношения руководителю с коллективом нужно в соответствии с корпоративной культурой организации, и они не должны дисгармонировать с нею. Неформальные отношения в коллективе, по их оценке, с одной стороны, укрепляют доверие и помогают смотреть на сложные производственные задачи с общей точки зрения, обеспечивают атмосферу психологического комфорта, позволяют коллегам чувствовать себя не только винтиками при решении любой задачи, решаемой организацией, но с другой стороны, не должно быть панибратства с подчиненными. Неформальные отношения требуют более тонких (психологических) инструментов управления.

Каждый, кто приходит во власть, должен думать, как остаться в истории. Не тем, что ты получил от неё, а что ты оставишь после себя. И чтобы о тебе хорошо помнили.

ПРИЛОЖЕНИЕ

АФОРИЗМЫ И ВЫСКАЗЫВАНИЯ «СИЛЬНЫХ МИРА СЕГО» О «КАДРАХ» И «КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ»

А впрочем, он дойдет до степеней известных, ведь нынче любят бессловесных.

А.С. Грибоедов

А вы, друзья, как ни садитесь, все в музыканты не годитесь.

И.А. Крылов

А вы на земле проживете, как черви слепые живут: ни сказок про вас не расскажут, ни песен про вас не споют.

М. Горький

Беда, коль пироги начнет печи сапожник, а сапоги тачать пирожник.

И.А. Крылов

Безумен тот, кто, не умея управлять собой, хочет управлять другими.

Публилий Сир

Безумцы прокладывают пути, по которым следом пойдут рассудительные.

Ф.М. Достоевский

Берегись того, кто не ответил на твой удар.

Б. Шоу

Бесконечно маленькие люди имеют бесконечно великую гордость.

Вольтер

Бойся данайцев, даже дары приносящих.

Вергилий

Больше всего говорит тот, кому нечего сказать.

Л.Н. Толстой

Боязливая собака сильнее лает, чем кусает.

Курций

Было гладко на бумаге, да забыли про овраги, а по ним ходить!

Л.Н. Толстой

Быть умным – значит не спрашивать, на что нельзя отвечать.

В.О. Ключевский

Будь верен тому, кто верен тебе.

Плавт

Будь добрым к тем, кто от тебя зависит.

Аттар

Будь сам собой удовлетворен.

Г. Ибсен

Будь собой. Прочие роли уже заняты.

Оскар Уайльд

Будь со всеми обходителен, но никак не запанибрата.

В. Шекспир

Будь справедлив, и будешь счастлив.

Ж.-Ж. Руссо

Будьте настойчивы, упорны, но не упрямы. Не цепляйтесь за свои выводы. Помните, что на свете есть много умных людей, которые могут заметить у вас ошибки, и, если они правы, не стесняйтесь согласиться с ними.

В.А. Обручев

Будьте принципиальны. Нам нужна истина, и только истина. Не старайтесь угодить приятелям, примирить своих учителей, никого не обидеть. На этом пути вы найдете, может быть, спокойствие и даже благополучие, но никакой пользы не принесете.

В.А. Обручев

Великие начинания даже не надо обдумывать.

Цезарь Гай Юлий

Верь опыту.

Овидий

В науке нет широкой столбовой дороги, и только тот может достигнуть ее сияющих вершин, кто, не страшась усталости, карабкается по ее каменистым тропам.

Карл Маркс

В одну телегу впрячь неможно коня и трепетную лань.

А.С. Пушкин

В первую очередь должна быть сформирована цель. Четко, сжато, всем понятно. Не жалеете времени на формулировку цели. Правильно обозначенная цель – всегда ведет к успеху.

С.П. Королев

Всегда чти следы прошлого.

Цецилий Стаций

Всё приходит в своё время для тех, кто умеет ждать.

О. Бальзак

Всякая опека, которая продолжается после совершенствования, превращается в узурпацию.

В. Гюго

Возвыситься нетрудно; трудно остаться при этом самим собой.

Ж. Мишле

Вообще говоря, власть не портит людей, зато дураки, когда они у власти, портят власть.

Б. Шоу

Вскрывать проблемы или скрывать проблемы. Две позиции, два подхода. Вскрыл проблему – значит, начал решать ее. Скрыл проблему – значит, отказался решать, даже думать о ней боишься.

Глупец тот, кто пытается прикрыть собственное ничтожество заслугами своих предков.

Г. Гейне

Гораздо легче найти ошибку, нежели истину. Ошибка лежит на поверхности, и ее замечаешь сразу, а истина скрыта в глубине, и не всякий может отыскать ее.

И.В. Гете

Гордость людей низких состоит в том, чтобы постоянно говорить о самом себе, людей же высших – чтобы вовсе о себе не говорить.

Вольтер

Достойный человек не идет по следам других людей.

Конфуций

Если я видел дальше других, то только потому, что стоял на плечах гигантов.

И. Ньютон

Есть люди, случайно вознесенные на высоты управления, ко-

торые забывают, что они обычные люди, чем причиняют окружающим их многие беды.

Леонардо да Винчи

Жизнь коротка, но слава может быть вечной.

Цицерон

Идеи становятся силой, когда они овладевают массами.

В.И. Ленин

Избегайте тех, кто старается подорвать вашу веру в себя. Эта черта свойственна мелким людям. Великий человек, наоборот, внушает вам чувство, что и вы можете стать великим.

М. Твен

История ничему не учит, а только наказывает за незнание уроков.

В.О. Ключевский

Каждый диктатор начинает с того, что упрощает.

Э.М. Ремарк

Как можно не верить человеку? Даже если и видишь – врет он, верь ему, то есть слушай и старайся понять, почему он врет?

М. Горький

Коллегиальность должна сопровождаться самым точным установлением личной ответственности каждого лица за точно определенное дело.

В.И. Ленин

Коль не можешь подчиняться, сам приказывать не смей!

Д. Гурамишвили

Кроме того, я считаю, что Карфаген должен быть разрушен.

Катон Старший

Лестницу метут сверху, а не снизу.

Немецкая пословица

Лицом к лицу лица не увидать. Большое видится на расстоянье.

С. Есенин

Льстецы, льстецы! Старайтесь сохранить и в подлости осанку благородства.

А.С. Пушкин

Мало сказать: не делай так. Надо ещё прибавить: вот так делай.

М. Горький

Многие, хоть стыдно в том признаться, с умом людей боятся и терпят при себе охотней дураков.

И.А. Крылов

Надо добиваться того, чтобы на деле обеспечивалась личная ответственность каждого за определенную, строго и точно означенную работу или часть работы. Коллегиальность обсуждения должна быть сведена до необходимого минимума, и никогда не препятствовать быстроте и твердости решения, не погашать ответственности каждого отдельного работника.

В.И. Ленин

Надо быть осторожным, чтобы в критике недостатков не переходить границу, где начинаются пересуды.

В.И. Ленин

На плоской равнине всякая кочка кажется холмом.

К. Маркс

Не верь человеку, который хорошо отзывается обо всех.

Д. Коллинз

Не зная прошлого, невозможно понять подлинный смысл настоящего и цели будущего.

М. Горький

Не нанимай человека, которому не доверяешь, и доверяй человеку, которого нанял.

Китайское изречение

Не слушайте никогда тех, кто говорит дурно о других и хорошо о вас.

Л.Н. Толстой

Не суди о своем величии по своей тени при заходе солнца.

Пифагор

Нет прав без обязанностей, нет обязанностей без прав.

К. Маркс

Никто так грубо не ведет себя с подчиненными, как те, которые подличают перед начальством.

Н.А. Добролюбов

Никто так не падок на лесть, как тот честолюбец, который хотел быть первым, но не смог им стать.

Спиноза

Обдумывать надо много раз, принимать решение – однажды.

Публилий Сир

Обсуждая поступки других людей, вспоминай свои.

Л.Н. Толстой

О человеке судят не по тому, что он о себе говорит или думает, а по тому, что он делает.

В.И. Ленин

Падает тот, кто бежит. Тот, кто ползет, не падает.

Плиний

Править значит не властвовать, а исполнять обязанности.

Посидоний

При мне служащие чужие очень редки; все сестрины, свояченицы детки.

А.С. Грибоедов

Работать надо быстро и хорошо. Если ты что-то сделал быстро, но плохо, то люди будут считать, что ты все делаешь плохо. А если сделал хорошо, хоть и медленно, то у многих все же отложится, что ты делаешь хорошо.

С.П. Королев

Разберись, кто прав, кто виноват, да обоих и накажи.

А.С. Пушкин

Сейте разумное, доброе, вечное, сейте! Спасибо вам скажет сердечное русский народ...

Н.А. Некрасов

С кем поведёшься, от того и наберёшься.

Сенека

Соловей берет качеством, воробей – количеством.

Э. Короткий

Существуют три разновидности людей: те, кто все видит; те, кто видит, когда им показывают; и те, кто не видит.

Леонардо да Винчи

Техника без людей, овладевших техникой, мертва. Вот почему старый лозунг «техника решает всё», являющийся отражением уже пройденного периода, когда у нас был голод в области техники, должен быть теперь заменен новым лозунгом, лозунгом о том, что «кадры решают всё».

И.В. Сталин

Умен не тот, кто не делает ошибок. Таких людей нет и быть не может. Умен тот, кто делает ошибки не очень существенные, и кто умеет легко и быстро исправлять их.

В.И. Ленин

Услужливый дурак опаснее врага.

И.А. Крылов

Чтобы вести разумную и правильную политику, недостаточно знать людей, надо любить их.

А. Граф

Чтобы дойти до цели, надо, прежде всего, идти.

Оноре де Бальзак

Чтобы управлять множеством людей, лучше быть человечным, чем высокомерным, и лучше быть милосердным, чем жестоким.

Н. Макиавелли

Что посеешь, то и пожнешь.

Цицерон Марк Туллий

Я больше, чем сделал, сделать не могу.

Цицерон Марк Туллий

СОДЕРЖАНИЕ

О кадровой политике в организации	3
О системе управления кадровой политикой	10
О системе отбора персонала	18
О локальных нормативных правовых актах вуза, содержащих нормы трудового права.....	27
О кадровом резерве.....	38
О подготовке преподавателей через магистратуру и аспирантуру.....	46
О повышении квалификации сотрудников.....	51
Из личной практики и из наблюдений за работой с кадрами коллег- руководителей	60
Приложение. Афоризмы и высказывания «сильных мира сего» о «кад- рах» и «кадровой политике»	68

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ИЗДАНИЕ

Владимиров Альберт Ильич

О КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ В ВУЗЕ

*Из записной книжки президента университета,
профессора А.И. Владимирова*

Выпуск 9

Дизайн обложки *М. Бессольцевой*
Технический редактор *Г.В. Лехова*
Корректор *Е.М. Фёдорова*
Компьютерная верстка *Л.П. Ушанкина*

Подписано в печать 06.10.11. Формат 60×88 ¹/₁₆. Гарнитура «Таймс». Печать
офсетная. Усл. печ. л. 4,9. Уч.-изд. л. 4,8. Тираж 150 экз. Заказ /1249

ООО «Издательский дом Недра»
125047, Москва, пл. Тверская застава, 3

E-mail: biblioteka@nedrainform.ru, biblioteka@gubkin.ru
www.nedrainform.ru

ППП «Типография «Наука» Академиздатцентр РАН
121099, Москва, Шубинский пер., 6

ISBN 978-5-8365-0385-7



97858361503857

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК
