

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРИ СЛИЯНИИ И ПОГЛОЩЕНИИ ВУЗОВ

Шкляев Андрей Евгеньевич

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры организационно-управленческих инноваций РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

Email: shae@bk.ru

Карташова Лариса Васильевна

доктор экономических наук, профессор, декан Плехановской школы бизнеса «Integral» РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: kartashova@rea.ru

Проблема слияний и поглощений в высшем образовании для России сегодня актуальна как никогда: государство намерено провести реструктуризацию высшей школы. Один из способов повышения качества образования – укрупнение образовательных учреждений за счет присоединения слабых вузов к более сильным. В статье уточнено содержание понятия «слияния и поглощения в образовательной сфере», рассмотрены типичные проблемы, возникающие при объединении вузов. Определены основные этапы проведения работы по объединению образовательных учреждений и необходимые кадровые решения. Сформулированы критерии оценки кадрового потенциала вузов, предложены подходы к оценке эффективности процессов их объединения.

Ключевые слова: этапы объединения вузов, кадровые проблемы и решения, препятствия изменениям, корпоративная культура объединенного вуза, комплексная оценка результатов слияния и поглощения вузов.

SPECIFIC FEATURES OF HR MANAGEMENT IN THE PROCESS OF UNIVERSITIES' M & A

Shklyaeв, Andrey E.

PhD, Assistant Professor, Assistant Professor of the Department for Organizational and Managerial Innovations of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

Email: shae@bk.ru

Kartashova, Larisa V.

Doctor of Economics, Professor, the Dean of Plekhanov Business School «Integral» of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: kartashova@rea.ru

Mergers and acquisitions in Russian higher education are extremely topical for us, as government plans to restructure higher school. One way to improve the quality of education is to enlarge educational institutions by joining weaker universities to stronger ones. The article specifies the idea of such notions as mergers and acquisitions in education and shows typical problems arising during universities' merger. The authors identify key stages of merging educational institutions and necessary staff solutions. Criteria to estimate staff potential of universities were formulated, approaches to estimation of the efficiency of merger processes were put forward.

Keywords: stages in universities' merge, staff problems and solutions, obstacles to changes, corporate culture of university after merger, complex assessment of M & A results.

Укрупнение университетов – общемировая тенденция, характерная для Европы и США в последние 20–30 лет. В зависимости от специфики национальной системы образования этот процесс проходит по-разному. Однако, как показало исследование, все вузы сталкиваются со сходными проблемами. Определяющая роль в их решении принадлежит формированию эффективной стратегии управления человеческими ресурсами, обеспечению ее увязки со стратегией развития объединенного вуза и его корпоративной культурой.

Анализируя данные процессы, необходимо прежде всего уточнить содержание понятия «слияния и поглощения в образовательной сфере».

Словосочетание «слияние и поглощение» используется в профессиональных исследованиях по данной проблеме и заявлениях официальных лиц. Так, в июне 2013 г. министр образования и науки РФ Дмитрий Ливанов на Международном экономическом форуме в Санкт-Петербурге отметил, что в ближайшие пять лет «мы будем свидетелями активного слияния и поглощения вузов, гораздо более активного, чем это происходит сегодня» [2].

В табл. 1 конкретизировано понимание слияний и поглощений применительно к образовательным учреждениям и на этой основе определены основные кадровые проблемы и возможные их решения применительно к различным моделям объединения вузов.

Обе модели объединения вузов могут открывать перспективы для реформирования и повышения эффективности деятельности образовательных учреждений.

Как показывает опыт последних 10 лет, в том числе опыт объединения Саратовского государственного социально-экономического университета с РЭУ им. Г. В. Плеханова, даже в условиях добровольного объединения наряду с безграничными возможностями для повышения эффективности работы в результате положительного синергетического эффекта при объединении ресурсов вузов возникают серьезные кадровые проблемы. К ним в первую очередь относится необходимость разработки единых принципов и подходов к привлечению и отбору персонала, перераспределению НПР и сотрудников вуза в соответствии с новой организационной структурой, формированию оценки кадрового потенциала вуза и подходов к стимулированию сотрудников, разработке программ обуче-

ния и повышения квалификации сотрудников, формированию единой корпоративной культуры и системы академических ценностей объединенного вуза.

Т а б л и ц а 1

Слияние и поглощение образовательных учреждений

Модели объединения вузов	Общепринятые определения в бизнесе	Понимание в образовательной сфере
Первая модель – <i>слияние</i>	Объединение двух или более организаций, существовавших прежде отдельно, в единую цельную организацию	Добровольное объединение двух и более образовательных учреждений по инициативе их руководителей и при поддержке трудовых коллективов
Вторая модель – <i>поглощение</i>	Процесс присоединения одной организации к другой на определенных условиях	Вынужденное присоединение одного вуза к другому на определенных условиях при проявлении открытых или закрытых форм сопротивления со стороны руководителей одного или нескольких образовательных учреждений и их трудовых коллективов

Наиболее острые кадровые проблемы, зачастую сопровождающиеся активным сопротивлением со стороны работников, возникают в условиях второй модели объединения – так называемого поглощения одним вузом других. В числе первоочередных кадровых проблем следует отметить, во-первых, проблему сопротивления изменениям (на уровне как работников, так и организации в целом), во-вторых, проблему перераспределения сотрудников внутри объединенного университета и проблему сокращения персонала. Последнее обусловлено закономерным уменьшением потребности в кадрах в результате экономии на масштабе при укрупнении вузов. В процессе оценки кадрового потенциала может также оказаться, что часть сотрудников присоединяемого вуза не соответствует требованиям основного вуза либо она соответствует требованиям базового вуза, но условия работы в объединенном вузе не соответствуют требованиям и ожиданиям отдельных работников.

Проблема выбора адекватных форм и методов сокращения персонала в условиях

объединения вузов приобретает особое значение, от решения которой зависит защита трудовых прав и гарантий работников объединенного вуза, а следовательно, поддержка со стороны коллективов объединяемых вузов проводимых в этот период мероприятий по реорганизации вузов и формированию новой организационной структуры. При этом должны быть разработаны специальные программы перераспределения сотрудников внутри объединенного вуза, сформулированы критерии отбора кандидатов на высвобождение, процедуры и формы поддержки высвобождаемых работников. Благодаря таким программам работники объединяемых образовательных учреждений смогут убедиться в том, что план реорганизации обеспечивает надежные перспективы для всего вуза и каждого конкретного сотрудника.

Еще одна проблема, возникающая в процессе объединения вузов, – управление кадровыми рисками. В бизнес-среде перед началом реорганизации обычно проводится предварительный анализ всех возмож-

ных рисков. Предварительный экспертный анализ необходим и при оценке перспектив слияния и поглощения вузов. В частности, при отсутствии эффективной системы управления человеческими ресурсами объединенного вуза не исключены снижение кадрового потенциала более сильного вуза при присоединении слабого, уход наиболее ценных кадров, востребованных в других вузах, непредсказуемые последствия с точки зрения изменения кадрового состава вуза в части как половозрастного, так и профессионального состава.

В ряде университетов, включенных в процессы объединения, возникают также серьезные проблемы при администрировании, приостанавливаются циклы учебного процесса и плодотворная научная деятельность. Необходимо заблаговременно разработать механизмы минимизации рисков и разделения их между всеми участниками объединительных процессов.

Говоря о рисках, важно также определить перечень факторов, позволяющих прогнозировать успешность развития кадрового потенциала при слиянии и поглощении вузов.

В дополнение к сформулированным И. В. Павлюткиным факторам [2]: количество участников процесса слияния (сколько вузов); статус участников (равные по величине и престижу университеты или один явно имеет преимущество над другим); кто выступил инициатором слияния или поглощения (сами вузы или третья сторона), территориальное расположение (на одной территории или в разных муниципальных образованиях) – предлагается также в качестве основополагающего фактора прогнозирования успешности объединения вузов учитывать фактор, отражающий степень идентичности системы корпоративных ценностей объединяемых образовательных учреждений и методов управления академической культурой

объединенного образовательного учреждения.

Профессиональное и социально ответственное отношение к принятию кадровых решений, особенно в период объединения образовательных учреждений, включает определение последовательности и продолжительности этапов объединения и формулировку кадровых проблем на различных его этапах. Особое значение придается анализу возможных препятствий изменениям (классификации, масштабы, причины, формы проявления, пути преодоления), разработке подходов к оценке потенциала сотрудников, их перераспределению в условиях формирования новой организационной структуры (табл. 2).

Исходной позицией при построении кадровой работы в этот период является оценка кадрового потенциала объединенного вуза. На основе обобщения опыта последних лет по объединению вузов (РЭУ им. Г. В. Плеханова, РГТЭУ, СГСЭУ, а также первых этапов работы по присоединению МЭСИ) предлагаются 4 группы критериев оценки кадрового потенциала, которые должны быть положены в основу построения эффективной системы формирования направлений развития кадрового потенциала вуза (табл. 3). В их числе как показатели, характеризующие результаты работы, так и средства их достижения.

Среди перечисленных критериев оценка первых трех групп не представляет большой сложности, в то время как оценка компетенций, которые сегодня во всем мире имеют определяющее значение при формировании и развитии кадрового потенциала, в том числе в образовательной сфере, связана с определенными сложностями. Это, в частности, связано с субъективизмом в оценке таких компетенций различных категорий сотрудников вузов, как целеустремленность и ориентация на результат, устойчивость к стрессу, лидерские и коммуникационные качества.

**Основные этапы проведения работы по объединению образовательных учреждений
и необходимые кадровые решения**

Этапы проведения работы по объединению образовательных учреждений и их продолжительность	Кадровые решения
Первый этап – подготовительный (от 1 года до 3 лет)	<p>Решения <i>методического и организационного</i> характера: определение совместимости кадровой политики (привлечения персонала, его оценки, стимулирования, развития и планирования карьеры, сокращения персонала).</p> <p>Решения <i>коммуникационного характера</i>: предоставление сотрудникам информации об их месте в организационной структуре, о сокращениях и увольнениях (критериях отбора претендентов на сокращение, процедуре оповещения, формах поддержки высвобождаемых работников), о новом составе руководства.</p> <p>Решения <i>социального характера</i>, связанные с формированием корпоративной культуры объединенного вуза. В их числе разработка и доведение до сотрудников Кодекса чести вуза, хендбуков для сотрудников, включающих такие разделы, как кадровая политика объединенного вуза, критерии оценки деятельности и аттестация научно-педагогических работников, компенсационная политика (базовая заработная плата, принципы премирования, льготы); порядок повышения квалификации, сокращение персонала и поддержка высвобождаемых работников. Облегчению процесса адаптации сотрудников вузов будет способствовать также своевременная и полная информация о таких аспектах корпоративной культуры объединяемых вузов, как корпоративные праздники, работа с конфиденциальной информацией и др.</p>
Второй этап – адаптация в процессе совместной работы (от 3 до 5 лет)	<p>Разработка плана реализации мероприятий и критериев оценки их эффективности.</p> <p>Осуществление запланированных мероприятий.</p> <p>Мониторинг хода реализации мероприятий (в том числе проведение анкетирования различных категорий сотрудников).</p> <p>Своевременная корректировка планов и принятых решений.</p> <p>Эффективные коммуникации и постоянное информирование с целью поддержания позитивного настроя на объединение</p>
Третий этап – интеграция, положительный синергетический эффект в результате объединения всех ресурсов (спустя 5–10 лет)	Комплексная оценка эффективности процессов объединения

**Критерии оценки кадрового потенциала вузов для принятия кадровых решений
в условиях их объединения**

Критерии оценки	Характеристики
Результаты работы	Академическая репутация (ученая степень, звание), публикационная активность (количество публикаций в авторитетных изданиях), репутация в профессиональных кругах, отзывы коллег, работодателей, студентов и выпускников образовательных программ, членство в авторитетных образовательных организациях в России и за рубежом, опыт практической работы и консультирования, другие выдающиеся достижения и результаты
Знания, навыки, опыт работы	Знания в предметной области, знание иностранного языка, искусство презентаций, ведения переговоров, владение методологией проведения научных исследований, IT
Социально-демографические характеристики	Пол, возраст, семейное положение, состояние здоровья и др.
Личностные компетенции	Эмоциональный интеллект, стремление к непрерывному развитию, эмпатия, гибкость, целеустремленность, адаптивность, ориентация на командную работу, кросс-культурный интеллект, социальная ответственность

В большинстве образовательных учреждений акцент делается на оценку компетенций выпускников, предусмотренных в образовательных стандартах, в то время как проблема оценки компетенции НПР и сотрудников вуза серьезно не рассматривается и методически не проработана. Предлагается расширить практику оценки НПР и сотрудников вуза на основе компетентностного подхода. В качестве основного метода оценки рекомендуется использовать положительно зарекомендовавший себя в бизнесе метод «360 градусов». В проведении всесторонней оценки компетенций принимают участие одновременно несколько субъектов: сам сотрудник (самооценка); непосредственный руководитель; подчиненные (если речь идет о руководителе); коллеги по работе. К оценке может быть также привлечен независимый эксперт со стороны. Данный метод позволяет не только провести всестороннюю и объективную оценку, но и определить потенциал и направления развития сотрудников объединенного вуза, ускорить процессы адаптации и их эффективного взаимодействия.

Критерии оценки развития кадрового потенциала вуза должны занять основополагающее место при проведении про-

жуточной и заключительной комплексной оценки эффективности процессов объединения вузов в условиях их слияния и поглощения.

На необходимость разработки подходов к оценке эффективности процессов объединения вузов указывают многие авторы, однако их предложения в основном касаются объекта проведения оценки. Нами предлагается комплексная система оценки результатов слияния и поглощения образовательных учреждений, основанная на определении основных стейкхолдеров, субъектов оценки, объектов оценки, методов ее проведения и использовании результатов оценки при принятии решений (на макро- и микроуровне).

Проведение такой оценки предполагает осуществление ряда последовательных этапов (рисунок).

На начальном этапе оценки принципиальным вопросом является определение целей проведения оценки и получателей ее результатов – *основных стейкхолдеров*, заинтересованных в объективной оценке результатов объединения вузов, которые могут быть разделены на две группы. Первую группу составляют стейкхолдеры за пределами образовательного учреждения. В их числе государство в лице Министерства

образования и науки РФ, заинтересованные общественные организации (например, Российский союз промышленников и предпринимателей, Российская ассоциация бизнес-образования, Ассоциация менеджеров России, органы государственной службы занятости, заинтересованные в поддержании занятости работников эф-

фективных образовательных учреждений). Вторую группу составляют сами работники объединившихся вузов. Сопоставление оценок всех заинтересованных сторон позволит получить всестороннюю и полную характеристику с использованием мнений всех участников объединительных процессов.



Рис. Комплексная оценка результатов слияния и поглощения вузов

На втором этапе определяется объект оценки (что оценивать). В числе возможных объектов и критериев оценки предлагается использовать на макроуровне показатели изменения положения объединенного вуза в международных и национальных рейтингах, наличие авторитетных международных и национальных аккредитаций, финансовые показатели эффективности образовательной и научной деятельности. Среди показателей на уровне вуза предпочтение предлагается отдавать показателям степени удовлетворенности сотрудников образовательных учреждений, повышения эффективности их работы, закрепления и развития в вузе перспективных кадров.

Третий этап – разработка методов оценки (как оценивать показатели). Предлагается использовать как количественные (весовые коэффициенты для оценки развития при-

оритетных для каждого объединенного вуза направлений его стратегического развития, балльные оценки), так и качественные показатели оценки.

Четвертый этап – определение субъекта оценки (кто может проводить оценку). Представляется, что в числе основных субъектов оценки могли бы выступить Министерство образования и науки РФ и упомянутые ранее заинтересованные общественные организации. Важна также периодическая самооценка объединенного вуза – его руководителей и всех членов трудового коллектива.

Пятый этап – определение сроков проведения оценки (табл. 4).

Заключительным этапом оценки эффективности процессов слияния и поглощения вузов является доведение результатов оценки до заинтересованных стейкхолдеров и лиц, принимающих решения. Это

предполагает определение направлений использования результатов оценки, а также уровня принимаемых стратегических и оперативных решений.

Т а б л и ц а 4

Этапы оценки результатов слияния и поглощения вузов

Этапы проведения оценки	Периодичность оценки
Предварительная оценка	Ежеквартально в течение первого года объединения
Промежуточная оценка	Раз в год на протяжении последующих 5 лет
Заключительная оценка	Через 5-10 лет с момента принятия официального решения об объединении учебных заведений

Предлагаемая комплексная система оценки результатов слияния и поглощения образовательных учреждений позволяет уже на начальных этапах объединения четко определять его цели и задачи, проводить мониторинг и всестороннюю оценку их реализации, добиваться понимания и максимальной поддержки со стороны всех участников объединительных процессов.

Список литературы

1. Клюев А. К. Слияния в высшей школе России: эффекты и стратегические возможности // Университетское управление: практика и анализ. – 2013. – № 4 (86). – С. 27–35.
2. Павлюткин И. В. Слияния в российской высшей школе: мотивы, издержки, возможности. – URL: http://www.akvobr.ru/slijania_v_rossiiskom_vpo.html
3. Почему слияния вузов даются непросто? – URL: <http://www.hse.ru/news/64098302.html>
4. Стратегии развития российских вузов / под научной редакцией Н. Л. Титовой. – М., 2008.
5. Шкляев А. Е. Кадровая доминанта объединяемых вузов // Инновационные доминанты социальной сферы : материалы Международной научно-практической конференции, г. Воронеж, 29 мая 2015 г. – Воронеж, 2015.

References

1. Klyuev A. K. Sliyaniya v vysshey shkole Rossii: efekty i strategicheskie vozmozhnosti [Mergers in Russian Higher School: Effects and Strategic Opportunities]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2013, No. 4 (86), pp. 27–35. (In Russ.).
2. Pavlyutkin I. V. Sliyaniya v rossiyskoy vysshey shkole: motivy, izderzhki, vozmozhnosti [Mergers in Russian Higher School: Motives, Costs, Opportunities]. (In Russ.). Available at: http://www.akvobr.ru/slijania_v_rossiiskom_vpo.html
3. Pochemu sliyaniya vuzov dayutsya neprosto? [Why Mergers of Universities are so Complicated]. (In Russ.). Available at: <http://www.hse.ru/news/64098302.html>
4. Strategii razvitiya rossiyskikh vuzov [Strategies of Russian Universities' Development], edited by N. L. Titova. Moscow, 2008. (In Russ.).
5. Shklyayev A. E. Kadrovaya dominanta ob#edinyaemykh vuzov [Staff Dominant of Universities being Merged]. *Innovatsionnye dominanty sotsial'noy sfery, materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, g. Voronezh, 29 maya 2015 g.* [Innovation Dominants of the Social Sphere, materials of the International Conference, Voronezh, 29 May 2015]. Voronezh, 2015. (In Russ.).