***«Слияние ВУЗов»***

Молодой Государственный университет, образованный на базе педагогического института, на современный момент имеющий хорошо развитый профиль гуманитарных специальностей и дефицит профилей научно-естественных направлений высшего образования в связи с неразвитой материально-технической (лабораторной) базы, по мониторингу качества современного высшего образования попадает в разряд неэффективных вузов. При этом создаются условия, которые не позволяют в перспективе справиться с параметрами неэффективности (развить естественно-научные направления специальностей): сокращение бюджетного финансирования государственных вузов, сокращения числа набора студентов на бюджетной основе по гуманитарным направлениям(сокращение бюджетных мест на гуманитарные специальности в 2 раза) и по договорам (внебюджетное финансирование) как по причине демографического спада так и высокого уровня фиксированного Министертсвом обрнауки оплаты по договорам на очное отделение (не менее 60 тыс. за год для гуманитарного профиля и 120 тыс. в год для технического профиля специальностей) на фоне низкой платежеспособности населения области (средняя заработная плата по области-25 тыс.).  
В государственном университете имеется интегрированная организационная структура, базовую часть которой определяют линейно-функциональные организационные структуры, классические для высших учебных заведений. Коллектив высокопрофессиональный, довольно устойчив, лоялен, заработная плата сотрудников – средняя по рынку. Руководство компании применяет демократический стиль управления.

***Описание ситуации.***

Собственником государственного университета г. М-ка принято решение об объединении данного университета с Техническим университетом, имеющимся в данном городе и специализирующимся на подготовке кадров по техническим специальностям.  
Состояние технического вуза тоже неоптимально даже на фоне политики государства на увеличение бюджетных мест на технические специальности. Причина — низкий уровень подготовки абитуриентов по естественным дисциплинам в городе и близлежащих областей(физика, химия, математика, география, черчение), что обусловило низкие показатели по уровню ЕГЭ поступающих в данный вуз студентов, и как следствие — неполную комплектацию бюджетных мест, снижение общего числа студентов на 1 преподавателя, необходимость оптимизации персонала (сокращение штата), нерациональное использование материально-технической базы, простой дорогостоящего оборудования.

Решение небесспорно. С одной стороны, в результате слияния удастся создать как минимум государственный университет, имеющий полноценное развитие гуманитарных и естественно-научных направлений подготовки кадров высшего образования (специалитета, бакалавров и магистратуры) и, как максимум, получить научно-исследовательский институт .  
С другой стороны, в результате слияния, возрастает организационная иерархия, дублирующие структуры и другие отрицательные моменты слияния.  
Менеджменту университетов поставлена задача провести ряд мер, необходимых для успешного слияния. Особое внимание уделить персоналу для управления изменениями и максимальной сохранности кадрового потенциала университетов.  
Процесс слияния необратим, на данный момент прорабатывается юридический аспект, начато оформление необходимых документов. Происходит объединение материальных ресурсов.

***Вопросы и решения:***

***1) Опишите последовательность действий менеджеров по управлению изменениями в университетах.***

Менеджменту университетов предлагаю использовать подход Курта Левина: «Размораживание => Движение => Замораживание».  
Опишу последовательность шагов:

* Шаг 1. Актуализация потребности в изменениях. В ВУЗах необходимо создать ощущение необходимости интеграции. Поскольку слияние – процесс неизбежный, то коммуникации с персоналом предлагаю осуществлять в контексте выгод данного стратегического союза. К тому же она очевидна – по отдельности выжить в современной образовательной среде достаточно сложно.
* Шаг 2. Обратная связь от сотрудников. Как восприняли? Можно привлечь стороннюю компанию.
* Шаг 3. Разработка единого видения цели и ее трансляция «вниз», каскадирование от одного уровня иерархии к другому.
* Шаг 4. Обратная связь от сотрудников. Как восприняли видение будущего объединенной компании? Можно привлечь стороннюю компанию + Оценка динамики изменения текучести персонала, особенно наиболее ценных сотрудников.
* Шаг 5. Анализ внешних и внутренних факторов организационных изменений. Четкое определение возможностей и угроз, сильных и слабых сторон нового объединенного ВУЗа. Архиважно руководителям понимать последствия воплощения в жизнь данного управленческого решения. На этом этапе главное честность и оперирование исключительно фактами.
* Шаг 6. Разработка детального плана и программы организационных изменений, если принято окончательное решение о слиянии двух ВУЗов.
* Шаг 7. Доведение плана мероприятий до сотрудников, что бы у них было полное понимание как о процедурах, которые предстоит претерпеть, так и о последствиях и сроках их реализации.

Это подготовительные этапы, предшествующие непосредственно самому слиянию.

***2) Ответьте на следующие вопросы:***

*1. Какие вопросы необходимо выяснить у собственника для оптимального управления процессом изменения?*

Немного странно, когда про государственные ВУЗы говорят в контексте наличия собственника. Понимаю, что юридически он есть в лице какого-нибудь комитета по имуществу. Предположу, что под собственником в данном случае подразумевается, к примеру, министр образования области или его заместитель по развитию. В этом случае менеджменту стоит уточнить конечные параметры, которым должен будет соответствовать новый объединенный ВУЗ. Другими словами, определить некие KPI, цели и задачи, которые должны быть реализованы в ходе проекта организационных изменений.

*2. Какие положительные и отрицательные моменты в слиянии организационных структур данных университетов, что нужно предпринять, чтобы уменьшить негативные последствия?*

Самый интересный вопрос.  
*Начну с плюсов:*

* Во-первых, в результате интеграции двух образовательных учреждений с относительно высоким уровнем специализации (гуманитарной и естественно-научной) получится по настоящему универсальный ВУЗ. Если слияние правильно позиционировать, то вес и значимость нового ВУЗа должны значительно возрасти.
* Во-вторых, сокращение расходов на оплату труда специалистов, выполняющих дублирующие функции: бухгалтерия, отдел кадров, некоторые методические отделы, др.
* В-третьих, за счёт сокращения персонала высвобождаются площади, которые можно: а) продать, б) сдать в аренду, с) использовать для более комфортного размещения оставшихся работников, д) выделения лабораторных помещений для светил от науки, другие цели.

*Теперь о минусах и средствах минимизации их негативного воздействия:*

* Во-первых, останется только один руководитель. Кто будет ректором объединенного ВУЗа? Это архиважный вопрос. Предположу, что это будет ректор учебного заведения, специализирующегося в естественно-научной области знания, поскольку данное направление для страны в целом на текущем этапе развития преимущественное. Второй руководитель, в зависимости от характера, может вставлять «палки в колеса» грядущим изменениям и теоретически возможно внесет элементы демотивации и дезорганизации в коллективе своего ВУЗа. Чтобы минимизировать это негативное воздействие, предлагаю до начала всевозможных преобразований представителям из министерства образования расставить точки над i: кто будет кем в новой структуре, кто ректор, а кто первый заместитель? Работать ректорам ВУЗов в части осуществления процедуры слияния предстоит вместе, очень плотно, ни в коем случае нельзя замыкать все процессы в части организационных изменений на себе только одному из ректоров, это кратно повышает риск дезорганизации присоединяемого ВУЗа.
* Во-вторых, аналогичные процедуры необходимо осуществить в отношении руководителей бухгалтерий, кадровых служб, прочих подразделений с дублирующимися функциями. Кроме того, в данном случае предлагаю, что бы профессиональные компетенции каждого из руководителей были оценены с использованием механизма ассесмент-центр и на должность нового объединенного подразделения выбирался именно тот, кто в наибольшей степени соответствует профилю компетенций. Второму руководителю достается должность заместителя начальника подразделения.
* В-третьих, вероятнее всего, при слиянии будут подвергнуты сокращению незарабатывающие/обеспечивающие подразделения. Единственно, что могу предложить – это ввести мораторий на прием новых сотрудников в случае, если кто-то увольняется. К примеру, бухгалтерия, если в любом из ВУЗов на этапе подготовке к слиянию или непосредственно при слиянии увольняется бухгалтер(-ы), данную вакансию(-и) ни в коем случае не заполнять, поскольку после окончательного объединения эту штатную единицу безболезненно можно сократить. В остальном, по возможности, оказать содействие сокращаемым сотрудникам в трудоустройстве. И еще предложу проработать вариант, когда работники-пенсионеры добровольно увольняются и освобождают место молодым. Исключение – те ученые, которые занимаются настоящей научной деятельностью, а не ее имитацией, что в 99% случаев имеет место в современной системе высшего образования.

*3. Какие коммуникации использовать, чтобы сообщить персоналу информацию о слиянии вузов и как соблюдать персонификацию коммуникаций?*

Все виды коллективных коммуникаций: от проведения общих собраний до рассылки писем по электронной почте. Однако в меньшей степени — использовать инструментарий персональный коммуникаций, поскольку у прочих подчиненных возникнет ощущение, что их в «новую обойму не зарядят», что плохо отразится на морально-психологическом климате. Все должно быть честно, открыто, никакой персонификации. Все должны четко понимать по какой причине кто остается, а кто нет.

*4. Какие структуры/отделы предположительно продемонстрирует наибольшее сопротивление, почему?*

Сопротивление, безусловно, будет. Этого не избежать. Наибольшее сопротивление ожидается со стороны бухгалтерии, отдела по работе с персоналом, от других подразделений, штат которого будет подвержен сокращению, в котором, собственно, и заключается причина сопротивления.

*5. Как преодолевать сопротивление персонала изменениям?*

Коммуникации. Общаться, общаться и еще раз общаться с сотрудниками.