

Руководителями не рождаются



Когда речь заходит о достижениях возглавляемого им учебного заведения, ректор Академии управления при Президенте Республики Беларусь подчеркивает, что он предпочитает, чтобы об этом свидетельствовали успехи ее выпускников на служебном поприще. Но в связи с недавно отмечавшимся двадцатилетним юбилеем вуза Анатолий Николаевич МОРОЗЕВИЧ сделал исключение, оговорившись, впрочем, что его точка зрения по данному вопросу остается неизменной.

Существует два способа оценки качества работы учебных заведений: измерение прямыми и косвенными методами. Первый как раз подразумевает мониторинг карьерного роста выпускников: если в течение нескольких лет после окончания вуза они демонстрируют заметное повышение по службе, значит те, кто их учил, делали это правильно. Второй метод сводится к оценке по косвенным показателям, таким как квалификация преподавательских кадров, удельный вес среди них кандидатов и докторов наук, уровень технической оснащённости, а также степень внедрения современных образовательных технологий. Принято считать, и не без оснований, что присутствие всех перечисленных признаков если и не гарантирует, то все же предполагает получение высокого результата на выходе. Очевидно, поэтому данному методу, как – чего там скрывать – наиболее простому, в настоящее время отдается предпочтение. Ведь мониторинг карьерного роста выпускников – очень длительный, сложный и трудоемкий процесс. Однако я все же убежден, что в первую очередь ориентироваться надо

именно на прямые измерения, конечно, не сбрасывая со счетов и косвенные.

Сразу предвижу возражения: дескать, кроме личных качеств и талантов выпускника на его продвижение по службе влияет множество разнообразных факторов, объективных и субъективных. И это если не учитывать, что количество высоких должностей всегда ограничено. Но, тем не менее, именно данный метод при всех сложностях является наиболее эффективным, а потому мы и ориентируемся на него. Активная работа в этом направлении уже ведется, что было еще раз подтверждено на последнем ученом совете вуза. Не слишком раскрывая пока свои действия, мы намерены их продолжать.

Для сведения могу сообщить, что за двадцать лет в Академии управления прошли обучение 85 тыс. управленцев всех уровней, абсолютным большинством которых мы, безусловно, гордимся. Яркий карьерный рост многих из них впечатляет. Три из пяти вновь назначенных вице-премьеров – А.Н. Калинин, С.Н. Румас и В.Н. Иванов – выпускники нашего вуза, а новый премьер-министр М.В. Мясникович до назначения на должность был лучшим нашим преподавателем. И хотя многие добились успехов, прежде всего, благодаря своему таланту и трудолюбию, мы надеемся,

НАШЕ ДОСЬЕ

МОРОЗЕВИЧ Анатолий Николаевич.

Родился в 1948 году в г. Владивостоке (Россия). В 1971 году окончил Минский радиотехнический институт.

С 1971 по 1998 год занимался научной и педагогической деятельностью в Минском радиотехническом институте, Президиуме Национальной академии наук Беларуси.

С 1998 по 2002 год – главный ученый секретарь Высшего аттестационного комитета Комитета по науке при Совете Министров.

С 2003 по 2007 год – начальник главного управления контроля за работой отраслей социальной сферы Комитета государственного контроля Республики Беларусь.

С 2007 года по настоящее время — ректор Академии управления при Президенте Республики Беларусь.

Доктор технических наук (1990), профессор (1991).

Автор более 90 научных работ.

что знания, полученные ими в Академии управления, сыграли весомую роль.

– **Можно ли говорить о том, что Академия управления занимает привилегированное место в системе высших учебных заведений страны?**

– Для статуса нашего вуза существует другое определение – он является ведущим в национальной системе образования и главным учреждением образования в системе повышения квалификации и переподготовки кадров в сфере управления, единственным в Республике Беларусь учебным заведением, которое занимается обучением кадров для республиканских и местных органов государственного управления, государственной службы. Академия управления возглавляет учебно-методическое объединение вузов по образованию в области управления, в которое входят 20 вузов страны, осуществляющих подготовку специалистов-управленцев по 12 специальностям и 34 специализациям.

Когда говорят о привилегированности, очевидно, подразумевается, что управленческую элиту у нас обучает элита образовательная. Но иначе и быть не может. Кстати, отчасти поэтому в Академии управления имеет место текучесть кадров среди преподавателей – мы считаем, что серости в наших стенах не должно быть места, и стремимся приглашать лучших педагогов. Помимо этого, к преподаванию активно привлекаем действующих управленцев – это высшие должностные лица государства, руководящие работники Администрации Президента Республики Беларусь, Совета Министров, министерств и госкомитетов. Введено в практику приглашение для прочтения лекций руководителей дипломатических миссий, аккредитованных в Республике Беларусь. Перед слушателями и студентами также регулярно выступают послы разных стран.

Кроме того, уникальность нашей Академии и в том, что мы единственный вуз, имеющий статус «при Президенте Республики Беларусь». Это большая честь, и мы чувствуем поддержку главы государства. В частности, недавно он в рамках инвест-программы распорядился оказать Академии управления помощь в завершении реконструкции общежития, с чем у нас были



На встрече
Президента Беларуси
Александра Лукашенко
со студентами
и преподавателями
Академии управления.
24 сентября
2010 года

большие проблемы. Однако это же почетное обстоятельство налагает на нас и огромную ответственность. На Академии управления сфокусировано всеобщее внимание, и недостатки, если бы они вдруг появились, сразу оказались бы у всех на виду.

– **То, что Академия управления является фактически ровесницей независимости белорусского государства, для Вас простое совпадение или нечто большее?**

– Это не может быть просто совпадением. Судьбы страны и вуза переплелись очень тесно. Молодое суверенное государство остро ощущало потребность в управленческих кадрах, которые определяли бы вектор движения и пути его дальнейшего развития. Правда, всегда есть такой выход, как «приглашение варягов», но всем понятно, что патриотизм для управленцев – качество еще более важное, чем для обычных граждан. Руководитель, обладающий таким качеством, работает на благо своей страны с гораздо большей отдачей и эффективностью. Поэтому 29 января 1991 года Совет Министров БССР принял постановление «О первоочередных мерах по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров органов государственного управления, руководителей и специалистов народного хозяйства для работы в условиях рыночной экономики». В качестве главного учебного и научно-методического центра новой системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации

таких кадров была определена Академия управления при Совете Министров БССР, которая создавалась на базе упраздняемого межотраслевого института повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров при Белорусском государственном институте народного хозяйства имени В.В. Куйбышева. С 1995 года она стала именоваться Академией управления при Президенте Республики Беларусь.

Становление независимого государства проходило в непростых условиях. Белорусская социально ориентированная экономическая модель выстраивалась на фоне многочисленных нападок оппонентов, приходилось то и дело противостоять попыткам экономического и политического давления. На смену периоду стабильного развития вскоре пришла необходимость преодолеть последствия мирового экономического кризиса. К счастью, для жителей нашей страны они оказались мало ощутимыми. Беларусь миновали закрытия крупных производств с массовыми увольнениями, которые отмечались даже в высокоразвитых странах. Во многом это следствие дальновидной политики высшего руководства, благодаря которой был своевременно реализован ряд важнейших государственных программ: возрождения села, развития малых городов, де бюрократизации, борьбы с коррупцией и т.д.

Но при этом на фоне сильной государственной политики стала проявляться некоторая самоуспокоенность представителей нижнего уровня управления. Отчасти это идет еще от административно-командной системы с ее регламентацией всего и вся, избавлявшей многих исполнителей на местах от привычки мыслить самостоятельно. Да и со сбытом произведенного не было проблем – продукцию эшелонами по старинке гнали в Россию. Когда страна встала перед необходимостью завоевания новых рынков, выявились незнание зарубежных стандартов и слабость маркетинговых исследований. Дошло до того, что Президенту пришлось чуть ли не на личном примере учить некоторых руководителей реализовывать свою продукцию за рубежом.

– **Поскольку затронута тема живучести стереотипных подходов, не могли бы Вы охарактеризовать качества**

Ректор Академии управления Анатолий Морозович выступает на торжественном собрании, посвященном 20-летию вуза. 29 января 2011 года



управленцев различных возрастных групп? Кстати, какой из них отдается предпочтение при подготовке к руководящей деятельности?

– Ответить на этот вопрос не так-то просто. Известно, что развитие строится на том, что молодежь продвигается в нем дальше старшего поколения. Если бы это было не так, то общество быстро деградировало бы. Поэтому мы априори исходим из того, что за молодыми руководителями преимущество. Это подтверждает сама жизнь. К тому же претенденты на руководящие должности

сти обязаны обладать хорошим здоровьем, поскольку мобилизовывать подчиненных на трудовой подъем и выносить связанные с этим физические и психоэмоциональные перегрузки ослабленный человек вряд ли сможет. Здоровье же, как правило, лучше у молодых.

Однако в управлении нельзя допускать существенных провалов в преемственности кадров, принимающих решения, так как это увеличивает риск неправильных действий. А поскольку ошибки управленцев обходятся обществу многократно дороже, чем ошибки любых других его членов, риски необходимо всемерно минимизировать. Так что люди с опытом тоже востребованы и обязательно должны быть задействованы при принятии решений, но в каком качестве – это нужно хорошо продумать.

В конечном счете, если классифицировать отечественных управленцев, вырисовывается такая картина. С одной стороны, за годы независимости страны сформирова-

лась прослойка кадров, обладающих большими, но недостаточно подкрепленными знаниями и опытом амбициями и лидерскими притязаниями. С другой – имеется контингент руководителей, которые управляют еще со времен Советского Союза. У них большой стаж административной работы, значительные бюрократические навыки, но при этом они не объективны в самооценке, не владеют современными технологиями управления и вряд ли уже смогут их освоить. Наконец, есть третья группа, которая впитывает в себя лучшие качества тех и других – на нее-то и делается основной упор при решении текущих задач. Образно говоря, это наши «боевые единицы», тогда как две предыдущие категории представляют соответственно перспективный резерв кадров и штаб советников.

– Процесс подготовки и переподготовки реальных и потенциальных руководителей наверняка имеет свои особенности?

– Конечно, но есть и много общего. Мы широко внедряем новые образовательные технологии для того, чтобы наши слушатели могли получить систематизированные знания в необходимом объеме. Здесь наиболее эффективны компетентностный подход, индивидуальные методики, активные формы обучения. На долю последних в учебных планах приходится от 50 до 75 % от общего объема аудиторной работы. В числе таких методик – тренинги, деловые и ролевые игры и т.д. Особое значение имеет практико-ориентированность, что выражается в проведении выездных занятий на так называемых инновационных площадках – предприятиях, сумевших обеспечить высокий технологический уровень. Там наши слушатели не только перенимают прогрессивный опыт, но и путем организации мозговых штурмов принимают участие в решении текущих задач того субъекта хозяйствования, на базе которого проходят занятия.

Традиционными для нас стали видеоконференции. Посредством Интернета в реальном времени наши слушатели и студенты изучали опыт, например, государственного и муниципального управления Великобритании, Венесуэлы, Германии, России, Украины и Японии.

Студенты Академии управления встречаются с председателем Постоянной комиссии Совета Республики Национального собрания Республики Беларусь по международным делам и национальной безопасности Ниной Мазай. Сентябрь 2010 года



Но новые знания – не единственное, что приобретают слушатели в альма-матер. Не менее важно, что, общаясь между собой в непринужденной обстановке вне занятий, они обмениваются достаточно широким спектром информации по различным вопросам, устанавливают между собой товарищеские и даже дружеские связи. Эту возможность, предоставляемую вузом, не стоит недооценивать. Подобная разновидность студенческого братства высоко ценилась во все времена, и не случайно. В дальнейшем она очень помогает в практической деятельности, позволяет обогатить ее и сделать более результативной.

– Необходимость готовить не просто управленцев, а руководителей, способных обеспечить инновационное развитие страны, очевидно, усложняет задачу, стоящую перед коллективом Академии управления?

– С учетом того, что за следующую пятилетку все экономические показатели долж-

ны вырасти фактически в 1,7 раза, легких путей сегодня, наверное, никому искать не придется. И все же я уверен, что при наличии крепкого фундамента, построенного за предыдущие годы, и управленческих кадров, быстро и гибко реагирующих на перемены, эффективно работающих в системе постиндустриального общества, умеющих организовать профессиональную команду единомышленников, заявленные цели вполне реальны и достижимы. Для формирования управленцев, обладающих таким видением ситуации, используются различные средства. Так, недавно в Академии управления образован факультет инновационной подготовки. Дисциплины, которые



На торжественном открытии музея Академии управления при Президенте Республики Беларусь

там преподаются, в частности «Управление информационными ресурсами», помогают овладеть технологиями управления применительно к инновационной деятельности в сфере управления. Уникальность заключается в построении обучения на основе интегрированных знаний в области управления, экономики и информационных ресурсов, систем и технологий.

Поддерживать самый высокий уровень подготовки помогает и постоянный мониторинг интернет-сайтов в поисках образовательных ресурсов, выставляемых для получения платного или бесплатного образования ведущими вузами мира, который постоянно осуществляет наш Центр международного сотрудничества и образовательных программ. Передача этих ресурсов слушателям, сопровождаемая рекомендациями по их использованию, преследует как минимум две цели: углубить знания по предмету и параллельно улучшить владение иностранным языком.

– Иными словами, зарубежному опыту принадлежит заметная роль в формировании квалифицированного управленца?

– Продукт, приготовленный в собственном соку, как правило, тоже пригоден к употреблению. Но с применением мировых наработок в этой сфере конечный результат будет заведомо эффективнее. Поэтому мы придаем такое значение налаживанию международного сотрудничества, которое организовано у нас на высоком уровне. В списке партнеров Академии управления

значатся передовые вузы Азербайджана, Армении, Болгарии, Венесуэлы, Вьетнама, Германии, Казахстана, Китая, Кубы, Кыргызстана, Литвы, Молдовы, Польши, России, Сингапура, Узбекистана, Украины, Чехии. В настоящее время подписано около 40 соглашений о сотрудничестве. Регулярно проводятся международные конференции, совместные семинары, круглые столы; уже осуществляются научные исследования в области государственного управления и планируются в сфере государственного строительства.

К примеру, недавно к нам приезжали коллеги из южнокорейской Академии управления при Совете Министров. Нас особенно интересовали успехи во внедрении электронного правительства, достигнутые на родине гостей. Это очень актуальное направление, которое мы тщательно изучаем и активно вводим в систему подготовки кадров.

После этого посещения заведующая кафедрой Ирина Васильевна Новикова была приглашена в Корею с ответным визитом, и нам было приятно услышать от нее, что на проходившей там международной конференции значительное внимание по инициативе принимающей стороны было уделено нашей Академии, многочисленных похвал удостоилась Республика Беларусь.

Контакты с партнерами из стран СНГ принято отодвигать как бы на второй план: дескать, мы же все вышли из одного государственного образования, чему у них можно поучиться. Но при этом как-то упускается из виду, что прошло 20 лет, и за это время молодые независимые государства сориентировались в своем развитии на различные регионы мира, впитав их опыт. С целью его изучения по нашей инициативе недавно была организована Ассоциация академий управления и госслужбы стран СНГ. А после конференции руководителей вузов, на которой подписывались учредительные документы Ассоциации, мы провели с ними мастер-класс по выездным занятиям, наподобие тех, которые регулярно организуем для своих слушателей. Гостям были показаны и Национальная библиотека, возглавляемая нашим выпускником, и комплекс «Минск-Арена», мы вместе посетили МАЗ, МТЗ, Белкоммунмаш, другие

предприятия. И ректоры смогли воочию убедиться, что белорусская модель работает, причем достаточно успешно. Это, впрочем, не отменяет необходимости внесения в нее тех или иных коррективов в соответствии с меняющейся внутренней и внешней ситуацией.

– Недавно в стране был утвержден Кодекс об образовании. Чего Вы ждете от принятия этого документа, какие вопросы надеетесь решить с его помощью?

– Появление Кодекса можно только приветствовать, так как он позволяет систематизировать нормативную правовую базу в области образования, устранить отдельные несоответствия, которые существуют между некоторыми документами. Считаю, этот опыт было бы полезно перенять и другим государствам. Меня лично в Кодексе особенно устраивает то, что, устанавливая образовательные стандарты, ниже которых учебные заведения не имеют права опускаться, он в то же время не предусматривает жесткой регламентации, каких-то ограничений их действий. В рамках данного документа вузы вольны творить, развиваться, конкурируя между собой. Мы намерены, не откладывая, скорректировать свои нормативные документы согласно требованиям Кодекса.

– На чем еще Академии управления предстоит сосредоточиться в обозримом будущем?

– Наше ближайшее будущее определено протоколом поручений главы государства, данным по итогам посещения Академии в нынешнем учебном году. Нам предложено создать новую концепцию развития вуза, работу над ней мы сейчас завершаем. В соответствии с новыми подходами управленцы обязаны не только уметь отвечать на вызовы времени, но и, что более сложно, прогнозировать развитие. Их обучение станет еще более практико-ориентированным, кроме того, оно должно носить непрерывный характер. Нам также предстоит создать многоступенчатую систему формирования контингента обучающихся. Иначе говоря, мы собираемся заняться более тщательным отбором будущих управленцев.

Известно, что в вузе одновременно обучаются как действующие руководители,

так и обычные студенты. Благодаря популярности Академии управления у абитуриентов мы можем отбирать из их числа действительно лучших ребят, обладающих сильной и устойчивой мотивацией, хорошо выраженными лидерскими и деловыми чертами, нацеленных на активную общественную деятельность, имеющих высокий уровень интеллектуальных и творческих способностей, правильные ценностные ориентиры, владеющих коммуникативной культурой. Но иногда этих качеств, даже в сочетании с разнообразными знаниями и опытом, бывает недостаточно. Ведь управление – интегрированная сфера, в чем-то умение руководить сродни искусству, а для этого нужен талант. Своевременно распознав, в ком он заложен изначально, подготовить грамотного управленца легче. Нет сомнения: приступать к такому отбору нужно как можно раньше и с использованием всех доступных средств, в том числе

День открытых дверей в Академии управления при Президенте Республики Беларусь



и развиваемого нами психологического тестирования. К слову, надеемся, что на определенном этапе подспорьем в этом станет и Кодекс об образовании.

Конечно, говоря об искусстве, я имею в виду, прежде всего, верхний уровень управления, на который попадают лучшие из лучших. Наряду с этим наш вуз готовит управленческие кадры для различных звеньев системы управления. Но и о вершинах карьеры руководителя забывать не следует. Ведь, как сказал глава государства во время посещения Академии, здесь участвую, в том числе, и будущие министры, и президенты.

Беседовала Галина МОХНАЧ ▀