

ЭКСПЕРТНОЕ ИНТЕРВЬЮ

Как будет меняться управление университетами

Интервью главного редактора А. К. Ключева с экспертом Э. В. Галажинским



**Эдуард Владимирович
Галажинский**

Ректор Томского национального исследовательского университета, доктор психологических наук, профессор, действительный член Российской академии образования, член комиссии по образованию комитета Законодательной думы Томской области, лауреат Государственной премии Правительства РФ в области образования.

Э. В. Галажинский — выпускник Томского и Санкт-Петербургского университетов. Рабо-

тал научным сотрудником, заместителем директора НИИ психического здоровья Томского научного центра РАМН, научным сотрудником Института развития школ Сибири, Дальнего Востока и Севера РАО, деканом факультета психологии Томского государственного педагогического университета. С 1998 года — директор Центра социально-психологического образования, а с 2005 года — декан факультета психологии ТГУ. С 2013 года назначен на пост первого проректора ТГУ и исполнительного директора Программы развития Томского государственного университета на 2010–2019 гг. Руководил рабочей группой по подготовке Программы повышения конкурентоспособности ТГУ среди ведущих мировых научно-образовательных центров. С 21 ноября 2013 г. — ректор ТГУ.

Какими вы видите главные черты университета-лидера?

В мире сейчас как раз складывается это понимание современного университета мирового класса, активно обсуждаются его возможные модели, и большинство экспертов приходит к пониманию, что университет мирового класса сегодня устроен и зиждется на трех основаниях: это обильные ресурсы, это таланты, и это современная, эффективная система управления. Вот три базиса, три ключевых пункта, остальное может варьироваться в деталях.

Как бы вы определили ключевой вопрос для системы управления вузом?

Ключевой вопрос для эффективной системы управления, по моему мнению, — это вопрос о том, как использовать потенциал творчески способных, креативных, самостийных людей на развитие и для развития университета? Для нас вопрос управления талантами не праздный, потому что наши университеты устроены именно так: мы стараемся объединять большое количество людей, которыми зачастую движет внутренняя мотивация и ориентация на собственные исследовательские приоритеты, имеющих

большой потенциал. Но как собрать эту мощную группу в единый вектор развития университета — это большой и сложный вопрос, один из самых тяжелых, на мой взгляд, сегодня.

Какие действия предпринимаются в этом отношении в НИ ТГУ?

Наш университет выбрал свою траекторию, и мы осознанно ее придерживаемся, мы двинулись по линии выстраивания мотивационных управленческих механизмов в опоре на потенциал человека. Но при этом мы видим тенденцию, что сегодня в систему образования приходит корпоративный стиль управления, и он довольно жесткий. Он напоминает индустриальную эпоху, он связан с жесткими КРІ, с жесткими сроками, с жестким планированием. Ясно, что нормировать таким образом, загнав творческий труд в немыслимые рамки, — это чрезвычайно непродуктивное решение, которое приводит в конечном счете к имитационному поведению в системе. Это серьезный риск. Поэтому мы пытаемся искать другие механизмы, приглашаем партнеров из смежных научных областей. Например, на прошедшую у нас конференцию «HR-тренд: управление талантами и трансформация корпоративной

культуры» мы пригласили ведущих специалистов из области психологии личности и человеческого потенциала, наших партнеров из корпоративного сектора — потому что мы видим, что, тем не менее, в корпоративном секторе найдены эффективные решения.

Есть ли у вас какой-либо образец в области управления человеческими ресурсами, который вас вдохновляет?

Для меня образцом является компания Google, которая умудряется использовать потенциал людей под задачи организации, вводить их в круглосуточный формат работы, в котором, собственно, привыкли жить и наши сотрудники. Ключевой вопрос для нас: как при нынешней системе регламентации создать такую же среду в университете? Поэтому, конечно, нам важно разобраться с методологическими подходами, и на конференцию мы пригласили в том числе и очень многих ученых и специалистов в этой области. В области управления талантами очень важны реальные практики, поэтому в программу конференции также было включено много разных мастер-классов, мест для обмена опытом.

С какими трудностями вы сталкиваетесь при определении стратегии своей кадровой политики?

Прежде всего, это трудности, связанные с корпоративной культурой. Для нас очень существенна идея различия Greenfield («создание с нуля») и Brownfield («развитие уже имеющегося»). При защите дорожной карты на международном совете реалистичность наших планов подвергалась очень серьезной критике, потому что весь опыт успешных университетов, особенно динамично развивающихся, показывает, что они, как правило, строятся с нуля (greenfield). Возможно ли в университете, таком как наш, первом за Уралом императорском университете, который несет 140-летние традиции и ценности, выстроить эффективную культуру, ориентированную на изменения? Возможно ли развитие нового формата работы, создание современной инновационной экосистемы? Однако мы видим, что это возможно, именно поэтому мы в том числе и организовали такую конференцию, создали такое коммуникативное пространство, чтобы обсуждать способы поддержки талантов и условия трансформации корпоративной культуры университета. Отсюда следуют очень важные для нас решения, направления политики в области персонала, науки, развития кампуса. Я убежден, что только обогащенная среда и детерминация возможностей человека в этой среде может привести к развитию.

УУ

