

<sup>1</sup>Суханова Е.А., <sup>2</sup>Ковалева Т.М., <sup>1</sup>Зоткин А.О.

Национальный исследовательский Томский государственный университет  
Московский педагогический государственный университет

## Инициативная среда университета как механизм управления персоналом в условиях трансформации

**Ключевые слова:** управление изменениями, управление персоналом, среда, антропологический подход, инициативная среда, трансформация модели университета, вовлечение персонала, разделенное управление (shared governance).

В статье обосновывается и описывается опыт создания среды, ориентированной на развитие и самореализацию персонала с высоким потенциалом в рамках Программы повышения международной конкурентоспособности Национального исследовательского Томского государственного университета (проект ТОП-5/100). Цель статьи — представить результаты деятельности по созданию инициативной среды университета.

Теоретическое обоснование проводимых изменений включает рассмотрение проблематики управления трансформацией университета и то, какую роль в этих процессах занимают научно-педагогические работники. Отмечается, что процессы трансформации усложняют управление изменениями в университете, что обуславливает создание и развитие его среды. Предлагается применение антропологического подхода к управлению изменениями и к управлению персоналом, в котором среда выступает

одной из значимых ресурсов управления. В статье приводятся результаты анализа понятия «среда», в котором дано различие среды как комплекса условий, как отношение человека, как предмет деятельности и как возможность, которая раскрывается в предметности. Среда университета для управления персоналом с высоким потенциалом рассматривается не столько как создание особых условий, сколько как представление возможностей для действий, раскрывающих и развивающих личностный и профессиональный потенциал.

В статье представлен кейс по развитию инициативной среды университета, описывающий организацию грантового конкурса инициативных проектов, создание экспертно-консультационной службы по сопровождению данных проектов и коммуникативных площадок для обсуждения изменений в университете, применение форм разделенного управления. Авторы отмечают, что инициативная среда способствует привлечению и развитию персонала с высоким потенциалом.

Новизна статьи заключается в обосновании и описании применения антропологического подхода к созданию инициативной среды, ориентированной на персонал с высоким потенциалом.

**А**ктуальность исследования среды университета как ресурса управления определяется нами в различных контекстах.

Во-первых, в контексте процесса трансформации модели университета. Трансформация (лат.: *trans* — через, *formatio* — образование вида, формы) предполагает изменения, направленные на преобразование, влекущее за собой качественный переход от одного состояния (формы) в другое. В теоретических исследованиях процесса трансформации указывается на то, что в отличие от других типов изменений трансформация предполагает качественное изменение объекта в целом, как в содержательном, так и структурном аспектах (П. Штомпке). Анализ

литературы позволяет выделить следующие характеристики процесса трансформации социальных систем и явлений:

- комплексность преобразований (Н. И. Лапин) [1];
- изменение отличительных свойств, идентичности социальных групп, структур, институтов по отношению к другим социальным структурам (В. А. Ядов) [2];
- появление новой/другой идентичности индивидов и способов индивидуализации, ее роли и значения в социуме (З. Бауман) [3];
- радикальность изменений (Т. И. Заславская) [4];
- непрерывность процесса изменений, постоянный поиск новой формы, порождающей транс-

**Суханова Елена Анатольевна**, кандидат педагогических наук, зам. проректора по учебной работе Национального исследовательского Томского государственного университета. Томск, пр. Ленина, 36. +7 (3822) 529873, esukhanova@mail.ru.

**Ковалева Татьяна Михайловна**, доктор педагогических наук, зав.кафедрой индивидуализации и тьюторства Московского педагогического государственного университета, Москва, Малая Пироговская ул., д. 1, стр. 1, +7 (499) 246–60–11, tkova@mail.ru.

**Зоткин Андрей Олегович**, кандидат философских наук, доцент кафедры управления образованием факультета психологии Национального исследовательского Томского государственного университета. Томск, пр. Ленина, 36. +7 (3822) 529679, aozotkin70@gmail.com.

формерность как свойство социальных структур и человека (Г. И. Петрова) [5];

- коммуникативная, смысловая (скрытая) природа трансформации и ее символическое, вещное проявление (Н. К. Иконникова) [6];

- неоднородность и непрозрачность изменений.

Трансформация университета, как показывает наше исследование, захватывает все процессы, включая проектируемые (искусственные) и стихийно возникающие (естественные), что обуславливает появление формальных (официальных) и неформальных («неписанных») норм, структурных связей и отношений, траекторий движения и пр. Данные явления усиливают неопределенность, разбалансированность, рассогласованность, многоукладность, турбулентность («утрата структурности»), что усложняет процесс управляемой трансформации университета. В условиях трансформации управление переживает кризис. С одной стороны, управляя изменениями в условиях трансформации, возникает необходимость в участии разных внешних и внутренних стейкхолдеров в управлении. С другой стороны, вовлекая большое количество деятелей, инициирующих действия по изменению в условиях «открытых границ», объект управления изменяется быстрее, чем сам процесс управления. Таким образом обуславливается актуальность перехода от «прямого» (линейного) управления изменениями к опосредованному — через создание саморазвивающейся среды университета.

Во-вторых, значимым для обоснования актуальности исследования университетской среды контекстом являются проблемы управления персоналом, возникающие и актуализирующиеся в процессы трансформации. Университет, как и другие организации в условиях изменений, испытывает дефицит в персонале с высоким потенциалом. Именно данная категория персонала является наиболее «чувствительной» к процессам изменений и дефицитам управления данными процессами, что выражается либо в инициации смыслов и действий по изменению университета, либо в сопротивлении изменениям. Классические меры, направленные на создание позитивного и адекватного восприятия изменений, повышение готовности, обучение персонала не позволяют в полной мере снять это противоречие. В связи с чем обуславливается необходимость в разработке новых подходов к управлению изменениями и к управлению персоналом. Один из них — антропологический.

Антрапологический подход к управлению изменениями берет свои начало в методологии социальной и культурной антропологии. Обращение к антропологическому фокусу проблематики управления связано с тем, что акцент на материальных ресурсах не позволяет достичь качественных изменений. Изучив работы современных авторов [7, 8, 9, 10], мы

определили, что антропологический подход к управлению имеет ряд существенных особенностей, значимых для задач нашего исследования.

Антрапологический подход:

- позволяет рассматривать университет как целостное образование, в котором кооперация и конкуренция строится на основании общего культурного кода; впрочем, как и разобщенность является следствием конфликта культур;
- раскрывает сущностные силы человека в специфической среде, в которой человек находит культурные и социальные формы своего существования и деятельности;
- ориентирует взгляд на сотрудников и студентов в их принадлежности к университетскому сообществу как к человеческому роду; модель университета в данном случае проявляет «родовое начало» человека, который одновременно является и продуктом и творцом его культурной и социальной основы;
- позволяет преодолеть прагматический, утилитарный взгляд на человека, что позволяет различить обыденную (повседневную) жизнь и высокий трансцендентальный смысл, с которым сотрудники и студенты связывают свой выбор с работой/обучением в университете;
- обращает внимание на значение повседневной жизни, ее влияние на изменения (трансформацию) университета, на рациональные цели управления;
- ориентирует обращение к индивидуальности и субъективности как характеристике человека, определяющей его публичные и скрытые мотивы и цели, в разной степени проявления глубинного трансцендентального смысла жизни;
- акцентирует внимание на событийности, проявлении смыслов людей и групп, входящих в университетское сообщество;
- требует создания коммуникативных форм жизни, обеспечения их влияния на процессы образования и управления.

Занимаясь вопросами управления персоналом в современных университетах, многие исследователи отмечают специфику самой университетской среды как очень индивидуализированной и субъектно ориентированной по отношению к каждому сотруднику университета, и в связи с этим низкую эффективность любых прямых (непосредственных) административных действий по отношению к персоналу. Особенно остро данная проблематика обсуждается относительно персонала с высоким потенциалом.

Обсуждая это, необходимо заново переосмыслить основания, касающиеся процесса управления университетом, и персоналом в частности, связанные с опосредованными механизмами управления — созданием и поддержкой среды, ориентированной на развитие и самореализацию персонала с высоким потенциалом.

Рассмотрим в связи с этим более подробно само понятие среды. Наиболее распространеными и общеупотребимыми на сегодняшний день являются представления, положенные в работах Д. Ж. Марковича, в которых «под средой (для человека) понимается та или иная совокупность условий и влияний, окружающих человека» [11]. Рассматривая взаимоотношения человека и среды, Г. П. Щедровицкий в своей работе «Система педагогических исследований (методологический анализ)» анализирует позицию человека по отношению к среде. Человек является первичным, а среда всегда обсуждается уже по отношению к человеку, как нечто, имеющее определенную значимость. Однако по сути происходит отождествление человека и среды, среда и человек выступают как единое целое, что характерно для биологических объектов [12].

Таким образом, с опорой на предшествующие определения может создаться впечатление, что среда по отношению к человеку ведет себя активно, а человек пассивно. Но это не совсем так.

Джон Гибсон скорректировал определение среды, введя вместо условий и влияний другую категорию — *возможность* [13]. Его определение среды как совокупности всех возможностей окружающего мира, обеспечивающих или препятствующих удовлетворению потребностей индивида, принципиально изменило представление о человеке как пассивном элементе во взаимодействии со средой. Конечно, возможности человека определяются самой средой, но в то же время и характеристиками самого человека, его активностью и стремлением изменять внешние условия и изменять самого себя. Таким образом, это определение задает понимание активности субъекта, осваивающего свою среду и строящего свою жизненную, и в частности образовательную, программу. Такое понимание среды нам представляется более продуктивным для обсуждения проблематики меняющейся среды современного университета, и мы в дальнейшем будем опираться именно на это определение.

Понятие среды имеет также большую традицию научного обсуждения и в нашей отечественной психологии и педагогике.

В научном издании работ Льва Семеновича Выготского, вышедшем в 1984 году, указывается, что «...социальная среда является источником возникновения всех специфически человеческих свойств личности, постепенно приобретаемых ребенком, или источником социального развития ребенка, которое совершается в процессе реального взаимодействия идеальных и наличных форм» [14]. К понятию среды Л. С. Выготский в своих работах обращался неоднократно, однако, к сожалению, так и не успел до конца построить само понятие.

Алексей Николаевич Леонтьев, ученик Льва Семеновича Выготского, как мы знаем, сделал в даль-

нейшем акцент уже на другом понятии, ставшем ключевым в его собственных работах, — понятии деятельности. И, выстраивая представления о деятельности как ведущем источнике развития человека, он подверг критике «теорию среды». В развернутом виде эта критика представлена в статье А. Н. Леонтьева, которая, не будучи опубликована при его жизни, вышла в печать уже в 1998 г. и, быть может, в связи с этим не так широко известна [15].

Остановимся на анализе нескольких фрагментов из этой работы А. Н. Леонтьева. Он пишет: «Как мы видели, теория среды, развиваемая Л. С. Выготским, неизбежно приводит его к утрате конкретной личности ребенка; мы видели, с другой стороны, что Л. С. Выготский настойчиво пытается сохранить это единство. Именно для этого он и вводит понятие переживания, которое, согласно первоначальному его определению, не совпадает с понятием значения как единицы сознания, но служит для обозначения конкретного отношения, устанавливающегося между субъектом, взятым во всей его телесности, и средой» (15, с. 16). Далее автор утверждает: «...Влияние внешней ситуации, как и вообще среды, определяется всякий раз не самой средой и не самим субъектом, взятыми в их абстрактном, внешнем отношении друг к другу, но и не переживанием субъекта, а именно содержанием его деятельности. В деятельности, а не в переживании, осуществляется, следовательно, действительное единство субъекта и его действительности, личности и среды» (15, с. 20).

По Леонтьеву, «...предмет и становится средой, лишь вступая в действительность деятельности субъекта, как один из моментов этой действительности» (15, с. 8). Если следовать вышеприведенным рассуждениям А. Н. Леонтьева, то «предмет как среда» с определенностью его свойств, которые заданы деятельностным отношением субъекта деятельности, может логически рассматриваться только как «объект» деятельности данного субъекта. Но тогда понятие среды оказывается лишним, так как среда не может состоять из данности одного отдельного предмета. Таким образом, с точки зрения А. Н. Леонтьева, понятие среды в деятельностном подходе фактически становится избыточным.

Но сегодня, на наш взгляд, необходимо снова принципиально поставить вопрос об отношении между субъектом и средой с антропологических позиций исследования человеческой действительности, которые разрабатывались западной философией и психологией во второй половине XX века. Возвращаясь к антропологическому подходу, отметим, что среда понимается нами как совокупность ресурсов, «предмет» среды выходит за рамки предмета-стимула и «предмета деятельности» [16]. Среда — «предмет-с-возможностями-для-человека», возможностями, которые могут быть реализованы, а могут так и остаться лишь потенциальными возможностями.

Хотелось бы еще раз подчеркнуть, что в нашем понимании среда становится не потому, что она специально создается в рамках образовательной организации (другого института), и в этом смысле является результатом непосредственного проектирования, а исключительно в соответствии с характером личных смыслов, целей и мотивов (познавательных, профессиональных, творческих и т. п.), которые реализуются во взаимодействии конкретного сотрудника с университетской средой.

Перевод потенциальных возможностей, которые задает университетская среда, в ресурс развития потенциала сотрудников университета становится основной задачей управления, которая была поставлена в Национальном исследовательском Томском государственном университете в рамках реализации Программы повышения международной конкурентоспособности.

Для разработчиков ТГУ рабочим понятием стала инициативная среда, характеристиками которой являются:

- высокая чувствительность и открытость организации к изменениям, актуализированная и поддержанная механизмами проявления и развития инициатив сотрудников;
- разнообразие мест самоорганизации и участия сотрудников в проектировании и осуществлении изменений, обеспечивающих реализацию модели распределенного открытого управления;
- разветвленная сеть разнопозиционных коммуникаций, использующаяся для информирования сотрудников и организационного обучения [17].

На первом этапе реализации программы (2014 г.) для решения данной задачи создавались и апробировались механизмы, обеспечивающие формирование представлений персонала о трендах развития современного образования и задачах программы повышения конкурентоспособности. Это было реализовано через систему открытых семинаров, корпоративных публикаций, представление желаемых и текущих направлений активности в электронной версии карты Инициативной среды ТГУ. В течение первого года удалось создать прецеденты форм управленческой поддержки по порождению и реализации инициатив сотрудников по развитию университета. Такими формами выступили:

- коммуникативные площадки по обсуждению задач и проблем развития университета;
- банк инициатив;
- образовательный модуль по обучению научно-педагогических работников (далее НПР) разработке проектов изменений;
- конкурс грантов на реализацию проектов по совершенствованию практики образования и организации научно-исследовательской деятельности;

- поддержка деятельности инициативных экспертных групп и комиссий по выработке и анализу управленческих решений.

Новые формы управленческой поддержки обеспечили «символические пробы возможного будущего», что значимо для трансформации университета, так как влияют на становление и распространение комплекса устойчивых представлений о том, что идея преобразования осуществима [18]. На втором этапе реализации проекта (2015 г.) мы сосредоточились на создании организационных принципов и форм, которые обеспечивают «устойчивое состояние изменений» (в терминах Б. Кларка, начали создавать «бюрократию перемен», чтобы не только выработать, но и закрепить «институциональную привычку к изменениям»).

Продолжая организацию коммуникативных площадок для информирования, обсуждения и анализа сотрудниками содержания и результатов изменений, мы обеспечили системную работу апробированных ранее механизмов поддержки инициативной активности в устойчивых организационных формах.

В качестве таких организационных форм мы рассматриваем следующие:

- грантовый конкурс инициативных проектов для НПР, аспирантов и магистрантов по актуальным направлениям программы повышения конкурентоспособности;
- деятельность эксперто-консультационной службы/пункта по поддержке проектной активности и повышению ее продуктивности для решения задач развития (в т. ч. согласованности проектной деятельности НПР в разных стратегических инициативах);
- организационная и образовательная поддержка вхождения НПР в деятельность экспертных групп и комиссий, вырабатывающих управленческие решения по направлениям развития (внедрение форм shared-governance);
- наполнение контентом электронной Карты инициативной среды и организация иных информационных каналов, привлекающих внимание сотрудников к задачам изменений и обеспечивающих усиление информационного и коммуникативного потенциала инициативной среды (в т. ч. электронная версия Банка инициатив, дайджест инициативных проектов, открытая конференция проектных групп по итогам выполнения грантов, публикации в корпоративных СМИ, проведение мероприятий, направленных на становление организационной культуры, ориентированной на изменения).

В течение 2015 года проведено три грантовых конкурса инициативных проектов, в которых приняли участие 175 сотрудников и студентов с 15 факультетов и 9 подразделений университета. Всего было представлено 100 заявок. Поддержано 35 заявок

к реализации. Анализ результатов конкурса показывает существенный качественный и количественный прирост. Во-первых, существенное расширение круга его участников, увеличение числа проектов:

- количество участников выросло за год почти в 4 раза (с 44 авторов в 2014 году до 175 в 2015);
- количество заявок увеличилось в четыре раза (с 24 до 100) и в два раза увеличилось число структурных подразделений, чьи сотрудники и студенты участвовали в конкурсе (в 2014 году их было 12, в 2015 году — 24);
- наблюдается дифференциация состава участников проектных групп: преподаватели (50 %), научные сотрудники и административный персонал (25 %), студенты программ аспирантуры, магистратуры и бакалавриата (25 %).

Уже по этим количественным показателям видно, что конкурс становится эффективным механизмом вовлечения сотрудников и студентов университета в совершенствование практики университета.

Во-вторых, не менее важным результатом является расширение тематики конкурса. Если в первом конкурсе было только две номинации: совершенствование практики образования и организации научно-исследовательской деятельности, то анализ содержания поданных инициатив вынудил расширить число номинаций второго конкурса. К номинациям «Повышение качества организации образовательной деятельности», «Повышение эффективности организации научно-исследовательской деятельности» добавились «Реализация третьей миссии ТГУ», «Привлечение талантливой молодежи и школьников». Таким образом, конкурс получил возможность охватить значительно больший ареал инициатив сотрудников, тем самым диверсифицировав каналы их вхождения в инициативную среду, участия в модернизации деятельности университета. При этом на Управляющем комитете по итогам обсуждения задач и результатов второго конкурса было принято решение о дополнительном расширении числа номинаций и фокусировании тематик инициативных проектов на поиске и апробации проектных решений для ключевых направлений дорожной карты. Так, среди номинаций появились следующие: «Интернационализация», «Создание благоприятной кампусной среды для студентов и сотрудников», «Развитие информационно-коммуникативной среды ТГУ».

Своебразным, но очень важным для современного университета результатом видится превращение конкурса в особое коммуникативное пространство, в котором «встречаются» и взаимообогащают друг друга различные университетские субкультуры — гуманитарные и технические, инновационные и академические, молодежные и «возрастные». В таком пространстве, на наш взгляд, происходит дальнейшее развитие характерной для ТГУ культуры

диалога и толерантности, проникающей во все сферы деятельности его сотрудников — образовательную, научную, социальную, бытовую. Особенно важно, что именно в таком пространстве формируется и совершенствуется проектная и экспертная культура университетского сообщества. По итогам третьего конкурса было проведено анкетирование участников. 52 % участников конкурса указали, что он послужил для них мотивирующим механизмом к включению в реализацию задач программы повышения конкурентоспособности; 41 % сказали, что за счет открытой экспертизы проектов получили больше информации о задачах, направлениях и результатах программы; практически все участники выразили мнение, что в рамках открытой экспертизы они получили возможность увидеть потенциальных партнеров в реализации проектов, наладить горизонтальные связи с коллегами из других подразделений.

Расширяя возможности сотрудников в инициировании изменений, мы стали создавать *экспертно-консультационную службу*. Основная цель службы — оказание информационной, организационной, методической, образовательной поддержки научно-педагогическим работникам, аспирантам и магистрантам ТГУ в их деятельности по выработке, оформлению и реализации своих инициатив.

Задачами службы определены:

- сопровождение инициатив сотрудников ТГУ на всех этапах их проявления, оформления и реализации;
- оказание поддержки формированию сетевых групп и сообществ между подразделениями по направлениям инициатив;
- проведение экспертного анализа содержания и результативности инициатив и проектов сотрудников ТГУ для определения их стратегической значимости, перспектив использования и возможности использования содержания Банка инициатив ТГУ в образовательной и исследовательской практике сотрудников.

Изменению среды университета также способствует создание новых *коммуникативных площадок* для информирования, обсуждения, анализа и экспертизы сотрудниками направлений, задач и результатов управления переходом к модели исследовательского Университета, выработке предложений по совершенствованию практики организации образования и научной деятельности. Значимым элементом поддержки информационного поля процесса трансформаций является электронная версия Карты инициативной среды, которая заполняется информацией о текущих проектах программы повышения конкурентоспособности, мероприятиях и участниках. Проведенный статистический анализ посещаемости сайта, где представлена карта, показывает, что конкурсы в рамках программы являются хорошим стимулом для активизации посещений

сайта, в т. ч. посещений страниц с новостями, материалами проектных групп и т. д. В период проведения конкурсов посещаемость сайта по сравнению с обычной ежемесячной посещаемостью увеличивается вдвое.

Все коммуникативные площадки нацелены на внедрение и поддержку культуры, ориентированной на изменения. Однако можно выделить специальные мероприятия, в частности фокус-группы по выявлению «неписанных правил в университете», которые не только решали задачу получения обратной связи для аналитики, но и послужили материалом для проектных предложений по развитию корпоративной культуры.

Изменение среды университета связывается нами так же с развитием *форм разделенного управления (shared-governance)* в университете. Концепция shared governance понимается нами как комплекс управлеченческих действий и организационных форм, обеспечивающих участие сотрудников в управлении изменениями на разных уровнях: от получения информации по текущим и предполагаемым изменениям до уровня принятия управлеченческих решений (рис. 1) и разные формы участия в управлении (табл. 1).

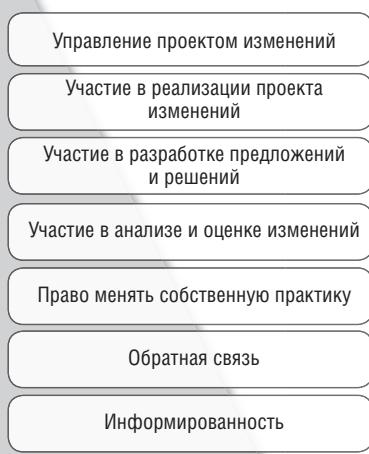


Рис. 1. Уровни участия в распределенном управлении

Число сотрудников университета, вовлеченных в различные формы shared governance, за два года увеличилось на 40 %. При этом существенно расширился позиционный и возрастной состав субъектов влияния на решение задач развития. К обсуждению и проектированию задач развития университета подключились представители научного и образовательного сообщества, не имеющие административных статусов, но демонстрирующие высокий интеллектуальный уровень и мотивацию на изменение текущей ситуации. Анкетирование показало, что те сотрудники, которые использовали описанные в кейсе

механизмы создания и поддержки инициативной среды, удовлетворены тем, что получили необходимую информацию об изменениях (90 %). 50 % указали, что увидели возможность своего дальнейшего личного участия в Программе повышения международной конкурентоспособности, 20 % внесли инициативные предложения о необходимых изменениях в университете. В качестве позитивных эффектов также можно рассматривать признаки становления сообщества субъектов развития университета: появление неформальных горизонтальных профессиональных связей, складывание разнопозиционных и многофункциональных инициативных/проектных групп по решению актуальных для университета проблем, фиксация общих ценностно-целевых установок в развитии университета.

**Таблица 1**  
**Формы участия в распределенном управлении**

Уровни вовлеченности	Формы вовлечения
Я информирован	Информационные каналы. Электронная карта инновационно-активной среды на портале ТГУ
Я высказываю свое мнение	Коммуникативные площадки, форсайт-сессии. Система получения обратной связи
Я обладаю компетенциями менять свою практику	Обучающие и консультационные семинары по формированию компетенций проектирования и управления изменениями
Я участвую в анализе и оценке изменений	Создание экспертных групп и комиссий по анализу и оценке изменений
Я предлагаю изменения	Банк инициатив. Проведение стратегических и проектных сессий
Я реализую проект изменений	Грантовый конкурс проектов по совершенствованию практики организации образования и научной деятельности
Я управляю изменениями	Организация советов и проектных групп в рамках стратегических инициатив

В заключение отметим, что представление о среде как комплексе условий и представление о среде как ресурсе возможной деятельности, раскрывающей и развивающей личностный и профессиональный потенциал, принципиально меняет практику управления в университете.

## Список литературы

- Лапин Н. И. Социокультурная трансформация России: либерализация versus традиционализация // Журнал социологии и социальной антропологии. 2000. Т. 3. № 3. С. 32–39.

2. Ядов В. А. Современная теоретическая социология как концептуальная база исследования российских трансформаций: курс лекций для студентов магистратуры по социологии. Изд. второе, исправл. и дополн. — СПб.: Интерсоцис, 2009. — 138 с.
3. Бауман З. Индивидуализированное общество / пер. с англ. под ред. В.Л. Иноземцева. — М.: Логос, 2005. — 390 с.
4. Заславская Т. И. Социetalная трансформация российского общества: Деятельностно-структурная концепция. — М.: Дело, 2003. — 568 с.
5. Петрова Г. И., Ершова И. А., Зоткин А. О. Исследовательский университет versus университет классический? // Вестник Томского государственного университета. — 2014. — № 386. — С. 59–63.
6. Иконникова Н. К. Социальный и культурный аспекты коммуникативного взаимодействия // Вопросы социальной теории. — 2009. Том III. Вып. 1 (3). — С. 158–168.
7. Бажуков В. И. Антропологический подход к исследованию человека, культуры, общества // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. — 2007. — № 3. — С. 92–104.
8. Ковалева Т. М. Антропологический взгляд на современную дидактику: принцип индивидуализации и проблема субъективности // Педагогика. — 2013. — № 5. — С. 51–56.
9. Лапин Н. И. Антропосоциetalный подход // Журнал социологии и социальной антропологии. — 2006. — Т. 9. — № 3. — С. 25–42.
10. Романов П. В. Социальная антропология организаций: учебное пособие. Саратов: СГТУ, 1999. — 89 с.
11. Маркович Д. Ж. Социальная экология. — М.: Просвещение, 1991. — С. 41.
12. Щедровицкий Г. П. Система педагогических исследований (методологический анализ) // Педагогика и логика. — М.: Кастанъ, 1993. — С. 106.
13. Гибсон Дж. Экологический подход к зрителюму восприятию: пер. с англ. / общ. ред. и вступ. ст. А. Д. Логвиненко. — М.: Прогресс, 1988. — 464 с.
14. Выготский Л. С. Собрание сочинений: в 6 т. Т. 4. Детская психология / под ред. Д. Б. Эльконина. — М.: Прогресс, 1984.
15. Леонтьев А. Н. Учение о среде в педагогических работах Л. С. Выготского // Психологическая наука и образование, 1998. — № 1. — С. 5–21.
16. Ковалева Т. М., Жилина М. Ю. Среда и событие: к дидактике тьюторского сопровождения // Новые ценности образования [Электронный ресурс]. URL: <http://www.values-edu.ru/?p=219>.
17. Galazhinsky E., Prozumentova G., Change Management in the Context of Transformation of Classical University/Higer Education in Russia and Beyond/№ 1/Spring 2014. С. 25–27.
18. Кларк Б. Р. Поддержание изменений в университетах. Преемственность кейс-стади и концепций. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. — 308 с.

Sukhanova E. A., Kovaleva T. M., Zotkin A. O.  
National research Tomsk state university  
Moscow state Pedagogical university

## Initiative university environment as the mechanism of personnel management in transformation context

**Keywords:** change management, human resource management, the environment, anthropological approach, the initiative environment, transformation, involving staff, shared governance.

The article describes the experience of creating environment oriented towards development and self-realization of staff with high potential within the framework of International competitiveness upgrading program at National Tomsk State Research University (Project TOP 5/100). The aim of the arti-

cle is to present the results of activities related to creating university initiative environment.

Theoretical justification of conducted changes includes analyzing the problems of university transformation management and the role of academic and pedagogical staff in this process. It is mentioned that transformation process complicates change management at the university which leads to creation and development of its environment. It is suggested to use anthropological approach to change management and personnel management at the university where environment

**Sukhanova Elena A.**, PhD in pedagogics, vice-rector on teaching activities, National Research Tomsk State University, Tomsk, Lenina st. 36. +7 (3822)529873 esukhanova@mail.ru.

**Kovaleva Tatyana M.** PhD in pedagogics, head of the chair of individualization and tutorship, Moscow State Pedagogical University, Moscow, Malaya Pirogovskaya st. 1, building 1, +7 (499) 246–60–11, tkova@mail.ru.

**Zotkin Andrey O.** PhD in philosophy, associate professor, chair of education management, Department of psychology, National Research Tomsk State University, Tomsk, Lenina st. 36, +7 (3822) 529679, aozotkin70@gmail.com.

acts as one of important management resources. The article provides examples of the analysis of the notion "environment" which draws the difference between the environment as a set of contexts; as human attitude; as activity object; as opportunity realized through a certain subject. University environment for managing high potential personnel is viewed not only as creating a set of conditions but as provision of opportunities for action that would facilitate discovering and developing personal and professional potential.

The article presents a case on developing university initiative environment that describes organization of grant competition for initiative projects, creation of expert and consultant service for supporting those projects and communicative grounds for discussing changes at the university, using shared management formats. The authors point out that initiative environment facilitates attracting and developing high potential personnel.

The novelty of the article is in justification and description of anthropologic approach use in creating initiative environment oriented towards high potential personnel.

## References

1. Lapin, N. I. The socio-cultural transformation of Russian-liberalization versus traditionalization. *Journal of Sociology and Social Anthropology*, 2000, vol. 3, № 3, pp. 32–39.
2. Yadov, V.A. Modern theoretical sociology as a conceptual framework study Russian transformations: Lectures for graduate students in sociology. St. Petersburg, Intersotsis, 2009, 138 p.
3. Bauman, Z. The individualized societ. Trans. from English. ed. V. L. Inozemtsev. Moscow, Logos, 2005, 390 p.
4. Zaslavsky, T. I. Societal transformation of Russian society: activity — structural concept. Moscow, Delo, 2003, 568 p.
5. Petrova, G. L. Ershova, I. A. Zotkin, A. O. Research universityversus university Classic? Tomsk State University Journal, 2014, № 386, P. 59–63.
6. Ikonnikova, N. K. Social and cultural aspects of communicative interaction. *Questions of social theory*, 2009, vol. III, № 13, P. 158–168.
7. Bazhukov, V. I. The anthropological approach to the study of human, culture, society. *MSU Vestnik*, Series 18, Sociology and Political Science, 2007, № 3, P. 92–104.
8. Kovaleva, T. M. The anthropological view of modern didactics: the principle of individuation and the problem of subjectivity. *Pedagogy*, 2013, № 5, P. 51–56.
9. Lapin, N. I. Antroposotsietalny approach. *Journal of Sociology and Social Anthropology*, 2006, vol. 9, № 3, P. 25–42.
10. Romanov P. V. Social anthropology organizations. Textbook. Saratov, Saratov State Technical University, 1999, 89 p.
11. Markovic, D.Zh. Social ecology. Moscow, Prosveshenie, 1991, p. 41.
12. Schedrovitsky, G. P. The system of pedagogical research (methodological analysis). *Pedagogy and logic*, Moscow, Qastal, 1993, P. 106.
13. Gibson, J. The ecological approach to visual perception. Trans. from English and art. A. D. Logvinenko. Moscow, Progress, 1988, 464 p.
14. Vygotsky, L. S. Collected Works in 6 vol. Vol. 4. Child psychology. ed. D. B. Elkonin. Moscow, Prosveshenie, 1984.
15. Leontiev, A. N. The doctrine of the environment in pedagogical works of LS Vygotsky. *Psychological Science and Education*, 1998, № 1, P. 5–21.
16. Kovaleva, T. M. Zilina, M. Y. Environment and event: a didactic tutor support. New value of education. available at: <http://www.values-edu.ru/?p=219>.
17. Galazhinsky E., Prozumentova G., Change Management in the Context of Transformation of Classical University/Higer Education in Russia and Beyond/№ 1/Spring 2014. C. 25–27.
18. Clark, B. R. Maintaining changes in universities. Continuity of case studies and concepts. Moscow, Home Higher School of Economics, 2011. — 308 p.

