



DOI 10.15826/umpa.2018.02.017

ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ СОТРУДНИКОВ КАК ОДИН ИЗ ИНСТРУМЕНТОВ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ УНИВЕРСИТЕТА

Ю. В. Гринкевич, М. В. Шабанова

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
Россия, 101000, г. Москва, ул. Мясницкая, 20; ygrinkevich@hse.ru*

Ключевые слова: университет; кадровый резерв; административный кадровый резерв; программы развития административных сотрудников; группа высокого профессионального потенциала.

В статье на примере опыта Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) рассматриваются основные принципы создания программы развития для административно-управленческого персонала, которые позволяют ей быть синхронизованной со стратегическими целями университета. Основная цель работы – продемонстрировать, как при создании программ развития учесть, с одной стороны, требования, предъявляемые к университетам в глобальной и быстро меняющейся среде, с другой стороны, – учесть собственные уникальные условия и задачи.

Рассмотрены ключевые свойства административной среды, которые влекут определенные требования в отношении личных качеств и профессиональных компетенций административных сотрудников в университете.

Приведены основные принципы дизайна программы развития для административных сотрудников университета, учитывающие уникальность целей, организационной структуры и культуры конкретного университета и позволяющие создать адаптивную административную среду в университете, способную быстро и эффективно реагировать на изменения с учетом задач университета.

Представлен опыт НИУ ВШЭ по созданию административного кадрового резерва, продемонстрированы ключевые принципы работы программы, их роль в создании возможностей для получения необходимого опыта участниками программы и в обеспечении обратной связи между участниками программы, руководством и университетским сообществом.

*Дорога ложка к обеду
Русская пословица*

В современном мире глобальный академический рынок сложился по определенным правилам, игнорирование которых уменьшает шансы на выигрыш в глобальной борьбе за таланты, то есть за привлечение лучших студентов и сотрудников. Успешная стратегия предполагает соответствие университета этим правилам и ожиданиям, которые, в свою очередь, можно свести к трем основным условиям-предпосылкам.

Во-первых, для современного студента высшее образование ассоциируется не столько с получением знаний в конкретной узкой области, сколько с приобретением комплекса знаний, навыков и опыта, которые позволяют найти свое ме-

сто не только в профессиональной деятельности на рынке труда, но и в сообществе в целом. Для университета это означает, с одной стороны, что необходимо развивать сервисы, которые помогут студентам реализовать их ожидания, и, с другой стороны, необходимы сотрудники, которые могут реализовывать эти сервисы и создавать продуктивную среду не только для обеспечения академических процессов.

Во-вторых, такие глобальные тренды [1], как перераспределение среднего класса, возрастающая глобальная миграция населения и пр., неизбежно приведут к тому, что выпускники вузов либо сами уедут работать в другую страну, либо будут работать с теми, кто приехал из других стран [2]. Это значит, что студенты должны обладать межкультурными компетенциями, чтобы быть успешными

на рынке труда. Следовательно, если университет стремится быть заметным игроком на глобальном академическом рынке, интернационализация [3], то есть включение международного, межкультурного и глобального аспекта во все сферы деятельности университета, должна стать неотъемлемой частью его функционирования.

В-третьих, во многом успешность университета зависит от его интегрированности в быстро меняющуюся внешнюю среду (в том числе в рынок труда), что означает умение адекватно отвечать на ее постоянно появляющиеся вызовы. Необходимость давать локализованный и сфокусированный ответ на внешние изменения и переадаптироваться под новые задачи диктует проектный формат организации работы в университете. Это во многом касается не только научных коллективов, которые должны уметь образовываться под конкретную задачу, но и административных сотрудников, которые создают условия для таких академических коллективов.

Каким образом университет может учитывать эти предпосылки, если он стремится конкурировать за таланты на глобальном рынке? Принципиально важно, чтобы они нашли свое отражение в конкретных стратегических целях и задачах, в том числе в кадровой политике, поскольку люди – это основной капитал и ресурс университета как организации, создающей новое знание и распространяющей его. Как уже отмечалось ранее в публикациях, посвященных проблемам кадровой политики вузов [4; 5], концепция управления талантами (talent management) в наибольшей степени отвечает задачам развития университетов, позволяя сосредоточиться на развитии лидерских качеств у наиболее перспективных сотрудников (группы высокого кадрового потенциала, HiPo, talent pool). В данной статье мы не будем подробно рассматривать форматы работы с научно-педагогическими работниками (см. подробнее статьи Т. В. Ишмуратова 2016 [6]; М. А. Правдина, М. В. Скворцова, М. М. Юдкевич, 2010 [7]; И. С. Чирикова, 2010 [8]), но подробно остановимся на форматах работы с сотрудниками административно-управленческих подразделений.

Создание условий для реализации стратегических задач университета

Администраторы в университете, хотя и не отвечают за производство нового знания, в отличие от академических сотрудников, но при этом создают условия, в которых обеспечиваются основные функции университета. Большую роль

в привлекательности университета, успешной интеграции и адаптации студентов и сотрудников и в их дальнейшем развитии играет правильно продуманная, спроектированная и последовательно выстраиваемая административная среда [9], [10], которая будет поддерживать и обеспечивать эти важные процессы.

На наш взгляд, такая среда университета должна обладать как минимум двумя основными свойствами:

- Быть недискриминирующей ни в отношении языка, ни страны или культуры происхождения сотрудников и студентов (то есть внутренних клиентов);
- Быть адаптивной, то есть способной учитывать постоянные изменения и нестандартные запросы.

В отношении недискриминирующей языковой политики университета можно сказать следующее: во многих случаях оптимальным решением может быть двуязычный вариант, где в паре с официальным языком страны выступает английский, поскольку фактически является на данный момент lingua franca международного образования и науки [11]. Кроме того, обеспечить равные права и возможности, индивидуальный подход к решению задач можно только в случае, если все сотрудники университета, обеспечивающие сервисы, обладают необходимыми межкультурными компетенциями.

Под адаптивностью административной среды мы подразумеваем ее способность обеспечивать непрерывность сквозных процессов без потери качества интерфейса и времени в условиях постоянных изменений и возникновения нестандартных запросов, ситуаций.

Указанные свойства среды накладывают определенные требования к людям, работающим в университете на административно-управленческих позициях.

Какие административные сотрудники нужны университетам?

Для того чтобы иметь возможность создавать описанную выше среду университета, которая способствует достижению стратегических целей и задач, сотрудники должны удовлетворять определенным критериям.

1. Быть профессионалами в своей функциональной области, обладать всеми нужными компетенциями, постоянно обновлять свои знания.
2. Быть вовлеченными и принимать задачи университета как свои собственные, используя

для их решения все свои способности, навыки, знания и предшествующий опыт.

3. Уметь находить решения, в том числе для нестандартных ситуаций.

4. Уметь четко видеть желаемый результат и удерживать его в фокусе внимания, в том числе в условиях постоянных изменений.

5. Обеспечивать интерфейс, который не только удобен и приятен в использовании, но и учитывает индивидуальные запросы внутренних и внешних клиентов.

6. Владеть иностранными языками (как минимум английским), чтобы обеспечить доступность сервисов университета для всех участников университетского сообщества.

Чтобы такие люди появились в университете, с одной стороны, необходимо пересмотреть стандартные практики обновления кадрового состава университета, в частности, изменение входных требований, в особенности на массовые позиции, и систему дальнейшей оценки. Таким примером может служить выстраивание компетентностного профиля и система ежегодной оценки сотрудников учебных офисов НИУ ВШЭ (см. подробнее [12]), которые были созданы при реформировании поддержки образовательного процесса (при переходе на управление по образовательным программам).

С другой стороны, необходимо найти ресурсы для изменения существующей среды в рамках ее самой. Фактически речь идет об инструменте выявления высокопотенциальных сотрудников (talent pool, HiPo), обладающих необходимыми личностными и профессиональными качествами и компетенциями, готовых включиться в реализацию проектов в университете для достижения его целей.

Такая группа людей сможет стать катализатором перехода к новому формату административной среды за счет создания новых правил относительно взаимодействия административных подразделений друг с другом и внутренними клиентами и распространения культуры проектной работы. Это и есть административный кадровый резерв университета, не пул кандидатов под конкретные позиции, а группа высокого кадрового потенциала.

Как работать с группой высокого кадрового потенциала административных сотрудников?

В отличие от, например, Великобритании, где профессиональная ассоциация университетских администраторов насчитывает более 50 лет [13]

и форматы работы с этой группой сложились и приняты сообществом, в России эта профессия пока находится в процессе становления, нет готовых рецептов и моделей поиска и развития этой категории сотрудников. В то же время в российских условиях хорошо развиты программы развития в бизнес-среде, но прямое заимствование их содержания представляется лишь условно продуктивным, поскольку по сравнению с коммерческой организацией, основной целью которой является получение прибыли, университет – это особый тип организации, потому что у него одновременно несколько задач [14] – создание и распространение нового знания, воспитание нового поколения и его активной гражданской позиции и т. д. То есть, при создании программы развития для сотрудников университета, в том числе административных, важно учитывать особенности академической среды, понимать, как работает академический мир, чтобы обеспечивать условия, в которых реализуются образовательные и научные задачи университета, например, привлечение и удержание людей, способных создавать новое знание.

Кроме того, отличаются и сами университеты – своим географическим положением, историей развития, размерами, дисциплинарной спецификой и ресурсной базой, даже если перед ними стоят внешне похожие задачи, такие как повышение конкурентоспособности. Поэтому способы преодоления разрыва между настоящим и желаемым уровнем развития административной среды также будут разными.

Тем не менее мы предлагаем выделить общие принципы, которые должна учитывать программа развития административных сотрудников, чтобы помочь университету двигаться к достижению своих стратегических целей.

В первую очередь эти программы должны не столько тренировать определенные стандартные навыки, сколько выявлять администраторов, которые умеют находить решения для сложных задач, готовы взять на себя инициативу по их реализации, а также ответственность за принятые решения. Программа предоставляет им возможность развить эти качества и приобрести необходимые навыки и опыт через решение реальных профессиональных задач.

На наш взгляд, вторым принципиально важным для дизайна программы является акцент на командной проектной работе. Набор компетенций для решения задач, стоящих перед университетом, не предполагает реализации проектов в одиночку, следовательно, возникает важное условие и качество – умение работать в команде, со-

стоящей из представителей разных функциональных подразделений. Выбор формата проектной работы позволяет создать условия для того, чтобы университет мог эффективно отвечать на постоянно возникающие внешние вызовы и инициировать, реализовывать необходимые изменения.

Кейс создания административного кадрового резерва в НИУ ВШЭ

В рамках подготовки и разработки дизайна программы административного кадрового резерва НИУ ВШЭ описанные принципы были переосмыслены с учетом особенностей университета и его целей и задач. Поскольку в момент создания программы НИУ ВШЭ претерпевал ряд значительных реформ и изменений, было очевидно, что достижение стратегических целей университета не возможно без создания гибкой административной среды, способной эффективно поддерживать сквозные бизнес-процессы в университете. Исходя из этих задач и потребностей, принципы программы административного кадрового резерва были сформулированы следующим образом:

1. Проектная работа.
2. Развитие горизонтальных связей.
3. Формирование саморазвивающегося профессионального сообщества.

В результате была создана общеуниверситетская программа по развитию административно-управленческого персонала и совершенствованию его управленческих компетенций, направленная на повышение международной конкурентоспособности НИУ ВШЭ.

Рассмотрим каждую особенность программы подробнее.

Проектная работа

Для создания в университете среды, способной быстро реагировать на внешние вызовы, инициировать и реализовать изменения в университете, необходимо, чтобы сотрудники приобрели навыки и опыт проектной работы. Реализация проектов – это принципиальное и неотъемлемое условие участия в программе, формат работы с проектами включает в себя:

- **выездные семинары**, которые позволяют сконцентрированно, не отвлекаясь на повседневные задачи, поработать над генерацией идей для проектов с учетом стратегии университета и своим профессиональным опытом;

- **встречи с руководством**, в ходе которых коллеги могут задать вопросы и ближе познакомиться со стратегическими задачами университета и их реализацией;

- **встречи проектных групп с руководителями функциональных направлений**, которые могут выступить экспертами в оценке актуальности проекта;

- **рабочие встречи с фасилитатором**, которые позволяют группе осознать, как она движется в реализации проекта.

Проектная деятельность поддерживается линейкой образовательных мероприятий (мастер-классов, тренингов) и возможностей для личностного развития (коуч-сессии, предлагаемые одной из магистерских программ НИУ ВШЭ). Поддерживающая линейка реализуется исключительно в формате «Вышка для Вышки»: принципиально не привлекаются внешние эксперты, не связанные с университетом, поскольку основной посыл программы – в том, что все ресурсы уже есть внутри – нужно научиться их находить, делать видимыми и эффективно использовать.

При разработке концепции проекта принципиальным является условие самостоятельного поиска и формулировки проблемы, поскольку это необходимо для идентификации и развития группы сотрудников, которые могут действовать проактивно. Чрезвычайно важно, что участники должны не просто проработать обозначенную кем-то проблему, а самостоятельно найти лагуну в университетских процессах, проблематизировать ее и предложить проектное решение, которое поможет ее нейтрализовать и, что принципиально, убедить коллег и университетское сообщество как в значимости проблемы, так и в удачности предлагаемого решения.

Участники могут предложить свои проекты или присоединиться к тем, которые предлагают их коллеги, но принципиальным условием является наличие команды из нескольких человек из разных подразделений, которая готова реализовывать этот проект. Умение сотрудников работать над проектом в команде людей, в которой отношения не закреплены формальными инструментами, является ключевым, если университет хочет сохранять возможность быстро и постоянно меняться, решая свои стратегические задачи. Таким образом, получение знаний и навыков в рамках программы идет именно через решение профессиональной задачи, через проекты, направленные на улучшение университетской среды.

Самостоятельный поиск задачи позволяет участникам продемонстрировать понимание формата работы университета, роднит их с академической средой, поскольку к моменту защиты публичной концепции проекта они уже делают исследование проблемы и того, как она реша-

лась в университете до них. Тем самым они входят в то единое пространство, в котором мыслит и работает университет, формат публичных защит и получения обратной связи от университетского сообщества позволяет им продемонстрировать свое сродство этой среде и свою компетентность.

В рамках программы предусмотрены **три публичных защиты** – концепции проекта, промежуточных результатов («экватора») и финального результата проекта. На этих мероприятиях участники представляют итоги своих проектов университету и получают обратную связь от коллег и руководства. Поскольку поток информации о происходящем в университете очень большой, формат открытых мероприятий дает участникам программы возможность заявить о проекте в информационном пространстве университета и привлечь к нему внимание всех участников сообщества, которые могут отозваться по поводу предлагаемых проектов на самой защите и в формате онлайн-голосования. Это позволяет участникам не только развить навыки представления результатов своей работы и рассказать о ней максимальному количеству коллег, но и привлечь внимание потенциально заинтересованных пользователей и внутренних спонсоров. На основании оценок экспертов и университетского сообщества Экспертный совет программы принимает решение о том, получает ли команда поддержку на реализацию проекта в рамках административного кадрового резерва.

Кроме того, помимо предоставления возможности администраторам внести свой вклад в развитие бизнес-процессов в университете, что является одним из факторов мотивации высокопотенциальных сотрудников к участию в программах развития [15], формат публичных защит позволяет руководству получить обратную связь о том, как реализуются процессы в университете.

Развитие горизонтальных связей и формирование саморазвивающегося сообщества

Большинство процессов в современном университете – сквозные, они требуют участия разных функциональных подразделений и не принадлежат полностью ни одному из них. При этом особенно уязвимы с точки зрения разрывов и, соответственно, снижения качества университетских сервисов для студентов и сотрудников именно стыки в бизнес-процессах при переходах от одного функционального подразделения к другому. Особенную сложность представляют

нестандартные случаи, для решения которых необходимо изменить стандартные бизнес-процессы, что требует слаженного взаимодействия разных подразделений в условиях ограниченного времени.

Отдельным вызовом является необходимость поддерживать связность процессов в условиях трансформаций и быстрых изменений, что создает потребность в хорошо построенных, эффективных межфункциональных горизонтальных связях.

Таким образом, одна из задач программы – создавать пространство, в котором эти связи формируются за счет того, что люди расширяют круг профессиональных знакомств с представителями из других подразделений и начинают лучше понимать и представлять, кто владеет какими компетенциями, какие задачи решает и в какие университетские процессы вовлечен. В программе это обеспечивается за счет возможности участвовать в выездных семинарах и мероприятиях образовательной линейки резервистам разных лет набора. Только в этом случае формируется единое сообщество участников и выпускников программы. Чтобы оно росло и развивалось, важно обеспечить кумулятивный эффект за счет включения в дальнейшее развитие программы выпускников. Это позволяет не терять эффекты программы на этапе формального завершения участия в ней. В итоге сообщество прирастает качественно и количественно, увеличивается число людей, которые понимают и разделяют цели и задачи университета и эффективно делятся опытом друг с другом.

Результаты и эффекты программы

Несмотря на то что программе пока менее пяти лет, то есть состоялось четыре набора, два из которых стали выпускниками, уже есть позитивные результаты. На данном этапе у программы 93 выпускника и 106 участников, которые представляют все четыре кампуса НИУ ВШЭ в разных городах, все факультеты и большое количество общеуниверситетских административных подразделений. Были поддержаны университетом и реализованы 9 проектов, 5 находятся на настоящий момент в работе и 8 – на стадии разработки концепций и их защиты. Заметен ряд положительных эффектов от работы проектных команд:

- Несколько проектов очень удачно встроились в ткань университетской жизни и стали неотъемлемой частью процессов: «Студенческое электронное портфолио» [16; 17], «Бизнес-процессы для жизни» [18].

- Удалось привлечь внимание к проблеме и сдвинуть с мертвой точки ее решение, см. под-

робнее проект «Вышка и международные партнеры» [19].

- Получилось выстроить межкампусное взаимодействие, способствующее распространению лучших практик. В качестве примера можно привести проект «Welcome Aboard: Info Support for International Staff Across Campuses» [20].

- Среди дополнительных эффектов, не связанных напрямую с целями и результатами проектов, хотелось бы отметить следующее:

- Установилось более тесное межфункциональное взаимодействие между подразделениями не только по теме проекта (напр., см. проект «Как «поймать» нематериальный актив» [21]), в результате которого организуются совместные мероприятия и информационные кампании для сотрудников университета.

- Появилось пространство для взаимодействия административного резерва с академическим кадровым резервом через вовлечение его выпускников, участников и руководителей в качестве экспертов на выездных семинарах, рабочих встречах и защитах, а также через совместные площадки для мероприятий, что способствует созданию общего коммуникационного пространства университета.

- В среднем 20% участников каждого набора резерва органично переходят на более высокие позиции, и тенденция в настоящий момент сохраняется, несмотря на то, что подготовка сотрудников под конкретные должности не является целью программы.

Заключение

Необходимость учитывать глобальные тренды, вовремя на них реагировать и при этом быть конкурентоспособными с точки зрения привлечения и удержания лучших талантов как среди студентов, так и среди сотрудников, требует повышенного внимания к качеству не только образования и исследований, но и сервисов, всей среды. Это накладывает определенные требования к кадровой политике университета, в том числе к программам развития.

Поскольку университет является особенной организацией, которая занимается созданием нового знания, его распространением и воспитанием нового поколения, то и программы развития для сотрудников, которые обеспечивают эти процессы, должны создаваться с учетом этих особенностей. Они не могут быть просто набором базовых тренингов – программы развития административных сотрудников должны соответствовать духу вуза,

корпоративной культуре, способствовать его развитию в целом и в этом отношении являться естественной производной от его специфики.

Это значит, что максимально эффективной программа будет, если она создана с учетом уникальных особенностей и стратегических задач конкретного университета. С одной стороны, это сложно и требует множества ресурсов: необходимо убедить руководство вуза и сотрудников в том, что вложение их усилий и дополнительного времени принесет пользу как им, так и сообществу в целом. С другой стороны, первые эффекты будут видны уже через 2–3 года (после первого выпуска), а в масштабах пяти лет можно говорить о заметных результатах как в результате непосредственной реализации проектов, так и кумулятивного эффекта от развития сообщества администраторов. Более того, это позволяет более органично привлекать сотрудников на управленческие позиции, не делая подбор кадров на вакансию целью программы, но позволяя участникам продемонстрировать свою эффективность в решении задач, стоящих перед университетом.

Тем не менее программу невозможно создать раз и навсегда – она должна расти и меняться вместе с университетом, иначе быстро потеряет свою полезность. НИУ ВШЭ в этом отношении выбрал для себя формат обеспечения гибкости программы через активное включение выпускников в ее дальнейшую жизнь, тем самым формируя саморазвивающееся профессиональное сообщество администраторов. В то же время нет сомнений, что каждый университет найдет свое решение, учитывая его культуру, стратегические задачи и другие уникальные условия.

Список литературы

1. *Altbach P. G., Reisberg L., and Rumbley L.* Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution, available at: http://www.cep.edu.rs/public/Altbach_Reisberg_Rumbley_Tracking_an_Academic_Revolution_UNESCO_2009.pdf (accessed 15.02.2018).
2. *Coelen R. J.* The Internationalisation of Higher Education, 2.0, available at: https://stenden.com/fileadmin/user_upload/documenten/research/Inauguration_Speech_Robert_J_Coelen.pdf (accessed 10.02.2018).
3. *Knight J.* Internationalization Remodeled: Definitions, Rationales, and Approaches, *Journal for Studies in International Education*, 2004, vol. 8, no. 1, pp. 5–31.
4. *Волкова Н. В., Плотников В. А.* Практика управления талантами: проектная работа по технологии Scrum // *Университетское управление: практика и анализ*. 2017. Т. 21. № 2 (108). С. 131–143.
5. *Ишмуратова Т. В.* Практика работы с группой высокого профессионального потенциала университе-

та: кейс Высшей школы экономики // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 2 (102). С. 84–92.

6. Бугров Д. В., Пономарева О. Я., Федорова А. Э. Концептуальные вопросы развития кадрового потенциала университета // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 1 (101). С. 17–29.

7. Правдина М. А., Скворцова М. В., Юдкевич М. М. Кадровый резерв и академическое развитие ГУ-ВШЭ. Результаты исследования как основа управленческих решений // Мониторинг университета. 2010. № 4. С. 2–8.

8. Чириков И. С. Зачем университетам академическое развитие: опыт зарубежных вузов // Университетское управление: практика и анализ. 2010. № 5. С. 15–23.

9. Hunter F. Training Administrative Staff to Become Key Players in the Internationalization of Higher Education, International Higher Education, 2018, no. 92, pp. 16–17.

10. Duncan D. Valuing professional, managerial and administrative staff in HE, Perspectives: Policy and Practice in Higher Education, 2014, iss. 2, vol. 18, pp. 38–42.

11. Гринкевич Ю. В. Полиязычное пространство внутренних коммуникаций университета // Полиязычная образовательная среда: модели, пути создания, практики / под ред. М. О. Гузиковой, А. Л. Неволиной. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. С. 24–33.

12. Об учебных офисах [Электронный ресурс] URL: <https://www.hse.ru/deprog/trainingoffice> (дата обращения: 15.02.2018).

13. 'Our History', Association of University Administrators, available at: <https://aua.ac.uk/about/#our-history> (accessed 10.02.2018).

14. Mattheou D., Saiti A. The organisation of academic work and university administration: a qualitative study

from Greece, available at: <http://www.oecd.org/education/imhe/35327298.pdf> (accessed 15.02.2018).

15. Кудашкина Л. А., Соколов Д. Н. Стимулы к участию в программе кадрового резерва университета у работников с высоким потенциалом // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 1 (101). С. 109–114.

16. Гринкевич Ю. В., Шаламков С. А. Проектный подход в программах профессионального развития административного персонала опыт НИУ ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-trend.tsu.ru/wp-content/uploads/2017/12/Ю.В.-Гринкевич-С.А.-Шаламков-Проектный-подход-в-программах-профессионального-развития-административного-персонала-опыт-НИУ-ВШЭ.pdf> (дата обращения: 15.02.2018).

17. Проект «Студенческое электронное портфолио» [Электронный ресурс]. URL: https://www.hse.ru/aukr/projects2015#electronic_portfolio (дата обращения: 15.02.2018).

18. Проект «Бизнес-процессы для жизни» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/aukr/projects2015#business-process> (дата обращения: 15.02.2018).

19. Проект «Вышка и международные партнеры» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/aukr/projects2016#pr2> (дата обращения: 15.02.2018).

20. Проект «Welcome Aboard: Info Support for International Staff Across Campuses» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/aukr/projects2017#pr1> (дата обращения: 15.02.2018).

21. Проект «Как «поймать» нематериальный актив» [Электронный ресурс] URL: <https://www.hse.ru/aukr/projects2016#pr3> (дата обращения: 15.02.2018).

DOI 10.15826/umpa.2018.02.017

PROFESSIONAL DEVELOPMENT PROGRAMMES FOR UNIVERSITY ADMINISTRATORS AS ONE OF THE TOOLS FOR ACHIEVING UNIVERSITY'S STRATEGIC GOALS

Yu. V. Grinkevich, M. V. Shabanova

*National Research University Higher School of Economics
20 Myasnitskaya str., Moscow, 101000; Russian Federation; ygrinkevich@hse.ru*

Key words: university; talent management; talent pool; professional development programme; university administrators; high-potential employees.

Using the experience of HSE the authors look into the main principles of creating development program for administrative and managerial staff which is synchronized with strategic aims of the university. The main aim of the article is to demonstrate how to take into account the requirements to the universities in a global and quickly changing environment on the one hand and unique tasks and conditions on the other hand when creating such a program.

The article looks into key characteristics of administrative environment which sets certain requirements to personal qualities and professional competencies of university administrative employees.

The article presents main principles of development program design for university administrative staff which take into consideration unique aims, organizational structure and culture of a particular university and allow for creating adaptive administrative environment capable of quickly and effectively reacting to changes according to university tasks.

The article demonstrates the experience of HSE in creating administrative staff pool, demonstrates key principles of the program, their role in creating opportunities for obtaining necessary experience by program participants and providing feedback between program participants, executives and university community.

References

1. Altbach P. G., Reisberg L., and Rumbley L. Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution, available at: http://www.cep.edu.rs/public/Altbach,_Reisberg,_Rumbley_Tracking_an_Academic_Revolution,_UNESCO_2009.pdf (accessed 15.02.2018).
2. Coelen R. J. The Internationalisation of Higher Education, 2.0, available at: https://stenden.com/fileadmin/user_upload/documenten/research/Inauguration_Speech_Robert_J._Coelen.pdf (accessed 10.02.2018).
3. Knight J. Internationalization Remodeled: Definitions, Rationales, and Approaches, *Journal for Studies in International Education*, 2004, vol. 8, no. 1, pp. 5–31.
4. Волкова Н. В., Плотников В. А. Практика управления талантами: проектная работа по технологии Scrum // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21. № 2 (108). С. 131–143.
5. Ишмуратова Т. В. Практика работы с группой высокого профессионального потенциала университета: кейс Высшей школы экономики // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 2 (102). С. 84–92.
6. Бугров Д. В., Пономарева О. Я., Федорова А. Э. Концептуальные вопросы развития кадрового потенциала университета // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 1 (101). С. 17–29.
7. Правдина М. А., Скворцова М. В., Юдкевич М. М. Кадровый резерв и академическое развитие ГУ-ВШЭ. Результаты исследования как основа управленческих решений // Мониторинг университета. 2010. № 4. С. 2–8.
8. Чириков И. С. Зачем университетам академическое развитие: опыт зарубежных вузов // Университетское управление: практика и анализ. 2010. № 5. С. 15–23.
9. Hunter F. Training Administrative Staff to Become Key Players in the Internationalization of Higher Education, *International Higher Education*, 2018, no. 92, pp. 16–17.
10. Duncan D. Valuing professional, managerial and administrative staff in HE, *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 2014, iss. 2, vol. 18, pp. 38–42.
11. Гринкевич Ю. В. Полиязычное пространство внутренних коммуникаций университета // Полиязычная образовательная среда: модели, пути создания, практики / под ред. М. О. Гузиковой, А. Л. Неволиной. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. С. 24–33.
12. Об учебных офисах [Электронный ресурс] URL: <https://www.hse.ru/deprog/trainingoffice> (дата обращения: 15.02.2018).
13. 'Our History', Association of University Administrators, available at: <https://aua.ac.uk/about/#our-history> (accessed 10.02.2018).
14. Mattheou D., Saiti A. The organisation of academic work and university administration: a qualitative study from Greece, available at: <http://www.oecd.org/education/imhe/35327298.pdf> (accessed 15.02.2018).
15. Кудашкина Л. А., Соколов Д. Н. Стимулы к участию в программе кадрового резерва университета у работников с высоким потенциалом // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 1 (101). С. 109–114.
16. Гринкевич Ю. В., Шаламков С. А. Проектный подход в программах профессионального развития административного персонала опыт НИУ ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-trend.tsu.ru/wp-content/uploads/2017/12/Ю.В.-Гринкевич-С.А.-Шаламков-Проектный-подход-в-программах-профессионального-развития-административного-персонала-опыт-НИУ-ВШЭ.pdf> (дата обращения: 15.02.2018).
17. Проект «Студенческое электронное портфолио» [Электронный ресурс]. URL: https://www.hse.ru/aukr/projects2015#electronic_portfolio (дата обращения: 15.02.2018).
18. Проект «Бизнес-процессы для жизни» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/aukr/projects2015#business-process> (дата обращения: 15.02.2018).
19. Проект «Вышка и международные партнеры» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/aukr/projects2016#pr2> (дата обращения: 15.02.2018).
20. Проект «Welcome Aboard: Info Support for International Staff Across Campuses» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/aukr/projects2017#pr1> (дата обращения: 15.02.2018).
21. Проект «Как «поймать» нематериальный актив» [Электронный ресурс] URL: <https://www.hse.ru/aukr/projects2016#pr3> (дата обращения: 15.02.2018).

Информация об авторах / Information about the authors:

Гринкевич Юлия Владимировна – кандидат культурологии, директор по интернационализации Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; ygrinkevich@hse.ru.

Шабанова Мария Витальевна – заместитель директора центра академической интеграции Дирекции по интернационализации Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; mvshabanova@hse.ru.

Yulia V. Grinkevich – Candidate of Science (Theory and History of Culture), Director of Internationalisation, National Research University Higher School of Economics; ygrinkevich@hse.ru.

Maria V. Shabanova – Deputy Director of the Academic Integration Centre, National Research University Higher School of Economics; mvshabanova@hse.ru.

