



## РАЗМЫШЛЕНИЯ ПО ИТОГАМ ДИСКУССИЙ ВТОРОЙ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНФЕРЕНЦИИ «HR-TREND 2016: ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТА»

*Олег Борисович Алексеев*

*Методолог, эксперт в области развития корпоративной культуры и управления*

Источниками вызовов для российской системы высшего образования сегодня является массовизация высшего образования, резкое увеличение объема передаваемых в управление от общества университетам ресурсов, а также тот факт, что университеты сегодня в значительной степени определяют устойчивость городов и регионов. Начиная с великой депрессии университеты стали восприниматься как стабилизирующий экономический и социальной фактор, а также как один из важных источников развития.

Специфичность российской ситуации заключается в том, что университеты очень зависимы от государственной поддержки, они включены в структуры министерств и, соответственно, испытывают сильное административное давление, недостаток финансирования как по объему, так и по источникам. В условиях кризиса, как правило, административное давление возрастает, автономность университетов еще более снижается, а объемы финансирования при этом сокращаются.

При таких условиях возникает целый ряд вопросов: как в таком случае университетскому менеджменту гибко реагировать на изменение условий существования университетов, как повышать их стрессоустойчивость, как сохранять мотивацию академического сообщества, студентов и администрации? Это весьма сложные вопросы, но, очевидно, без ответа на них позитивная роль университетов не может быть проявлена в полной мере.

Указанные вопросы понимались как существенные при проектировании и проведении третьей международной конференции «HR-trend 2016: человеческое измерение университета» в Национальном исследовательском Томском го-

сударственном университете (ТГУ). Тематическая структура конференции и ее оргпроект были построены таким образом, чтобы ненавязчиво выйти за границы академического нарциссизма, расширить контекст за счет привлечения опыта решения близких вопросов в бизнес-корпорациях, опереться на исследования внутренних процессов университетов, оценить эффективность тех или иных инструментов управления операционной эффективностью, мотивацией, вовлеченностью.

Что нам удалось? На первой конференции (2015 г.) в центре внимания были таланты, на второй (2016 г.) – среда, релевантная запросам талантов. Мы ясно увидели то, что давно известно бизнесу: гораздо проще привлечь таланты, чем их удержать. Чтобы удерживать таланты, организационная система должна научиться откликаться на их запросы. Отмечу при этом, что трудовое законодательство не различает разный тип работников, оно унифицировано и сфокусировано на действиях в тех или иных типовых ситуациях. Это означает, что руководство университетов должно искать средства дифференциации вне формальной структуры организации труда работников.

Главные тематические векторы конференции 2016 г.: человеческое измерение университета и здоровая организация – сразу показали свою мощь, втянув в себя намерения, сомнения, интересы ее организаторов и участников, захватив их мысли и чувства. Один из ключевых спикеров конференции О. А. Коновалов, автор бестселлера «Организационная анатомия», в значительной степени задал тон и язык конференции анатомическими метафорами организационно-управленческих ситуаций, такими, как «центральная нервная система», «периферическая нервная система»,

«чувствительность», «метаболизм» и т. д. Этот язык позволил уйти от прямых оппозиций, обычно приводящих к антагонистическим конфликтам, и перейти к понимающим моделям.

Обсуждая политику организации по отношению к своим работникам, О. А. Коновалов констатировал, что в университетах налицо конфликт между количественным и качественным подходом к человеческим ресурсам. К великому сожалению, в показателях эффективности работы университетов нет качественных показателей, нет показателей, измеряющих человеческое самочувствие организации. Более того, мы плохо представляем себе, как те или иные количественные показатели влияют на самочувствие работников. Фактически опыт корпоративного сектора показывает, что увлечение количественными показателями повышает увлечение манипуляциями цифрами, которое, в конце концов, приводит к тому, что достижение тех или иных показателей, в том числе повышение мест в рейтингах, не связано с качеством самочувствия университетского сообщества, а зачастую ему просто противостоит. Это показывает, что количественные показатели слишком сильно ориентированы на краткосрочные результаты.

Ректор ТГУ Э. В. Галажинский в своем выступлении высказал важное и сильное утверждение о том, что наличие внутренней мотивации важнее имеющихся способностей. В таком фокусе политика по отношению к талантам приобретает особые акценты на свободе действий, высокой автономии в работе и выборе средств организации процесса. Еще один из ключевых спикеров О. В. Гринько (АК «Алроса») привлек внимание к этическим проблемам университетского сообщества, когда задачи выживания приводят к игнорированию реальных проблем университета, переводя их преимущественно в плоскость недостатка материальных ресурсов.

В последние годы в России очень распространенной характеристикой состояний профессиональных сообществ стала характеристика «выгорания». Это понятие указывает на моральную и психологическую износность людей, лишившихся мотивации к созидательной деятельности. Нечто подобное происходит и в университетах, поэтому тема профессионального выгорания также получила свое освещение в течение конференции. Участники задавались вопросами: что делать с этой болезнью? Как лечить глубокий организационный невроз, душевную черствость, недоверие и безответственность, насилие и грубость? Важно, что, в отличие от бизнес-корпораций, университеты имеют внутри себя компетентных людей: пси-

хологов, социологов, экономистов, специалистов по управлению, но при всем этом совершенно бессильны в ответах на вышеприведенные вопросы.

Вопрос о том, насколько проблемы российских университетов специфичны относительно международного контекста, также волновал участников конференции. Двое иностранных участников, выступавших с интересными докладами: Сьюзен Райт (Орхусский университет, Дания) и Татьяна Фумасоли (Университет Осло, Норвегия) – убедили нас не только в том, что проблемы управления университетами являются в значительной степени общими, но и в том, что градус обсуждения на конференции ни в чем не уступает похожим конференциям в Европейском союзе.

Сьюзен Райт обратила наше внимание на интересный опыт создания кооперативного Мондрагонского университета в Испании в форме траста. Да, эксперименты с формами собственности в России невозможны в силу законодательной неопределенности в отношении собственности, однако такие вопросы, как регулярная смена избираемых членов наблюдательного совета / коллективного исполнительного органа в университете, обеспечение пропорционального представительства в них от академического сообщества, студентов и администраторов весьма актуальны и для нашей страны.

Мы не раз убеждались в том, что российские (и не только российские) университеты имеют серьезный крен в пользу своих администраций в ущерб академическому сообществу, что, по сути, приводит к вертикальной модели управления, в которой доминирует так называемое «ручное управление». Уровень децентрализации и автономии, горизонтальных связей в такой ситуации крайне низок. После того как руководство Министерства образования и науки Российской Федерации само перешло на ручное управление университетами, сильно ограничив их автономию, эта модель была подхвачена и университетским руководством. В известном смысле возможности имплементации разделенного управления (shared governance) сегодня ограничены не только высокой нагрузкой на академическое сообщество, но и ограничением свободы их самовыражения. Фактически академическое сообщество таким образом квалифицировано как сообщество стагнирующее и способное к изменениям в меньшей степени, чем администраторы. Получается, что разрабатываемые и реализуемые сегодня в университетах системы мотивации исходят из ложных посылок о том, что академический персонал

не может и не хочет изменить характер своей деятельности. Это приводит к простому переносу методов и моделей стимулирования административного персонала на академический, а вслед за ними и на студентов. Что касается студентов, то высокий уровень недоверия, которым характеризуется наше общество, при проникновении в университет отравляет саму атмосферу создания и воспроизводства знания, морально-этической среды, в которой реализуются отношения учителя и ученика.

Однако важно отметить, что нас интересует не только выявление и описание недостатков, но и подходы к восстановлению целостности и обновлению организационных форм, мотивации в университете. Пока с уверенностью можно сказать, что необходимо принципиальное ограничение числа показателей эффективной работы с обязательным фокусом на качественные показатели. При этом качественные показатели не должны навязываться сотрудникам, а в большей степени должны являться выражением их внутренней мотивации.

На итоговом пленуме конференции были подведены итоги двухдневной работы. В своем высказывании ректор ТГУ Э. В. Галажинский обратил внимание на то, что органическая метафора здоровья к обсуждаемой теме прикладывается не просто, но конференция так или иначе помогает нам разобраться во всем этом метафорическом поле и прийти к каким-то общим смыслам. Он также добавил, что «метафора “здоровья” в медицинской парадигме указывает на отсутствие болезней, и в нашем случае важно говорить не только об их отсутствии, но и о проявлениях здоровья – высших проявлениях человеческой личности, таких как человеческий потенциал, лидерство, коммуникация, транскомуникация. Но как их описать, как систематизировать? Когда наука оказывается на рубеже смены парадигм, когда мы уходим из одной уже тесной нам парадигмы, но еще непонятно, в какую входим, она начинает говорить метафорами. Сейчас нам всем нужно подумать, как сделать следующий шаг. Нам нужны новые инструменты, мы задыхаемся без них. Простой

интуитивный перебор средств имеет сложные последствия, часто мы получаем противоположный результат. Это очень сложные, важные и болезненные вопросы для нас».

Директор центра внутреннего мониторинга НИУ ВШЭ И. А. Груздев в завершении конференции отметил: «Возвращаясь к метафоре про различные виды анализов, необходимых для определения здоровья организма, я бы хотел отметить, что у нас было очень бурное обсуждение методов оценивания преподавателей студентами. Это показывает, что наши организмы не ко всем видам анализов еще готовы. Несмотря на то, что в целом мы уже понимаем важность анализов для диагностики (то есть использования данных для управления университетом), в целом этих данных пока еще немного. Наиболее очевидным направлением развития является наша совместная работа, то есть проведение исследований по сопоставимой методологии, чтобы мы могли не только проводить диагностику на уровне одного организма, но и сравнивать наши организмы, которые сосуществуют где-то около одной больницы».

Руководитель Центра образовательных разработок Московской школы управления СКОЛКОВО О. Л. Назайкинская подчеркнула: «...важно в следующем году обсудить вопрос, к которому мы подходили с разных сторон, но так и не обсудили его. Это вопрос о работе действующих управленцев и нового поколения управленцев».

Завершил итоговый пленум профессор Т. Ю. Базаров: «Тема, которая задана на конференции, является беспрецедентной. Никто никогда не решался обсуждать человеческое измерение в разрезе университета. Эта тема, которая обсуждалась сегодня на наших заседаниях, абсолютно перспективна, интересна. Отдельная благодарность университету как коммуникативной площадке, где происходят такие разговоры».

Конференция показала, что человеческое измерение университета является для нас весьма неочевидным. Полагаю, что ответ на вопрос о со вмещении качества образования и самочувствия университетского сообщества даст нам представление о желаемом будущем высшего образования.

