



DOI 10.15826/umj.2016.103.021

А. О. Грудзинский, Л. Н. Захарова, Н. Н. Буреева*

*Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет,
г. Нижний Новгород, Россия*

ЛИЧНОСТНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕЗЕРВА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

Ключевые слова: модель развития; управленческий резерв; конкурентоспособность; личностные компетенции; ценности; креативность; лидерство; принятие решений; экспертная оценка.

Представлены результаты теоретико-эмпирического исследования личностных компетенций управленческого резерва университета. Целевая ориентация состояла в выявлении личностных компетенций сотрудников университета, выразивших желание войти в группу управленческого резерва при реализации инновационно-предпринимательской модели развития университета. Особой целью являлось раскрытие специфики оценки деятельности резервистов экспертами с разными ценностными приоритетами. Модель развития может быть успешно реализована, если ценности ключевого персонала, являясь предикторами принятия решений и поведения, соответствуют базовым ценностям модели. Экспертами в условиях ротации кадров, как правило, становятся известные специалисты с хорошей академической или управленческой репутацией, которые тем не менее могут являться приверженцами принципиально разных базовых ценностей. Определение, как и насколько сказываются эти различия в экспертных оценках деятельности резервистов, является важной задачей. В научном плане углубляются знания о ценностной регуляции деятельности. В практическом – полученные результаты становятся основой для совершенствования управления за счет повышения качества процедур оценки и отбора кадров. Методологической основой исследования явился компетентностный подход Г. Читама, Г. Чиверса, Л. Деламаара и Дж. Винтертона. Перечень значимых личностных компетенций определен на основе анализа корпоративной документации, из него выделен минимально достаточный комплекс компетенций: ценности развития, ответственность и открытость в принятии решений, креативность и ситуативное лидерство. Представлены результаты сравнительного анализа характеристик личностных компетенций управленческого резерва и аналогичной выборки сотрудников университета, проведено соотнесение оценок последующей эффективности деятельности, выполненных двумя группами экспертов. Ценностные приоритеты первой группы проявлялись как инновационно-предпринимательские. Вторая группа ценностно ориентирована на гумбольдтовскую модель с поддержанием сложившихся систем отношений. Показано, что в управленческий резерв желают войти люди с разными комплексами личностных компетенций, тем не менее зафиксированы статистически значимые различия в личностных компетенциях группы резерва и контрольной группы, что свидетельствует о выраженной ориентированности потенциальных резервистов на программу развития университета. Раскрыта ключевая роль инновационных и предпринимательских ценностей как регуляторов решения задач повышения конкурентоспособности, соотношение осознанного и неосознанного в реализации ценностей. Ключевая роль ценностей как предикторов поведения проявила себя в различиях экспертных оценок. Оценивая успешность работы резервистов, эксперты с разными ценностными ориентациями, отдали высокие оценки разным сотрудникам. Это, в частности, проявилось в значимых положительных корреляциях оценок, данных экспертами, настроенными предпринимательно, и в значимых отрицательных корреляциях оценок экспертов, ориентированных на гумбольдтовскую модель, с показателем приверженности сотрудников инновационным ценностям. Подтвердилась значимость выделенных теоретически комплексов личностных компетенций сотрудников, реализующих программу повышения

***Грудзинский Александр Олегович** – доктор социологических наук, профессор, директор Института экономики и предпринимательства Национального исследовательского Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского, Россия, 603950, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23, +7 (831) 245-33-32, aog@unn.ru.

Захарова Людмила Николаевна – доктор психологических наук, профессор, заведующий кафедрой психологии управления, факультета социальных наук Национального исследовательского Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского, Россия, 603950, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23, +7 (831) 433-82-48, lznnnov@mail.ru.

Буреева Наталья Николаевна – кандидат физико-математических наук, доцент, начальник управления персоналом Национального исследовательского Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского, Россия, 603950, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23, +7 (831) 462-30-56, uk@unn.ru.

конкурентоспособности в условиях инновационно-предпринимательской модели, показана принципиальная значимость адекватного подбора экспертов. Исследование открывает возможности проектирования процедур ассессмент-центра. Результаты могут быть непосредственно использованы кадровыми структурами вузов, избравшими аналогичную модель развития. Оригинальность исследования состоит в выявлении соответствия комплексов личностных компетенций кадрового резерва вуза, в раскрытии значимости построения процедур подбора экспертов, ценностно-ориентированных в отношении выбранной модели развития вуза.

Введение

Меняющиеся социально-экономические реалии современной России являются серьезным фактором поиска университетами новых путей развития, которые способствовали бы повышению их эффективности. При всем многообразии подходов к реформированию высшей школы в целом и деятельности конкретных университетов в частности ключевым остается тот вектор развития, который может обеспечить успешное трудоустройство выпускников [1]. Решение этой задачи зависит не только от качества формальных характеристик университета, но от того, насколько развиваемые многообразные компетенции выпускников адекватны вызовам региональных, российского и глобального рынков труда. Все более отчетливо приходит понимание того, что становление системной и динамичной компетентности выпускников зависит от реализуемой университетом модели развития, основу которой составляют концепция развития и кадры, способные ее реализовать.

В настоящее время в России сосуществуют различные модели университетского развития. Оставляя за рамками данной статьи анализ сильных и слабых сторон различных моделей: от традиционной гумбольдтовской до когнитивной, предпринимательской, инновационной [2–6], следует отметить, что каждая модель требует своего кадрового обеспечения [7] с приоритетом дифференциации перед унификацией в кадровой политике университета [8, 9]. Поэтому решение важнейших кадровых проблем университетов, обусловленных необходимостью оптимизации кадрового состава, привлечения преподавателей с научными знаниями и высокими показателями публикационной активности, изменения содержания и структуры деятельности профессорско-преподавательского состава, понижения среднего возраста, изменения системы оплаты труда и пр. [10], делает актуальными такие стратегии кадровой работы, которые обеспечат достижение результатов, заложенных в модели развития университета.

В Ереванском коммюнике – 2015 подчеркнут общий тренд вузовского развития в странах Европейского пространства высшего образования,

состоящий в укреплении диалога с работодателями, реализации программ с наилучшим соотношением теоретических и практических составляющих, развитию у студентов творчества, инновационных и предпринимательских навыков [1]. Выбор Нижегородским государственным университетом им. Н. И. Лобачевского (ННГУ) инновационно-предпринимательской модели развития [2, 4, 11] вполне закономерен. Крупнейший университет индустриального региона, реализующий программу повышения конкурентоспособности среди мировых научно-образовательных центров, должен являться постоянным поставщиком кадров на современные предприятия. Вместе с тем прошло уже более двадцати лет с начала реформ в России, но в экспертном сообществе и на уровне высшего руководства страны постоянно отмечается, что управленческое наследие административно-командной модели сохраняется до сих пор и страна продолжает испытывать трудности модернизации производств и перехода экономики в инновационный формат развития [12–16].

Существенный вклад в преодоление этих трудностей может внести высшая школа, если обеспечит необходимую подготовку выпускников, имеющих не только профессиональные, но и личностные компетенции, могущие стать основой самозанятости в предпринимательской сфере и (или) соответствия требованиям к персоналу современных предприятий. Персонал, и в первую очередь менеджмент инновационных предприятий, обладает специфическими личностными качествами, проявляющимися в организационной культуре, которая, являясь не только организационным феноменом, но и системным методом управления, создает ресурс и поддерживает перспективное развитие бизнеса [17]. Поэтому преумственность организационных культур университета и инновационного предприятия является тем условием, которое обеспечит успех выпускника на рынке труда [18–20].

Основу организационной культуры, имеющей в качестве основных функций внешнюю адаптацию и внутреннюю интеграцию, определяют ценности и личностные качества ключевой части персонала [21, 22]. Какие ценности обеспечивают внутреннюю интеграцию персонала университета? Они напоминают ценности персонала

предприятий, не сумевших справиться с трудностями модернизации, демонстрируя низкую эффективность, или являются близкими ценностям персонала тех пока немногочисленных предприятий, которые перешли к инновационному формату развития с высокой производительностью и качеством труда? Именно на них хотели бы в основном работать выпускники университета.

Одной из важных составляющих кадровой работы становится создание такой группы кадрового резерва на различные должности, в том числе управленческие, чтобы их труд способствовал движению вуза в выбранном направлении, создавая деловую атмосферу инновационности. Эти проблемы в целом заостряют существующую в любой организации проблему оценки персонала, поскольку оценка позволяет оптимизировать все направления кадровой работы: от привлечения новых кадров, подготовки групп управленческого резерва до совершенствования процесса корпоративного обучения. Особая актуальность работы по созданию управленческого резерва из числа сотрудников университета обусловлена тем, что внутренний социальный капитал имеет более сильный уровень влияния в организационных условиях, требующих существенных инноваций [23].

Системный перечень компетенций управленческого резерва разработан в ННГУ с помощью технологии анализа корпоративной документации [24]. В этот перечень вошел блок личностных компетенций. Проверка адекватности выбора проведена в эмпирическом исследовании с привлечением экспертов. Подбор экспертов составляет особую задачу, поскольку экспертами, как правило, становятся известные специалисты с хорошей академической или управленческой репутацией и которые тем не менее могут являться приверженцами принципиально разных базовых ценностей, поскольку ценности относятся к категории актуально неосознаваемых и трудно наблюдаемых ментальных свойств. Такой проблемы практически не наблюдается в западных исследованиях, поскольку западные общества многие десятилетия живут в условиях рыночной экономики, восприимчивой к инновациям. И это делает оценку с привлечением экспертов проблемой надежных алгоритмов [25–27], хотя отмечается определенная зависимость оценок от испытываемых экспертами эмоций [25, с. 107]. Определение, как и насколько сильно сказываются ценностные различия в экспертных оценках деятельности резервистов, является важной задачей в научном и прикладном аспектах. В научном плане углубляются знания о ценностной регуляции деятельности.

В практическом – полученные результаты становятся основой для совершенствования управления за счет повышения качества процедур оценки и отбора кадров как в управленческий резерв, так при привлечении внешних специалистов.

Цели, методология и этапы исследования

Проведено исследование, имеющее следующие цели:

1. Выявить особенности личностных компетенций сотрудников университета, выразивших желание войти в группу управленческого резерва в условиях решения задачи повышения конкурентоспособности.

2. Определить возможности обогащения процедуры отбора в группу кадрового резерва психологическими методами.

3. Раскрыть особенности оценки деятельности резервистов экспертами, являющимися приверженцами разных моделей развития университета.

В исследовании приняли участие члены группы управленческого резерва (УР) общим количеством 51 человек (40% женщин и 60% мужчин), возраст от 30 до 45 лет, имеющие индекс Хирша не менее 2, с уровнем знания английского языка не ниже Intermediate, выразивших желание войти в группу кадрового резерва административно-управленческого персонала. Все испытуемые дали информированное согласие на участие в психологическом исследовании. Данные контрольной группы (КГ) в количестве 55 человек собраны на выборке испытуемых, являющихся сотрудниками университета, проходившим очередное повышение квалификации и соответствующих по возрастным, гендерным и профессиональным характеристикам группе кадрового резерва. Теоретическую основу исследования составил компетентностный подход к трудовой, в том числе управленческой, деятельности Г. Читама, Г. Чиверса, Л. Деламара и Дж. Винтертона [28, 29], выделяющий в системе целостной компетентности специалиста личностные компетенции в качестве особой группы компетенций.

Исследование проведено в два этапа.

На первом этапе проведена оценка личностных компетенций участников проекта с помощью организационно-психологических и психодиагностических методов. Цель оценки была раскрыта участникам, данные собраны в соответствии с регламентом конкретных методов.

Применены следующие методы: метод диагностики организационной культуры в части

выявления предпочтительных ценностей организационного развития и лидерства К. Камерона – Р. Куинна (Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI) [21], метод конкретных ситуаций, позволяющий определить такие характеристики принятия решений, как ответственность и открытость [30], проективный тест Г. Роршаха (карта № 8) [31], направленный на выявление уровня креативности, ситуационный тест «Групповая дискуссия без лидера» [32] (по три подгруппы в каждой из двух групп), дополняющий поведенческими характеристиками ценностную ориентированность участников.

Метод OCAI выбран в связи с тем, что он позволяет выделить не только ценности сотрудников в отношении организационного развития, но и увидеть предпочитаемый сотрудниками тип организационной культуры (ОК) с преобладающей значимостью ценностей поддержания отношений (клановый компонент ОК), инновационности (эдхократический, или инновационный, компонент ОК), ценности достижения успеха в конкурентной среде (деловой для системы образования и рыночный – для предприятий реального сектора экономики), ценности порядка и иерархичности (иерархический компонент ОК). Метод конкретных ситуаций дополнял метод OCAI за счет получения данных при решении конкретной ситуации со скрытой конкуренцией ценностей: закона и долга, с одной стороны, и помощи близкому человеку – с другой. Скрытость ценностного противоречия и давление времени позволяют зафиксировать привычные для испытуемого стереотипы принятия решений на основе самоидентификации в качестве должностного лица или члена семьи, что дает возможность выделить склонность испытуемого к одному из четырех стилей поведения в зависимости от сочетания характеристик открытости и ответственности при принятии решений. Сочетание низкой открытости и низкой ответственности определяется как стиль с условным названием «Уклонист» и оценивается в один балл, сочетание высокой открытости и низкой ответственности соответствует стилю «Безответственный» и оценивается в два балла, высокая ответственность в сочетании с низкой открытостью соответствует стилю «Администратор» и оценивается в три балла, сочетание высокой ответственности и высокой открытости соответствует стилю «Эффективный менеджер» и оценивается в четыре балла.

На втором этапе группа экспертов (уровень проректора и деканов) оценивала компетентность участников проекта по истечении полугода вступления в должность в отношении соответствия

деятельности целям реализации программы повышения конкурентоспособности. В основу оценки положена авторская шкала, предполагающая достижение экспертами согласованного результата и позволяющая оценить компетентность участников в диапазоне от 0 до 10 баллов. В состав экспертной группы вошли как приверженцы традиционной гумбольдтовской модели, так и инновационно-предпринимательской модели развития университета. Учет этих различий производился при обработке данных.

Данные обработаны с использованием SPSS, (определение достоверности различий по Манну – Уитни и расчет ранговых коэффициентов корреляции Спирмена). Результаты представлены в таблицах 1–3.

Результаты и их анализ

В данном разделе представлена следующая последовательность анализа результатов. Во-первых, дается анализ ценностной ориентированности испытуемых в группах УР и КГ в отношении организационного развития и лидерства, что позволяет определить специфику организационных культур, предпочтительных для УР и КГ.

Во-вторых, дается сравнительный анализ характеристик стилей принятия решений в группах УР и КГ, рассматривается уровень согласованности с результатами, полученными с помощью OCAI.

В-третьих, осуществлен сравнительный анализ креативности участников группы УР и КГ.

Затем дается анализ характеристик ситуативного лидерства в группах УР и КГ и их соотношения с результатами изучения ценностей.

И, наконец, анализируются связи экспертных оценок с психологическими компетенциями группы УР.

Анализ ценностей испытуемых показывает (табл. 1), что участники группы УР имеют выраженные особенности в отношении развития университета. Если для КГ характерной является кланово-инновационная ориентированность, то для УР – инновационно-деловая. По клановой и деловой ориентированности различия между группами статистически значимы, по инновационному компоненту различия не достигают уровня статистической значимости, но тенденция в приоритете инновационности для УР все же прослеживается. Обе группы едины в желании сократить иерархический компонент. Высокие показатели в КГ по присутствию клановых ценностей в ОК свидетельствуют о закономерном для

Таблица 1

**Ценностные характеристики групп управленческого резерва
и статистическая значимость различий между группами**

Группы	Ценности организационного развития (в%)				Ценности в реализации лидерства (в%)				Принятие решений	
	К	И	Д	И	К	И	Д	И	Стиль	ДИ (%)
УР	19,85	31,18	34,26	14,72	19,50	30,00	32,25	18,25	3,15	35
КГ	34,15	26,42	22,0	17,43	29,7	23,4	14,3	32,6	2,1	22
U КГ–УГ	*	T	*	–	*	–	*	*	*	

Примечание: УР – управленческий резерв; КГ – контрольная группа; типы ценностей: К – клановые, А – инновационные, Р – рыночные, И – иерархии, ДИ – должностные самоидентификации; U – достоверность различий по критерию Манна – Уитни; * – $p \leq 0,05$; T – тенденция.

человека желанием жить и работать в условиях хороших, теплых отношений, но при низком уровне соблюдения деловой обязательности даже инновационные решения могут реализоваться как псевдоинновационные [33].

Эти же тенденции прослеживаются в ценностных ориентациях в отношении стиля лидерства, но испытуемые КГ, желая уменьшить иерархичность в университетской жизнедеятельности, все же склонны ожидать ее проявлений в руководстве (32,6% в КГ против 18,25% в УР, $p \leq 0,05$). Это очень важный факт, поскольку он означает, что члены УР значительно больше ориентированы на самостоятельность, чем испытуемые из КГ.

Следует отметить, что показатели группы управленческого резерва в отношении ценности отношений, делового и бюрократического компонента близки с показателями менеджмента инновационных предприятий, в то время как показатели членов контрольной группы в определенных отношениях (не в абсолютных значениях, а по удельному весу) близки показателям по деловой и клановой составляющих, характерным для менеджеров предприятий с трудностями модернизации. Вместе с тем следует отметить, что по инновационной составляющей участники контрольной группы, хотя и уступают группе резерва, все же имеют принципиально более высокие показатели приверженности инновационности в сравнении с менеджментом и сотрудниками отсталых предприятий [33, 34]. Таким образом, если задаться вопросом об обеспечении ценностной составляющей психологической готовности выпускников университета к работе на современных инновационных предприятиях, то можно обоснованно полагать, что большую готовность обеспечит выпускникам взаимодействие с сотрудниками университета, сходных в своих ценностных установках с количественно преобладающей частью группы управленческого резерва.

Вместе с тем эти результаты показывают, что члены группы УР столкнутся с реальными трудностями трансформации университетской ОК. Особенно это проявится на уровне усиления ее делового компонента и опосредования отношений реальными обязательностью и эффективностью как принципиальными характеристиками деловой, предпринимательской, культуры, поскольку ОК-предпочтения КГ являются типичными, традиционными не только для университета, но и для значительного числа российских предприятий и организаций [33].

Особенности характеристик принятия решений дополняют ценностные данные.

Стили принятия решений в группе УР более перспективны, чем в КГ. Для КГ характерны решения с низким уровнем ответственности. Расчеты показывают, что более 70% испытуемых из КГ принимают решения, соответствующие стилю «Безответственный», в то время как решения с высоким уровнем ответственности единичны. Тем не менее в группе УР тоже далеко не все благополучно. В группе УР значительно большее число участников идентифицируется с должностным лицом, чем в КГ, хотя, безусловно, доля таких испытуемых довольно мала: 22% в КГ и 35% в группе УР. Следовательно, большая часть испытуемых – четыре из пяти в КГ и две трети из числа УР – склонны принимать решения на основе самоидентификации с частным лицом. Только 20% испытуемых в группе УР готовы принимать решения в стиле «Эффективный менеджер», а большая часть – 54% – предпочитают стиль «Администратор».

Это означает, что значительная часть участников программы склонна действовать ответственно, но не имеют навыка обосновывать принятые решения. Они психологически не готовы вступить в открытую полемику, чтобы обосновать или

отстоять свое мнение, что, скорее всего, идет от традиционных управленческих подходов, предполагающих инертное следование сотрудников организации принятому руководством решению. 26% участников программы склонны решать деловые вопросы в роли члена семьи или частного лица, что соответствует не выбранному вектору развития вуза, а архаичным формам принятия решений. Такие решения базируются на приоритете ценностей отношений, вполне типичных для современной российской социально-психологической ситуации, в результате чего имеет место нередкое уклонение от следования нормам закона и морали. Распространенность личных идентификаций в ущерб профессиональным и деловым достигает в контрольной группе 78%, что отражает в целом ситуацию, сложившуюся на российских предприятиях и в организациях [33].

Исключение составляют предприятия с реальной рыночной и рыночно-инновационной формами ОК. Приоритет ценности отношений во многом сдерживает поведение сотрудников, мотивированных и способных к принятию ответственных и открытых решений в профессионально-должностных идентификациях, поскольку они понимают, что такое поведение может выступить сильным конфликтогенным фактором. Некоторые участники прямо пишут в тексте своих решений, что они поступают неправильно, но все же поступят так. Большая часть не замечает ценностных и поведенческих противоречий. Понятно, что убедительность позиции, продемонстрированная в стратегии открытости при принятии решений, могла бы повысить привлекательность такого поведения за счет снижения конфликтогенности, но такая стратегия требует особой компетентности, которой не всегда обладают даже адекватно ценностно-ориентированные люди.

Данные корреляционного анализа (табл. 2) позволяют более содержательно представить особенности ценностей и компетенций принятия решений. В анализе присутствуют данные о корреляциях, полученные при использовании оценок экспертов группы, ценностно-ориентированной на инновационно-предпринимательскую модель развития университета. Так, статистически значимые связи имеют место между приоритетом деловых ценностей и самоидентификацией с должностным лицом ($r = .51, p \leq 0,05$), то есть чем более ответственный и открыт субъект при принятии решений, тем в большей мере он отрицает иерархические ценности ($r = -.54, p \leq 0,05$). В отношении ценностных установок на лидерство наблюдаются те же тенденции: деловая ценностная ориентация

связана с должностными идентификациями и ожиданием ответственных и открытых решений от партнеров по взаимодействию ($r = .52$ и $r = .49, p \leq 0,05$). Обнаружена и еще более интересная связь: чем более эмоционально нестабилен человек, тем к менее перспективным стилям принятия решений он склонен ($r = -.65$ и $r = -.57, p \leq 0,01$). И, наоборот, креативность позитивно связана с ожиданиями перспективных стилей принятия решений от партнеров по взаимодействию ($r = .46, p \leq 0,05$).

Таким образом, имеет место противоречие между ценностной ориентированностью, зафиксированной в данных ОСАИ на уровне осознанной оценки организационной ситуации, необходимостью ее изменения и результатами, отражающими реальные особенности стилей принятия решений, в которых проявляются актуально неосознаваемые, ставшие привычными, способы деятельности. Эти особенности, скорее, соотносятся с приоритетом кланового компонента в ОК, предпочтительного для КГ. Данные подтверждают, что процесс организационных изменений, реализуемый участниками группы УР, в реальности будет сопровождаться значительными трудностями.

Исследование креативности (табл. 3) показало, что целый ряд ее показателей у членов группы УР выше, чем у членов КГ. Это относится к образам, содержащим движение, людей, а также сочетающихся с хорошей формой и приоритетом целостных образов. Вместе с тем статистически значимые различия получены в отношении общего количества образов и образов, содержащих видение цвета.

Последнее означает, что члены группы УР продемонстрировали значительно меньшую психологическую устойчивость, чем КГ. Члены КГ проходили тестирование, органично включенное в учебный процесс курса повышения квалификации, они не испытывали действия такого сильного стрессора, как процедура ассессмента, и, по видимому, этот факт объясняет различия между группами. Этот же факт свидетельствует о том, что уровень саморегуляции в условиях действия стрессового фактора психологической природы у членов группы УР не является высоким, что подтверждается расчетом показателей по персоналиям. Только у 24% участников группы УР показатель движения (М) превышает показатель цвета (С), а это отношение в совокупности с преобладанием количества образов людей над количеством образов животных и объектов является основным показателем высокого уровня творческого мышления, соотносимого с креативным уровнем

Корреляционные связи между показателями личностных компетенций в группе управленческого резерва

Ценности развития	И	-.43															
	Д	-.55*	-.15														
	Б	.10	-.57**	-.12													
Ценности лидерства	К	.46*	-.39	-.27	.28												
	И	-.23	.80**	-.17	-.49*	-.59**											
	Д	-.12	-.18	.62**	-.29	-.19											
	Б	-.21	-.09	-.08	.61**	-.23	-.49*										
Стиль пр. реш.	Др	-.07	-.08	.09	-.24	.05	.48*	-.29									
	Я	-.14	.04	.12	-.54*	.01	.16	-.35	.92**								
	ДИ	-.04	-.37	.51*	.06	.06	.52*	-.02	.65**	.55*							
Креативность	N	.50*	-.32	-.01	-.14	.54*	.25	-.45*	.27	.22							
	W	-.32	.01	.46*	-.13	-.37	.29	.12	-.21	-.15	-.65**						
	F+	.28	.02	.07	-.23	-.01	.10	.03	.12	.05	.16						
	M	-.04	-.04	.01	-.15	.26	.19	-.50*	.46*	.44	.26	-.23					
	C	-.09	-.10	-.12	.45*	-.02	-.46*	.45*	-.65**	-.57**	-.31	-.28	-.39				
	H	-.21	.19	.16	-.31	-.31	.41	-.21	.48	.20	.23	.20	.02	-.53*			
	A	-.00	.22	-.30	-.09	-.13	-.10	.12	.46*	.50*	-.04	.39	.02	-.20	.01		
	O	.04	-.20	.22	.17	.31	-.13	-.08	-.56*	-.42	-.03	-.39	-.20	.44	-.48*	-.65**	
Сит. лидер.		.08	.08	-.10	.07	.22	.03	-.27	.30	.52*	.26	-.03	.10	-.16	-.11	.19	
Эксперт. оценка-1		.29	.48*	.41*	-.09	-.11	.31	.05	.05	.04	.55*	.47*	-.07	.07	-.03	.08	
Эксперт. оценка-2		.31	-.44*	-.01	.39	.29	-.11	.36	-.36	-.56*	-.25	.35	-.52*	.23	-.43*	.26	
Показатели	К	И	Д	Б	К	Д	Б	Др	Я	N	F+	M	C	H	A		
	Ценности развития				Ценности лидерства			Стиль принятия решений		Креативность							

Примечание: ценности: К – клановые, И – инновационные, Д – деловые (предпринимательские), Б – иерархические (бюрократические); статистическая значимость: ** - $p \leq 0,01$; * - $p \leq 0,05$.

интеллектуальной инициативы [35, 36]. Примерно такой же показатель (27%) характеризует КГ, что позволяет оценивать творческий потенциал группы УР как более высокий, чем КГ, поскольку они работали в существенно более напряженных условиях.

Обращаясь к данным по ситуационному лидерству (показатель 10СО, табл. 3) можно видеть, что в целом подгруппы УР показали большую сплоченность, что свидетельствует и о качествах участников, выступивших в роли лидеров, и об умениях остальных работать в группе.

Анализируя проявление ситуационного лидерства по персоналиям, следует отметить, что лидерские функции в четырех их шести подгрупп (три из группы УР и один из КГ) выполняли участники с выраженной перспективной инновационно-деловой ценностной ориентацией. Однако в подгруппе КГ это был участник с тенденцией собственных стереотипных решений и ожидающий от других того же. Разрыв с групповым решением составил 8 баллов. В двух из трех подгрупп УР лидерами были участники, ожидающие

Таблица 3

**Личностные компетенции в группах управленческого резерва
и статистическая значимость различий между группами**

Группы	ЭО-1	ЭО-2	U	10СО	Креативность (показатели представлены в % к общему количеству ответов)					
					N	W	F+	M	C	H
УР	6,68	6,06	*	54	6,90	80,35	52,00	36,57	80,15	21,25
КГ	—	—	—	103	30,12	65,60	38,40	24,15	58,67	9,56
U	—	—	—	*	**	—	T	*	**	*

Примечание: ЭО-1 – экспертная оценка эффективности первой группой экспертов; ЭО-2 – экспертная оценка эффективности второй группой экспертов; 10СО – сумма отклонений от группового решения по первым 10 рангам; N – общее количество решений, W – количество ответов, детерминированных целостной фигурой, F+ – количество ответов с «хорошей» формой, M – количество ответов, детерминированных восприятием движения, C – количество ответов, детерминированных восприятием цвета, H – количество ответов, содержащих образ человека, — отсутствие измерений.

от других стереотипных решений, но сами реализующие позитивный стиль. Интервал отрыва от группового составил 1 и 3 балла в подгруппах УР, то есть данные участники сумели сплотить группу в значительно большей степени, чем носитель стереотипных решений. Этот вывод поддерживается выявлением статистически значимой связи между ситуативным лидерством и перспективностью стиля принятия решений ($r = .52, p \leq 0,05$, табл. 3). Безусловно, пока получено слишком мало данных для широких обобщений, но они позволяют выдвинуть гипотезы для дальнейших исследований.

Обращаясь к данным экспертных оценок, можно видеть, что статистически значимым является коэффициент корреляции между оценками эффективности и ценностными ориентациями испытуемых (между экспертной оценкой и ценностью инновационности $r = .48, p \leq 0,05$, табл. 3). Примерно такая же связь обнаружена между экспертной оценкой и количеством образов и образов с четкой формой по тесту Г. Роршаха ($r = .55$ и $r = .47, p \leq 0,05$). Это означает, что эксперты более позитивно ориентируются на живость ума и четкость изложения мысли, чем на какие-либо другие проявления личностных компетенций. По-видимому, это связано с тем, что поведенческие проявления в виде ситуативного лидерства и стилей принятия решений принципиально не отличаются между сотрудниками УР и КГ.

Таким образом, метод конкретных ситуаций, моделирующий реальность, заставляет более критично отнестись к данным, полученным с помощью метода ОСАИ, представляющего собой опросник, и обратить внимание на сложность оценки личностных компетенций экспертами.

Если обратиться к данным экспертным оценкам по персоналиям, то можно увидеть, что эксперты легко ориентируются в оценке крайних

проявлений личностных компетенций, причем в оценке негативных проявлений более отчетливо.

Так, высший балл (9,5) получили четверо испытуемых, которые ориентированы на стиль лидерства, ведущий к достижению высокой результативности и конкурентоспособности, проявившие ответственность и умеренный уровень открытости. Но если двое из них продемонстрировали очень высокий уровень креативности, то двое других – низкий уровень. Низший балл (3,5) получили трое испытуемых, продемонстрировавшие ориентацию на аморфный стиль лидерства, склонность к поведению с низким уровнем ответственности, низкий уровень креативности. Это показывает, что при реализации роли лидера уровень личной креативности не всегда является существенным. Это подтверждается и отсутствием соответствующих значимых корреляций. Более важным является ценностно-целевой вектор поведения и характеристики принятия решений.

Особого внимания заслуживают результаты, полученные при использовании оценок деятельности резервистов, данными экспертами второй группы, то есть являющихся приверженцами традиционной модели развития. В таблице 3 можно видеть, что средние оценки деятельности очень близки, но зафиксирована статистическая значимость различий между совокупностями оценок, характеризующих группы испытуемых. Эти различия содержательно проявились в том, что эксперты разных групп по-разному оценивают деятельность резервистов. Хотя критерии для оценки были едиными, ценностные различия экспертов дали себя знать.

Анализ корреляций (табл. 2) делает ситуацию с оценками более определенной. Так статистически значимых корреляций в экспертных оценках первой и второй групп по четыре. Но во второй группе

еще пять коэффициентов близки к статистической значимости. Их можно определить как вполне определенные тенденции. Это свидетельствует о том, что эксперты второй группы значительно более определенны в своих суждениях. С содержательной стороны данные показывают, что принципиальные различия между экспертами проявились в отношении сотрудников с инновационной ценностной ориентацией. Если эксперты, сами разделяющие инновационно-деловые ценности высоко оценивают сотрудников с такими же ценностями ($r = .48, p \leq 0,05$), то эксперты, сторонники традиционной модели, дают этим сотрудникам более низкие оценки ($r = -.44, p \leq 0,05$). Деловая составляющая не является значимой для экспертов второй группы ($r = -.010$), но позитивно значимой для первой ($r = .41, p \leq 0,05$). Положительные связи в виде тенденций проявились в оценках второй группы экспертов в отношении иерархической составляющей организационной культуры и лидерства.

Обратная статистически значимая связь обнаружилась в оценках второй группы экспертов деятельности сотрудников с более позитивными характеристиками принятия решений: чем более ответственны и открыты решения, тем более низкую оценку получают сотрудники за свою деятельность ($r = -.56, p \leq 0,05$). Это объясняется, по-видимому, тем, что такое поведение сотрудников нарушает сложившийся стиль принятия решений и создает нежелательную конфликтность. В области креативных характеристик группы экспертов также показали разные зоны оценки. Если, как уже отмечалось, эксперты первой группы ценят продуктивность и логичность (показатели N и F+), то эксперты второй группы оказались негативно чувствительными к проявлению динамичности мышления и его социальной ориентированности (показатели M и H).

Эти результаты свидетельствуют о том, насколько важно адекватное цели формирование групп экспертов. Если бы в проведенном исследовании ценностные ориентации экспертов не были бы известны или не учитывались, то сама программа подготовки управленческого резерва могла стать неэффективной. Вместе с тем следует отметить, что в университете достаточно должностных позиций, которые предполагают строжайшее соблюдение алгоритмов работы, а не свободный креативный подход к решению стоящих задач и возникающих проблем. Поэтому преодоление некоторой обобщенности подхода, который может быть реализован при сосредоточении внимания на требованиях к персоналу в соответствии с

доминирующим вектором развития организации, может дать оптимальный эффект.

Эти результаты свидетельствуют о том, что психологическая составляющая отбора в группу УР является весьма полезной потому, что с одной стороны позволяет получить содержательную информацию о личностных компетенциях претендентов, а с другой, эта информация может явиться основой совершенствования процесса подготовки резервистов. Все выявленные ограничения участников группы УР: особенности принятия решения, ситуативное лидерство, саморегуляция вполне могут быть преодолены в системе корпоративного обучения.

Более того, корпоративное обучение, основанное на исследованиях, позволит систематизировать подготовку. Как справедливо отметили в своей классической работе Р. Чаран, С. Дроттер и Дж. Ноел [9], лидеры обычно не обучаются тому, в чем они действительно нуждаются. Специфический контекст и его ценности в их будущей деятельности определены очень редко. Поэтому нужно создавать такие компетентностные модели подготовки, реализация которых обеспечит прохождение необходимых ее этапов: от самоуправления и управления другими до управляющего бизнесом и предприятием, а также бесперебойную поставку подготовленных лидеров под конкретные условия, в том числе меняющиеся.

Выводы

1. Личностные компетенции являются основой профессиональной компетентности управленческого работника сферы высшего образования, поскольку эта категория работников является поведенческой моделью для многочисленных социальных групп и одновременно источником подкрепления их поведения. Российское образование и общество в целом, находящиеся в транзитивном состоянии, испытывают кадровую потребность в людях, способных за счет реализации своих личностных и профессиональных компетенций обеспечить формирование таких поведенческих моделей у широкого круга работников, которые адекватны решению задач социального и экономического инновационного развития. Лидерами такого развития становятся университеты, вставшие на путь повышения конкурентоспособности среди мировых образовательных центров. Решение этой задачи имеет в своей основе создание инновационно-предпринимательских моделей развития университетов. Это, в свою очередь, обеспечивается

формированием адекватных моделей управления и как следствие организационной культуры, являющейся условием становления инновационно-предпринимательской компетентности выпускников, представляющих собой наиболее перспективный социальный капитал страны. Ключевым фактором успеха является выявление и подготовка управленческого резерва университета, способного обеспечить работу по реализации программ конкурентоспособности.

2. В число личностных компетенций управленческого резерва университета, принявшего программу повышения конкурентоспособности за счет реализации предпринимательско-инновационной модели развития, входят ценности инновационности и результативности, лидерские качества, ответственность и открытость принимаемых решений, креативность мышления. Ключевыми компетенциями являются ценности как основа становления такой организационной культуры университета, которая является организационно-психологическим контекстом подготовки кадров, способных решать задачи социального и экономического развития страны.

3. Психологическая составляющая в отборе кандидатов в группы управленческого резерва может существенно оптимизировать процесс. Так, в проведенном исследовании выявлено, что группа резерва имеет отличительные особенности личностных компетенций, относящихся к ценностям организационного развития и ценностным основам лидерства. Члены группы управленческого резерва показали существенно большую ориентированность на перспективные ценности инновационности и успеха в конкурентной среде, демократичность в управлении, более высокий уровень ситуативного лидерства и креативности. Вместе с тем использование психологических методов позволило получить более содержательную информацию о личностных компетенциях, чем дает опросник ОСАИ. Показатели ценностной ориентированности по ОСАИ обнаружили более позитивную картину, чем данные, полученные при использовании метода конкретных ситуаций, которые свидетельствуют о том, что осознанная ценностная ориентированность на инновационность и результативность находится в противоречии с устойчивыми поведенческими установками принимать решения на основе кланово-иерархических ценностей. Исследования с применением теста Г. Роршаха показали в целом низкий уровень стресс-устойчивости резервистов, что также является неблагоприятным качеством при решении управленческих задач.

4. Анализ по персоналиям предельных случаев позитивных и негативных экспертных оценок успешности деятельности показывает, что руководители-эксперты более ориентируются на активность и живость ума сотрудника, чем на целостный комплекс содержательных характеристик его личностного потенциала. Кроме того, они фиксируют, по большей части, негативные случаи деятельности реализации и не оказываются чувствительными в своих оценках к разнообразию проявлений благоприятных и неблагоприятных личностных качеств сотрудников.

5. Психологическая составляющая отбора в группу управленческого резерва расширяет возможности адекватной оценки личностных компетенций претендентов. Наиболее значимой стороной психологического исследования является формирование рекомендаций по совершенствованию корпоративного обучения группы резерва. Так, по результатам проведенного исследования в программу подготовки вошли модули по ценностной переориентации, технологиям принятия решений и саморегуляции. Вместе с тем следует отметить, что применение психологических методов требует продолжения работы над детализацией и эмпирической проверкой модели компетенций применительно к конкретной программе повышения конкурентоспособности и увеличением доли поведенческих методов в процедуре ассессмента.

6. Развитие поведенческих методов оценки в своей основе имеет как формирование критериев для ее реализации, так отбор и подготовку групп экспертов. В исследовании показано, что, даже используя одни и те же критерии, эксперты, ценностно приверженные разным моделям развития университета, делают принципиально разные оценки деятельности сотрудников, давая более высокие оценки тем, кто имеет с экспертами общую ценностную базу, что еще раз подтверждает ключевую роль ценностей как предикторов поведения.

7. Полученные результаты могут быть непосредственно использованы кадровыми структурами вузов, избравшими аналогичную, инновационно-предпринимательскую, модель развития вуза. При других моделях позитивный эффект можно получить, используя общую методологию реализованного подхода с разработкой соответствующих этим моделям комплексов личностных компетенций. Найденная и эмпирически проверенная методология позволяет совершенствовать и обогащать процедуры отбора, ориентированные на более полное выявление значимых личностных компетенций. Исследование во многих отношениях является пилотным, но оно открывает

возможности проектирования процедур ассессмент-центра, которые обладают значительно большей надежностью, но не могут быть реализованы без предварительных исследований ключевых компетенций.

Список литературы

1. Ереванское коммюнике–2015. (Конференция министров стран Европейского пространства высшего образования – ЕПВО) [Электронный ресурс]. URL: <http://bolognaby.org/?p=2124> (дата обращения: 12.02.2016).
2. Грудзинский А. О., Чупрунов Е. В., Стронгин Р. Г. Концепция и опыт разработки стратегии развития инновационного университета // Высшее образование в России. 2013. № 8–9. С. 11–18.
3. Grudzinsky A. O., Bedny A. B. Raising Innovators as a Major Task of Leading Universities // Going Global: Knowledge-Based Economies for 21st Century Nations. Emerald Group Publishing Limited; eds. M. Stiasny, T. Gore // Howard House. 2014. № 3. P. 5–12.
4. План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского» среди ведущих мировых научно-образовательных центров на 2013–2020 гг. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.unn.ru/news/?id=2300> (дата обращения: 05.03.2016).
5. Ефимов В. С., Лантева А. В. Когнитивный университет: контуры будущего // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 6. С. 18–29.
6. Программа развития НИУ ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://strategy.hse.ru/> (дата обращения: 08.03.2016).
7. Chiva R., Ghauri P., Alegre J. Organizational Learning, Innovation and Internationalization: A Complex System Model // British Journal of Management. 2014. № 25. P. 687–705.
8. Зиньковский К. В., Хлебович Д. И. Кадровая политика вузов в условиях институциональных изменений: дифференциация или унификация? // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 4–5. С. 138–148.
9. Charan R., Drotter S., Noel J. The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company. San Francisco, CA: Wiley and Sons, Dossey-Bass, 2011. 320 p.
10. Лазарев Г. И., Мартыненко О. О., Лазарев И. Г. Новые стратегии вуза в развитии кадрового потенциала // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 1. С. 53–63.
11. Грудзинский А. О., Бедный А. Б. Инновационный университет и его выпускник-инноватор // Социология образования. 2014. № 5. С. 45–54.
12. Дырин С. П. Российская модель управления персоналом в условиях промышленного предприятия. СПб.: Питер, 2006. 224 с.
13. Полтерович В. М. Современное состояние теории экономических реформ // Экономическая наука современной России. 2008. № 1 (40). С. 1–34.
14. Путин В. В. Выступление на форуме «Россия зовет» [Электронный ресурс]. URL: ria.ru/trend/_Putin_Russia_calling_02102013/ (дата обращения: 03.03.2016).
15. Губанов С. С. Системный кризис и выбор пути развития России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2015. № 2 (38). С. 23–41.
16. Медведев Д. А. Выступление на совещании об обеспечении устойчивого развития экономики и социальной стабильности в 2015 году. 02.03.2015 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.Government.ru> (дата обращения: 05.03.2016).
17. Zakharova L., Korobeynikova E. Personal characteristics of managers effective in organizational and psychological conditions of different types // Psychology in Russia: State of the Art. 2015. № 3 (8). P. 69–83.
18. Захарова Л. Н. Организационная культура университета в контексте проблем диагностики и формирования готовности студента к работе в условиях современного предприятия // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 2 (42). С. 31–39.
19. Томилин О. Б., Барнашова М. И., Томилин О. О. Организационная культура как новый управленческий ресурс стратегического менеджмента // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 3. С. 19–38.
20. Гуськова Н. Д., Ерастова А. В. Ценности как элемент системы организационной культуры университета // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 1. С. 67–75.
21. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
22. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенствование / под ред. В. А. Спивака. СПб.: Питер, 2002. 336 с.
23. Cuevas-Rodríguez G., Cabello-Medina C., Carmona-Lavado A. Internal and External Social Capital for Radical Product Innovation: Do They Always Work Well Together? // British Journal of Management. 2014. № 2. P. 266–284.
24. Грудзинский А. О., Захарова Л. Н., Саралиева З. Х.-М. Технология разработки модели базовых компетенций сотрудников университета в условиях реализации программы повышения конкурентоспособности // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 1 (89). С. 24–32.
25. Баллантайн И., Пова Н. Ассессмент-центр. Полное руководство. М.: ГИППО, 2008. 201 с.
26. Liu O. L. Outcomes Assessment in Higher Education: Challenges and Future Research in the Context of Voluntary System of Accountability // Educational Measurement: Issues and Practice. 2011. Vol. 30, № 3. P. 2–9.
27. Kuh G., Ikenberry S. More than you think, less than we need: learning outcomes assessment in American higher education. National Institute for Learning Outcomes Assessment. October, 2009 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.learningoutcomeassessment.org/documents/niloafullreportfinal2.pdf> (дата обращения: 14.02.2016).
28. Cheetham G., Chivers G. Professional competence: harmonizing reflective practitioner and competence-based approaches // Developing the Capable Practitioner; eds. D. O'Reilly, L. Cunningham, S. Lester. London: Kogan Page, 1999. P. 215–228.
29. Delamare Le Deist F., Winterton J. What is a competence? // Human Resource Development International. 2005. № 8 (1). P. 27–46.
30. Захарова Л. Н., Колосова В. В. Стереотипы в принятии решений молодыми менеджерами-производственниками // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 2. С. 102–107.
31. Бельй Б. И. Тест Г. Роршаха. Практика и теория. СПб.: Речь, 1992. 200 с.



32. Анастаси А., Урбина А. Психологическое тестирование. СПб.: Питер, 2006. С. 492–495.

33. Захарова Л. Н. Психологические барьеры становления инновационной экономики в России // Социальная психология труда. Теория и практика / под ред. А. Л. Журавлева, Л. Г. Дикой. М.: ИП РАН. 2010. Т. 2. С. 313–330.

34. Захарова Л. Н., Леонова И. С. Ценностный кон-

фликт как ресурс развития предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2012. № 11–12. С. 147–157.

35. Богоявленская Д. Б. Психология творческих способностей. М.: Академия, 2002. 320 с.

36. Захарова Л. Н. Рефлексивное мышление: закономерности спонтанного использования и возможности развития // Вестник ННГУ. Серия «Социальные науки». 2001. № 1. С. 3–10.

DOI 10.15826/umj.2016.103.021

*Grudzinskiy A.O., Zakharova L.N., Bureeva N. N.**

Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod, Nizhny Novgorod, Russia

PERSONAL COMPETENCES OF SUCCESSION POOL OF THE ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY

Key words: model of development; succession pool; competitiveness; personal competences; values; creativeness; leadership; decision making; expert assessment

The article presents the results of the theoretical and empirical study of personal competences of the management reserve of the university. The key target of the study was to identify the personal competences of university staff members, who wished to be included in the management reserve pool within the framework of implementation of the innovative entrepreneurial model of university development. One specific target of the study was to provide details on the assessment of the activities of the members of reserve pool by experts with various value orientations. The development model can be successfully implemented only if the values of the key staff members as predictors of decision-making and behavior are in line with the basic values of such a model. In the context of staff turnover, experts emerge from the groups of renowned professionals with good academic and managerial reputation, who, nevertheless, can represent substantially different basic values. Determining the process by which and the extent to which such differences affect expert evaluations of the activities of the reserve pool members is an important task. The research in this field allows expanding the knowledge on the values affecting human activities. Practical application puts the obtained results in the foundation of the process of improvement and perfection of management by raising the quality of staff selection and assessment procedures. The study is based on the methodology of the competence approach proposed by G. Cheetham, G. Chivers, F. Delamare, and J. Winterton. The list of significant personal competences has been defined based on the analysis of corporate documents, which was used to define sufficient minimum set of competences: development values, responsibility and openness in decision-making, creativity, situational leadership. The article presents the results of the comparative analysis of personal competences of the management reserve pool members and the corresponding sample of university staff, as well as the comparison of the assessment results of the subsequent efficiency of activities presented by two expert groups. The value priorities of the first group appeared to be of innovative entrepreneurial nature. Value orientation of the second group inclines more significantly towards the Humboldtian model with the focus on conservation of the existing systems of relations. It has been demonstrated that the management reserve pool attracts people with various sets of personal competences, however, we managed to identify statistically significant differences between personal competences of the reserve group members and the control group members, which signifies the evident approval and support of the university development program by the members of the reserve group. The study explains the key role of innovative and entrepreneurial values in improving the competitiveness of the university, as well as analyzes the correlation between conscious and subconscious factors in the implementation of values. The key role of values as predictors of behavior was reflected in the differences between expert assessments. In their assessment of the activities of the reserve pool members experts with different value orientations gave high scores to different staff members. In particular, this was reflected in the significant positive correlations of scores given by the experts with expressly entrepreneurial inclinations and in the significantly negative correlations of scores given by the experts with expressed inclination towards Humboldtian model with the rate of adherence of staff members to the innovative values. The study proves the significance of the theoretically identified sets of personal competences of staff members implementing

* *Grudzinskiy Aleksandr Olegovich* – Doctor of Sociological Sciences, Professor, the Director of Institute of Economics and Entrepreneurship, Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod, 603950, Nizhny Novgorod, pr. Gagarina, 23, +7 (831) 245-33-32, aog@unn.ru.

Zakharova Lyudmila Nikolaevna – Doctor of Psychological Sciences, Professor, the Chair of the Department of Management Psychology, Faculty of Social Sciences, Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod, 603950, Gagarin pr., 23, +7 (831) 433-82-48, zlnnnov@mail.ru.

Bureeva Natalia Nikolaevna – Candidate of Physical and Mathematical Sciences, the Director of Personnel Department, Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod, 603950, Gagarin pr., 23, +7 (831) 462-30-56, uk@unn.ru.

the Academic Excellence Program in the context of the innovative entrepreneurial model, demonstrates the key importance of proper selection of experts. The article creates opportunities for development of procedures for the assessment center. The results of the study can be used by human resource structures of universities following the similar model of development. The originality of the study consists in the identification of the correlation between sets of personal competences of the personnel reserve pool members, and in discussing the importance of the proper design of the selection procedures of experts with value orientations corresponding to the selected model of university development.

References

1. Erevanskoe kommyunike 2015. Konferentsiya ministrov stran Evropeiskogo prostranstva vysshego obrazovaniya – EPVO, available at: <http://bolognaby.org/?p=2124> (accessed 12.02.2016).
2. Grudzinskii A. O., Chuprunov E. V., Strongin R. G. Kontseptsiya i opyt razrabotki strategii razvitiya innovatsionnogo universiteta. *Vysshee obrazovanie v Rossii*, 2013, no. 8–9, pp. 11–18.
3. Grudzinsky A. O., Bedny A. B. *Raising Innovators as a Major Task of Leading Universities*. In (M. Stiasny & T. Gore (Eds.)) *Going Global: Knowledge-Based Economies for 21st Century Nations*. Emerald Group Publishing Limited, Howard House, 2014, no. 3, pp. 5–12.
4. Plan meropriyatiy po realizatsii programmy povysheniya konkurentosposobnosti FGBOU VPO «Nizhegorodskii gosudarstvennyi universitet im. N. I. Lobachevskogo» sredi vedushchikh mirovykh nauchno-obrazovatel'nykh tsentrov na 2013–2020 gg., available at: <http://www.unn.ru/news/?id=2300> (accessed 05.03.2016).
5. Efimov V. S., Lapteva A. V. Kognitivnyi universitet: kontury budushchego. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2014, no. 6, pp. 18–29.
6. Programma razvitiya NIU VShE, available at: <https://strategy.hse.ru/> (accessed 08.03.2016).
7. Chiva R., Ghauri P., Alegre J. Organizational Learning, Innovation and Internationalization: A Complex System Model, *British Journal of Management*, 2014, no. 25, pp. 687–705.
8. Zin'kovskii K. V., Khlebovich D. I. Kadrovaya politika vuzov v usloviyakh institutsional'nykh izmenenii: differentsiatsiya ili unifikatsiya? *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2014, no. 4–5, pp. 138–148.
9. Charan R., Drotter S., Noel J. *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company*. San Francisco, CA: Wiley and Sons, Dossey-Bass, 2011. 320 p.
10. Lazarev G. I., Martynenko O. O., Lazarev I. G. Novye strategii vuzov v razvitiy kadrovogo potentsiala. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2015, no. 1, pp. 53–63.
11. Grudzinskii A. O., Bednyi A. B. Innovatsionnyi universitet i ego vypuskniki – innovator. *Sotsiologiya obrazovaniya*, 2014, no. 5, pp. 45–54.
12. Dyrin S. P. *Rossiiskaya model' upravleniya personalom v usloviyakh promyshlennogo predpriyatiya*, Saint-Petersburg, Piter, 2006, 224 p.
13. Polterovich V. M. Sovremennoe sostoyanie teorii ekonomicheskikh reform. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoi Rossii*, 2008, no. 1(40), pp. 1–34.
14. Putin V. V. Vystuplenie na forume «Rossiya zovet», available at: ria.ru/trend/_Putin_Russia_calling_02102013/ (accessed 03.03.2016).
15. Gubanov S. S. Sistemnyi krizis i vybor puti razvitiya Rossii. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz*, 2015, no. 2 (38), pp. 23–41.
16. Medvedev D. A. Vystuplenie na soveshchanii ob obespechenii ustoichivogo razvitiya ekonomiki i sotsial'noi stabil'nosti v 2015 godu. 02.03.2015, available at: <http://www.Government.ru> (accessed 05.03.2016).
17. Zakharova L., Korobeynikova E. Personal characteristics of managers effective in organizational and psychological conditions of different types, *Psychology in Russia: State of the Art*, 2015, no. 3 (8), pp. 69–83.
18. Zakharova L. N. Organizatsionnaya kul'tura universiteta v kontekste problem diagnostiki i formirovaniya gotovnosti studenta k rabote v usloviyakh sovremennogo predpriyatiya. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2006, no. 2 (42), pp. 31–39.
19. Tomilin O. B., Barnashova M. I., Tomilin O. O. Organizatsionnaya kul'tura kak novyi upravlencheskii resurs strategicheskogo menedzhmenta. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2014, no. 3, pp. 19–38.
20. Gus'kova N. D., Erastova A. V. Tsennosti kak element sistemy organizatsionnoi kul'tury universiteta. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2015, no. 1, pp. 67–75.
21. Kameron K., Kuinn R. *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kul'tury*, Saint-Petersburg, Piter, 2001, 320 p.
22. Shein E. *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo. Postroyenie, evolyutsiya, sovershenstvovanie*, Saint-Petersburg, Piter, 2002, 336 p.
23. Cuevas-Rodriguez G., Cabello-Medina C., Carmona-Lavado A. Internal and External Social Capital for Radical Product Innovation: Do They Always Work Well Together? *British Journal of Management*, 2014, no. 2, pp. 266–284.
24. Grudzinskii A. O., Zakharova L. N., Saralieva Z. Kh.-M. Tekhnologiya razrabotki modeli bazovykh kompetentsii sotrudnikov universiteta v usloviyakh realizatsii programmy povysheniya konkurentosposobnosti. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2014, no. 1(89), pp. 24–32.
25. Ballantain I., Pova N. *Assessment-tsentr. Polnoe rukovodstvo*, Moscow, GIPPO, 2008, 201 p.
26. Liu O. L. Outcomes Assessment in Higher Education: Challenges and Future Research in the Context of Voluntary System of Accountability. *Educational Measurement: Issues and Practice*, 2011, vol. 30, no. 3, pp. 2–9.
27. Kuh G., Ikenberry S. More than you think, less than we need: learning outcomes assessment in American higher education. National Institute for Learning Outcomes Assessment. October, 2009, available at: <http://www.learning-outcomeassessment.org/documents/niloafullreportfinal2.pdf> (accessed 14.02.2016).
28. Cheetham G., Chivers G. *Professional competence: harmonizing reflective practitioner and competence-based approaches*. Eds. D. O'Reilly, L. Cunningham, S. Lester. *Developing the Capable Practitioner*, London: Kogan Page, 1999, pp. 215–228.

29. Delamare Le Deist F., Winterton J. What is a competence? *Human Resource Development International*, 2005, no. 8, 1, pp. 27–46.

30. Zakharova L. N., Kolosova V. V. Stereotipy v prinyatii reshenii molodymi menedzherami-proizvodstvennikami. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2002, no. 2, pp. 102–107.

31. Belyi B. I. Test G. Rorshakha. *Praktika i teoriya*. Saint-Petersburg, Rech', 1992, 200 p.

32. Anastazi A., Urbina A. *Psikhologicheskoe testirovanie*, Saint-Petersburg, Piter, 2006, pp. 492–495.

33. Zakharova L. N. *Psikhologicheskie bar'ery stanov-*

leniya innovatsionnoi ekonomiki v Rossii, Sotsial'naya psikhologiya truda. Teoriya i praktika, Moscow, 2010, vol. 2, pp. 313–330.

34. Zakharova L. N., Leonova I. S. Tsennostnyi konflikt kak resurs razvitiya predpriyatiya. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2012, no. 11–12, pp. 147–157.

35. Bogoyavlenskaya D. B. *Psikhologiya tvorcheskikh sposobnostei*, Moscow, Akademiya, 2002, 320 p.

36. Zakharova L. N. Refleksivnoe myshlenie: zakonomernosti spontannogo ispol'zovaniya i vozmozhnosti razvitiya. *Vestnik NNGU. Seriya «Sotsial'nye nauki»*, 2001, no. 1, pp. 3–10.

