

УНИВЕРСИТЕТСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ:

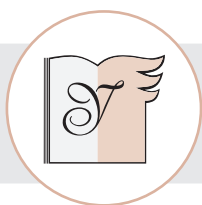
ПРАКТИКА
И АНАЛИЗ

ISSN 1999-6640



Том 21 (2) 2017

umj.ru



УНИВЕРСИТЕТСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРАКТИКА И АНАЛИЗ

Выходит 6 раз в год

Том 21, №2, 2017

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

М. А. Боровская (председатель)

Ректор Южного федерального университета, доктор экономических наук, профессор

А. А. Батаев

Ректор Новосибирского государственного технического университета, доктор технических наук, профессор

N. Burquel

International Higher Education Expert/Director BCS, Luxembourg

А. В. Воронин

Ректор Петрозаводского государственного университета, доктор технических наук, профессор

А. К. Ключев

Главный редактор, кандидат философских наук, доцент

В. А. Кокшаров

Ректор Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, кандидат исторических наук, доцент

Г. В. Майер

Президент Томского государственного университета (НИУ), доктор физико-математических наук, профессор

А. Ю. Просеков

И. о. ректора Кемеровского государственного университета, доктор технических наук, профессор РАН

Р. Г. Стронгин

Президент Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского (НИУ), доктор физико-математических наук, профессор

Т. В. Терентьева

Ректор Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, доктор экономических наук, профессор

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Б. И. Бедный

Доктор физико-математических наук, профессор, Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского (НИУ)

С. А. Беляков

Доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник, Российская Академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

D. Williams

PhD, Associate Lecturer, Sheffield University, UK

А. М. Гринь

Доктор экономических наук, доцент, Новосибирский государственный технический университет

А. О. Грудзинский

Доктор социологических наук, профессор, Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского (НИУ)

И. Г. Дежина

Доктор экономических наук, руководитель группы по научной и промышленной политике, Сколковский институт науки и технологий

I. R. Efimov

PhD, FAIMBE, FAHA, FHRS Alisann and Terry Collins Professor and Chairman Department of Biomedical Engineering George Washington University, USA

И. Г. Карелина

Кандидат физико-математических наук, доцент, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

А. К. Ключев

Главный редактор, кандидат философских наук, доцент, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

С. В. Кортков

Доктор экономических наук, профессор, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

Г. И. Петрова

Доктор философских наук, профессор, Томский государственный университет (НИУ)

Д. Ю. Райчук

Кандидат технических наук, доцент, консалтинговая компания «СТД»

С. Д. Резник

Доктор экономических наук, профессор, Пензенский государственный университет архитектуры и строительства

Д. Г. Сандлер

Кандидат экономических наук, доцент, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

А. В. Федотов

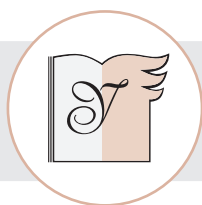
Доктор экономических наук, профессор, Учебный центр подготовки руководителей Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

T. Fumasoli

PhD, Associate Professor at the Institute of Education, University College London UK

ПАРТНЕРЫ

- Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
- Кемеровский государственный университет
- Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского (НИУ)
- Новосибирский государственный технический университет
- Петрозаводский государственный университет
- Томский государственный университет (НИУ)
- Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина
- Южный федеральный университет



UNIVERSITY MANAGEMENT: PRACTICE AND ANALYSIS

The journal is published 6 times per year

Vol 21, №2, 2017

THE EDITORIAL COUNCIL

M. A. Borovskaya

Rector of the South Federal University, Doctor of Economic Sciences, Professor

A. A. Bataev

Rector of Novosibirsk State Technical University, Doctor of Technical Sciences, Professor

N. Burquel

International Higher Education Expert/Director BCS, Luxembourg

A. V. Voronin

Rector of Petrozavodsk State University, Doctor of Engineering Sciences, Professor

A. K. Kluyev

Editor-in-chief, Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor

V. A. Koksharov

Rector of Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin, Candidate of Historical Sciences, Associate Professor

G. V. Mayer

President of National Research Tomsk State University, Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor

A. Y. Prosekov

Acting rector of Kemerovo State University, Doctor of Engineering, RAS Professor

R. G. Strongin

President of National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor

T. V. Terenteva

Rector of Vladivostok State University of Economics and Service, Doctor of Economic Sciences, Professor

THE EDITORIAL BOARD

B. I. Bednyi

Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor, National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

S. A. Belyakov

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Russian Academy of Public Economy and State Service at the President of the Russian Federation

D. Williams

PhD, Associate Lecturer, Sheffield University, UK

A. M. Grin

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Novosibirsk State Technical University

A. O. Grudinskiy

Doctor of Sociological Sciences, Professor, National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

I. G. Dezhina

Doctor of Economics Sciences, Head of the Team on Academic and Industrial Policy, Skolkovo Institute of Science and Technology

I. R. Efimov

PhD, FAIMBE, FAHA, FHRS Alisann and Terry Collins Professor and Chairman Department of Biomedical Engineering George Washington University, USA

J. G. Karelina

Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor, National Research University «Higher School of Economics»

A. K. Kluyev

Editor-in-chief, Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor, Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin

S. V. Kortov

Doctor of Economic Sciences, Professor, Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin

G. I. Petrova

Doctor of Philosophical Sciences, Professor, National Research Tomsk State University

D. Y. Raichuk

Candidate of Engineering Sciences, Associate Professor, Consulting company «CTD»

S. D. Reznik

Doctor of Economic Sciences, Professor, Penza State University of Architecture and Construction

D. G. Sandler

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin

A. V. Fedotov

Doctor of Economic Sciences, Professor, Management training center of National Research University «Higher School of Economics»

T. Fumasoli

PhD, Associate Professor at the Institute of Education, University College London UK

PARTNERS

- Vladivostok State University of Economics and Service
- Kemerovo State University
- National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod
- Novosibirsk State Technical University
- Petrozavodsk State University
- National Research Tomsk State University
- Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin
- South Federal University

ISSN 1999-6640

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

ЭКСПЕРТНОЕ ОБСУЖДЕНИЕ

Галажинский Э. В.

Востребованные компетенции руководителей университетов: мировые тренды VS российские процессы в образовании6

Tatiana Fumasoli

The Paths towards Excellence of European Flagship Universities9

Базаров Т. Ю.

Университетская бюрократия и проектное управление: делегирование VS централизация..... 11

ЧЕЛОВЕК В УНИВЕРСИТЕТЕ: ОЖИДАНИЯ И РЕАЛИИ

Вахитов Р. Р.

«Болезни» наших университетов: советские вузы в постсоветскую эпоху 14

Хрусталева М. Б., Андреева М. А., Тишков А. В., Вербицкая Е. В., Колбин А. С., Кочорова Л. В., Максимова А. А., Вишняков Н. И.

Публикационная активность: оценка роли материального стимулирования24

УНИВЕРСИТЕТСКАЯ СРЕДА: ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ

Кирия И. В., Климова Т. В., Коричин Д. А., Башорина О. В., Филипова И. А., Лобатюк В. В., Попова Е. А.

Продюсирование как технология креативного управления образовательной деятельностью33

Масалова Ю. А.

Исследование качественных характеристик профессорско-преподавательского состава российских вузов44

Попова Е. А., Ибрагимова М. Х.

Оценка персонала как необходимый элемент системы стратегического управления университетом53

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: НОВЫЕ ПОДХОДЫ

Демин П. В.

Корпоративная культура предпринимательского университета: потенциал измерения65

Мкртычян Г. А., Исаева О. М.

Становление предпринимательского университета: столкновение ценностей и сопротивление изменениям..... 76

Петрова Г. И.

«Дух информатизации» – ответ корпоративной культуры университета на вызовы времени86

Томилин О. Б., Фадеева И. М., Томилин О. О.

Динамика изменений организационной культуры российских университетов.....92

EDITORIAL COLUMN

EXPERT DISCUSSION

Galazhuinsky E. V.

Necessary Competencies for University Heads: International Trends VS Russian Processes in Education6

Tatiana Fumasoli

The Paths towards Excellence of European Flagship Universities9

Bazarov T. Yu.

University Bureaucracy and Project Management: Delegation VS Centralization..... 11

INDIVIDUAL AT THE UNIVERSITY: EXPECTATIONS AND REALITIES

Vakhitov R. R.

«Diseases» of our Universities: Soviet Universities in the Post-Soviet Era 14

Khrustalev M. B., Andreeva M. A., Tishkov A. V., Verbitskaya E. V., Kolbin A. S., Kochorova L. V., Maksimova A. A., Vishnyakov N. I.

Publication Activity: Evaluating the Role of Material Stimulation24

UNIVERSITY ENVIRONMENT: DEVELOPMENT TRENDS

Kiriya I. V., Klimova T. V., Korichin D. A., Bashorina O. V., Filipova I. A., Lobatyuk V. V., Popova E. A.

«Producing» as a Technology of Creative Education Management33

Masalova Yu. A.

Study of Quality Characteristics of Teachers of the University.....44

Popova E. A., Ibragimova M. Kh.

Personnel Evaluation as an Essential Element of the University Strategic Management53

CORPORATE CULTURE: NEW APPROACHES

Demin P. V.

Corporate Culture of the Entrepreneurial University: Measurement Potential.....65

Mkrtychyan G. A., Isaeva O. M.

The Emergence of the Entrepreneurial University: the Clash of Values and Resistance to Change..... 76

Petrova G. I.

«Spirit of Informationalism» – the Response of the University Corporate Culture to the Challenges of Modernity.....86

Tomilin O. B., Fadeeva I. M., Tomilin O. O.

Dynamics of Organizational Culture Changes in Russian Universities92

Юрина Е. А., Гулиус Н. С.

Трансформация корпоративной
культуры университета: социологические
и лингвистические методы диагностики 106

ПРОДВИЖЕНИЕ И КАРЬЕРА В УНИВЕРСИТЕТЕ

Багдасарьян И. С., Сочнева Е. Н.

Кадровый резерв как инструмент выработки
управленческих решений
в университете 122

Волкова Н. В., Плотноков В. А.

Практика управления талантами:
проектная работа по технологии Scrum 131

**Другова Е. А., Больбасова Л. А.,
Андраханов А. А., Коричин Д. А.**

Профессиональный рост молодого ученого:
дефицитные ресурсы поддержки 144

ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Григорян А. К., Заславская М. И.

О некоторых особенностях измерения обратной
связи со студентами в контексте управления
университетом 155

**Исаева Е. Р., Тюсова О. В., Тишков А. В.,
Шапоров А. М., Павлова О. В., Ефимов Д. А.,
Власов Т. Д.**

Поиск прогностических критериев
академической успеваемости студентов 163

Сущенко А. Д., Сандлер Д. Г.

Как студенты вовлечены
в механизмы «обратной связи»:
системная практика исследований в УрФУ 176

КОНФЕРЕНЦИИ И СОБЫТИЯ

Алексеев О. Б.

Размышления по итогам дискуссий
второй международной конференции
«HR-trend 2016: человеческое измерение
университета» 192

Yurina E. A., Gulius N. S.

University Corporate
Culture Transformation: Sociological
and Linguistics Diagnosis Methods 106

PROMOTION AND CAREER AT THE UNIVERSITY

Bagdasaryan I. S., Sochneva E. N.

Personnel Reserve
in Managing a Higher Education
Organization 122

Volkova N. V., Plotnikov V. A.

Talent Management Practice:
Project Work on Scrum Technology 131

**Drugova E. A., Bolbasova L. A.,
Andrakhanov A. A., Korichin D. A.**

Professional Growth of a Young Scientist:
Scarce Support Resources 144

INTRAORGANIZATIONAL RESEARCH AND FEEDBACK

Grigoryan A. K., Zaslavskaya M. I.

On Some Features of Measuring Students'
Feedback in the Context
of the University Management 155

**Isaeva E. R., Tjusova O. V., Tischkov A. V.,
Shaporov A. M., Pavlova O. V., Efimov D. A.,
Vlasov T. D.**

Searching for Prognostication Criteria
of Students' Academic Success 163

Sushchenko A. D., Sandler D. G.

How University Students
are Engaged in «Feedback»:
System Research Practice in UrFU 176

CONFERENCES AND EVENTS

Alekseev O. B.

Thoughts on the Discussion Results
of the 2nd International Conference
«HR-trend 2016: Human Dimension
of the University» 192



КОЛОНКА РЕДАКТОРА



Уважаемые коллеги!

Разрешите представить вашему вниманию тематический номер «ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТА». Журнал поддерживает исследования и дискуссии по проблеме привлечения и управления талантами, начатые Томским государственным университетом в 2015 году. На второй конференции, прошедшей в конце прошлого года, обсуждались вопросы создания среды, релевантной запросам талантов. Темы прошедших в Томске обсуждений и определили ключевые фокусы номера. В нем представлены: экспертные выступления по ключевым аспектам формирования университетской среды, привлекательной для исследователей и преподавателей; исследования и лучшие практики в этой области как российских, так и зарубежных вузов. Номер готовился специальным редакционным комитетом под руководством Э. В. Галажинского, с участием О. Б. Алексеева, Т. Ю. Базарова, Е. А. Друговой, О. А. Коновалова, Р. Р. Вахитова, Т. Фумасоли. Редакционная коллегия благодарна всем членам комитета выпуска за помощь и надеется, что читатели журнала позитивно оценят наши усилия.

*Главный редактор
Алексей Клюев*

О журнале

Журнал издается с 1997 г., адресован руководителям российских вузов. Миссия издания – совершенствование управления университетами в современных условиях на основе популяризации практического опыта успешных управленческих команд; публикация материалов исследований по проблемам управления в вузах, создание общедоступных информационных ресурсов в сети «Интернет» по проблемам модернизации и развития университетского менеджмента; поддержка научных и практических мероприятий для обсуждения указанных вопросов.

Журнал входит в лидерскую группу научных журналов в базе данных «Российский индекс научного цитирования» (РИНЦ) по 5-летнему импакт-фактору без самоцитирования (122-е место в 2015 г.), занимает 8-е место в рейтинге SCIENCE INDEX по тематике «Организация и управление» (2015 г.), 40-е место по тематике «Экономика. Экономические науки» (http://elibrary.ru/title_profile.asp?id=7619).

Ежегодно осуществляется выпуск 6 номеров журнала общим тиражом около 3000 экз. с поддержкой ключевых рубрик, связанных с реформой высшей школы, в которых участвует более 100 авторов из 40–50 вузов различных регионов страны, а также из зарубежных вузов.

Журнал входит в базы научных журналов:
– коллекция лучших российских научных журналов в составе базы данных RSCI (Russian Science Citation Index) на платформе Web of Science;

– база российских научных журналов на платформе e-library.ru (РИНЦ);

– международные базы научных журналов EBSCO Publishing, WorldCat, BASE – Bielefeld Academic Search Engine;

– перечень российских рецензируемых научных журналов, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук, рекомендованных ВАК.

ЭКСПЕРТНОЕ ОБСУЖДЕНИЕ

Уважаемые коллеги!

Редколлегия обратилась к российским и зарубежным экспертам с предложением высказаться по ряду ключевых вопросов развития университетов и принять участие в дискуссии по следующим вопросам:

- Какие компетенции руководителей университетов востребованы? Мировые тренды VS российские процессы в образовании.
- Как трансформируются представления о технологиях и инструментах управления персоналом? Университетская специфика VS корпоративные стандарты.
- Преодолимы ли сложности университетской культуры и множественные идентичности? Ресурс VS препятствие для реализации стратегии университета.
- Какова организационная анатомия университета? Неизлечимые заболевания VS неправильные диагнозы.

DOI 10.15826/umpra.2017.02.013



Эдуард Владимирович Галажинский

Ректор Национального исследовательского Томского государственного университета, доктор психологических наук, профессор, действительный член Российской академии образования

ВОСТРЕБОВАННЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ УНИВЕРСИТЕТОВ: МИРОВЫЕ ТРЕНДЫ VS РОССИЙСКИЕ ПРОЦЕССЫ В ОБРАЗОВАНИИ

Сегодня образование драматически трансформируется, меняется роль знаний в мире, и это ставит нас, ректоров, и университеты в целом перед необходимостью освоения новых методов повышения своей эффективности. Ключевой идеей здесь я считаю идею развития доверия внутри университета, поддержки механизмов ответственности и самоорганизации. Следовательно, трансформируется идея «собственника университета»: теперь собственность должна быть в ведении не только администрации, но и профессоров, студентов. Мне импонирует концепция распределенного (shared governance) управления, которое сегодня активно развивается, например, в Гарварде. Мы пытаемся инсталлировать эту идею через создание различных советов, через их включение в обсуждение, принятие ответственности за университет, за развитие сотрудников.

В этот активный период трансформации нам важно договориться о том, что мы понимаем под университетом, в чем его главная цель, сущность сегодня. Мы сталкиваемся с тем, что

разные субъекты часто подразумевают и транслируют представления о совершенно разных моделях университета. Здесь важно отметить, что ни один университет не имеет единой простой цели. С одной стороны, мы должны мыслить в категории образовательной услуги и обеспечивать прибыль от образовательной деятельности. С другой стороны, мы понимаем, что университет несет общественное благо, решает задачи социализации, удерживает людей на территории. Одновременно для университета модели 3.0 появляется задача трансфера знаний в экономику, реализации предпринимательской функции. Получается, что сегодня университету просто необходимо диверсифицироваться и усложнять свои цели, структуру управления и организации своей деятельности. Это усугубляется тем, что государство сокращает объемы финансирования. Для решения указанной задачи усложнения и диверсификации университеты начинают активно учиться у компаний, используют их компетенции и опыт для того, чтобы становиться конкурентоспособными.

В последнее время Министерство образования и науки Российской Федерации проявило интерес к теме ключевых компетенций современных российских ректоров. В рамках этого интереса было реализовано университетское исследование, предполагающее проведение интервью с ректорами российских вузов. На данный момент было проведено шестнадцать глубинных бесед с ректорами. Интервьюирование проходило в контексте обсуждения модели университета третьего поколения, которую разработал Й. Г. Виссема [1]. Анализ особенностей университетов второго и третьего поколения позволил понять их главные отличия и противоречия. В своем исследовании Й. Г. Виссема фиксирует переход от гумбольдтовской модели университета, сочетающей науку и образование, к модели университета третьего поколения, где появляется третья роль университета – роль быстрого трансфера знаний в экономику. Соответственно, основными элементами управления университета 3.0 становятся выстраивание бизнес-процессов, поиск новых бизнес-моделей, диверсификация источников бюджета университета, включение процесса производства инноваций, встраивание неакадемических фигур в систему управления (наблюдательные, попечительские советы). В связи с этим для исследователя возникают такие вопросы, как, например:

- как университету быстро научиться переводить знания в полезные для общества и компаний продукты и услуги?
- происходит ли данный переход в современной России?
- какие компетенции требуются от руководителя изменений?

Стоит отметить, что компетенции в данных областях являются совершенно новыми для современного ректора.

Упомянутое исследование опиралось на представления о востребованных у ректоров компетенциях, а также на вопросы, раскрывающие ключевые характеристики деятельности ректоров. Интервью было полуструктурированным и начиналось с вопроса о том, какие компетенции требуются ректору современного ведущего российского университета. После информации об этом мы обсуждали, какие компетенции и как задействованы в реальных ситуациях работы ректора. Затем обсуждали, каких компетенций ректору не хватает и каким образом происходит обучение и развитие ректора.

По результатам проведенных интервью было выделено два основных новых требования к современным ректорам:

1. Медийность, публичность позиции ректора.

2. Необходимость разделения позиций ректора и управленца-менеджера.

Главной причиной появления этих требований я считаю тот факт, что вузы сегодня становятся реальными игроками в экономике регионов, а ректоры становятся фигурами, существенно определяющими социальную и политическую жизнь региона, что поддерживается в том числе Проектом 5–100 и программой развития опорных университетов. Важно отметить, что позиции «новых» и «старых» ректоров отличаются: «старые» ректоры позиционируют своей главной функцией хранение ценностей университета и способности договариваться с государственными структурами прежде всего о ресурсах для университета. «Новые» ректоры говорят о роли ректора как коммуникатора, включающего университет во множественные разнообразные сети. Хотя, нужно отметить, что международные контакты не появлялись в интервью без наводящих вопросов с нашей стороны. В образе ректоров также можно обнаружить модель «ректора-героя», человека, трансформирующего реальность. Интересно, что участники кадровых резервов университетов (не ректоры), отвечая на вопросы анкеты, которая была составлена по результатам интервью ректоров и включала первичные предположения о фигуре топ-менеджмента университетов, при определении ключевых качеств руководителя на первые места поставили умение работать в команде, лидерство. Это в корне отличалось от позиций, высказанных действующими ректорами, что доказывает: реальные люди, ответственные за систему, считают, что единственный вариант обеспечить движение в сторону повышения эффективности и успешности – брать на себя ответственность. Ни один ректор в интервью не говорил практически ничего о собственной команде как о чем-то значимом. На основании этого можно сделать вывод о проблеме вовлеченности сотрудников. В отношении вовлеченности работает известный в управлении принцип Парето «80 на 20», когда 20% сотрудников выдают 80% результата. Здесь у управленца правомерно возникает вопрос о том, как изменить это соотношение. Данная проблема является общей для всех. С позиции ректора ТГУ отмечу, что в нашем университете проблема вовлеченности сотрудников целенаправленно решается, и показатель вовлеченности у нас доведен практически до 50%.

Отвечая на вопрос, почему ценность команды у современных ректоров практически отсутствует, следует обратить внимание на то, что наша система устроена настолько сложно и противоречиво,

что, только обладая сверхнастойчивостью и верой в свое дело, возможно пробиться вперед и достичь результатов. За годы упорной борьбы происходят буквально личностные деформации, это целый культурный феномен.

В результате исследования были выявлены три основных стратегии управления ректоров: *побуждение* сотрудников к изменениям (работа с системой мотивации), *принуждение* сотрудников к изменениям (работа с институционализацией меняющихся норм работы) и *отсутствие* четкой работы с изменениями. У большинства ректоров сегодня нет четкой системы работы с изменениями, не сложилась культура профессиональной рефлексии. Главная причина происходящего – то, что в действующей системе образование больше представляется как общественное благо, а представления об образовании как об услуге только оформляются. Только сейчас вузы стали понимать, что у них есть клиент, и это не только и не столько МОН, но и как минимум те компании, для которых университет готовит своих выпускников.

К сожалению, практически все значимые ресурсы для университетов сегодня находятся у государства. Это одна из причин того, что ректоры командной работе предпочитают единоличное движение, лидерство. Им приходится добывать ресурсы, участвуя в сложной системе их распределения, и это деформирует процессы управления. Такая «добыча ресурсов» имеет мало общего с предпринимательской деятельностью, и сегодня у ректоров в интервью эта тема и компетенция практически не звучат (за крайне редким исключением). Большая часть ректоров указывает на такие «персональные слоганы», характеризующие их отношение к действительности, как: «*вяжемся и посмотрим*», «*делай что должен, и будь что будет*».

Из результатов исследования стало ясно, что ректоры отрицательно относятся к привлечению людей из бизнеса к управлению университетом. Университетская реальность сложна и имеет много контекстов, целей и интересов разных групп. Зафиксирована разделяемая многими уверенность, что без прохождения всех вузовских ступеней никто не имеет морального права данной системой управлять, поскольку не понимает ее строения и функционирования. Это тот случай, когда упрощенное понимание очень вредно для

системы. В этом смысле отличительной чертой современных российских ректоров является преданность и любовь к университету. Понимание своей деятельности исключительно как «работы» не проявилось ни в одном интервью. С точки зрения позитивной психологии, из трех отношений к работе (ради карьеры, ради денег, как служение / призвание) [2], все ректоры находятся на уровне «работа как служение / призвание».

Дискуссии по поводу человеческого потенциала и его развития только начинают появляться в ректорском сообществе. Я объясняю это тем, что за три года реализации Проекта 5–100 вера в корпоративные инструменты завела управленческие команды и университеты в тупик. Сейчас университеты поняли, что эти инструменты не работают в чистом виде. Эта проблема является ключевой, поскольку потребность в эффективных инструментах сегодня достаточно явная.

Исследование компетенций ректоров показывает, что сегодня людей фрустрируют постоянные перемены, неуверенность в завтрашнем дне: правила меняются, министры сменяются, рынок труда трансформируется, профессии изменяются. Единственным решением здесь может быть подготовка человека к тому, чтобы он мог жить «поверх» профессий, то есть подготовка к трансфессионализму. Как в университете создать такую ситуацию, чтобы происходил переход в саморазвитие, самоорганизацию, где человеческий потенциал реализовывался бы в разных его видах, так как людей фрустрирует невозможность реализовать себя? Поэтому университет должен, наконец, стать местом, куда приходят люди с импульсом саморазвития и самореализации, и где создаются новые компетенции. Чрезвычайно важным аспектом решения этой задачи мы видим создание организационно-управленческих условий, способствующих внедрению концепции разделенного управления, для реализации потенциала людей, включения его в задачи университета.

Список литературы

1. Виссема Йохан Г. Университет третьего поколения: управление университетом в переходный период. Пер. с англ. М.: Сбербанк, 2016. 422 с.
2. Селигман Мартин Э. П. Новая позитивная психология: Научный взгляд на счастье и смысл жизни. Пер. с англ. М.: Издательство «София», 2006. 368 с.



Tatiana Fumasoli

PhD, Associate Professor at the Institute of Education,
University College London, UK
t.fumasoli@ucl.ac.uk

THE PATHS TOWARDS EXCELLENCE OF EUROPEAN FLAGSHIP UNIVERSITIES

The ongoing debate on the transformation of higher education has focused on the ever increasing competition between universities and national system, and on how waves of reforms have affected higher education. Global rankings, the EU agenda on the “Europe of Knowledge”, national excellence initiatives and new funding schemes have modified the higher education sector legally, normatively, but also ideationally and in practical ways. Against this backdrop, the FLAGSHIP project – *Flagship: European Flagship Universities: balancing academic excellence and socio-economic relevance* – was funded by the Research Council of Norway between 2012 and 2015, and coordinated by ARENA Centre for European Studies and the Department of Education at University of Oslo, Norway. FLAGSHIP aimed at investigating how public research universities were adapting their management structures and processes in order to cope with external pressures such as demands for being scientifically excellent as well as societally relevant. One of the main expectations in the beginning of the project was that universities were challenged in trying to balance such conflicting objectives. This means, it was expected flagship universities to be *either* scientifically excellent in their research activities or societally relevant in their teaching tasks.

Empirically, FLAGSHIP was designed in an alternative way: eight smaller European countries were selected: the Nordic countries (Denmark, Finland, Norway, Sweden), the Low countries (Belgium/Flanders and the Netherlands), and Austria and (German-speaking) Switzerland. All these countries share similar characteristics as their higher education systems are rather well endowed financially, perform well in international perspective and within the European Research Area. In these countries 11 flagship universities were chosen according to the project working definition of a flagship university, that is, a *relatively large research intensive public univer-*

sity, located in an urban area, old and comprehensive when it comes to its teaching and research portfolios. We analysed and compared these 11 higher education institutions through documents such as strategic plans, auto-evaluation reports, national statistics. Around 60 interviews were conducted with academic leaders, senior professors and heads of administration in four discipline-based departments: Chemistry, Psychology, Public Health, and Teacher training.

The choice of the 4 departments resonated with the theoretical assumptions underlying the project. In fact FLAGSHIP assumed that in order to observe organizational change in universities, the department (or school) is the relevant unit of analysis. Departments are organizational structures embedding the discipline (or the disciplinary field) thus providing opportunities and constraints for discipline-based knowledge production processes. The core university activities of teaching and research are indeed usually organized within departments. In other words, the FLAGSHIP project argued that the “living autonomy” of the university, i.e. *the enacted practices and identities of universities*, can be best observed within those organizational units that host disciplines as the core foundations of knowledge production processes within academia.

The main findings of FLAGSHIP only partly confirmed the initial expectations.

First, it appears that **academic leaders, academics and chief administrators do not perceive a strong tension between excellence and relevance.** In their view, on the one hand excellent science is or will become soon societally relevant, hence there is no contradiction, but more an issue of sequence in time. On the other hand, the selected disciplines were interpreted and enhanced more theoretically or more practically depending on the specific sub-field and the specific academic. This different subsets of disciplines constituted together a sort of ecology, un-

derstood and practiced rather organically within the department. Finally, more recent and successful disciplines such as Public Health and Teacher Training are considered as “naturally” practice oriented and impacting society in a direct manner.

Second, **strategic planning in Flagship universities has become a rather uncontested reality** for academics and academic leaders. While different combinations of bottom-up and top-down processes give the possibility to staff to get involved in the definition of the strategic objectives, once in place, strategic plans do not seem to have great influence on academic daily activities.

Related, **governance structures and decision-making processes vary significantly in the observed universities and departments, but all in all do not seem to affect the work and the performance of academic leaders and senior academics.** The latter carry out their research activities, apply for funding to external agencies, take care of their research groups and of their doctoral students rather autonomously. Equally, there is extensive variety in how departments are organized. Some have chairholders, i. e. full professors that lead rather hierarchically all staff attached to their chair – from associate to assistant professors, from teaching assistants to PhD students. Some have flatter structures with more horizontal hierarchy and earlier tenured positions for lecturers and researchers.

However, so much variety in governance structures and strategic processes within departments did not shed light on the observed differences in research performance. Such difference were significant both between national higher education systems and between universities. By taking the success rate in research project applications to the European framework programs (we looked at the past Framework Program 7 and the ongoing Horizon 2020), it can be observed that some countries, but more importantly, **some flagship universities perform far better than the others.**

The systematic comparative analysis of organizational and institutional characteristics, as well as of ideas, identities and understandings emerged from the semi-structured interviews indicates that **personnel policies are a core issue in managing flagship universities and in sustaining their paths to excellence.** Those universities and departments that have in place a clear and transparent academic career system,

where each stage is defined and whose requirements in terms of competences, experience, publications etc. are unambiguously illustrated to everybody, point to more efficiency, effectiveness and enhanced performance. Such personnel policies allow each junior and/or non-permanent academic to understand the criteria to fulfill for further progress in their academic trajectories. In this way informed decisions can be taken as of one's own professional career with respect to what it takes to become tenured, and when, as well as climbing the ladder to full professorship and academic leadership positions.

The uncertainty and insecurity of academic careers has been a central issue in scholarly debate on the changing dynamics of the academic profession. It appears clear that many universities, including flagship universities, need to **modernize their human resource management and put in place systems that provide professional development support, clear career steps and transparent and comparable criteria for promotion.** This would be beneficial not only to individual academics, but also to universities willing to attract and retain the best performers.

Flagship project website

<http://www.sv.uio.no/arena/english/research/projects/flagship/>

1. Selected publications from the Flagship project.
2. Fumasoli Tatiana (2015). Strategic Management of Academic Human Resources: A Comparative Analysis of Flagship Universities in Norway, Finland, Switzerland, and Austria, In Ribeiro, F.; Politis, Y. & Culum, B. (eds.), *New Voices in Higher Education Research and Scholarship*. IGI Global, 2. s 18–37.
3. Fumasoli T., Pinheiro, R., Stensaker, B. (2015) Handling uncertainty of strategic ambitions. The use of organizational identity as a risk-reducing device. *International Journal of Public Administration*, 38 (13/14), 1030–1040.
4. Gornitzka A. and Maassen, P. (2017 forthcoming, guest editors) Special Issue on Flagship universities, *Higher Education Quarterly*, 71 (3).
5. Morphet C. C., Fumasoli, T. and Stensaker, B. (2016) Changing missions? How the strategic plans of research-intensive universities in Northern Europe and North America balance competing identities, *Studies in Higher Education*.
6. Stensaker B. and Fumasoli, T. (2015) Scandinavian Flagship Universities: An Appraisal of Leading National Universities in the European Context, in Douglass, J. A. (Ed.) *The New Flagship University: Changing the Paradigm from Global Ranking To National Relevancy*, Palgrave MacMillan.

**Тахир Юсупович Базаров**

Научный руководитель института практической психологии НИУ ВШЭ,
доктор психологических наук, профессор

УНИВЕРСИТЕТСКАЯ БЮРОКРАТИЯ И ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ДЕЛЕГИРОВАНИЕ VS ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ

Зачем университеты? Если книги доступны, лекции доступны, а информация повсюду. Можно ли говорить о новой цивилизационной миссии университета? Если верно утверждение о том, что «Ключевая особенность образования – возвращение человека, готового к изменениям», (из диалога Г. Грефа с А. Асмоловым), то можно ли считать, что главная компетенция университета – готовность к изменению компетенций?

Однако сами компетенции, соответствие которым ожидается от выпускников, «живут» за пределами учебных заведений. За исключением тех, которые нужны университетам для достижения своих целей. Совершенно очевиден треугольник «квалификация» – «компетенция» – «компетентность». За каждой из вершин этого треугольника явно просматривается уникальный субъект. За «квалификацией» – университет, за «компетенцией» – рынок труда (в лице работодателя), за «компетентностью» – сам студент [1].

Выскажем следующее предположение, основанное на использовании аналогии. Если футбол – это модель бизнеса [2], то университет – это модель будущих форм управления. Университет как особый социальный институт может выступить в качестве лаборатории по выявлению, отработке и оформлению новых способов управления. Возможно, это и является современным «вызовом из жизни», который встал перед университетами.

Какие основания позволяют считать такую постановку вопроса осмысленной? Их как минимум две: особенности внешней среды и внутренние возможности университета. Что касается внешней среды, то отметим, что с развитием информационных технологий и гуманистических ценностей человек стал более свободен в своих проявлениях. Он может выбирать поведение, ориентируясь на окружающую ситуацию. Повседневная реальность способствует легкости

смены ролей и соответствующих идентичностей. Толерантность к неопределенности становится важным качеством, позволяющим преодолеть «разорванность», «фрагментарность» социального мира. Для эффективной адаптации к условиям изменений требуется развитие таких качеств личности, как конструктивное воображение, сверхпроизвольное внимание и управляемая воля [3].

Теперь о внутренних возможностях университета как социального института. Такое впечатление, что здесь как раз больше всего проблем и меньше ясности. С одной стороны, традиция университета предусматривает совместное творчество и по горизонтали, и по вертикали. С другой стороны, существенная потеря автономности университета ведет к бюрократизации способов управления этим самым совместным творчеством. Возможна ли бюрократия, основанная на самоуправлении? Есть ли выход? Выскажем свои соображения на этот счет.

Вернемся к трем основным субъектам, заинтересованным в решении проблемы в рамках обсуждаемого контекста: университет, работодатель, студент. В чем заинтересован работодатель? В конкурентоспособности своей организации за счет человеческого измерения, готового соответствовать новым компетенциям. В чем заинтересован студент? В собственной личной капитализации за счет междисциплинарной и транспрофессиональной компетентности. В чем интерес университета? В разработке таких способов развития квалификаций, которые способны удовлетворить интересы двух других субъектов в будущем. По сути, университеты превращаются в лаборатории конструирования будущего через квалификационное инвестирование в человеческий капитал.

В каком случае это может быть возможным? Если в едином коммуникативном пространстве

взаимодействия всех трех субъектов на постоянной основе будет происходить открытый обмен ожиданиями. Студент, будучи заказчиком для университета, ожидает от работодателя прогноза списка компетенций, которые будут актуальны через 3–5 лет. В свою очередь, от университета он ожидает современного образования, основанного на фундаментальных (базовых) знаниях, подкрепленных современными образовательными технологиями, и организационно-культурной среды, соответствующей актуальным и будущим задачам. Речь идет не только про оснащение аудиторий, но и про стилистику образовательного процесса (диалогичность, практичность, уважение и доверие).

Не вдаваясь в подробное описание ожиданий работодателя, вернемся к ключевому вопросу современного университета – как управлять готовностью к изменению компетенций. Еще конкретнее – какие управленческие формы позволяют этого добиться. Не ставим перед собой задачи дать исчерпывающий список ответов. Концептуально совершенно ясно, что положительный ответ лежит на пути объединения интересов всех трех субъектов и в реальном учете их интересов.

Что их может объединить и как?

Ответ очевиден – совместное дело. Ни для кого не секрет, что подавляющее большинство студентов (особенно старших курсов) совмещают учебу с подработкой. И они это делают не только из материальных соображений. В ряде исследований показано, что нынешнее поколение студентов заинтересовано в не меньшей степени в интересной работе, с интересными людьми, увлекательными задачами. Их привлекает возможность лучше понять свои способности и выбрать собственную траекторию движения в жизни. Может ли современный университет быть именно таким местом для студентов? Если да, то чего не хватает?

Работодатель в подавляющем большинстве случаев ориентируется на сложившиеся традиции привлечения новых сотрудников (через кадровые агентства или рекомендации), иногда участвует в «Ярмарках вакансий», с трудом, но соглашается принять студентов на стажировку. При этом совершенно очевидно, что у большинства организаций не только бизнес-сектора, но государственных и муниципальных существуют проблемы, которые они пытаются решать либо самостоятельно, либо с привлечением дорогостоящих консультантов. Может ли современный университет быть партнером для отечественных организаций? Если да, то чего не хватает?

А что университет? Он как раз и пытается найти свое уникальное место в системе, обеспечивающей рост человеческого капитала. Вопрос в том, как связать в единую систему знания (и производство знаний), образование (образовывание нового поколения профессионалов) и получение адекватной обратной связи из практики в широком смысле (как основа для саморегуляции).

На наш взгляд, возможный путь состоит в следующем:

1. Университеты видят свою миссию в выявлении, отработке и оформлении новых способов управления социальными объектами.

2. Кроме конкретных знаний предметного содержания обучения университетское образование предполагает освоение выпускниками новых форм организации совместной деятельности (командные, проектные, матричные).

3. Поддержка различных форм студенческой самоорганизации. Сменяемость студенческого сообщества – залог динамичности форм самоуправления.

4. Создание и поддержание уникального профессорско-преподавательского состава. Обучать можно через передачу явного знания, образование и образованность связаны, как правило, с неявным знанием (ценности и отношения), передающимся от учителя к ученику непосредственно.

5. Успех университета – это успешные проекты, которые обуславливаются как минимум тремя факторами: степенью мотивированности участника, его профессиональной готовностью и продуктивностью его коммуникации с другими участниками проекта (в проекте существуют только проектные роли, там нет отношений начальник-подчиненный, преподаватель-студент).

6. Исходя из того, что проектная деятельность, одновременно, ориентирована на результат и на развитие и разработку новаций, важным является отбор в проект людей, способных совмещать ценности предпринимательской и партнерской культур.

7. Профессиональная готовность участника проекта к успешной деятельности связана с адекватностью имеющегося профессионального и личностного инструментария конкретным задачам и структуре деятельности в проекте. В зависимости от типа проекта профиль требуемых компетенций может существенно измениться, однако можно предположить, что для проектной деятельности необходимо:

- глубокое понимание предмета деятельности;
- навыки системного мышления, умение проблематизировать, высокая креативность

и способность находить нестандартные решения, и вероятно, высокая динамичность мышления, подразумевающая, кроме скоростных характеристик, способность переключаться с работы с одним содержанием на другое без потери качества;

- ориентация на достижение цели, готовность преодолевать трудности и стремление к максимизации результата, умение спроектировать процесс будущей деятельности, определить требуемые ресурсы и проанализировать возможные сценарии развития ситуации, в которой будет осуществляться проект;
- гибкость и адаптивность в коммуникации, умение доносить свои мысли до коллег, находить взаимоприемлемые решения, вступать в партнерские отношения с участниками проекта;
- умение обучаться непосредственно в рамках деятельности, быстро адаптироваться к изменяющимся условиям, настойчивость, самостоятельность в постановке целей.

8. К основным социально-психологическим процессам, которые позволят университетам справиться с указанными проблемами, можно отнести: на индивидуальном уровне – профессионализация (специализация-универсализация), на групповом – интеракция (кооперация-конкуренция), на организационном – коммуникация (централизация-децентрализация). Пример – обучающие сети: работать вне иерархии, с представителями разных профессий и точек зрения, стимулировать добровольное участие [4].

В заключение отметим, что современные вызовы, стоящие перед университетами, позволя-

ют: адекватно понять свои границы и целостно воспринять действительность, сориентироваться на самообучение и трансформации (творческий подход на всех уровнях, функциональных звеньях и сферах жизни), достичь понимания своих целей и предназначения (целеполагание, целенаправленность, целеустремленность и целесообразность), повысить уровень толерантности к неопределенности, зафиксировать свод внутренних моральных ценностей, правил и норм университетской жизни.

Давайте создавать проектные команды из представителей всех трех субъектов, которые и задают границы социального объекта, называемого «Современный университет» (студент, работодатель, профессионально-управленческая команда университета). Тогда все получится!

Список литературы

1. Базаров Т. Ю. Компетенции будущего: квалификация, компетентность (критерии качества)? – Открытый университет (под ред. В. Л. Глазычева, С. Э. Зуева) – М., 2003. С. 510–539.
2. Базаров Т. Ю., Шевченко Ю. С. Организационный лидер посткризисного периода // Организационная психология. [Электронный ресурс] URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru>. 2014. Т. 4, № 3. С. 69–86.
3. Болховер Д., Брэди К. Футбол как модель бизнеса. Уроки бизнеса «изнутри» (пер. с англ. Шагояна В. О.) – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 336 с.)
4. Отиссье Д., Фукри Ж.-К., Пащенко – де Первиль Е., Рэнар Т. Инновации в менеджменте на примере использования обучающих сетей в национальном обществе французских железных дорог [Электронный ресурс] // Организационная психология, 2016. Т. 6, № 1, С. 20–38. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru>.





DOI 10.15826/umpa.2017.02.016

«БОЛЕЗНИ» НАШИХ УНИВЕРСИТЕТОВ: СОВЕТСКИЕ ВУЗЫ В ПОСТСОВЕТСКУЮ ЭПОХУ

Р. Р. Вахитов

*Башкирский государственный университет
Россия, 450073, г. Уфа, ул. Валиди, д. 32; Rust_R_Vahitov@mail.ru*

Ключевые слова: «Болезни» университетов, реформа образования, раздаток, высшее образование, государственная плановая экономика.

Предлагаемая статья относится к категории концептуальных статей.

Цель написания статьи – показать специфику высшего образования в советском и постсоветском обществах и связь советской модели образования с государственной плановой экономикой. Реформаторы российского образования, а также специалисты по высшему образованию, готовящие теоретическую основу реформ, не понимают этой специфики и пытаются совершенствовать наши вузы теми же средствами, что применяются и по отношению к западным вузам. Это естественным образом ведет к тому, что такие реформы, по сути, оказываются неудачными, хотя косметически все выглядит так, словно они осуществлены.

В статье используются концепция «экономического раздатка» О. Э. Бессоновой и авторская концепция раздатка высшего образования, что является теоретической базой нашего исследования.

В ходе работы обнаружено, что российская система высшего образования в сущности представляет собой советскую систему, только несколько модернизированную. Советские же вузы были включены в государственную плановую (раздаточную, по О. Э. Бессоновой) экономику через механизмы плана по приему, который формировался в Госплане СССР на основе заявок из учреждений и предприятий разных областей, а также распределения специалистов по этим отраслям экономики и социальной сферы. Раздаток проникал и в самое ядро высшего образования в СССР: организация учебы студентов и труда преподавателей также подчинялись планам и циклам «сдач-раздач», а учебный труд студентов носил принудительный характер, с тем чтобы бесперебойно снабжать специалистами экономику и социальную сферу. Само высшее образование было не только набором знаний и умений, но и социальным статусом. Преподаватель в этой системе превращался в неофициального госслужащего, который занимается раздатком и проверкой знаний.

В постсоветские времена раздаточный характер высшего образования сохранился, а плановая экономика была упразднена. Преподаватель также остался своеобразным служащим, его отношения с администрацией лишь формально стали договорными. Однако реформы разрушили указанные механизмы в системе «вуз-государство», что привело к тому, что высшее образование стало работать «вхолостую» и производить специалистов, которые не работают по специальности. В последнее время в связи с появлением целевиков и региональных заявок прежние механизмы восстанавливаются.

Ограничения данного теоретического подхода связаны с тем, что в современной России, как и на Западе, существует не только раздаток. Это необходимо учесть будущим исследователям этой темы.

Новизна статьи состоит в разработке оригинальной концепции связи российской модели образования с государственной экономикой.

1. Кризис российских вузов

Болезнями наших университетов и вузов в целом метафорически называют проблемы, с которыми они столкнулись в постсоветскую эпоху. Основные из них таковы:

- недофинансирование;
- падение качества образования;
- выпуск недостаточного количества специалистов, востребованных обществом и государством;
- перекося в сторону подготовки юристов и экономистов.

Поскольку проблемы наших вузов имеют некоторое сходство с проблемами, с которыми сталкиваются вузы Европы и Америки [1], большинство специалистов в области образования считают, что они имеют одну и ту же природу и поэтому «лечить» наши вузы можно теми же средствами, что вузы Запада [2]. В частности, таково было убеждение идеологов и проводников так называемой «Болонской реформы». Необходимость нашего вхождения в европейское образовательное пространство они аргументировали, помимо прочего, тем, что внедрение европейской модели образования (академические свободы, академическая мобильность и т. д.) поможет преодолеть нашим вузам кризисные явления.

Так ли это? Советник правительства Гайдара Джеффри Сакс однажды высказался о реформе советской экономики: «Мы положили больного на операционный стол, вскрыли грудную клетку, но оказалось, что у него другая, неизвестная нам анатомия» [3]. Наши университеты и остальные вузы тоже имеют совсем другую анатомию. Они только по названию тождественны западным университетам, а по сущности своей и по социальным функциям радикально отличаются. Поэтому их результативное реформирование возможно лишь с учетом их родовых особенностей. Главная из них, по нашему мнению, состоит в *раздаточной* форме высшего образования.

2. Советский раздаток высшего образования в системе плановой экономики

Понятие «раздаток» ввела в научный оборот экономист О. Э. Бессонова. Под ним она понимает экономику, альтернативную рыночной и построенную на сдачах государству произведенных благ и *раздачах* их по социальным группам. Для экономики раздатка характерны государственная или служебная собственность на основные средства производства (доступная на время службы, но не являющаяся частной), плановая организация производства (чтобы гармонизировать потоки сдач и раздач), принудительный служебный труд и, наконец, жалобы «снизу вверх» как канал обратной связи. Раздаток превалировал в экономике России во все исторические периоды и наличествует и сейчас [4].

На наш взгляд, раздаток в России доминирует не только в экономической сфере. В обществах такого типа и политическая и духовная жизнь строятся на принципах раздатка. Касается это и отечественной сферы высшего образования [5].

Здесь кратко остановимся на советской форме раздатка высшего образования, так как имеющаяся у нас система вузов досталась нам от СССР [6].

В СССР раздаток высшего образования сам был вовлечен в систему раздаточной плановой экономики. Функционирование всей системы разделялось на несколько стадий.

Стадия 1. Профильные ведомства обнаруживают необходимость в специалистах определенного типа и направляют заявку на них в Госплан СССР.

Стадия 2. Госплан разрабатывает план по приему и спускает его в министерство, которое курирует соответствующие вузы (например, в Министерство высшего образования).

Стадия 3. Министерство высшего образования дорабатывает и конкретизирует план по приему уже применительно к конкретным вузам и спускает план туда. На этой стадии кончается фаза раздатка, которую можно назвать *раздаток мест*.

Стадия 4. Конкретный вуз исходит из министерского плана по приему при наборе студентов. Если поданных документов будет больше, образуются конкурсы, если меньше – добор из подавших на другие специальности, но не прошедших конкурсы. Абитуриентов могли стимулировать для поступления на определенные специальности, поднимая размеры стипендий для студентов этих специальностей и наделяя студентов социальными льготами.

Стадия 5. Это учеба в вузе. Студент должен прослушать строго определенное количество дисциплин и сдать экзамены, удостоверяющие, что знания у студента наличествуют. Иначе говоря, преподаватели осуществляют *раздаток знаний*, а затем занимаются регистрацией и проверкой того, что получено и закрепилось.

Раздаток по природе своей предполагает плановую организацию сдач и раздач, причем план этот в советской высшей школе составляется не самим студентом, как на Западе, а администрацией вуза (учебно-методическим отделом) и спускался студенту в виде учебного плана и составленных на его основе деканатами и ректоратом расписаний занятий и экзаменов. Если студент не будет посещать занятия и не сдаст зачеты и экзамены, его не переведут на следующий курс и он будет отчислен. Это означает, что учебный труд студента советского вуза носил принудительный характер (тогда как учебный труд западного студента – относительно свободный, так как он сам выбирает курсы, преподавателей и срок сдачи экзаменов). Но эта принудительность труда необходима в рамках раздаточной системы образо-

вания: по плану государство должно через 5 лет получить определенное количество специалистов удовлетворительного качества, если же пойти на поводу у желаний студентов, то многие из них будут учиться не 5, а 6, 7 и более лет. Это, кстати, «бич» западных университетов с их свободой учебы. Советские вузы работали по принципу: «не можешь – отчислим, не хочешь – заставим».

В тоже время наличие единого учебного плана исключало возможность сильных разнотчений в уровне выпускников (на Западе два бакалавра физики могут иметь одинаковый диплом, но один в качестве элективных выбирал спецкурсы по физике, а другой ходил на филфак слушать лекции о русской поэзии и по физике знает только самое основное – это тоже обратная сторона свободы учебы).

Стадия 6. Это завершение учебы в вузе и получение диплома. Перед нами *раздаток свидетельств о высшем образовании и соответствующего статуса*. Дело в том, что в СССР (как и в современной России) действовали квалификационные справочники, которые указывали: какие должности на предприятиях и в учреждениях должны занимать люди с высшим образованием. Например, без высшего образования невозможно было занять любую руководящую должность в любой организации. Иначе говоря, высшее образование у нас – не только набор знаний и умений, но и определенный гарантированный государством социальный статус.

Раздачу дипломов и прилагающихся к ним статусов осуществляло государство в лице ректора вуза и председателя государственной экзаменационной комиссии.

Стадия 7. Следующий логический шаг – *распределение (раздаток) государством самих специалистов*. По решению комиссии по распределению каждый выпускник должен был отработать на определенном предприятии или в учреждении 3 года. В идеале это был тот пункт и то предприятие, которые подразумевалось при составлении плана приема 5 лет назад. Таким образом, цикл замыкался. Специалист, нужный государству в некотором месте и подготовленный в вузе для своей работы, достигал места назначения, указанного в заявке, отправленной в Госплан 5 лет назад.

Обратная связь. Предприятие или учреждение могло сигнализировать в соответствующее министерство, а оно – в Министерство высшего образования о низком качестве подготовки полученного специалиста. Министерство высшего образования должно было тогда их устранить. Проще говоря, сигналы-жалобы нужны были

в качестве канала обратной связи, позволяющего отладить механизм подготовки специалистов.

Каналы обратной связи между производством и вузом при посредничестве министерства выполняли и еще одну важную функцию. Допустим, в связи с научно-техническим прогрессом отпала необходимость в одних специалистах и появилась потребность в других. На Западе в этом случае сам студент, пользуясь свободой учебы, переориентируется, меняя свой индивидуальный учебный план (отказавшись от одних курсов и выбирая другие). Преподаватели также, видя, что у студентов появился интерес к определенным дисциплинам, пользуясь свободой преподавания, разрабатывают и предлагают курсы по этим дисциплинам.

В СССР в этом случае в министерство поступало предложение, министерство разрабатывало учебные планы по новым специальностям, а затем они спускались в вузы, где закрывались старые специальности и открывались новые и тогда начинался набор на них абитуриентов.

Схема работы системы «общество-вуз» в СССР получается такая:

Заявка – раздаток мест – раздаток знаний и умений – раздаток статусов – раздаток специалистов – обратная связь.

По-своему эта была отлаженная, логичная и эффективная конструкция, она хорошо выполняла свои функции, поставляя плановой экономике и государству бесперебойно большое количество специалистов достаточно высокого уровня.

3. «Человеческое измерение» советского вуза: треугольник – «администрация – преподаватель – студент»

Естественно советское раздаточное высшее образование имело и свое «человеческое измерение» – это отношения между ключевыми фигурами в вузе: администрацией, преподавателем и студентами. Опишем их вкратце, прежде чем обратиться к трансформации вузов и всей конструкции «общество – вуз» в постсоветские времена.

Преподаватель западного «гумбольдтовского университета» – в первую очередь свободный ученый. Его отношения со студентами носят партнерский характер (при всех условностях немецкого «культа профессоров» в XIX в., даже тогда проглядывалась эта тенденция, которая в современном американском исследовательском университете достигла апогея своего развития). Суть

этих отношений – свободный обоюдovýгодный договор: студент, выбирая дисциплину и преподавателя, заключает с преподавателем договор, по которому он выполняет учебные требования и получает определенное количество академических кредитов.

Работник системы раздатка высшего образования в Советском Союзе был госслужащим (пусть и не имеющим формально такого статуса). По своей социальной и профессиональной функции, психологии и мировоззрению и даже манере поведения средний преподаватель чувствовал себя чиновником – раздатчиком знаний и проверщиком степени их усвоения. Он подчинялся вышестоящим чиновникам – администрации во главе с ректором и руководил нижестоящими, готовящимися стать полноценными чиновниками – студентами. Эта особенность российского высшего образования проявилась еще в Российской империи. Перенесенные с Запада модели университетов, очень быстро приобрели местную специфику, которую наложила на них «российская почва» и превратились в государственные многопрофильные школы по подготовке госчиновников. Уставы дореволюционных российских университетов прямо говорили, что задача университетов – готовить юношество к прохождению государственной службы (инженеры, учителя, медики в Российской империи были госчиновниками, имевшими классы по «Табели о рангах»). Самих студентов называли в полушутку «чиновниками 15 класса» (в «Табели о рангах» было лишь 14 классов). Преподаватель был настоящим госслужащим, носил мундир соответствующего ведомства, подчинялся дисциплинарным нормам этого ведомства, распоряжениям и т. д. Защита диссертации, продвижение по карьерной лестнице вели к повышению класса госслужбы у преподавателя: ректор, к примеру, имел IV класс – действительный статский советник, что соответствовало генерал-майору в армии и контр-адмиралу во флоте. Так продолжалось до 1917 г. Революция упразднила ранги госслужбы, мундиры преподавателей и студентов, звания и степени, но прежняя сущность раздатка образования осталась. Более того, как было сказано выше, после реформы 1930-х гг., советские вузы были вмонтированы в государственную плановую экономику, что окончательно законсервировало раздаточные механизмы образования. Исчезли элементы вузовского самоуправления, которые были отвоеваны у правительства в либеральное последнее предреволюционное десятилетие, руководство вузов стало назначаться непосредственно курирующими

вузы ведомствами (наркоматами, затем министерствами). Труд преподавателя стал оплачиваться по тарифной сетке, превратившись в жалованье, которое выплачивается чиновникам. Жалованье отличается от зарплаты, которую получают наемные работники тем, что зависит не от объема выполненной работы, а от должности чиновника в иерархии и платится не за работу – госслужащий в идеале работает не за деньги, а в силу духовной мотивации – а для поддержания жизни и обеспечения труда госслужащего (в послесталинские времена ввели также и почасовую оплату, но она предназначалась для «гостевых лекторов» и если выплачивалась работникам данного вуза, то, как правило, тем, кто принадлежал к низшему звену – аспирантам, ассистентам).

Кроме того, советский преподаватель занимался надзором за порядком и дисциплиной среди студентов (выполняя функции, которые до революции возлагались на специальные чины внутриуниверситетской полиции), руководством их трудовой деятельности (на «субботниках», в колхозах), их нравственно-идеологическим воспитанием.

Таким образом, преподаватель советского раздаточного вуза должен был быть не только ученым, эрудитом, оратором, что требуется от западного преподавателя, но и нравственным авторитетом для своих студентов. В этом сказывалось нерасчлененность знаний и нравственно-духовных ценностей, свойственная для цивилизаций, сохранивших ценностное ядро традиционного общества.

4. Постсоветское высшее образование: сохранение раздатка и неудача реформ

В начале 1990-х гг. в стране произошли изменения, результатом которых стала трансформация политической и экономической систем России. В стране была осуществлена попытка построить капитализм и либеральную демократию. Однако высшее образование сохранило раздаточный характер. Из него только были изъяты важные элементы, что и стало истинной причиной его кризиса.

Раздаточный характер постсоветского высшего образования сохранился в силу существования следующих факторов.

Во-первых, высшее образование остается в руках государства, а так называемое коммерческое образование (частные вузы), лицензируется по критериям, которые разрабатываются по об-

разцам программ и планов госвузов. То есть они не являются настоящими частными независимыми вузами со своей системой подготовки, альтернативной государственной, а всего лишь реализуют право откупа высшего образования гособразца. Оно состоит в том, что они осуществляют «облегченный вариант» высшего образования по определенным специальностям, получая за это деньги.

Во-вторых, остается плановая организация учебы и принудительный труд студентов (в том числе и в негосударственных вузах), хотя и были попытки введения свободы учебы и преподавания по образцу гумбольдтовского университета в ходе кампании вхождения России в Болонское пространство (об этом подробнее будет сказано ниже).

В-третьих, сохраняется статусный характер высшего образования, так как до сих пор действуют нормативные документы, прежде всего – «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих», утвержденный приказом Минтруда от 21 августа 1998 г. № 37, согласно которому занимать руководящие должности во всех предприятиях и организациях (независимо от формы собственности) нельзя без диплома о высшем образовании (справочник уточняет, какое высшее образование требуется в различных областях). Более того, Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» требует, чтобы руководство даже частных банков обязательно имело дипломы об экономическом или юридическом высшем образовании (после этого вряд ли стоит удивляться, что огромное количество абитуриентов стремятся на экономические и юридические факультеты). Высшее образование в постсоветской России сохранило раздаточный характер, какой оно имело и в СССР, и в дореволюционной России (где, собственно, и были изобретены многие механизмы образовательного раздатка, например, академическая стипендия и обязательная отработка по распределению, которая тогда, правда, охватывала не всех студентов, а лишь «казеннокоштных», то есть «бюджетников»).

Выше уже говорилось, что «Болонская реформа» – попытка внедрить в российских вузах модель западного высшего образования – фактически не удалась, хотя руководители от образования, конечно, отрапортовали властям страны о том, что все прошло наилучшим образом. В действительности изменения имели и не могли не иметь лишь косметический характер. Российская система высшего образования выстроена по совсем иным принципам, нежели западная, она отторгает западную модель, насильственная подгонка под

которую просто ее разрушит. Это можно рассмотреть на примере попытки утверждения в России двухуровневой модели образования («бакалавриат – магистратура») и академических свобод.

Одним из главных требований при присоединении России к «Болонскому пространству» было требование перехода от специалитета к двухуровневой системе «бакалавриат – магистратура». Система эта больше отражает англосаксонскую и даже американскую традицию высшего образования и противоречит некоторым моделям национального образования в Евросоюзе (так, в Германии во многих вузах до Болонского процесса также, как и в России, существовал специалитет), но в Европе все же эту систему переняли. Вызвано это было необходимостью унифицировать европейское высшее образование; при наличии общего рынка и трудовой миграции в рамках единой Европы несогласованность академических статусов выпускников вузов создавала большие трудности, а брать за основу одну из национальных европейских традиций высшего образования – значит вызвать обиду со стороны других стран.

В России эта реформа стала сразу же пробуксовывать. В конце концов «на бумаге» российские вузы, конечно, перешли на нее и стали выпускать бакалавров и магистров вместо специалистов (за некоторыми исключениями), но в реальности наш специалитет сохранился, правда, в значительном ужатом виде.

Дело в том, что разница между специалитетом и бакалавриатом с магистратурой не сводится только лишь к тому, что в них учатся разное количество лет. Заметим, что именно об этом в основном и велись дискуссии, в которых преимущественно обсуждался вопрос: можно ли обучить студента за 4 года бакалавриата тому, чему в специалитете учили 5 лет? В действительности западный бакалавриат имеет качественные отличия от советского специалитета. Наш специалитет предполагал узко профессиональное образование уже начиная с младших курсов. Разумеется, на первых двух курсах советских вузов наличествовали и общие для всех предметы, такие как «Марксистско-ленинская философия», «Политэкономия», «Научный коммунизм» но уже с первого курса начинали читать и специальные курсы, необходимые для будущей профессии. Наши факультеты готовили не «физиков» или «филологов» вообще, а учителей физики или русского языка, или инженеров-радиоэлектронщиков и профессионалов издательского дела. Окончательный выбор профессии студент

делал на третьем курсе, но уже на первом сам набор предметов оставлял ему очень узкий выбор.

Западный же бакалавриат – по сути – общее высшее образование. Студент выбирает себе основное направление (major), но это довольно абстрактные «физика», «математика», «политология», которые к тому же он всегда может изменить или дополнить другими. Первые два года (из трех или четырех) преобладают общие предметы; студент может слушать курсы на любом факультете и на нескольких факультетах сразу. Такая свобода образования, как уже отмечалось, связана с рыночным характером экономик западных стран. Рынок постоянно приносит все новые и новые машины, механизмы, технологии, товары. Готовить профессионала определенной узкой специальности смысла нет (вузы будут готовить инженеров для производства виниловых пластинок, а через четыре года, когда эти инженеры выйдут на рынок труда, окажется, что на смену виниловым пластинкам уже пришли CD-диски). Образование же, построенное на общих курсах, позволяет быстро переучиться; к тому же и сам студент, видя, как меняется конъюнктура рынка, может подкорректировать набор предметов.

Более специализированное профессиональное образование на Западе дает магистратура, которую с определенной натяжкой можно считать отдаленным аналогом нашего специалитета.

Наш же бакалавриат, введенный после Болонской реформы, представляет собой просто ужасный специалитет. Узкоспециальные предметы, также, как и раньше, начинают изучать с первого курса (общеуниверситетские курсы зачастую в программах для бакалавров даже сокращаются для сохранения профилирующих дисциплин). Перегородки между факультетами у нас жесткие, случаи посещения студентами курсов на других факультетах – не просто редкость, но и нонсенс, перевод с факультета на факультет затруднителен.

Более того, приняв Федеральный закон от 22 августа 1996 г. № 125-ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании», который провозгласил диплом бакалавра документом о законченном высшем профессиональном образовании, государство фактически признало, что наш бакалавриат – тот же специалитет.

Это в свою очередь обесмыслило введение магистратуры. Она у нас превратилась в подготовительный этап привычной нам аспирантуры. Большинство студентов магистратуры идут после нее в аспирантуру и после «пробной» магистерской диссертации пишут «настоящую» кандидатскую.

Такая мутация западных бакалаврита и магистратуры на российской почве легко объяснима. Бакалавриат (и в меньшей степени магистратура) в качестве опорного механизма имеют свободу учебы студентов. Как уже говорилось, смысл обучения в бакалавриате состоит в том, что студент сам корректирует свою образовательную траекторию, решая, какие дисциплины ему нужны для его будущей профессиональной деятельности или просто для общего развития. Причем это могут быть дисциплины совершенно различные, даже входящие в программы разных факультетов. Именно это обеспечивает «общий», гибкий характер образования в бакалавриате.

Требование ввести курсы по выбору или элективные курсы было одним из главных требований при вхождении России в «Болонское пространство». Однако и оно было реализовано лишь формально. Курсы по выбору появились в программах, но в жизни их введение всячески тормозилось и тормозится руководством факультетов и вузов. Достигается это разными способами: студентов не информируют, что данный курс является курсом по выбору, вместо индивидуального выбора им предлагают проголосовать за тот или иной курс всей группой, группу заставляют выбрать курс, угрожая «репрессиями» на экзамене. Так часто обстоит дело не только в провинции, но и в центральных московских вузах, которые стремятся во всем подражать западным учебным заведениям, курсы по выбору сводятся к минимуму, только другим, более мягким путем. Так регламент ВШЭ сообщает, что если на какой-либо курс по выбору записываются менее 10 студентов в бакалавриате и менее 5 в магистратуре, то курс читаться не будет. Тот же регламент сообщает, что никуда не записавшиеся студенты распределяются по курсам деканатом, это называется принцип доукомплектации групп. Легко заметить, что одновременное применение обоих принципов приводит к замене курса по выбору на обязательный курс.

Сами вузы объясняют свое нежелание серьезно проводить в жизнь свободу учебы тем, что при индивидуальном выборе дисциплин не будет хватать аудиторного фонда вузов. Однако это не более чем отговорка. Проблема в другом: любой раздаток, в том числе раздаток знаний, предполагает планирование сдач и раздач. Педагогический труд в российских университетах носит плановый характер. Каждый преподаватель в зависимости от его ученой степени, должности, места в вузовской иерархии должен отработать определенное количество часов в год. Скажем в последнее время

для доцента в провинции годовая нагрузка составляет от 800 до 1000 часов (конечно, сюда входят не только чтение лекций и проведение семинаров, но и прием зачетов и экзаменов, проверка рефератов, контроль за самостоятельной работой студентов и т. д.). Настоящее, а не формальное введение свободы учебы приведет к тому, что значительное количество преподавателей не сможет выполнять нагрузку, поскольку их и их дисциплины студенты не будут выбирать (причем, не обязательно, потому что они – плохие преподаватели, возможно, некоторым студентам не понравится их высокая требовательность). Поскольку программы у нас достаточно жесткие и общее количество часов, необходимых для получения диплома фиксированное, то избыток нагрузки ляжет на оставшихся преподавателей. Это просто разрушит нашу систему образования.

Поэтому мы говорили выше, что реформа, предполагающая насаждение у нас образовательных институций западного типа, просто была обречена на то, чтобы быть проведенной сугубо косметически. Под внешним блеском «вошедших в европейское пространство» российских вузов сохранился прежний российский и советский образовательный раздаток.

5. «Человеческое измерение» постсоветского вуза: договоры между администрацией и преподавателями

В «человеческом измерении» постсоветского вуза также произошли изменения. Преподаватели были переведены на договоры, которые заключаются на сроки от 1 года до 3 и 5 лет. Таким образом, по мысли реформаторов, наши преподаватели должны были превратиться из неофициальных госслужащих, какими они были в СССР, в наемных работников, какими они являются на Западе (главным образом в англо-саксонских странах). Однако случилось то же самое, что и с попыткой реформировать отношения между преподавателями и студентами, в результате введения академических свобод (то есть фактически тоже переведя их в область договоров). Договоры, которые заключают преподаватели с администрацией, стали формальностью, указанные в договоре условия в реальности не выполняются, помимо договора, деятельность преподавателей регламентируется многочисленными должностными инструкциями. Иногда в договорах прямо прописывается, что администрация без ведома преподавателя может увеличивать или уменьшать количество «часов», которые он должен отработать. Однако никто все-

рyez эти договоры не воспринимает, их даже редко читают, подписывают не глядя. Попытка изменить условия договора в свою пользу рассматривается как бунт, преподавателей, как правило, предупреждают, что если они не подпишут договор, то их уволят. В случае же безоговорочного согласия выборы по конкурсу проводятся формально, без выдвижения альтернативных кандидатур и конкурентной борьбы.

В итоге преподаватели так и остались неофициальными служащими, договор – лишь ширма, выгодная администрации, при его помощи можно избавиться от неугодных, «смутьянов», с которыми просто не заключают договор, лояльные же преподаватели без препятствий проходят по конкурсу.

Впрочем, иначе и быть не могло. Переходу к реальным договорным отношениям между администрацией и преподавателями препятствуют два фундаментальных обстоятельства. Первое сводится к тому, что в России нет реального рынка труда преподавателей. На Западе преподаватель рассылает свои резюме в различные университеты, получает приглашения и выбирает между ними. В России переход преподавателя из одного вуза в другой – редкость. Это трудно сделать при наличии системы разрешительной регистрации (фактически – прописки) в городах. Большинство преподавателей вуза – его же выпускники, прошедшие аспирантуру в «*almamater*» и тут же защитившие диссертации. Конкуренция сведена к минимуму в силу того, что вопросы приема на работу решаются еще до конкурса на основе личных договоренностей между претендентом и заведующим кафедрой / завкафедрой / деканом / ректоратом.

Второе обстоятельство этого рода – отсутствие реальных свобод учебы и преподавания. На Западе вуз принимает на работу преподавателя и даже соглашается на выгодные для него условия, потому что он известный ученый, его курс будет оригинальным, студенты будут записываться к нему. У нас преподаватель может быть сколь угодно крупным ученым, но ходить к нему будут лишь те студенты, у которых этот предмет значится в учебной программе как обязательный (а если он даже является курсом по выбору, то администрация найдет способы заставить этих студентов выбрать его). Кроме того, читать преподаватель обязан лишь то, что указано в министерской программе. В этих условиях преподаватели становятся легко взаимозаменяемыми, и их личные и даже профессиональные качества (в случае если они не ниже определенного минимума) для работода-

теля да и для студента не так уж важны (что бы они сами не говорили об этом).

Итак, наши вузы даже после реформ остались раздаточными, а преподаватели остались, по сути, служащими.

6. Постсоветское высшее образование: изменения в системе «вуз – государство»

Однако в вузовской системе и в системе «вуз – государство» в постсоветскую эпоху все же произошли определенные изменения.

Во-первых, исчезла такая инстанция, как Госплан, которая аккумулировала заявки на специалистов.

Во-вторых, план по приему хоть и сохранился, но приобрел мягкий характер. До 2013 г. его разрабатывали специальные отделы Министерства образования, которые на основе социологических исследований прогнозировали требуемое количество и профили специалистов. Таким образом Министерство формировало примерный план и предлагало его вузам. В свою очередь, вузы начинали торг с Министерством, заявляя, что они могут подготовить большее количество (поскольку от плана по приему зависит госфинансирование вуза). Министерство оценивало потенциал вуза, исходя из его показателей – кадровый потенциал, площади, средний бал абитуриентов, количество трудоустроившихся по специальности, по данным Минтруда. Играли роль и субъективные факторы: личные связи руководства вуза в министерстве. В конечном итоге достигался консенсус, Министерство утверждало план по приему, и вуз получал деньги. Качество образования этих студентов в реальности мало кого интересовало, потому что значительная их часть все равно не будет работать по специальности, а если и будет, жаловаться некому – обратная связь между производством и вузом разрушена.

В-третьих, появились коммерческие наборы. Причем их появление логически вытекает из перехода планов по приему к мягкому варианту. Без механизма распределения специалистов значительное количество выпускников не устраиваются по специальности. Министерство образования, фиксируя это через органы Минтруда, сокращает вузу планы по приему (не желая оплачивать обучение студентов, которые не станут работать там, где это нужно государству). Вуз, теряя госфинансирование, вынужден вводить коммерческие наборы. Львиная их доля приходится на пресловутых юристов и экономистов.

Наконец, четвертое изменение – отмена послевузовского распределения специалистов, про которую упоминалось выше. Вместо распределения вузы и министерства стали мониторить трудоустройство выпускников с тем, чтобы выявить эффективность работы вуза. Канал обратной связи просто исчез. Таким образом, схема «общество – вуз» приобрела следующий вид:

Прогноз потребностей в специалистах – раздаток мест (план по приему) – раздаток знаний (учеба) – раздаток статусов (выдача дипломов) – мониторинг трудоустройства.

Отсюда видно, что самое главное ключевое изменение в нашей системе – это отмена распределения. Именно с этим и связан кризис всего постсоветского высшего образования. Распределение было краеугольным камнем этого механизма. Распределение удовлетворяло потребность в специалистах, которую выражали заявки, отправленные в Госплан, что позволяло промышленности и социальной сфере страны развиваться, а значит порождать новые потребности в специалистах, новые заявки, что вновь запускало механизм вузовского образования. Распределение отменили, и вузы стали работать вхолостую. Государство, потому что недополучало специалистов, уменьшило финансирование обучения, сокращая планы по приему, вузы стали увеличивать коммерческие наборы за счет снижения требований к абитуриентам и студентам, качество образования стало падать.

Итак, главные «болезни» наших сегодняшних вузов – недофинансирование, снижение качества образования, переизбыток юристов и экономистов и недостаток специалистов, необходимых обществу и государству – связаны с непониманием реформаторами «особой анатомии» нашего высшего образования. Российская вузовская система создавалась в советские времена и была адаптирована к советской плановой экономике. Попытка погрузить ее в рынок, изъяв при этом важные структурные составляющие – заявки Госплана и распределение (раздаток мест и раздаток специалистов) с заменой первого прогнозированием потребностей экономики, а второго сбором данных о трудоустройстве – привела ко всем четырем названным системным проблемам.

7. Тенденции и перспективы

Как показали 1990-е гг., изменить природу наших вузов невозможно. Значит, требуется возвращение «изъятых деталей». Интуитивно руковод-

ство образованием это понимает и предпринимает соответствующие шаги. С 2013 г. Министерство образования и науки Российской Федерации стало распределять контрольные цифры приема (КЦУ) по новому принципу. Стали обращаться к исполнительным органам власти в регионах с просьбой сформировать региональные заявки на специалистов определенных отраслей, которых должны готовить вузы, находящиеся в данных регионах [7]. Перед нами своеобразное возрождение госзаказа на специалистов (региональный уровень).

В то же время новый закон «Об образовании в Российской Федерации» позволил усовершенствовать целевые наборы в вузы. Закон вводит ответственность сторон после подписания договора о целевом обучении между студентом и компанией, которая оплачивает его образование. В случае если студент после получения диплома откажется идти на работу в эту компанию, он обязан вернуть деньги, потраченные на его обучение и оплатить штрафные санкции. Штраф ожидает и компанию, которая откажется принять на работу своего студента-целевика. Перед нами своеобразное возрождение механизма распределения молодых специалистов.

Дальнейшим развитием этой тенденции может быть создание на федеральном уровне органа, аккумулирующего заявки на специалистов и отправляющего госзаказ в Министерство образования и науки Российской Федерации, а также расширение категории целевиков, на которых рас-

пространяется договорное распределение. Таким образом, будет восстановлена обратная связь между госсектором экономики и госвузами.

Как же быть с рыночным сектором? Возможно, для его обеспечения следовало бы создать сеть частных вузов, которые работали бы на иных принципах, чем госвузы и были адаптированы к конъюнктуре рынка, но это только одно из предположений.

Список литературы

1. Ридингс Б. Университет в руинах / пер. с англ. А. М. Корбута. М.: ГУ ВШЭ, 2010. 304 с.
2. Соколов М. М., Тутаев К. Д. Провинциальная и туземная наука // Антропологический форум. 2013. № 19. С. 239–275.
3. Шенин С. Ю. Джеффри Сакс и американская помощь постсоветской России: случаи «другой анатомии» // Известия Саратовского университета. Сер. История. Международные отношения. 2010. Т. 10. Вып. 1. С. 99–107.
4. Бессонова О. Э. Раздаточная экономика России. Эволюция через трансформации. М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2006. 114 с.
5. Вахитов Р. Р. Судьбы университета в России: имперский, советский и постсоветский раздаточный мультиинститут. М.: Страна Оз, 2014. 276 с.
6. Аврус А. И. История российских университетов: Очерки. М.: Моск. обществ. науч. фонд, 2001. 85 с.
7. Карнаух М. Вузы получают бюджетные места в зависимости от приоритетных областей экономики региона [Электронный ресурс]. URL: <http://kpfu.ru/news/vuzy-poluchajut-bjudzhetnye-mesta-v-zavisimosti-62661.html> (дата обращения: 24.11.2016)

DOI 10.15826/umpa.2017.02.016

«DISEASES» OF OUR UNIVERSITIES: SOVIET UNIVERSITIES IN THE POST-SOVIETERA

R. R. Vakhitov

Bashkir State University

32 Validi str., Ufa, 450076, Russian Federation; Rust_R_Vahitov@mail.ru

Key words: «Diseases» of universities, education reform, razdatok, higher education, state-planned economy.

The article falls under conceptual category.

The aim of the article is to show specific features of higher education at the Soviet and post-Soviet territory and relation between Soviet education model and state planned economy. Russian education reformers as well as higher education specialists preparing theoretical basis for the reform do not understand these specifics and try to improve our education by the same instruments that are applied to Western universities. This naturally leads to practical

failure of such reforms though it might seem that they were conducted successfully.

The article uses the concept of «economic razdatok» by O. E. Bessonova and author's higher education «razdatok» concept which is a theoretical basis for this research.

During the research it was found that Russian higher education system is in fact the Soviet one with slight modernization. Soviet universities were a part of state planned («razdatok» according to O. E. Bessonova) economy via enrollment plan mechanisms formed by USSR Gosplan on the basis of requests from institutions and companies from

different spheres as well as designation of specialists to various economic and social spheres. «Razdatok» penetrated the very core of higher education in the USSR: organization of study process and lecturers' activities were also under the plan and cycles of "hand in – hand out" whereas the study process was a dictator one in order to continuously supply economics and social sphere with necessary specialists. In this system lecturer turned to an unofficial state servant engaged in handing out and checking the knowledge.

At the Ppost – Soviet time «razdatok» character of education remained though planned economy disappeared. Lecturer also remained sort of a civil servant though formally his relations with administration were based on the contract. However the reform destroyed these mechanisms in the system "university – state" leading to higher education working «idle» and produce specialists not employed according to their specialization. Recently because of appearing «target» students and regional requests the old mechanisms have begun to restore themselves.

Limitations of this theoretical approach are related to the fact that modern Russia as well as the West is not limited to «razdatok» system. This should be taken into consideration by future researchers in this area.

The novelty of the article is in the development of an original concept of the connection between the Russian educational model and state economy.

References

1. Readings B. Universitet v ruinakh [The University in Ruins], Moscow, Higher School of Economics Publ., 2010, 304 p.
2. Sokolov M. M., Titaev K. D. Provintsial'naya i tuzemnaya nauka [Provincial and Indigenous Science]. *Antropologicheskij Forum* [Forum for Anthropology and Culture], 2013, no. 19, pp. 235–275.
3. Shenin S. Yu. Dzheffri Saks i amerikanskaya pomoshch' postsovetsskoi Rossii: sluchai «drugoi anatomii» [Jeffrey Sachs and American Aid to Post-Soviet Russia: the Case of «Different Anatomy»]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Ser. Istoriya. Mezhdunarodnye otnosheniya* [Proceedings of Saratov University. New series. Series History. International Relations], 2010, vol. 10, iss. 1, pp. 99–107.
4. Bessonova O. E. Razdatochnaya ekonomika Rossii. Evolyutsiya cherez transformatsii [Transfer Russian Economy. Evolution through the Transformation], Moscow, Rossiiskaya politicheskaya entsiklopediya (ROSSPEN), 2006, 114 p.
5. Vakhitov R. R. Sud'by universiteta v Rossii: imperskii, sovetsskii i postsovetsskii razdatochnyi mul'tiinstitut [The Fates of the University in Russia: The Imperial, Soviet, and Post-Soviet Disbursive Multiinstitute], Moscow, Strana Oz, 2014, 276 p.
6. Avrus A. I. Istoriya rossiiskikh universitetov: Ocherki [The History of Russian Universities: Essays], Moscow: Moskovskii obshchestvennyi nauchnyi fond, 2001, 85 p.
7. Karnaukh M. Vuzy poluchayut byudzhetye mesta v zavisimosti ot prioritnykh oblastei ekonomiki regiona [Universities Receive Budget Places Depending on the Priority Areas of the Regional Economy], available at: <http://kpfu.ru/news/vuzy-poluchajut-byudzhetye-mesta-v-zavisimosti-62661.html> (accessed 24.11.2016).

Информация об авторе / Information about the author:

Вахитов Рустем Ринатович – кандидат философских наук, доцент кафедры философии и политологии факультета философии и социологии Башкирского государственного университета; 8–917–492–4716; Rust_R_Vahitov@mail.ru.

Rustem R. Vakhitov – Candidate of Philosophic Sciences, Assistant Professor, Department of Philosophy and Sociology, Bashkir State University; 8–917–492–4716; Rust_R_Vahitov@mail.ru.



ПУБЛИКАЦИОННАЯ АКТИВНОСТЬ: ОЦЕНКА РОЛИ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ

*М. Б. Хрусталева, М. А. Андреева, А. В. Тишков, Е. В. Вербицкая,
А. С. Колбин, Л. В. Кочорова, А. А. Максимова, Н. И. Вишняков*

*Первый Санкт-Петербургский государственный медицинский университет имени академика И. П. Павлова
Россия, 197022, г. Санкт-Петербург, ул. Льва Толстого, д. 6–8; nauka@spb-gmu.ru*

Ключевые слова: публикационная активность, фонд заработной платы, импакт-фактор, научная продукция, исследователь.

В статье исследуется зависимость материального стимулирования и публикационной активности научных сотрудников медицинского университета. Были проанализированы данные о научных публикациях сотрудников научно-исследовательских подразделений медицинского университета за трехлетний период. Объем подготовленной научной продукции оценивался путем нормализации показателей по виду и качеству научной продукции. Была установлена прямая зависимость количества, подготовленной научной продукции и размера фонда оплаты труда в подразделении. В тоже время было показано отсутствие связи между «зарплатной» составляющей в единице научной продукции и размером фонда оплаты труда в подразделении. Таким образом, можно сделать вывод о недостаточности исключительно материального стимулирования публикационной активности и о необходимости поиска иных факторов, влияющих на разработку научной продукции исследователями.

Материалы статьи могут служить базой для создания методики оценки публикационной активности научно-педагогических работников высшей школы.

Введение

Научно-исследовательская работа является одним из базовых направлений деятельности вузов. Предполагается, что ее интенсивность и продуктивность определяет качество и научно-преподавательского состава, и содержания, и организации образовательного процесса, его результатов [1]. Публикационная активность при оценке эффективности научно-исследовательской деятельности научно-педагогических работников вузов, научных организаций и даже целых стран является одним из ключевых показателей [2]. Публикационная активность, как правило, оценивается суммарным количеством публикаций в российских и зарубежных журналах, а также монографий, сборников трудов по материалам научных конференций и др. Для научно-педагогических сотрудников высшей школы отмечаются в качестве особенно значимых публикации в журналах, включенных в список, рекомендованный ВАК, поскольку их наличие входит в аккредитационные показатели вузов.

Современная политика Российской Федерации в области науки и образования направлена на всестороннюю поддержку научной деятельности [3], в том числе и публикационной активности, путем материального стимулирования. Действующие в высших школах системы финансового стимулирования научно-педагогических сотрудников базируются на идее повышения результативно-

сти научной деятельности в соответствии с показателями, учитываемыми Министерством образования и науки Российской Федерации [4, 5]. И. Д. Котляров предлагает методику материальных выплат, основанную на качественном показателе – статьи в зарубежном журнале с высоким импакт-фактором [6]. В ряде публикаций рассматриваются и другие методики расчетов стимулирующих выплат, принятых в вузах [2, 7, 8].

В ряде вузов применяется система оплаты труда, основанная на принципах KPI (Key Performance Indicators). Оплата труда научно-педагогических сотрудников производится на основе должностных окладов (постоянная часть), которые устанавливаются администрацией вуза в соответствии с должностью и квалификацией сотрудника, и материального стимулирования (переменная часть), ориентированного на достижение краткосрочных и долгосрочных целей развития научной деятельности вуза, в том числе – увеличение публикационной активности. В то же время некоторые другие организации в трудовых соглашениях прописывают наукометрические показатели (число публикаций в журналах с определенным уровнем импакт-фактора, входящих в конкретные наукометрические базы данных и др.), достижение которых является обязательным для сотрудника. Невыполнение данных показателей может являться основанием для прекращения трудового договора.

Некоторые авторы указывают на высокую значимость нематериальной мотивации для творческих и научных сотрудников. Например, различные образовательные программы выступают одним из факторов нематериальной мотивации, способствующих повышению лояльности и эффективности сотрудников. [9].

Вопросы, связанные с разработкой системы оценки публикационной активности научно-педагогических работников, ставились и зарубежными учеными [10, 11].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что отличительной особенностью современного этапа развития как российского, так и зарубежного образования является поиск оптимальных путей стимулирования публикационной активности научно-педагогических сотрудников высшей школы в соответствии с оптимальной системой оценки.

В настоящее время вузы России имеют право самостоятельно решать вопрос о стимулировании научно-педагогических сотрудников. В связи с этим федеральные вузы реализуют различные подходы к стимулированию публикационной активности. Актуальным остается вопрос о том, как, используя управленческие и экономические механизмы, стимулировать научно-педагогических работников к исследованиям и отражению результатов таких работ в мировых базах научного цитирования.

В настоящем исследовании рассматривается зависимость материального стимулирования и публикационной активности научных сотрудников медицинского вуза на примере ФГБОУ ВО «Первый Санкт-Петербургский государственный медицинский университет имени академика И. П. Павлова».

Методы исследования

ФГБОУ ВО «Первый Санкт-Петербургский государственный медицинский университет имени академика И. П. Павлова» (далее –

Университет) – крупнейшее учебное, научное и лечебное медицинское учреждение Санкт-Петербурга, один из ведущих медицинских вузов России. В состав Университета в настоящее время входит 14 крупных научных подразделений (научно-исследовательские институты (НИИ) и научные центры (НЦ)) и 72 кафедры. Всего в научно-исследовательской работе на конец 2016 г. было занято 202 научных сотрудника и 1092 единицы профессорско-преподавательского состава.

В российском менеджменте, и в частности среди администрации Университета, ведутся дискуссии относительно того, на каких принципах создать систему стимулирования публикационной активности научно-педагогических работников вузов. Авторы статьи, наряду с другими исследователями, полагают, что важную роль в построении объективной и эффективной системы мотивации может сыграть Ключевой индикатор выполнения (KPI) [12]. Мотивация (финансовое стимулирование) научно-педагогических сотрудников на базе KPI, в отличие от базовой заработной платы, ориентирована на выполнение определенных задач.

С целью изучения эффективности деятельности научных подразделений Университета была сформирована методика, позволяющая оценить зависимость результативности деятельности научных подразделений от затрат на фонд оплаты труда сотрудников данных подразделений. В связи с тем, что в соответствии с нормативными документами Университета руководители подразделений обладают достаточно высокой степенью свободы в подборе кадров и ограничены лишь общим фондом оплаты труда в подразделении, численный и качественный состав сотрудников в рамках данного исследования не изучался.

Был сформирован массив данных, включающих в себя сведения о подготовке различных видов научной продукции за пять лет (табл. 1).

Таблица 1

Количество различных видов научной продукции, подготовленной в Университете в период 2012–2016 гг.

Научная продукция	2012	2013	2014	2015	2016
Статьи в отечественных рецензируемых журналах	486	765	685	625	628
Главы в монографиях	6	11	79	95	81
Статьи в рейтинговых зарубежных журналах	53	87	65	40	70
Книги (монографии, справочники)	50	50	35	31	30
Доклады и тезисы (в РФ и СНГ)	2129	2061	1334	927	814
Прочие зарубежные публикации (статьи, тезисы)	533	422	284	204	288
Объекты интеллектуальной собственности	16	16	15	18	16

Всего было проанализировано 8588 единиц научной продукции.

Для оценки объема подготовленной научной продукции была разработана оригинальная методика нормализации показателей в зависимости от вида научной продукции и ее качества, с учетом импакт-фактора и издательства, опубликовавшего результаты научных исследований.

Было установлено, что продуктивность научных работников, ценность и качество научных публикаций рассматриваются как свойства, указывающие на эффективность научной деятельности организации [13]. В связи с этим возникла необходимость объективной оценки объема производимой научной продукции с учетом ее вида и качества как отдельными исследователями, так и целыми подразделениями. Для достижения этой цели был разработан интегративный коэффициент научной продукции подразделения, который рассчитывается как сумма коэффициентов научной продукции каждого из сотрудников подразделения.

Поскольку научная продукция достаточно разнородна и обладает различными качественными характеристиками, для ее анализа и нормализации объемов трудозатрат на ее подготовку пришлось использовать некоторые допущения [14].

Для оценки качества журнальных статей и некоторых докладов был использован импакт-фактор периодических изданий, в которых опубликован данный труд.

Несмотря на хорошо известные критические замечания в отношении значения и справедливости импакт-факторов (ИФ) журналов [15], названный наукометрический показатель продолжает оставаться широко распространенным инструментом оценки научной продукции. Первоначально разработанный в качестве ориентира для библиотечарей с целью сравнения качества журнала в рамках конкретных научных тематических

категорий [16], ИФ применяется аналогично для измерения и сравнения результатов научной деятельности отдельных лиц или учреждений, и, несмотря на наличие других показателей (например, индекс Хирша [17]), ИФ продолжает играть доминирующую роль в оценке результативности научной деятельности [18]. Наукометрические показатели, в том числе ИФ, дают возможность оценить научный успех количественно.

Для оценки качественных характеристик неперiodических изданий (монографий, справочников) коллегиально группой экспертов, состоящей из ведущих ученых Университета, были выделены три группы издательств, предъявляющих различные требования к подготовке материалов (табл. 2).

В первую группу вошли издательства с наиболее строгими требованиями к рецензированию и отбору публикаций. Вторая группа включала в себя издательства с менее строгими, по мнению экспертов, требованиями.

Третья группа включала в себя все прочие издательства, чьи требования к публикациям и подходы к рецензированию рукописей эксперты не смогли оценить однозначно.

В соответствии с распределением в каждой группе присваивался свой весовой коэффициент, который делился на число авторов (N). Формулы расчетов коэффициентов по различным видам научной продукции приведены в табл. 3.

Итоговый объем произведенной научной продукции (ОП) каждого автора рассчитывался как сумма коэффициентов за период времени (1 год, для целей настоящей статьи): $ОП = \sum КП$.

Для извлечения и обработки метаданных научной продукции использовался оригинальный программный продукт на основе Java-технологий: JDK1.7 и J2EE 7 и Система управления базами данных – MS SQL Server 2008. Сведения об импакт-факторах российских и зарубежных изданий

Таблица 2

Распределение издательств по уровню требований к рукописям

I группа	II группа	III группа
Зарубежные: 1. Blackwell Publishing (Wiley-Blackwell) 2. Elsevier 3. Karger AG 4. Lippincott Williams & Wilkins (LWW) 5. McGraw-Hill 6. Springer 7. Wiley & Sons, Inc. Publishers 8. Wilson Company 9. Biomed Central (BMC) 10. ScienceDirect	1. Издательство МГУ им. М. В. Ломоносова 2. Издательство СПбГУ	Прочие

Продолжение табл. 2

I группа	II группа	III группа
Российские: 1. Медицина 2. Медицинская литература 3. ГЭОТАР-Медиа (Москва) 4. Академия 5. Медиа Сфера 6. Питер 7. Бином 8. Техносфера 9. Альфмед 10. Медицинское информационное агентство 11. Медицина и просвещение 12. СпецЛит 13. АБВ-пресс 14. Азбука 15. Бионика 16. Издательство Н-Л 17. Медиздат 18. МЕДпресс-информ 19. Практика 20. Издательство РАН		

Таблица 3

Коэффициент научного продукта (КП)

Вид научной продукции	Коэффициент
Статьи в российских рецензируемых журналах	(1 + импакт-фактор научного издания)/N
Прочие статьи в российских изданиях	(1 + импакт-фактор научного издания)/N
Зарубежные статьи, изданные в странах СНГ	(1 + импакт-фактор научного издания)/N
Зарубежные статьи, за исключением изданных в странах СНГ	(1 + импакт-фактор научного издания + (количество статей, изданных на территории РФ / количество статей, изданных за рубежом (за исключением стран СНГ) за период)/N
Доклады и тезисы, представленные на территории РФ	(1 * импакт-фактор научного издания)/N
Тезисы, представленные на территории СНГ	(1 * импакт-фактор научного издания)/N
Доклады и тезисы, представленные на территории стран иностранных государств (за исключением стран СНГ)	0,1/N
Монографии	Издательства группы I – 3/N, Издательства группы II – 2/N, Издательства группы III – 1/N
Главы в монографиях	1/N
Объект интеллектуальной собственности	1/N

были получены из Российского индекса научного цитирования (РИНЦ) и библиографической базы данных Scopus соответственно.

Результаты

В табл. 4 представлены сводные показатели публикационной активности и размеров финансирования по ряду крупных научных подразделений Университета с 2014 по 2016 гг. В анализ не вклю-

чались подразделения, которые либо были реформированы, либо созданы в течение исследуемого периода. Как видно из табл. 4, и средняя публикационная активность, и среднее финансирование подразделений в год снижались, но статистически не значимо ($F_{2,27}=1.45$; $P=0.253$ и $F_{2,27}=0.61$; $P=0.551$ соответственно).

Средние по подразделениям показатели публикационной активности и размера финансирования представлены на рис. 1.

Таблица 4

Сводные показатели публикационной активности и размеров финансирования по научным подразделениям Университета

	Публикационный рейтинг (баллы)			Финансирование (тыс. руб.)			Нормированное отношение балл/финансирование		
	Год			Год			Год		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
НИИ 1	62,7	71,5	53,8	6406,4	5440,0	5365,3	0,980	0,358	0,907
НИИ 2	359,4	195,7	107,8	11 630,7	6264,0	6529,4	-0,45	-0,21	-0,13
НИИ 3	349,4	259,0	139,8	6435,5	11 267,6	7411,3	-0,84	-0,71	-0,66
НИИ 4	56,3	85,9	37,7	11 590,6	7092,3	6486,3	2,06	0,99	2,45
НИИ 5	51,1	61,5	72,7	18 497,5	12 797,5	12 205,4	0,980	0,358	0,907
НИИ 6	35,7	56,5	65,2	4772,0	4043,9	4071,9	-0,45	-0,21	-0,13
НИИ 7	149,8	185,8	165,0		13 525,4	12 068,4	-0,84	-0,71	-0,66
НЦ 1	241,4	155,0	166,7	42 998,2	16 437,1	17 476,5	2,06	0,99	2,45
НЦ 2	47,8	83,6	40,5	4176,8	7533,5	2745,3	0,980	0,358	0,907
НЦ 3	47,2	63,3	71,7	1459,9	1927,7	1227,6	-0,45	-0,21	-0,13
Среднее	148,7	121,8	92,1	12 695,2	8632,9	7558,7	0,0	0,0	0,0
Стд. отклонение	134,4	71,6	49,4	13 390,0	4649,2	4974,9	0,980	0,358	0,907
Медиана	56,3	84,7	72,2	9013,1	7312,9	6507,9	-0,45	-0,21	-0,13
Минимум	35,7	56,5	37,7	1459,9	1927,7	1227,6	-0,84	-0,71	-0,66
Максимум	359,4	259,0	166,7	42 998,2	16 437,1	17 476,5	2,06	0,99	2,45

Далее был проведен анализ связи финансирования и публикационной активности в целом по Университету. Так как фонд оплаты труда имеет логнормальное распределение, для анализа его связи с подготовленной научной продукцией, использовали логарифмированную шкалу. Была установлена прямая зависимость количества подготовленной научной продукции и фонда оплаты труда в подразделении в логарифмированной шкале за соответствующий год: коэффициент корреляции Пирсона $R=0.447$ ($p=0.015$), иллюстрация связи представлена на рис. 1.

Однако при анализе тенденций для отдельных подразделений результат был не такой однозначный (рис. 2).

Для анализа связи публикационной активности и финансирования было рассчитано нормированное отношение балла активности к объему финансирования подразделения (нормализация проводилась по среднему отношению).

Как видно из рис. 3, для подразделений, имеющих балл публикационной активности ниже среднего, наблюдался незначительный рост нормированного значения (то есть независимо от объ-

ема финансирования), однако для подразделений с активностью, равной и выше среднего, наблюдается разнонаправленная динамика. В двух подразделениях наблюдалось падение балльной оценки

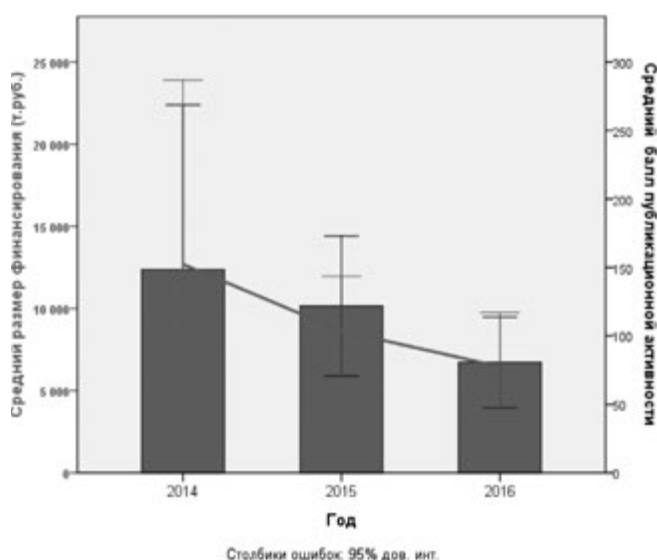


Рис. 1. Средние по подразделениям показатели публикационной активности (столбики) и размера финансирования (линия)

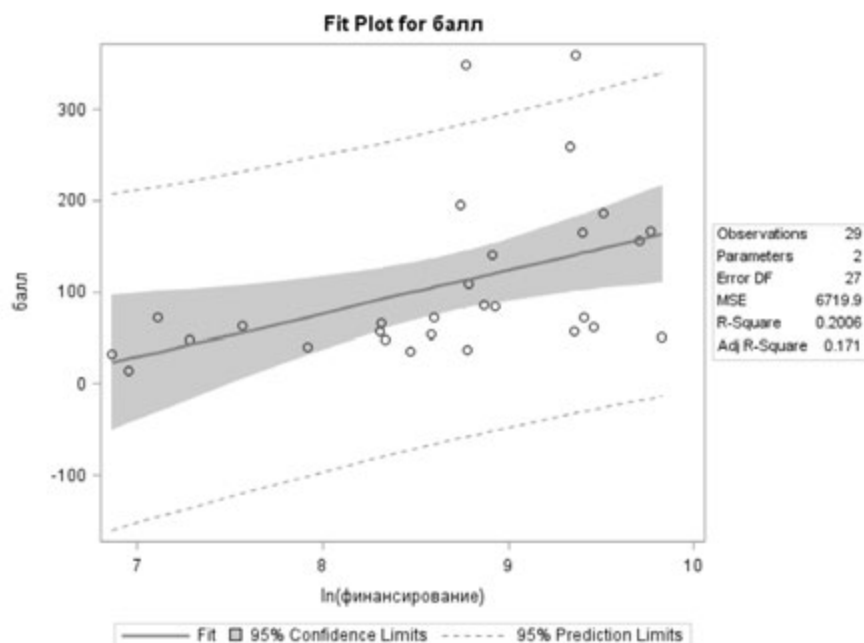


Рис. 2. Линейная зависимость количества подготовленной научной продукции и фонда оплаты труда в подразделении в логарифмированной шкале за соответствующий год

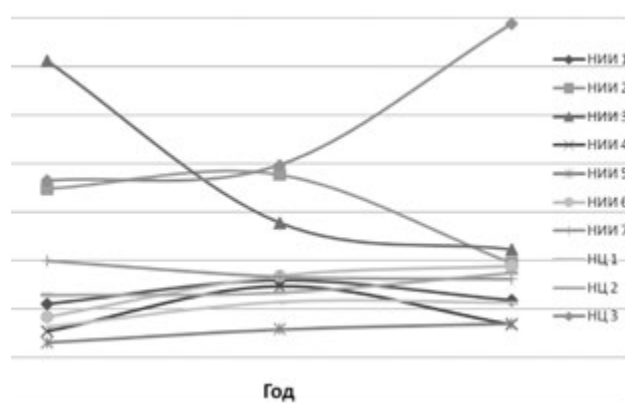


Рис. 3. Нормированное отношение балла публикационной активности к размеру финансирования подразделения

при том же или даже большем финансировании, в НИЦ 3 динамика была обратной. Тем не менее данных для анализа статистической значимости различий по отдельным подразделениям не достаточно, требуется более длительное наблюдение.

Выводы

Публикационная активность ученых в нашей стране является одним из важнейших показателей развития науки в соответствии с целевыми показателями, установленными Министерством образования и науки Российской Федерации. В ряде отечественных и зарубежных исследований отмечалось, что применение методов материального стимулирования научных сотрудников и препода-

вателей может дать достаточно значимый эффект влияния на публикационную активность.

В настоящем исследовании были получены данные, свидетельствующие об отсутствии устойчивой связи между «зарплатной» составляющей в единице научной продукции и размером фонда оплаты в подразделении. Таким образом, можно сделать вывод о недостаточности исключительно материального стимулирования публикационной активности и о необходимости поиска иных факторов, влияющих на разработку научной продукции научно-педагогическими работниками. В дальнейших исследованиях, посвященных названной проблематике, авторами будут анализироваться возможные мероприятия по совершенствованию системы стимулирования публикационной активности.

Однако необходимо отметить, что данное исследование было ограничено только одним медицинским вузом, и в вузах иного профиля (технических, естественно-научных, гуманитарных и др.) могут быть выявлены зависимости другого рода. В первую очередь это может быть связано с тем, что в структуре доходов медицинских вузов присутствуют доходы от клинической деятельности, что отражается и на уровне доходов сотрудников, и на уровне внебюджетных доходов, получаемых в результате исследований, проводимых по заказам фармацевтических компаний и производителей медицинской техники, результаты которых также часто публикуются в высокорейтинговых изданиях.

Список литературы

1. Штолер А. В., Штолер Н. Н. Научно-исследовательская деятельность вузов культуры и искусств: опыт сопоставительного анализа // Вестник Челябинской государственной академии культуры. 2015. № 1. С. 6–19.
2. Ардашкин И. Б., Сидоренко Т. В. Публикационная активность и ее роль в оценке профессиональной деятельности научно-педагогических работников вузов (российский опыт) // Образование и наука. 2016. № 1. С. 145–158.
3. О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки: Указ Президента РФ от 07 мая 2012 г. № 599 // Российская газета. 2012. 9 мая.
4. Об утверждении типового положения о комиссии по оценке результативности деятельности научных организаций, выполняющих научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы гражданского назначения и типовой методики оценки результативности деятельности научных организаций, выполняющих научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы гражданского назначения: Приказ Министерства образования и науки РФ от 5 марта 2014 г. № 161 // Российская газета. 2014. 18 июля.
5. Федотова О. Д., Мареев В. В., Карпова Г. Ф. Стимулирование публикационной активности преподавателей как путь вхождения российских вузов в систему всемирных связей в области науки и образования [Электронный ресурс]. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/145EVN615.pdf> (дата обращения: 23.03.2017).
6. Котляров И. Д. Управление продуктивностью научной работы профессорско-преподавательского состава // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 5. С. 41–48.
7. Новаков Н., Попов Ю., Садовников В. и др. Мониторинг образовательного процесса // Высшее образование в России. 2003. № 6. С. 15–23.
8. Фишбеин Б. Д. О методологии рейтинг-оценивания деятельности кафедр высшего учебного заведения. Самара: СамГАПС, 2004. 24 с.
9. Евневич М. А. Особенности управления персоналом в интеллектуальных и творческих организациях // Управление развитием персонала. 2006. № 3. С. 184–189.
10. Terämä E, Smallman M, Lock S. J., Johnson C., Austwick M. Z. Beyond Academia Interrogating Research Impact in the Research Excellence Framework [Электронный ресурс]. URL: <http://journals.plos.org/plosone/article/citation?id=10.1371/journal.pone.0168533> (дата обращения: 13.03.2017).
11. Leydesdorff L., Comins J. A., Sorensen A. A., Bornmann L., Hellsten I. Cited References and Medical Subject Headings (MeSH) as Two Different Knowledge Representations: Clustering and Mappings at the Paper Level, *Scientometrics*, 2016, vol. 109 (3), pp. 2077–2091.
12. Контева К. В. Возможности применения системы KPI для мотивации персонала // Основы экономики, управления и права. 2014. № 4. С. 128–131.
13. Скалабан А. В., Юрик И. В., Лазарев В. С. Библиометрическое исследование публикаций работников Белорусского национального технического университета с помощью баз данных Web of Science и Scopus и оценка эффективности их научной деятельности: 2011–2015 гг. // Приборы и методы измерений: научно-технический журнал. 2017. Т. 8. № 1. С. 81–92.
14. Хрусталева М. Б. Интегральная оценка научной продуктивности в медицинском вузе. По законам матрицы // Ученые записки Санкт-Петербургского государственного медицинского университета им. акад. И. П. Павлова. 2009. Т. XVI. № 1. С. 18–22.
15. The impact factor game. It is time to find a better way to assess the scientific literature [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1475651/> (дата обращения: 20.03.2017).
16. Garfield E. The history and meaning of the journal impact factor, *JAMA*, 2006, vol. 295 (1), pp. 90–93.
17. Hirsch J. E. An index to quantify an individual's scientific research output, *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2005, vol. 102 (46), pp. 16569–16572.
18. Weineck S. B, Koelblinger D., Kiesslich T. Medical habilitation in German-speaking countries: Quantitative assessment of content and elaboration of habilitation guidelines, *Chirurg*, 2015, vol. 86 (4), pp. 355–365.

DOI 10.15826/umpa.2017.02.017

PUBLICATION ACTIVITY: EVALUATING THE ROLE OF MATERIAL STIMULATION

*M. B. Khurstalev, M. A. Andreeva, A. V. Tishkov, E. V. Verbitskaya, A. S. Kolbin,
L. V. Kochorova, A. A. Maksimova, N. I. Vishnyakov*

*First Pavlov St. Petersburg State Medical University
6–8 L. Tolstogo str., Saint-Petersburg, 197022, Russian Federation; nauka@spb-gmu.ru*

Keywords: publication activity, wage fund, impact factor, scientific output, researcher.

The article looks into the interdependence between material stimulation and publishing activities of academic staff at the medical educational institution. The authors analyzed the data on academic publications by research staff of the medical university for three years. In order to evaluate the scope of the academic product original method was developed for indicator normalization depending on the type of academic product and its quality considering impact-factor and publishing house presenting the result of the research. Direct dependence between the quantity of prepared academic

products and the salary size at the department. The research also found no connection between “salary” component in the unit of academic product and the size of salary at the department. Therefore one can make a conclusion on insufficiency of purely material stimulation of publishing activities and the need for identifying other factors influencing the development of academic products by researchers.

Article materials can serve as the basis for creating methods of evaluating publishing activities of university academic and teaching staff.

References

1. Shtoler A. V., Shtoler N. N. Nauchno-issledovatel'skaya deyatel'nost' vuzov kul'tury i iskusstv: opyt sopostavitel'nogo analiza [Research Activity of Higher Education Institutions of Culture and Arts: Experience of the Comparative Analysis]. *Vestnik Chelyabinskoi gosudarstvennoi akademii kul'tury* [Herald of the Chelyabinsk State Academy of Culture and Arts], 2015, no. 1, pp. 6–19.
2. Ardashkin I. B., Sidorenko T. V. Publikatsionnaya aktivnost' i ee rol' v otsenke professional'noi deyatel'nosti nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov vuzov (rossiiskii opyt) [Publication Activity and Its Role in Assessment of Professional Engagement of HEI Academic Staff (Russian Practices)]. *Obrazovanie i nauka* [The Education and Science Journal], 2016, no. 1, pp. 145–158.
3. O merakh po realizatsii gosudarstvennoi politiki v oblasti obrazovaniya i nauki: Ukaz Prezidenta RF ot 07 maya 2012 g. № 599 [On the measures on realization of state policy in education and science]: Decree of the President of the Russian Federation dated 7 May 2012 No. 599]. *Rossiiskaya gazeta* [Russian newspaper], 2012, May 9.
4. Ob utverzhdenii tipovogo polozheniya o komissii po otsenke rezul'tativnosti deyatel'nosti nauchnykh organizatsii, voplnayushchikh nauchno-issledovatel'skie, opytно-konstruktorskie i tekhnologicheskie raboty grazhdanskogo naznacheniya i tipovoi metodiki otsenki rezul'tativnosti deyatel'nosti nauchnykh organizatsii, voplnayushchikh nauchno-issledovatel'skie, opytно-konstruktorskie i tekhnologicheskie raboty grazhdanskogo naznacheniya: Prikaz Ministerstva obrazovaniya i nauki RF ot 5 marta 2014 g. № 161 [On the Approval of the Model Regulations on the Commission for Assessing the Effectiveness of Scientific Organizations Involved in Research, Development and Technological Works for Civilian Use, and the Standard Methodology for Assessing the Effectiveness of Scientific Organizations Involved in Research, Development and Technological Works for Civilian Use: the Order of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation dated 5 March 2014 No. 161]. *Rossiiskaya gazeta* [Russian newspaper], 2014, July 18.
5. Fedotova O. D., Mareev V. V., Karpova G. F. Stimulirovanie publikatsionnoi aktivnosti prepodavatelei kak put' vkhozheniya rossiiskikh vuzov v sistemu vseмиrnykh svyazei v oblasti nauki i obrazovaniya [Stimulation of Publishing Activity of University Lecturer as a Way for Entering Russian Universities in the System of World Relations in the Sphere of Science and Education], available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/145EVN615.pdf> (accessed 23.03.2017).
6. Kotlyarov I. D. Upravlenie produktivnost'yu nauchnoi raboty professorsko-prepodavatel'skogo sostava [Faculty Staff Scientific Output Management]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2009, no. 5, pp. 45–48.
7. Novakov N., Popov Yu., Sadovnikov V. et al. Monitoring obrazovatel'nogo protsessa [Monitoring of the Educational Process]. *Vyshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia], 2003, no. 6, pp. 15–23.
8. Fishbein B. D. O metodologii reiting-otsenivaniya deyatel'nosti kafedr vysshego uchebnogo zavedeniya [On the Methodology of Rating-Evaluation of the Activities of the Departments of a Higher Educational Institution], Samara State Transport University Publ., 2004, 24 p.
9. Evnevich M. A. Osobennosti upravleniya personalom v intellektual'nykh i tvorcheskikh organizatsiyakh [Features of Human Resource Management in Intellectual and Artistic Organizations]. *Upravlenie razvitiem personala* [Personnel Development Management], 2006, no. 3, pp. 184–189.
10. Terämä E., Smallman M., Lock S. J., Johnson C., Austwick M. Z. Beyond Academia Interrogating Research Impact in the Research Excellence Framework, available at: <http://journals.plos.org/plosone/article/citation?id=10.1371/journal.pone.0168533> (accessed 13.03.2017).
11. Leydesdorff L., Comins J. A., Sorensen A. A., Bornmann L., Hellsten I. Cited References and Medical Subject Headings (MeSH) as Two Different Knowledge Representations: Clustering and Mappings at the Paper Level, *Scientometrics*, 2016, vol. 109 (3), pp. 2077–2091.
12. Kopteva K. V. Vozmozhnosti primeneniya sistemy KPI dlya motivatsii personala [Possibility of Using KPI System for Motivation of Personnel]. *Osnovy ekonomiki, upravleniya i prava* [Fundamentals of Economics, Management and Law], 2014, no. 4(16), pp. 128–131.
13. Skalaban A. V., Yurik I. V., Lazarev V. S. Bibliometricheskoe issledovanie publikatsii rabotnikov Belorusskogo natsional'nogo tekhnicheskogo universiteta s pomoshch'yu baz dannykh Web of Science i Scopus i otsenka effektivnosti ikh nauchnoi deyatel'nosti: 2011–2015 gg. [Bibliometric Study of Publications of Employees of The Belarusian National Technical University Fulfilled with the Use of the Web of Science And Scopus Databases and Evaluation of the Efficiency of their Research Activities: 2011–2015]. *Pribory i metody izmerenii* [Devices and Methods of Measurements], 2017, vol. 8, no. 1, pp. 81–92.
14. Khrustalev M. B. Integral'naya otsenka nauchnoi produktivnosti v meditsinskom vuze. Po zakonom matritsy [Integral Assessment of Scientific Productivity in a Medical College. According to the Laws of the Matrix]. *Uchenye zapiski Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo meditsinskogo universiteta im. akad. I. P. Pavlova* [The Scientific Notes of the I. P. Pavlov St. Petersburg State Medical University], 2009, vol. XVI (1), pp. 18–22.

15. The impact factor game. It is time to find a better way to assess the scientific literature, available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1475651/> (accessed 20.03.2017).
16. Garfield E. The history and meaning of the journal impact factor, *JAMA*, 2006, vol. 295 (1), pp. 90–93.
17. Hirsch J. E. An index to quantify an individual's scientific research output, *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2005, vol. 102 (46), pp. 16569–16572.
18. Weineck S. B, Koelblinger D., Kiesslich T. Medical habilitation in German-speaking countries: Quantitative assessment of content and elaboration of habilitation guidelines, *Chirurg*, 2015, vol. 86 (4), pp. 355–365.

Информация об авторах / Information about the authors:

Хрусталеv Максим Борисович – кандидат медицинских наук, начальник организационно-методического отдела Управления научных исследований Первого Санкт-Петербургского государственного медицинского университета имени академика И. П. Павлова; 8 (812) 338–70–07; nauka@spb-gmu.ru.

Андреева Маргарита Александровна – кандидат экономических наук, доцент кафедры общественного здоровья и здравоохранения с курсом экономики и управления здравоохранением Первого Санкт-Петербургского государственного медицинского университета имени академика И. П. Павлова; 8 (812) 338–70–18; orgzdrav@mail.ru.

Тишков Артем Валерьевич – кандидат физико-математических наук, доцент, заведующий кафедрой физики, математики и информатики Первого Санкт-Петербургского государственного медицинского университета имени академика И. П. Павлова; 8 (812) 338–70–86; artem.tishkov@gmail.com.

Верbitsкая Елена Владимировна – кандидат биологических наук, доцент, доцент кафедры клинической фармакологии и доказательной медицины Первого Санкт-Петербургского государственного медицинского университета имени академика И. П. Павлова; 8 (812) 338–67–28; elena.verbitskaya@gmail.com.

Колбин Алексей Сергеевич – доктор медицинских наук, профессор, заведующий кафедрой клинической фармакологии и доказательной медицины Первого Санкт-Петербургского государственного медицинского университета имени академика И. П. Павлова; 8 (812) 338–66–85; alex.kolbin@mail.ru.

Кочорова Лариса Валерьевна – доктор медицинских наук, профессор, профессор кафедры общественного здоровья и здравоохранения с курсом экономики и управления здравоохранением Первого Санкт-Петербургского государственного медицинского университета имени академика И. П. Павлова; 8 (812) 338–70–18; orgzdrav@mail.ru.

Максимова Анна Александровна – кандидат медицинских наук, научный сотрудник организационно-методического отдела Управления научных исследований Первого Санкт-Петербургского государственного медицинского университета имени академика И. П. Павлова; 8 (812) 338–70–07; nauka@spb-gmu.ru.

Вишняков Николай Иванович – заслуженный деятель науки, доктор медицинских наук, профессор, заведующий кафедрой общественного здоровья и здравоохранения с курсом экономики и управления здравоохранением Первого Санкт-Петербургского государственного медицинского университета имени академика И. П. Павлова; 8 (812) 338–70–18; orgzdrav@mail.ru.

Maksim B. Khrustalev – Candidate of Medical Sciences, Chief for the Department of Science and Research Administration, First Pavlov St. Petersburg State Medical University; +7 (812) 338–70–07; nauka@spb-gmu.ru.

Margarita A. Andreeva – Candidate of Economical Sciences, Associate Professor of the Public Health and Healthcare Department with the Course of Economics and Health Management, First Pavlov St. Petersburg State Medical University, +7 (812) 338–70–18; orgzdrav@mail.ru.

Artem V. Tishkov – Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor, Chief of the Department of Physics, Mathematics and Informatics, First Pavlov St. Petersburg State Medical University; +7 (812) 338–70–86; artem.tishkov@gmail.com.

Elena V. Verbitskaya – Candidate of Biological Sciences, Associate Professor of the Department of Clinical Pharmacology and Evidence-based Medicine, First Pavlov St. Petersburg State Medical University, +7 (812) 338–67–28; elena.verbitskaya@gmail.com.

Aleksey S. Kolbin – Doctor of Medical Sciences, Professor, Chief of the Department of Clinical Pharmacology and Evidence-based Medicine, First Pavlov St. Petersburg State Medical University; +7 (812) 338–66–85; alex.kolbin@mail.ru.

Larisa V. Kochorova – Doctor of Medical Sciences, Professor, Professor of the Public Health and Healthcare Department with the Course of Economics and Health Management, First Pavlov St. Petersburg State Medical University, +7 (812) 338–70–18; orgzdrav@mail.ru.

Anna A. Maksimova – Candidate of Medical Sciences, Scientific Researcher at the Department of Science and Research Administration, First Pavlov St. Petersburg State Medical University; +7 (812) 338–70–07; nauka@spb-gmu.ru.

Nikolai I. Vishnyakov – Honored Worker of Science, Doctor of Medical Sciences, Professor, Chief of the Public Health and Healthcare Department with the Course of Economics and Health Management, First Pavlov St. Petersburg State Medical University, +7 (812) 338–70–18; orgzdrav@mail.ru.





DOI 10.15826/umpa.2017.02.018

ПРОДЮСИРОВАНИЕ КАК ТЕХНОЛОГИЯ КРЕАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

**И. В. Кирия^а, Т. В. Климова^б, Д. А. Коричин^с, О. В. Баиорина^д,
И. А. Филипова^е, В. В. Лобатюк^ф, Е. А. Попова^г**

^а *Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
Россия, 109028, г. Москва, пер. Хитровский, 2/8*

^б *Национальный исследовательский Томский государственный университет
Россия, 634050, г. Томск, пр. Ленина, 36; hr@mail.tsu.ru*

^с *Общество с ограниченной ответственностью «А.Р.И.С.» «Конструкторы сообществ практики»,
Россия, 142800, Московская область, Ступино, ул. Андропова, 64*

^д *Уральский федеральный университет им. Б. Н. Ельцина
Россия, 620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19*

^е *Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского,
Россия, 603950, г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23*

^ф *Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Россия, 195251, г. Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29*

^г *Дальневосточный федеральный университет
Россия, 690091, г. Владивосток, ул. Суханова, 8*

Ключевые слова: кадровая политика, руководитель образовательной программы, продюсирование, управление образовательным процессом.

Настоящая статья содержит результаты исследовательской работы, проведенной авторами – участниками проектной группы «Кадровая политика», в процессе реализации программы «Лидеры изменений для глобальных университетов» Московской школы управления СКОЛКОВО в 2015–2016 гг. Целью данного исследования был анализ кадровой политики российских вузов в течение последнего десятилетия в первую очередь в сфере управления образовательной деятельностью как творческой (креативной) деятельностью, имеющей свои особенности. Результаты исследования позволяют сделать ключевой вывод о возможности заимствования проектных моделей управления творческими и креативными командами культурных индустрий для их использования в современном быстро меняющемся и комплексном менеджменте университета с целью совершенствования кадровой политики университета. На современном этапе в образовательном процессе необходимы проектные методы управления образовательными программами через обеспечение добровольного вовлечения творческих людей с индивидуальными целями и интересами в пространство вертикально интегрированных и иерархически управляемых организаций. В настоящее время кадровая политика в данной сфере массово тиражирует стандартные менеджериальные инструменты управления (KPI, контроль, структурно-функциональная организация), что, в свою очередь, уничтожает талант и сдерживает креативную энергию творческих специалистов. Данная статья опирается на опыт других отраслей, где функция вовлечения самоорганизованных творческих команд в процесс называется «продюсированием» и строится на организации работы поддерживающих сервисных структур, задачей которых является проведение отбора и предоставление ресурсов креативным командам. В понимании авторов в российских университетах центром таких креативных команд должны являться руководители образовательных программ, а принцип создания «портфеля программ» должен быть организован на основе модели отбора, представленной в статье. Совершенствование модели отбора может являться темой дальнейших исследований, тем не менее реализация модели, предложенной авторами, позволит изменить к лучшему ситуацию в кадровой

политике университетов через формирование стратегии управления научно-педагогическими коллективами и системной кадровой политики, что будет способствовать конкурентоспособности российских университетов. Материалы статьи представляют интерес для руководителей университетов, профессорско-преподавательского состава вузов, представителей органов управления в системе высшего образования, внешних экспертов.

Введение

На протяжении последних как минимум двух десятилетий мы наблюдаем драматические изменения моделей университетов, которые в целом можно охарактеризовать как переход от модели университета, воспроизводящего культуру, к модели *University of excellence* – «университета превосходства» или «университета совершенства» [1, с. 300], призванного обслуживать различные группы стейкхолдеров. Среди них можно назвать работодателей, технологические и инновационные компании и т.д. В условиях новой технологической и экономической реальности университеты вступают во все более отчетливую конкуренцию за воспроизводство и оборот знаний со многими другими площадками. Активное развитие онлайн-обучения, медиатизация и технологические сервисы, автоматизирующие многие процессы, способствуют исчезновению некоторых категорий профессий и навыков, которые ранее требовали университетского образования. Вместе с тем развиваются профессии, требующие сочетания компетенций из разных сфер, часто создавая сложные гибриды компетенций из принципиально разных областей, к примеру, технической и гуманитарной.

Указанные выше факторы создают существенные вызовы процессам управления университетом. Из самоуправляемого сообщества университеты постепенно трансформируются в корпорации, управляемые по менеджеральному принципу (что выливается в требования и попытки брать в качестве управленцев университета профессиональных менеджеров, а не самовыдвиженцев-академиков). Усложнившийся менеджмент университета создает вызовы традиционной модели академической жизни и академическим свободам, которые выражались в саморегулировании, самоуправлении и высокой доле свободы выбирать интересы в рамках длинного академического контракта. Однако именно в работе академиков даже в модели университета будущего состоит ключевой инструмент продуктивности и основное средство производства в университете. Управление университетом в будущем останется в значительной степени управлением академическими коллективами, которые обеспечивают образовательные и научные результаты, составляющие основные продукты университета. Вместе с тем принципиальной основой такого управления является способность привлекать, от-

бирать и удерживать талантливых ученых в университете как реализации функции «управления талантами» [2, с. 277].

С этой точки зрения в новой модели университета функция менеджера, который, с одной стороны, управляет академическими коллективами в рамках определенных свобод, а с другой – добивается результатов, которых требуют стейкхолдеры, будет являться ключевой в университете. Именно эту функцию мы предлагаем называть «функцией продюсирования».

В России рамки внешних вызовов новой технологической революции и новой модели университета совпадают с масштабной реформой высшего образования, которая началась 10 лет назад и выражается в укрупнении высших учебных заведений, разделении их на категории и выделении повышенного финансирования в обмен на определенные дополнительные обязательства, которые берут на себя отдельные вузы. Эти обязательства выражаются в продвижении в рейтингах, в увеличении качества и конкурентоспособности научных исследований и публикаций с их результатами, в интернационализации образовательной деятельности. Стремление принять на себя обязательства и получить финансирование привело к существенному давлению со стороны контролирующих инстанций на вузы и, как следствие этого процесса, к давлению университетских управленцев на академические коллективы. Эти «войны» усугубилась поколенческой разницей между молодыми управленцами университетов и закореневшей, стремящейся к сохранению традиционной модели профессурой старшего поколения.

Данный конфликт в значительной степени лежит все в той же плоскости поиска грани между академическими свободами, с одной стороны, и необходимостью выполнять требования стейкхолдеров и выдавать результаты, востребованные внешней средой университета, с другой. Данная статья посвящена специфике функции нового типа образовательного менеджера, который призван разрешать подобные конфликты.

Система политики развития персонала в высшем образовании: к постановке проблемы

Традиционная университетская модель управления персоналом университета в значи-

тельной степени была построена на автономии академии от внешней среды. Предполагалось, что университет нужен в первую очередь для воспроизводства элит, подготовки мыслящих людей и повышения в целом их культурного уровня, что, в свою очередь, благотворно сказывалось на обществе в целом, так как доля людей с необходимым культурным багажом оказывалась выше. В этой модели университет был относительно автономен от внешних стейкхолдеров и представлял собой самоуправляемую академическую корпорацию, в которой выдвигаемые профессора «управляют сами собой», а администраторы-профессора становятся «первыми среди равных» [3, с. 104].

Сам факт того, что профессора, которые публикуются и ведут научные исследования, преподают студентам, был основой легитимации образовательной деятельности университета, а университет самостоятельно решал что преподавать, как набирать абитуриентов и по каким принципам вести обучение.

Набор преподавателей на академические должности в различных странах устроен по-разному, но в целом он предполагает разную степень формального контроля со стороны государства и чиновников разного уровня процесса «входа» нового члена самоуправляемой корпорации. Как пишет М. Соколов, во Франции, где академики проиграли битву с чиновниками, государство устанавливает набор формальных ограничений, требований и фильтров при найме академиков. Требования общенационального конкурса, без прохождения которого невозможно получить должность в университете и даже подать на вакансию, привели к тому, что академический наем в значительной степени строится на демонстрации ученым определенных формальных показателей «продвижения» по карьерной лестнице (публикации и т. д.). Полярная модель – в Германии, где только профессора самостоятельно решают, кого им нанимать, по каким требованиям, они не обязаны ни перед кем отчитываться о причинах предпочтения одного кандидата другому. Единственное ограничение связано лишь с запретом инбридинга (найма на должности своих собственных выпускников). Промежуточная модель – американская, где сообщество профессоров должно утвердить свое решение у ректора, а также у попечительского совета университета, который не всегда руководствуется чисто академическим качеством и целесообразностью научной продуктивности, но и рядом других соображений (престижа и т. д.) [4, с. 93, 198, 273].

В любом случае базовый принцип остается неизменным с точки зрения процесса найма: решение о найме нового сотрудника принимают с разной степенью участия профессора, к которым он идет работать. Следовательно, действует прямой принцип экспертизы: профессора в состоянии оценить насколько кандидат соответствует их представлениям о научной продуктивности и насколько его деятельность сочетается с исследовательско-образовательным профилем кафедры/департамента. В результате в процессе найма устанавливаются эти два соответствия и кандидат получает позицию, в рамках которой он нанимается на «длинный» контракт (если же он прошел *tenure*, то на пожизненный контракт) в указанной предметной области, после чего он должен быть способен в объеме оговоренной нагрузки читать любой курс в рамках своей специализации и заниматься исследованиями по своей тематике. Как следствие, преподаватель имеет существенную свободу, позволяющую ему не преподавать то, что не лежит в сфере его компетенции, и публиковаться там, где он считает нужным, не особенно считаясь с мнением непосредственного руководителя. Вместе с тем за счет предметной группировки все сотрудники дают своим структурам прибавочную стоимость и включены, таким образом, в коллективные интересы.

Руководитель, однако, чаще всего является «лидером» научного направления, его больше всех знают в академическом тематическом сообществе, у него множество публикаций и связей, что наделяет его в академическом мире харизматичной властью, часто работающей гораздо эффективнее любых прямых принуждений и командно-распорядительных моделей руководства, используемых в бизнесе.

В такой старой модели за кафедрами закреплялось то или иное тематическое направление, а планирование образовательного процесса и управление им в данной предметной области ложилось на плечи административного состава кафедры. Образовательная деятельность была в значительной степени независимой от «внешнего рынка» и реализовывалась как процесс «трансфера» знаний и мышления от «академиков» к студентам. Таким образом, руководитель кафедры отвечал за набор знаний в определенной узкой специализированной области, а факультет – за обучение в рамках определенного направления. Соответственно, при подборе кадров на кафедру в рамках системы вакансий тематический профиль кафедры как бы сам по себе ограничивал тематические требования к нанимаемому сотрудни-

ку, который должен был заниматься темой, имеющей отношение к данной кафедре, однако внутри данной темы после найма он был относительно свободен [5, с. 130]. Вследствие этого достигалась ситуация, при которой индивидуальные цели лица более или менее совпадали с коллективными целями организации.

В последней четверти XX в. университетская модель найма персонала и в целом работы университета стала существенным образом меняться. Университет из корпорации, производившей знание, стал «фабрикой по передаче» знания и навыков, что неминуемо перестроило его отношения с внешней средой. Из независимой и обособленной от внешней среды корпорации университет превратился в структуру, поставляющую различные потоки услуг во внешнюю среду: выпускников – работодателям, экспертизу – обществу, научные исследования, в том числе для решения, прикладных задач. В данной ситуации университет не столько занимался «поддержанием культурного уровня» и сам по себе перестал представлять ценность, а стал в значительной степени обслуживать различные группы стейкхолдеров (в первую очередь работодателей). Это потребовало от университетов более существенной «настройки» образования под потребности индустрии, диверсификации образовательного предложения, внедрения проектных методов преподавания, чего было сложно достичь прежними методами академического найма, опирающегося на крайне жесткий набор формальных требований. Отсутствие гибкости в академическом найме привело во многих западных университетах к тому, что львиная доля преподавателей работают в них не на постоянных профессорских контрактах (или системе *tenure-track*: повысь или уволь), а на временных контрактах, контрактах адъюнктов, инструкторов и т. д. Вместе с тем управление университетом и функция хранения его «тематических направлений» продолжает находиться под контролем «академиков». Несмотря на это доля профессиональных «менеджеров» в университете выросла, а само явление распространения корпоративных практик менеджмента в университетах получило название «нового менеджериализма» [6, с. 47]. При этом в целом как в отечественной, так и зарубежной практике дискуссия вокруг управления университетом стала строиться на противопоставлении «менеджерального» дискурса (пытающегося «демистифицировать» профессию ученого) и «академического» [7, с. 17].

Второе обстоятельство, которое существенным образом поменяло облик университетской

HR-сферы – это системы сравнения показателей эффективности, построенные на компьютерных технологиях и базах данных, что, в свою очередь, подтолкнуло к возникновению и постоянному усложнению количественных моделей оценки деятельности ученых и университетов в целом. Библиометрия и наукометрия, построенные на учете публикаций и цитируемости, кардинально перевернули представления о научной продуктивности и привели к соблазну измерять продуктивность ученых, коллективов, журналов на основе некоей «объективной» системы. Количественные измерения научных показателей привели также к изменению баланса в оценке научной деятельности в пользу «чистых» администраторов, а не представителей предметной области, измеряющих эффективность научно-академического мира, например, журналов [8, с. 106].

Количественная модель оценки уже подстегнула развитие различных государственных программ по повышению конкурентоспособности университетов. Получение четких инструментов измерений привело к тому, что государство оказалось способно устанавливать набор определенных критериев, к которым нужно стремиться университетам в условиях конкуренции. С середины 1990-х гг. программы подобного рода, преследующие цель создания центров превосходства, были открыты в Китае, Финляндии, Германии, Франции, Австралии, Индонезии и т. д.

В России перестройка университетов совпала с преодолением глубокого кризиса, в котором пребывала отечественная система образования на протяжении последних 25 лет после распада Советского Союза, где университетская система в значительной степени была направлена на обслуживание потребностей централизованно планируемого народного хозяйства. Изменение структуры экономики в постсоветское время создало гигантское несоответствие потребностей рынка труда и результатов образования, практически ликвидировав связи между образовательным рынком и рынком труда (всем были нужны дипломы, а не образование как таковое). Фактически первые программы развития университетов в постсоветское время начали внедряться меньше десятилетия назад (проект поддержки НИУ в 2008 г.), в университеты были направлены дополнительные средства и у них появились ресурсы для изменения политики работы с персоналом, которая до этого строилась в значительной степени на имитационных механизмах и была направлена на то, чтобы не оставлять профессуру без работы.

В результате внедрения программ повышения эффективности вузы стали брать на себя обязательства, которые в лучших менеджерских традициях воплощались в «контрольных показателях эффективности», а затем всячески стремились достигать данных показателей за счет их каскадирования по управленческой иерархии в академические подразделения, традиционная профессура которых в целом не очень была настроена меняться. Академические управленцы в основном не обладали навыками работы со стейкхолдерами, маркетинговыми навыками (необходимыми для рыночного продвижения образовательных продуктов), предпринимательским мышлением и т. д. Лишь единицы из них были добровольно готовы к переобучению. В России этот раскол усугублялся возрастными различиями: реформами занялись преимущественно сравнительно молодые ректоры, тогда как средний возраст их подчиненных (деканов и заведующих кафедрами) превышал пенсионный. В результате, несмотря на вполне реформаторские устремления ректоров во главе факультетов (и зачастую целых дисциплин, которые они контролировали через УМО) оказывались олигархические академические группировки, которые Министерство образования и науки Российской Федерации мечтало заменить чиновниками-бюрократами [4, с. 715]. Таким образом, до настоящего момента мы можем описать текущие реформы в российской системе высшего образования в терминах войны (или тлеющего конфликта) между руководителями модернизирующихся вузов и их же собственным академическим персоналом, который на реформы никак не ориентирован.

Указанное противостояние можно было бы описать в терминах социологии организаций как конфликт между целями индивидуальными и целями коллективными, которые не соотносены друг с другом. Если «...организация возникает тогда, когда достижение каких-либо общих целей осуществляется через достижение индивидуальных целей; или же когда достижение индивидуальных целей осуществляется через выдвижение и достижение общих целей» [9, с. 45], тогда в рассматриваемом нами случае университетов мы имеем дело либо с отсутствием организации как таковой, либо с организацией, в которой большинство сотрудников не имеют к организации никакого отношения. В этих условиях единственным инструментом принуждения становится кнут в виде аттестации и пряник в виде финансовых доплат, однако никак не внутренняя мотивация индивида. То есть главной становится проблема компромис-

са между целями организаций и индивидов [10], которую мы изобразили в виде сочетания двух переменных: типа целей (коллективные или индивидуальные) и противопоставления результата (оцениваемого самостоятельно работником) продукту, употребляемому за пределами организации. Получаем матрицу, отображенную на рис. 1.



Рис. 1. Матрица стыковки целей и продуктов в организациях

В верхнем правом квадранте матрицы оказывается нынешняя администрация вузов, которая, как правило, стремится к выполнению внешних по отношению к ней показателей, преимущественно со стороны регулирующих инстанций, работодателей и иных стейкхолдеров. Поскольку все чаще и чаще эти люди становятся наемными менеджерами, а не выдвиженцами из среды университета, их личные цели не совпадают с целями организации. В нижнем левом квадранте расположились преимущественно работники, чьи индивидуальные результаты организация не может преобразовывать в организационные, потому что они туда просто не вписываются. Давление показателей эффективности сверху зачастую приводит к тому, что организация перестает признавать публикации в определенных видах изданий, например, публикации, не входящие в базы международного цитирования. В левом верхнем квадранте располагаются сотрудники, чья деятельность признана организацией, но не переведена в рыночный продукт, востребованный внешними стейкхолдерами. Наконец, в правом нижнем углу расположен «идеал», предполагающий, что индивидуальные результаты работников оказываются рыночно востребованными за пределами университета.

С нашей точки зрения в настоящее время в университетах преобладают сотрудники первых двух типов, но отсутствуют работники, чьи ре-

зультаты напрямую были бы востребованы рынком. Главная проблема в данном случае состоит в том, что функция сочетания индивидуальных результатов творческих работников, которыми являются академические работники университетов, и востребованных стейкхолдерами продуктов деятельности организации является самостоятельной функцией и, к сожалению, пока ее реализация плохо налажена в структуре современных университетов. В результате мы наблюдаем дисбаланс, когда административными мерами работников принуждают к определенным результатам, не разделяемым ими, что приводит к массовому воспроизводству имитации показателей.

Между тем в мире существуют отрасли, которые сталкивались с подобными проблемами стыковки индивидуальных целей и коллективных результатов – это креативные и культурные отрасли (в первую очередь кино).

Функция продюсирования в творческих профессиях

Функция продюсирования появилась в кинобизнесе не сразу, а в результате довольно любопытных изменений, произошедших в этой сфере в середине XX в. На ранних стадиях существования кинематографа он не функционировал как самостоятельный бизнес, а фильмы снимались в основном на деньги доноров, которыми выступали производители оборудования или пленки.

К 1930-м гг. в США кино стало самостоятельным бизнесом, который приносил доход в первую очередь за счет посещаемости кинозалов, а задачей крупных кинокомпаний было постоянное производство достаточно стандартного контента с тем, чтобы разнообразить досуг среднестатистического горожанина. Кинокомпании стали вертикально интегрированными холдингами, которые контролировали процесс съемки, дистрибуции и проката. Актеры, режиссеры, сценаристы, операторы находились в штате кинокомпаний и не могли работать на другие кинокомпании, а их условия труда сильно напоминали условия труда стандартных конвейерных рабочих. Стоит ли удивляться, что такая система производила достаточно стандартный продукт. Ведь «креативность» и «уникальность» очередного фильма была скована межорганизационными границами, которые не позволяли создавать каждый фильм как отдельный уникальный продукт с уникальным набором актеров, спецэффектов, костюмами и т. д. О степени «стандартности» такого продукта говорит тот факт, что отпускная цена прода-

жи прав на показ фильма в кинозалах зависела от длины пленки в метрах, а отнюдь не от «звездности» режиссера и уникальности постановки. Среднестатистический американец ходил в кино 4 раза в месяц, и, поскольку это было наиболее массовым общедоступным развлечением, у него не было альтернатив.

Две ключевые проблемы, проявившиеся в 1940-х – 1950-х гг., заставляют Голливуд существенно изменить структуру предложения и полностью перестроить организацию работы: появление телевидения, которое сразу стало стандартной бесплатной для потребителя альтернативой кино, и принятое Верховным судом США антимонопольное решение (так называемое Paramount Decision), обязывающее кинокомпанию избавиться от собственных сетей кинозалов [11, с. 2]. В ответ на это студии были вынуждены, с одной стороны, снижать риски производства, а с другой стороны – внедрять инновации в производство. Центральной инновацией стало сокращение количества снимаемых фильмов с подходом к производству каждого фильма как к уникальному проекту. В результате студии получили стимулы постоянно экспериментировать с актерским, режиссерским составом от фильма к фильму, полагаться на разных производителей спецэффектов и сценариев. Это, в свою очередь, привело к выводу актеров, сценаристов, режиссеров за штат кинокомпаний и к массовому переходу к заключению с ними временных контрактов, суммы которых были привязаны к рыночным результатам фильмов (то есть к кассовым сборам), что подстегнуло дальнейшую дезинтеграцию отрасли [12, с. 283].

Кинокомпании все больше делали ставку на независимых режиссеров, сценаристов и т. д., а центральным элементом отрасли, используемым до сих пор в телевидении, киноиндустрии, мультимедийных проектах, стали открытые конкурсы на лучшую идею фильма, программы и другие творческие продукты. Лучшие проекты получают финансирование, а руководитель проекта (продюсер) осуществляет все внешние по отношению к творческой функции коммуникации с компанией, под чьим брендом выходит фильм. Функция продюсера, таким образом – связывать сугубо творческую составляющую (когда индивидуальные творческие работники выполняют работу «на результат») с рыночно-организационной составляющей, которая трансформирует творческий результат в продаваемый на рынке продукт, следит за сроками его внедрения и т. д. Продюсер становится своего рода «фронтиром», который не дает творческому самовыражению погрязнуть в рутин-

не организационно-финансовой работы, при этом он должен уметь координировать эту творческую работу для получения нужного результата в соответствующие сроки.

Само творческое производство тем самым отдано на откуп высоко вовлеченным творческим самоорганизованным командам, а функцией кинокомпаний (в сегменте кино), издателя (в издательском бизнесе), производящей компании или телеканала (в телепроизводстве) становится предоставление ресурсов и организационных «сервисных» услуг для маркетинга продукта, его продвижения на рынок и т. д. В исследованиях культурных индустрий такая функция получила название «издательской» (editor) [13, с. 27]. С нашей точки зрения, процесс производства при переходе от стандартного продукта к уникальным продуктам в образовательной среде университета сегодня организационно дрейфует к такой модели. Университет в ней становится агрегатором «проектов» и поставщиком маркетинговых услуг, а также иных организационных сервисов (от юридического до функции управления расписанием), а образовательная программа – отдельным проектом, во главе которого должен стоять подобный «образовательный продюсер».

Продюсер в образовательной деятельности

Попробуем описать модель проектного управления образованием, когда руководитель образовательной программы (РОП) не просто получает должность, но и ресурсы, а также право «пересаживаться» из университета в университет. Это фактически модель, при которой образовательная программа как проект на время «покупается» вместе с РОПом тем или иным университетом или консорциумом университетов. Руководитель программы берет на себя ответственность за определенные целевые показатели, которые он не «каскадирует» вниз на уровень реализующих программу преподавателей, а стремится выполнить, используя недирективные схемы управления и вовлечения в работу. Для реализации этой модели на практике должно произойти одно из ключевых изменений в управленческой культуре университетов, связанное со сменой позиции ректора по отношению к проблеме университетского управления и к людям, обладающим соответствующими качествами – РОПам.

Фактически от модели, когда бюджетирование в университете происходит по схеме, в которой вспомогательные службы и образовательные

подразделения финансируются централизованно на основе вертикального распределения ресурсов, должен произойти переход к модели внутреннего рынка, когда образовательный продюсер (РОП) приобретает внутри университета услуги юристов, маркетологов, производителей сайтов и т. д. Как отвечающий репутацией за качество продукта, РОП будет заинтересован в покупке наиболее качественных сервисов внутри университета. В результате, находясь в финансовой зависимости от производителей конечного продукта, вспомогательные подразделения получают стимулы к улучшению качества сервисов. Университет становится большим «мейджором» (так в кино называют крупнейшие кинокомпании Голливуда), а образовательные программы – отдельными продуктами такого мейджора. Университет в этой ситуации получает стимул управлять маржинальностью предоставляемых сервисов, включая преподавателей, и улучшать их качество, а также специализироваться на производстве отдельных категорий и типов программ в ситуации ограниченных ресурсов.

При этом необходимо подчеркнуть, что любые изменения вызовут сопротивление внутри университетского сообщества, чтобы избежать этого необходимо соблюдать принципы открытости информации и максимальной вовлеченности заинтересованных людей в процесс изменений [14, с. 47].

Центральным элементом новой модели должно стать некое независимое от отдельных университетов пространство поиска РОПов и идей, а внутри университетов – отдельные институты, организующие открытые конкурсы и экспертизу идей образовательных программ, а также дальнейшей проработки их проектов. Вполне вероятно, что пространство общенациональных «продюсеров» образовательных программ в разных предметных сферах следовало бы выделить институционально, например, через конкурс целевых субсидий на реализацию программ в отдельных университетах (по аналогии с конкурсом открытия международных лабораторий), а с РОПами заключать «федеральный контракт».

Ниже приведено сравнение руководителей сервисных функций, в руках которых в настоящее время сосредоточены ресурсы и полномочия, и РОПов предпринимательского типа, которым предлагается все передать (см. табл. 1).

Важнейшая роль субъектов кадровой политики университета – проанализировав сотрудников по внутренней мотивации, уметь выявлять тех, кто сможет быть РОПом, «продюсером». Именно

Отличия образовательного «продюсера» от обычных менеджеров-администраторов

Менеджер (руководитель университета, административный тип)	Продюсер (руководитель образовательной программы/научного коллектива, предпринимательский тип)
Репутация	
Может иметь репутацию хорошего менеджера в целом, но не эксперта в конкретной научной области. Основные деловые контакты – аналогичные руководители.	Обязательно является признанным в профессиональном сообществе экспертом в конкретной научной области. Обладает передовыми знаниями, производит новые. Основные деловые контакты – эксперты из аналогичной и смежных областей знаний.
Типичные действия	
Стремится к стабилизации, старается зафиксировать ситуацию, при этом создает бюрократические процедуры для имитации преобразований.	Находится в постоянном движении, поиске нового, готов менять устоявшийся порядок вещей, оптимизировать и упрощать востребованные по отношению к производству продукта процессы.
Формы приобретения или получения ресурсов	
Заинтересован в накоплении и хранении ресурсов, избегает возможности временного их привлечения.	Регулярный недостаток ресурсов обязывает проявлять гибкость, идти на риск, использовать формы временного привлечения ресурсов по мере надобности.
Тип стратегической ориентации	
Строго выполняет поставленные перед ним задачи, реализует разработанный план развития, оценивает эффективность работы через соответствие показателям, особое внимание уделяет периодическим отчетам о проделанной работе перед вышестоящими инстанциями.	Развивает университет/образовательную программу, для чего постоянно ищет новые возможности, осуществимые при минимальных вложениях и времени на изменение технологии. Ведет мониторинг потребительского спроса, изучает социальные предпочтения. Задает курс, смотрит в будущее, конструирует его.
Осуществление замысла	
Неохотно берется за новое дело, а если решение принято, не сворачивает с избранного пути, совещается и делит ответственность.	Умеет действовать быстро, принимать оперативные решения, несет личную ответственность, имеет персональный бренд, которым рискует.
Способ задействования ресурсов	
Старается получить бюджет на ресурсы под работу его подразделения в целом. Заинтересован материально в выполнении условий, диктуемых вышестоящими инстанциями.	Поэтапно задействует ресурсы (в том числе привлеченные на время), чтобы минимизировать степень риска на всех стадиях развития нового проекта.

тогда будет получен максимальный эффект от совместной деятельности всех сотрудников университета.

Таким образом, ключевыми элементами, стимулирующими «продюсерский» подход к образовательной деятельности, являются:

- отсутствие внутриорганизационных рамок и кооперация университетов в области обмена продюсерами и ресурсами, необходимыми для них;
- управление ресурсами не по кратно-распорядительной централизованной модели, а создание системы внутреннего рынка, стимулирующего «продюсеров» к самостоятельности в части заказов отдельных сервисов университета: от маркетинга и бухгалтерии до качества трудоустройства преподавателей;
- наличие конкурсного пространства отбора готовых концепций образовательных проек-

тов и «продюсеров» наподобие тех, которые используются в венчурном бизнесе и в телевидении (краткий питчинг проектов, отбор проектов для проработки подробных концепций, выделение целевых средств).

Заключение

Мы рассмотрели возможную применимость продюсерского подхода к управлению образованием на основе модели руководства образовательными программами. Ключевыми навыками продюсера в образовании, таким образом, становится, с одной стороны, умение использовать результаты работы творческого коллектива для превращения их в востребованный рынком продукт (не используя систему трансляции КРП вниз, как это принято сегодня), с другой стороны, умение мотивировать и заинтересовывать творческих работников, ис-

пользуя не модель принуждения, основанную на иерархии, а модель, построенную на коммуникации и сетевом взаимодействии.

Предложенная модель нормативна. Очевидно, что в текущих условиях она имеет значительное число ограничений, поэтому позволим себе их обозначить и наметить ключевые пути преодоления.

Первое ограничение связано с процессной, а не проектной ориентацией поддерживающих сервисов университета. Как следствие, отсутствие у них клиентоориентированности. Централизованные службы университета не заинтересованы в любом проекте, даже если личным заказчиком проекта выступает ректор. Для того чтобы у них появилась заинтересованность, необходимо создание подлинно сервисной структуры, в которой от заказчика зависит оплата сервиса и оценка его качества лично для него.

Второе ограничение связано с тотальностью предлагаемой модели, то есть с необходимостью ее универсального всеобщего применения, что затруднительно, в том числе из-за финансовых соображений: университеты не готовы предоставить образовательным программам проектный статус и наделить их ресурсами, потому что значительная часть программ на рыночное качество не ориентирована. Это неминуемо приведет к тому, что внутри университета будут соседствовать, с одной стороны, ориентированные на рынок РОПы-продюсеры и управляемые по иерархической модели традиционно администрируемые структуры, с другой. Это вызовет необходимость личной защиты проектных менеджеров первым лицом университета, так как традиционные структуры обычно проектных менеджеров не любят, воспринимают их как «надоедливых» и т. д. Отсутствие навыков проектного мышления и менеджмента у традиционных структур университета будет приводить к росту степени вовлеченности ректоров в необходимость улаживания сложных организационных отношений процессных и проектных менеджеров.

Третье ограничение связано с отсутствием сегодня внятных механизмов оценки нормы практики руководителей образовательных программ, которых нанимают в университет. Следовательно, вызывает сомнение возможность университетов грамотно и адекватно оценивать компетентность руководителей образовательных программ. Часто такая «оценка» связана с субъективным мнением ректора, который не является специалистом в отдельной предметной области. В результате он ориентируется лишь на наблюдаемые внеш-

не признаки, связанные со степенью публичности нанимаемой фигуры. Это нередко приводит к найму в качестве руководителя программы практика из индустрии, который либо не является носителем нормы практики нужного уровня (публичность не всегда показатель профессионализма), либо демонстрирует прекрасный профессионализм в своей области, но абсолютное отсутствие проектных и менеджерских способностей, для того чтобы управлять творческими академическими коллективами. В результате – директивность управления, отсутствие коллегиальности и все то, что вымывает креативность, самоорганизацию и т. д.

Указанное выше ограничение неразрывно связано с проблемами компетенций внутри академии. Значительная часть навыков, необходимых «продюсерам», просто отсутствует у академического сообщества: проектное мышление и навыки проектного управления, управление талантами и креативностью, финансово-организационные компетенции. Их никто не формирует специально, а подготовка и переподготовка университетских академических управленцев пока не стала массовой. В результате ректоры находятся между двух полюсов решений: либо нанять практика (который плохо приспособлен к работе в академии), либо нанять академика «внутри» (который, скорее всего, плохо ориентирован на рынок).

Строго говоря, с нашей точки зрения, решением данной проблемы является коллегиальная оценка (включая межвузовское пространство) проектов образовательных программ, которые предлагают сами заявители. Вузы научились объявлять конкурсы на выделение научных грантов, точно так же необходимы открытые конкурсы на открытие программ, которые будут стимулировать инициативу, в том числе за пределами университетов.

Список литературы

1. Ридингс Б. Университет в руинах / пер. с англ. А. М. Корбута. М.: ГУ ВШЭ, 2010. 304 с.
2. Gilliot D., Overlaet B. and Verdin P. Managing academic personnel flow at universities, *Tertiary Education and Management*, 2002, vol. 8, no. 4, pp. 277–295.
3. Розовски Г. Университет. Руководство для владельца. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2015. 195 с.
4. Соколов М., Губа К., Зименкова Т., Сафонова М., Чуйкина С. Как становятся профессорами: академические карьеры, рынки и власть в пяти странах. М.: Новое литературное обозрение, 2015. 832 с.
5. Egginton B. E. Introduction of formal performance appraisal of academic staff, *Educational Management Administration & Leadership*, 2010, vol. 38, no. 1, pp. 119–133.

6. *Deem R.* New managerialism and higher education: the management of performances and cultures in universities in the United Kingdom, *International Studies in Sociology of Education*, 1998, vol. 8, no. 1, pp. 47–70.
7. *Абрамов Р., Груздев И., Терентьев Е.* Тревога и энтузиазм в дискурсах об академическом мире: международный и российский контексты // *Новое литературное обозрение*. 2016. № 2. С. 16–32.
8. *Nkomo S. M.* The seductive power of academic journal rankings: challenges of searching for the otherwise, *Academy of Management Learning & Education*, 2009, vol. 8, no. 1, pp. 106–112.
9. *Пригожин А. И.* Современная социология организаций. М.: Интерпракс, 1995. 296 с.
10. *Goodman P. S. & Pennings J. M. (eds.).* New perspectives on organizational effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 1977. 275 p.
11. *Aksoy A. & Robins K.* Hollywood for the 21st century: global competition for critical mass in image markets, *Cambridge Journal of Economics*, 1992, vol. 16, pp. 1–22.
12. *Storper M.* The transition to flexible specialization in the US film industry: external economies, the division of labour, and the crossing of industrial divides, *Cambridge Journal of Economics*, 1989, vol. 13, no. 2, pp. 273–305.
13. *Miège B.* Les industries du contenu face à l'ordre informationnel. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 2000. 120 p.
14. *Участие в управлении университетом / отв. ред. О. Бычкова.* СПб.: Норма, 2016. 120 с.

DOI 10.15826/umpa.2017.02.018

«PRODUCING» AS A TECHNOLOGY OF CREATIVE EDUCATION MANAGEMENT

I. V. Kiriya^a, T. V. Klimova^b, D. A. Korichin^c, O. V. Bashorina^d, I. A. Filipova^e, V. V. Lobatyuk^f, E. A. Popova^g

^a *National Research University Higher School of Economics
2/8 Khitrovskiy lane, Moscow, 109028, Russian Federation*

^b *National Research Tomsk State University
36 Lenin ave., Tomsk, 634050, Russian Federation; hr@mail.tsu.ru*

^c *Designers of communities of practice
64 Andropov str., Moscow region, Stupino, 142800, Russian Federation*

^d *Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin
19 Mira str., Yekaterinburg, 620002, Russian Federation*

^e *Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod
23 Gagarin ave., Nizhny Novgorod, 603950, Russian Federation*

^f *Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
29 Polytechnicheskaya str., Saint-Petersburg, 195251, Russian Federation*

^g *Far Eastern Federal University
8 Sukhanova str., Vladivostok, 690091, Russian Federation*

Key words: personnel policy, head of an educational programme, producing, management of educational process.

This article contains the results of research work conducted by the members of project team «Personnel policy» as part of implementation of the programme «Leaders of change for global universities», Moscow Management School Skolkovo in 2015–2016. The aim of this research was the analysis of personnel policy at Russian universities during the last decade first of all in the field of managing educational activities as creative ones with their peculiarities. Research results allow for drawing a key conclusion on possible borrowing of project models of creative teams management from cultural sphere with the aim of using them in modern dynamically changing and complex university management in order to improve university personnel policy. At present educational process requires project methods of educational programmes management by ensuring voluntary involvement of creative people with individual interests and aims into the environment of vertically integrated and hierarchically administered organizations. At present personnel policy in this field replicates standard managerial instruments (KPI, control, structural and functional organization) which destroy talent and restrain creative energy of specialists. This article is based on the experience of other branches where the function of involving self-organized creative teams into the process is called «producing» and is focused on organizing the work of supporting service structures engaged in selecting creative teams and providing them with resources. Authors believe that at Russian universities such creative teams should be built around educational programme heads, whereas «programme portfolio» creation should be organized on the basis of selection model presented in the article. Selection model improvement can become the topic of the following research. Nevertheless the implementation of the model suggested by the authors can change the situation with university personnel policy for the better by means of forming the strategy of managing teaching and academic teams and systematic personnel policy facilitating competitiveness of the Russian universities. Materials of the article are of interest for university administrators, lecturers and researchers, educational authorities' representatives, external experts.

References

1. Readings B. Universitet v ruinakh [The University in Ruins], Moscow, Higher School of Economics Publ., 2010, 304 p.
2. Gilliot D., Overlaet B. and Verdin P. Managing academic personnel flow at universities, *Tertiary Education and Management*, 2002, vol. 8, no. 4, pp. 277–295.
3. Rosovsky H. Universitet. Rukovodstvo dlya vladel'tsa [The University: An Owner's Manual], Moscow, Higher School of Economics Publ., 2015. 195 p.
4. Sokolov M., Guba K., Zimenkova T., Safonova M., Chujkina S. Kak stanoviyatsya professorami: akademicheskie kar'ery, rynki i vlast' v pyati stranakh [Becoming a Professor: Academic Careers, Markets and Power in Five Countries], Moscow, Novoe literaturnoe obozrenie, 2015, 832 p.
5. Egginton B. E. Introduction of formal performance appraisal of academic staff, *Educational Management Administration & Leadership*, 2010, vol. 38, no. 1, pp. 119–133.
6. Deem R. New managerialism and higher education: the management of performances and cultures in universities in the United Kingdom, *International Studies in Sociology of Education*, 1998, vol. 8, no. 1, pp. 47–70.
7. Abramov P., Gruzdev I., Terentiev E. Trevoga i entuziazm v diskursakh ob akademicheskom mire: mezhdunarodnyi i rossiiskii konteksty [Alarm and Enthusiasm in Discourses on the Academic World: International and Russian Contexts], *Novoe literaturnoe obozrenie* [New Literary Observer], 2016, no. 2, pp. 16–32.
8. Nkomo S. M. The seductive power of academic journal rankings: challenges of searching for the otherwise, *Academy of Management Learning & Education*, 2009, vol. 8, no. 1, pp. 106–112.
9. Prigozhin A. I. Sovremennaya sotsiologiya organizatsii [Modern Sociology of Organizations], Moscow, Interpraks, 1995, 296 p.
10. Goodman P. S. & Pennings J. M. (eds.). New perspectives on organizational effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 1977. 275 p.
11. Aksoy A. & Robins K. Hollywood for the 21st century: global competition for critical mass in image markets, *Cambridge Journal of Economics*, 1992, vol. 16, pp. 1–22.
12. Storper M. The transition to flexible specialization in the US film industry: external economies, the division of labour, and the crossing of industrial divides, *Cambridge Journal of Economics*, 1989, vol. 13, no. 2, pp. 273–305.
13. Miège B. Les industries du contenu face à l'ordre informationnel. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 2000. 120 p.
14. Uchastie v upravlenii universitetom [Participation in University Management], O. Bychkova (ed.), Saint Petersburg, Norma, 2016, 120 p.

Информация об авторах / Information about the authors:

Кирия Илья Владимович – кандидат филологических наук, PhD (media), профессор, руководитель департамента медиа факультета коммуникаций, медиа и дизайна Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; 8 (495) 772–95–90; ikiria@hse.ru.

Климова Татьяна Владимировна – начальник управления развития персонала Национального исследовательского Томского государственного университета; 8 (3822) 529–659; hr@mail.tsu.ru.

Коричин Денис Александрович – руководитель программ развития в «Конструкторы сообществ практики», модератор проектной работы в интегрированных корпоративных программах Московской Школы Управления СКОЛКОВО; 8–926–206–90–02; denak@yandex.ru.

Башорина Ольга Валерьевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры финансового менеджмента Уральского федерального университета им. Б. Н. Ельцина; 8 (343) 389–93–11; olga.bashorina@urfu.ru.

Филипова Ирина Анатольевна – кандидат юридических наук, доцент кафедры гражданского права и процесса Национального исследовательского Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского; 8 (831) 428–91–05; irinafilipova@yandex.ru.

Лобатюк Виктория Валерьевна – кандидат социологических наук, доцент кафедры философии Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого; 8 (812) 534–75–21; vlobatyuk@yandex.ru.

Попова Елена Александровна – руководитель проекта отдела развития персонала и кадровой политики, Дальневосточный федеральный университет; popovaelenaalex@gmail.com.

Ilya V. Kiriya – Candidate of Philological Sciences, PhD (media), Professor, Head of Media Department, Faculty of Communications, Media and Design, National Research University Higher School of Economics; +7 (495) 772–95–90; ikiria@hse.ru.

Tatyana V. Klimova – Head of Staff Development, National Research Tomsk State University; +7 (3822) 529–659; hr@mail.tsu.ru.

Denis A. Korichin – Head of Development Programs, Designers of Communities of Practice, Moderator of Project Work in Integrated Corporate Programmes, Moscow School of Management SKOLKOVO; 8–926–206–90–02; denak@yandex.ru.

Olga V. Bashorina – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Financial Management, Ural Federal University; +7 (343) 389–93–11; olga.bashorina@urfu.ru.

Irina A. Filipova – Candidate of Law Sciences, Associate Professor, Department of Civil Law and Procedure, Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod; +7 (831) 428–91–05; irinafilipova@yandex.ru.

Victoria V. Labatyuk – Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Department of Philosophy, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University; +7 (812) 534–75–21; vlobatyuk@yandex.ru.

Elena A. Popova – Project Manager, Department of Staff Development and Personnel Policy, Far Eastern Federal University; +7 924–259–07–74; popovaelenaalex@gmail.com.

ИССЛЕДОВАНИЕ КАЧЕСТВЕННЫХ ХАРАКТЕРИСТИК ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА РОССИЙСКИХ ВУЗОВ

Ю. А. Масалова

Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»

Россия, 630099, г. Новосибирск, ул. Каменская, 56; ymasalova@yandex.ru

К л ю ч е в ы е с л о в а: высшее образование, качество человеческих ресурсов, управление качеством человеческих ресурсов, человеческие ресурсы вуза.

Статья подготовлена на основе материалов исследования качественных характеристик профессорско-преподавательского состава российских университетов, проведенного в 2016 г. В ходе исследования был сделан анализ качественной структуры человеческих ресурсов вузов; оценен уровень лояльности, приверженности и вовлеченности преподавателей; выявлена субъективная оценка собственной конкурентоспособности; осуществлена оценка результативности труда. Постепенная трансформация университетов (от модели университета 2.0 к 3.0, на перспективу 4.0) и их дифференциация в современных российских реалиях предполагает необходимость формирования адекватного ресурсного обеспечения, в том числе и наличия качественных человеческих ресурсов. Целью данной исследовательской статьи является определение качественных характеристик профессорско-преподавательского состава университетов и оценка их состояния в современных условиях на основе анализа статистических данных и результатов анкетирования. Предложен подход к оценке качества человеческих ресурсов вуза, который базируется на использовании трех групп критериев: критерии оценки профессиональных качеств, критерии оценки результативности труда и критерии эффективности управления качеством. Выделены отдельные показатели, которые могут быть использованы для оценки качества человеческих ресурсов вуза в соответствии с указанными критериями, проведена фрагментарная апробация подхода.

В ходе исследования были получены следующие результаты: респондентами была продемонстрирована высокая лояльность и приверженность, но средний уровень вовлеченности в работу вуза; университеты создают благоприятную среду для развития и самореализации, творческой деятельности и общения; респонденты имеют высокий научный, инновационный потенциал и готовы к осуществлению исследовательской деятельности, однако трудовой потенциал респондентов используется недостаточно; респонденты высоко оценивают личную конкурентоспособность, и только каждый пятый осознает необходимость ее повышения в соответствии с новыми требованиями. В целом проведенное автором исследование позволяет определить основные направления по управлению качеством человеческих ресурсов университета. Статья не претендует на представление целостной картины о состоянии качества человеческих ресурсов российских вузов, но может представлять интерес для их руководства в рамках разработки инструментария управления качеством человеческих ресурсов.

Деятельность университетов всегда находится в поле зрения исследователей, их роль в развитии общества неоспорима. За свою многовековую мировую историю университет как институциональная единица прошел несколько стадий: от мо-

дели 1.0 до перспективной модели 4.0. Каждая фаза в развитии характеризует определенное состояние и назначение университета, устанавливая требования к качеству их человеческих ресурсов:

1. Университет 1.0 появился на доиндустриальном этапе развития общества в виде корпорации интеллектуалов, которые были ориентированы на воспроизводство сообщества интеллектуалов и интеллектуальную деятельность.
2. Университет 2.0 сформировался в индустриальном обществе, поэтому наряду с воспроизводством интеллекта стал способствовать его применению в индустрии.
3. Университет 3.0 является характерным для постиндустриального развития и имеет несколько линий, связанных с производством и воспроизводством знаний, что привело к появлению университетов разного типа: исследовательский (фундаментальное знание); инновационно-технологический (коммерциализация прорывных разработок); «сервисный» (подготовка работников для сервисной экономики); «социальный» (обеспечивает социализацию молодежи).
4. Университет 4.0 требуется когнитивному обществу, так как способен производить, воспроизводить и применять коллективный

интеллект в сетевой территориально-распределенной и интернациональной форме на базе использования цифровых коммуникативных технологий [1, с. 154–155].

Таким образом, современный университет становятся все больше задействованным не только в образовательной (хотя и сохраняет статус образовательной организации), но и в научно-исследовательской деятельности. Смещение акцентов в сторону науки, с одной стороны, связано с тем, что контролирующими органами осуществляется оценка деятельности вуза по данному направлению (поэтому необходимо соответствовать требованиям, чтобы не потерять статус и госзаказ на образовательные услуги), а, с другой стороны, за счет проведения научных исследований появляется возможность сформировать дополнительные финансовые ресурсы. Исследования и разработка инноваций, направленных на предпринимательскую сферу, станут конкурентными преимуществами для одних университетов, а ориентация на запросы профессиональных сообществ в части подготовки специалистов, позволит другим сохраниться в образовательной сфере. В то же время принято считать, что все университеты будут вынуждены наращивать исследовательскую составляющую в том или ином виде: фундаментальном, прикладном и т. п. В такой ситуации должна произойти смена приоритетов в работе профессорско-преподавательского состава вуза с образовательной составляющей в его деятельности на научную сферу. Для этого, как отмечают эксперты, требуется модификация уже учебного процесса, которая позволит «высвободить энергию и пространство», чтобы у преподавателей появилась возможность для исследовательской деятельности [2]. При этом сам образовательный процесс будет трансформироваться в связи с широким использованием цифровых коммуникативных технологий, которыми должны владеть современные преподаватели вузов.

Кроме того, современные университеты все чаще позиционируются в качестве бизнес-единиц (способных формировать доход и обеспечивать свою конкурентоспособность), действующих на рынке образовательных услуг. Их способность эффективно управлять финансами также находится в поле зрения Министерства образования и науки Российской Федерации. На перспективу некоторые из них (прежде всего, исследовательские университеты, получившие данный статус на государственном уровне) должны быть способны конкурировать еще и на рынке научных разработок, которые требуется довести до состояния прикладной тех-

нологии, востребованной на рынке. Все вышеизложенное означает появление новых требований к профессорско-преподавательскому составу вузов и их деятельности, следовательно, возникает необходимость в управлении качеством человеческих ресурсов, задействованных в работе вузов.

В целом качество человеческих ресурсов стало объектом исследования относительно недавно, его в своих научных трудах рассматривали – А. В. Важенин, П. Видмер, Н. В. Власова, Т. Н. Егорова, С. С. Жук, С. В. Ковалев, Д. В. Ланская, О. Н. Лескина, Е. И. Макринова, М. Г. Мухина, К. В. Петренко, В. В. Сафронов, Е. К. Сидорова, Л. В. Сергеева, Р. Сейнер, Т. Скурихина, Т. Н. Соловьева, В. В. Суворова, В. Т. Тарасов, О. В. Толмачева, Н. С. Толоконникова, О. Л. Чайникова, А. В. Шабурова и др. В работах данных авторов выделяются особенности управления качеством человеческих ресурсов в отраслевом разрезе (муниципальное управление, сфера обслуживания, пищевое производство и переработка, нефтегазовый комплекс и т. п.), акцентируется внимание на разработке инструментов управления, представлены универсальные механизмы, способные повлиять на качество всех работников и практически отсутствуют исследования об управлении качеством человеческих ресурсов на уровне вуза, а также методологические подходы по созданию эффективной системы управления качеством человеческих ресурсов вуза.

Качество человеческих ресурсов, по нашему мнению, представляет собой степень, с которой совокупность характеристик человеческих ресурсов соответствует требованиям, формирующимся во внешней и внутренней среде системы в процессе создания ее конкурентных преимуществ [3, 4]. Таким образом, объектом исследования является качество человеческих ресурсов системы высшего образования – как сложной развивающейся экономической системы, представляющей собой совокупность образовательных учреждений, эффективное функционирование которых за счет управления качеством человеческих ресурсов повышает конкурентоспособность как отдельного вуза, так и всей образовательной системы на мировом уровне. Предметом являются управленческие отношения (методологические подходы, принципы и механизмы управления), возникающие в процессе формирования, поддержания и совершенствования качества человеческих ресурсов.

В рамках данной исследовательской статьи рассматривается лишь оценочный аспект данной проблемы, связанный с диагностикой состояния

имеющихся в распоряжении вузов человеческих ресурсов. Поэтому целью является определение качественных характеристик профессорско-преподавательского состава университетов и оценка их состояния в современных условиях на основе анализа статистических данных и результатов анкетирования.

В сложившейся ситуации важно понять, насколько соответствует потенциал преподавателя вуза тем требованиям, которые предъявляются к его деятельности, насколько он готов к решению профессиональных задач, формирующихся на современном этапе. Потенциал всегда характеризуется теми средствами, которые могут быть мобилизованы для решения конкретной задачи, при этом трудовой потенциал представляет собой «ресурсные возможности в области труда с их количественной и качественной стороны, которыми обладает субъект управления в рамках заданного календарного периода времени или предложенная работниками масса труда, определенного качества» [5, с. 393]. В отношении трудового потенциала преподавателя вуза можно сказать, что он представляет собой «совокупность личных способностей, трудовых качественных и количественных характеристик профессорско-преподавательского состава, определяющих объемы его участия в научно-исследовательской, учебно-методической и внеучебной деятельности, необходимые для достижения требуемых стандартов образования, запросов потребителей и целей высшего учебного заведения, а также позволяющих непрерывно совершенствоваться в процессе трудовой деятельности» [6, с. 34].

Оценка потенциала может быть осуществлена на основе анализа его структуры, в которой выделяется социально-демографический, квалификационный, мотивационный, инновационный и иные компоненты [4]. В то же время использование имеющегося потенциала у преподавателя вуза, на наш взгляд, зависит от проявления таких психологических характеристик (отражающих качество человеческих ресурсов), как лояльность (благожелательное отношение к организации-работодателю, сохранение длительной занятости, нежелание покидать организацию), приверженность (принятие целей и задач вуза) и вовлеченность (активное и эффективное участие преподавателей в делах вуза).

По данным Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, профессорско-преподавательский состав высшей школы России характеризуется по гендерному признаку значительной долей женщин (57 %

по состоянию на начало 2015/2016 учебного года) [7, с. 75], преобладанием возрастных групп от 50 лет и старше (47,5 %), от 30 до 50 лет (43,5 %), только 9 % имеет возраст до 30 лет [8]. Таким образом, можно констатировать необходимость обеспечивать приток молодых специалистов в систему высшего образования с целью наращивания социально-демографического потенциала российских вузов. При этом важно учесть наличие у привлекаемых человеческих ресурсов творческих способностей, интереса к исследовательской деятельности, готовности к инновациям.

Для работающих в высших учебных заведениях Российской Федерации характерным является значительный стаж работы: так, 39,2 % работают свыше 20 лет, 32,5 % – от 10 до 20 лет, 15,8 % – от 5 до 10 лет, 6,2 % – от 3 до 5 лет и лишь 5,6 % имеют стаж работы менее 3 лет (см. рис. 1) [9]. Что, с одной стороны, говорит о высоком уровне лояльности профессорско-преподавательского состава вузов по отношению к системе высшего образования, а, с другой, подтверждает факт небольшого притока новых сотрудников, в том числе и молодых специалистов, в вузы.

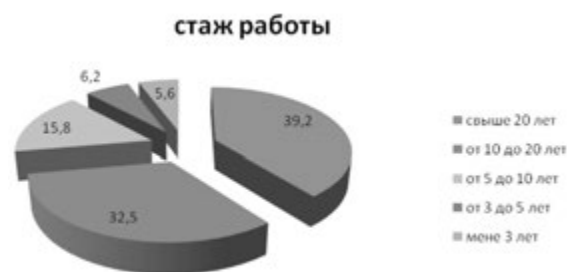


Рис. 1. Структура профессорско-преподавательского состава российских вузов по стажу работы

Должностная структура профессорско-преподавательского состава вузов (по состоянию на начало 2015/2016 учебный год) выглядит следующим образом: около 2 % – деканы факультетов, 8 % – заведующие кафедрами, 15 % – профессора, 48 % – доценты, 17 % – старшие преподаватели и около 10 % – преподаватели, ассистенты (см. рис. 2) [7, с. 75]. В целом структура является оптимальной, так как основу составляют доценты, однако следует отметить, что доля преподавателей и ассистентов постепенно сокращается по сравнению с предыдущими периодами, что также указывает на вышеобозначенные тенденции. Такая ситуация в долгосрочной перспективе может способствовать недостаточному уровню воспроизводства высококвалифицированных специалистов (способных построить научную карьеру), сниже-

нию преемственности, которая является условием для непрерывного развития университетов.

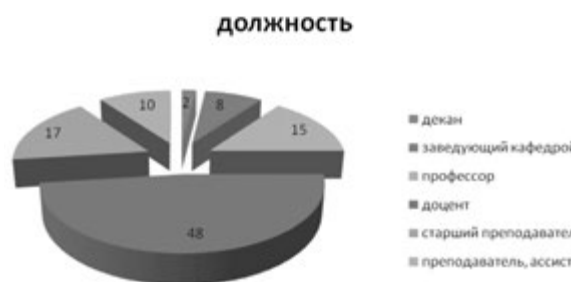


Рис. 2. Должностная структура профессорско-преподавательского состава российских вузов

Квалификационный потенциал профессорско-преподавательского состава вузов характеризуется наличием ученой степени и ученого звания: в целом по вузам в России кандидаты наук составляют 58 %, доктора наук – 15 %, а ученое звание доцента имеют 35,6 %, профессора – 11 % [9]. Следует отметить, что число кандидатов наук в абсолютном выражении сократилось за пять лет на 16,4 тыс. человек по сравнению с 2010/2011 учебным годом, на 9 тыс. человек уменьшилось число, имеющих звание доцента. Отчасти это можно объяснить оттоком специалистов из системы высшего образования, а также это может быть связано с недостаточными темпами воспроизводства высококвалифицированного персонала.

Оценка, мотивационного и инновационного потенциала профессорско-преподавательского состава российских вузов, а также использования в целом его трудового потенциала проводилась весной 2016 г. с помощью online-опроса, в котором приняли участие представители тридцати государственных университетов. Качественно-количественные характеристики опрошенных преподавателей вузов Российской Федерации выглядят следующим образом:

- 65,2 % женщин и 34,8 % мужчин;
- 37,6 % в возрасте от 31–40 лет, 31,9 % – от 41–50 лет, 12,1 % – от 22–30 лет, 10,6 % – от 51–60 лет, 7,8 % – старше 61 года;
- 60,7 % – доценты, 20 % – старшие преподаватели, 12,1 % – профессора и 7,2 % – ассистенты;
- ученую степень кандидата наук имеют 66,4 %, доктора наук – 12,1 %, остальные 21,5 % опрошенных не имеют ученой степени;
- ученое звание доцента имеют 44,9 %, профессора – 6,6 %, а 48,5 % не имеют ученого звания;
- 39,7 % респондентов имеют стаж работы в вузе от 10 до 20 лет, 27 % – от 20 до 40 лет,

14,9 % – от 5 до 10 лет, 9,9 % – от 3 до 5 лет, по 3,5 % – свыше 40 лет и от 1 до 3 лет, 1,5 % – до 1 года;

- 16,2 % преподавателей не зарегистрированы в электронной научной библиотеке и не отслеживают свой индекс цитирования, 22,8 % имеют индекс Хирша 1 и 2, 9,6 % – 4, 8,8 % – 5, 8,1 % – 3, а 11,7 % указали другое.

Около 86 % опрошенных преподавателей работают в вузе на основную ставку и в качестве внутренних совместителей, поэтому оценивая его в качестве места работы, они отмечают, что у них есть возможность для самореализации (78,7 %), для творческого роста (55,3 %), для общения (39,7 %), а также возможность обеспечить средства к существованию (36,9 %), построить карьеру (18,4 %) и иметь уверенность в завтрашнем дне (14,9 %). Таким образом, лишь каждый пятый видит возможности для построения карьеры и только каждый седьмой ощущает, работая в вузе, уверенность в завтрашнем дне. Это объясняется и сложностями, связанными с формированием научной карьеры (при высокой, как правило, учебной нагрузке, тяжело заниматься собственными инициативными научными исследованиями); проблемами в служебном продвижении, связанными с высоким уровнем стабильности кадрового состава и т. д., а также с более жесткими требованиями к эффективности вузов в целом, что сопровождается сокращением их количества, отзывом лицензий и т. п. Кроме того, учебная нагрузка напрямую связана с количеством обучающихся, если спроса на конкретные образовательные услуги (в разрезе предлагаемых образовательных программ) со стороны государства и населения нет или он снижается, то на перспективу происходит сокращение учебной нагрузки, и, как следствие, возможно и реальное высвобождение преподавателей.

При этом 48,6 % участвовавших в опросе респондентов ответили, что не имеют дополнительного заработка и не работают в других организациях, только каждый третий на постоянной основе имеет дополнительную занятость. Мнения относительно того, влияет она или нет на качество работы разделились: так, 37 % считает, что оно снижается из-за увеличивающейся нагрузки, а 36,2 % указали, что оно растет, так как появляется новый опыт, 14,5 % считает, что дополнительная занятость не сказывается на качестве работы, а 12,3 % затруднились ответить на данный вопрос.

На вопрос об удовлетворенности своей работой в вузе подавляющее большинство респондентов (64,5 %) ответили, что лишь частично, 11,3 % высказались, что не удовлетворены и только каж-

дый четвертый (23,4%) удовлетворен. Несмотря на это только 14,4% готовы сменить место работы, а 62,6% ответили, что нет, что также подтверждает высокий уровень лояльности профессорско-преподавательского состава по отношению к университету как месту работы.

Вместе с тем, как показал опрос, выбор работы в вузе для 27% респондентов связан с желанием заниматься преподавательской деятельностью, 22,8% привлекает творческий подход и содержание работы, 17% считают работу в вузе своим призванием, 10,6% отметили возможность общения со студентами и коллегами, а для 7,8% ценным является гибкий график работы. В то же время около 32% опрошенных отметили, что для них в равной степени интересна и педагогическая, и научная деятельность. Еще 30,5% при одинаковом интересе к данным видам деятельности все же отдают предпочтение педагогической работе, а около 18% – научной. В чистом виде педагогическая деятельность интересна лишь 8% опрошенных, для 7% привлекательной является только научно-исследовательская, а для оставшихся интерес представляет управленческая работа в рамках вуза.

При этом 38,8% опрошенных респондентов считают, что современный преподаватель вуза, прежде всего, должен быть ученым-практиком, 27,3% придерживаются мнения, что педагогом-практиком, и лишь 11,5% – ученым, 7,2% – педагогом (см. рис. 3). Таким образом, опрошенные нами преподаватели отмечают, что в их работе при современных условиях должна преобладать исследовательская и практическая составляющая. В то же время исключительно практик, по мнению респондентов, в меньшей степени соответствует данной работе, так как методическая и научная составляющая играет существенную роль в деятельности современного преподавателя вуза.

В целом опрос позволил выявить высокий уровень лояльности опрошенных преподавателей по отношению к системе высшего образования. При этом важно было выяснить, насколько высокая лояльность характеризуется также и высоким уровнем приверженности опрошенных респондентов по отношению к вузу. Под приверженностью нами понималась, твердая убежденность в организационных ценностях и принятие целей вуза [10, 11, 5], в котором работает преподаватель. Общий коэффициент приверженности (методика Л. Портера) составил 76%, что по оценочной шкале характеризуется, как хороший уровень, близкий к высокому уровню, который начинается от 80%. Это означает, что преподаватели вуза,

которые участвовали в опросе, в целом разделяют ценности своей образовательной организации и ориентируются на поставленные перед ними цели. Одновременно оценка вовлеченности показала, что чуть больше половины опрошенных (52,2%) частично вовлечены в работу вуза, еще 23,5% умеренно вовлечены и только лишь каждый пятый преподаватель (18,4%) ощущает себя полностью вовлеченным. Таким образом, можно говорить о наличии значительных резервов для вовлечения преподавателей в работу вуза.

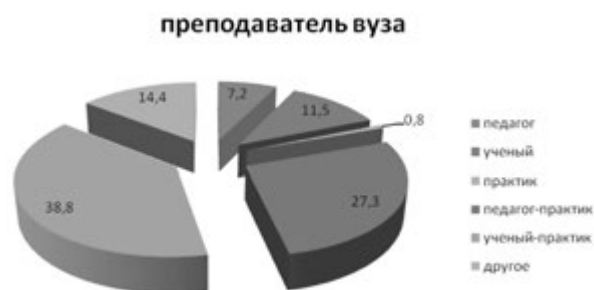


Рис. 3. Мнение респондентов о современном преподавателе вуза

Инновационный потенциал преподавателя вуза можно охарактеризовать посредством его участия в инновационных процессах и готовности к изменениям. Прежде всего, он связан с обновлением учебного материала, внедрением новых образовательных технологий и освоением новых методов обучения. Так, 52,9% респондентов ответили, что обновляют учебный материал по читаемому курсу один раз в год, а 33,6% – как только появляется новая информация или учебная литература, при этом 33,8% преподавателей отметили, что практически всегда используют в работе новые образовательные технологии (см. рис. 4), что говорит об их высокой готовности вносить изменения в свою работу. Данному обстоятельству во многом способствует и прохождение курсов повышения квалификации. Так, большинство респондентов (57,1%) за последние пять лет более трех раз повышали свою квалификацию, 18,6% – два раза, 14,3% – один раз и лишь около 6% – ни разу.

В то же время ситуацию с низким уровнем вовлеченности подтверждает и общая оценка степени использования трудового потенциала. Например, около половины респондентов (48,9%) ответили, что могли бы работать лучше, чем сейчас, а 7,2% затруднились с ответом, только 43,9% считают, что работают сейчас в полную силу. Следовательно, степень использования их трудового потенциала вузами не достаточно высока.

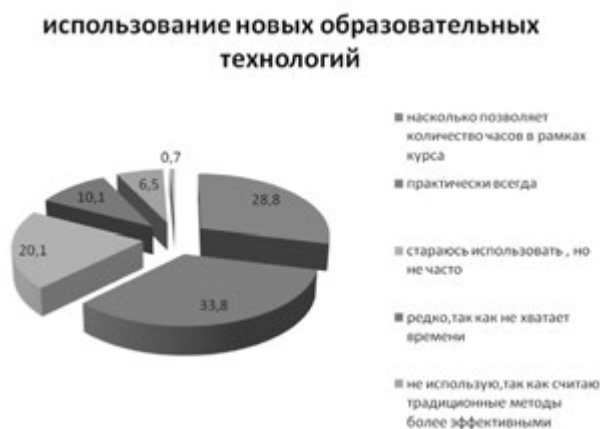


Рис. 4. Ответы на вопрос: Как часто Вы используете новые образовательные технологии в учебном процессе?

Вместе с тем для более полного понимания соответствия человеческих ресурсов вуза требованиям по отношению к ним важна не только оценка их потенциала и того, насколько он эффективно используется вузами, но и, собственно, оценка качества человеческих ресурсов. Такая оценка, на наш взгляд, может быть реализована по трем группам критериев, которые отражают профессиональные качества, результативность труда и эффективность процесса управления качеством человеческих ресурсов в вузе [3]. По каждой группе критериев может быть сформирована целая система показателей, их характеризующая. В данном исследовании в качестве интегрального показателя, характеризующего профессиональные качества преподавателей вуза, будем считать их конкурентоспособность (на основе личной оценки). Результативность, прежде всего, научной деятельности (так как для современного вуза этот вид деятельности является значимым) будет определять количество публикаций и участие в конференциях (в течение календарного года), а эффективность процесса управления качеством человеческих ресурсов представим с позиции субъективной оценки адекватности требований, предъявляемых к преподавателям со стороны вуза.

Так, оценивая собственную конкурентоспособность, более половины респондентов (53,2%) ответили, что полностью соответствуют требованиям вуза, в котором работают; каждый четвертый (23,7%) уверен, что легко сможет найти новую работу; и только каждый пятый (19,4%) осознает, что не в полной мере соответствует требованиям и ему требуются дополнительные усилия для обеспечения текущей конкурентоспособности; лишь 3,7% признались в том, что им трудно будет най-

ти новую работу. В качестве факторов, которые оказывают влияние на их конкурентоспособность в современных условиях, опрошенными были названы: наличие практического опыта работы (60%), научная активность (57,9%), вовлеченность (42,1%), наличие ученой степени (39,3%), качество методических разработок (32,9%), знание иностранного языка (25,7%), наличие педагогического стажа (25%) и ученое звание (21,4%). Таким образом, можно говорить о достаточно высоком профессиональном уровне опрошенных преподавателей, который способствует их конкурентоспособности на рынке труда, а, следовательно, для вуза важно сохранять и эффективно использовать имеющиеся человеческие ресурсы.

В отношении результативности научной деятельности были получены следующие данные за предыдущий календарный год: 28,8% принимали участие в различных конференциях более четырех раз, 25,9% – три раза; 24,5% – два раза; 13,7% – один раз, и только 7,1% – ни разу. При этом было опубликовано у 34,3% респондентов более пяти научных статей, 16,4% имеет три публикации, 15,7% опубликовало четыре статьи, 15% – две статьи, 10,7% – одну статью и только 5% опрошенных не имеет публикаций за истекший год (см. рис. 5). В целом это характеризует высокую научную и публикационную активность опрошенных преподавателей вузов, их готовность к исследовательской деятельности.

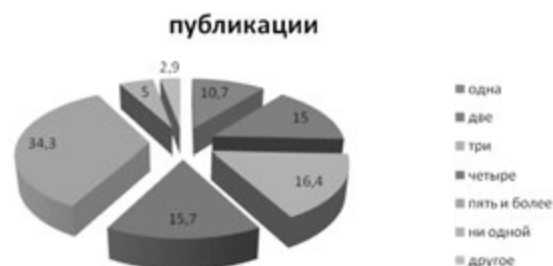


Рис. 5. Ответы на вопрос: Какое количество научных публикаций Вы имеете за 2015 год?

В то же время при ответе на вопрос – Считаете ли Вы, что требования к преподавателям вуза в настоящее время: слишком низкие, завышенные, не соответствуют оплате труда, стандартные, соответствуют текущей ситуации, высокие?, были получены следующие ответы (см. рис. 6). Подавляющее, большинство респондентов (63,8%) указали, что требования к ним не соответствуют оплате труда, 13% считают их завышенными и только 8% отметили, что они соответствуют текущей ситуации.



Рис. 6. Ответы на вопрос: Считаете ли Вы, что требования к преподавателям вуза в настоящее время: слишком низкие, завышенные, не соответствуют оплате труда, стандартные, соответствуют текущей ситуации, высокие?

Таким образом, результаты опроса показали, что профессорско-преподавательский состав вузов не считает адекватными и в достаточной степени компенсируемыми те требования, которые сегодня предъявляются по отношению к ним. В качестве условий, которые, по их мнению, могли бы способствовать эффективной работе, называют: повышение размера заработной платы (66,4%), адекватную оценку результатов работы (47,9%), усиление связи между заработной платой и результатами труда (44,3%), улучшение организации труда (30,7%), четкое определение целей и обязанностей (27,1%), повышение возможностей для профессионального роста (25%), улучшение условий труда (22,9%), признание заслуг руководством и коллегами (19,3%), возможность реально участвовать в решении проблем вуза (14,3%) и др. Все это говорит о том, что управление качеством человеческих ресурсов на уровне вуза не реализуется должным образом: недостаточно стимулируется активность преподавателей и результаты их труда, не обеспечивается вовлеченность и т. д. Таким образом, требуются меры, которые бы позволили не только сформировать высокий трудовой потенциал профессорско-преподавательского состава вузов, но и обеспечивать необходимую поддержку, условия для его сохранения и эффективной работы.

Подводя итог, можно отметить, что участвовавшие в опросе преподаватели вузов хорошо представляют себе текущую ситуацию, сложившуюся в системе высшего образования. Демонстрируют высокий уровень готовности к из-

менениям, осознают необходимость поддерживать собственную конкурентоспособность и постоянно наращивать свой научный потенциал, так необходимый в современных условиях университетам. В то же время для самих университетов характерной является ситуация, когда созданная в них образовательная и научная среда, не способствует полной отдаче и вовлеченности профессорско-преподавательского состава. Для этого необходимо совершенствовать систему стимулирования труда, создавать более благоприятные условия для постоянного профессионального развития, формировать действенные механизмы вовлечения профессорско-преподавательского состава в решение проблем вуза.

Список литературы

1. Ефимов В. С., Лантева А. В. Фазовые трансформации и будущее университетов: философско-методологический анализ // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 6. С. 146–158.
2. Волков А. Учебное заведение должно наращивать человеческий капитал // Портал «Стратегия научно-технологического развития России» [Электронный ресурс]. URL: http://sntr-rf.ru/expert/andrej_volkov_110216/ (дата обращения: 01.03.2017).
3. Масалова Ю. А. Качество человеческих ресурсов как объект управления в системе высшего образования // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2016. Т. 26. № 1. С. 107–114.
4. Масалова Ю. А. Составляющие качества человеческих ресурсов вуза // Северный регион: наука, образование, культура. 2015. № 1 (31). С. 14–18.
5. Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь / под ред. С. И. Сотниковой. Новосибирск: НГУЭУ, 2012. 468 с.
6. Хайдакин П. В. Моделирование системы управления трудовым потенциалом профессорско-преподавательского персонала вуза // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2012. № 1. С. 34–37.
7. Женщины и мужчины России. 2016: Стат. сб. М.: Росстат, 2016. 208 с.
8. Труд и занятость в России. 2015: Стат. сб. М.: Росстат, 2015. 274 с.
9. Статистический ежегодник. 2015 [Электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b15_13/Main.htm (дата обращения: 01.03.2017).
10. Берлизева А. В. Интегральная модель организационной лояльности персонала // Вестник Кемеровского государственного университета. 2013. № 4. Т. 2. С. 174–178.
11. Управление человеческими ресурсами в условиях реформирования системы образования: коллект. моногр. / под ред. С. И. Сотниковой. Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2014. 199 с.

STUDY OF QUALITY CHARACTERISTICS OF TEACHERS OF THE UNIVERSITY

Yu. A. Masalova

*Novosibirsk State University of Economy and Management
56 Kamenskaya str., Novosibirsk, 630099, Russian Federation; ymasalova@yandex.ru*

Key words: higher education, quality of human resources, quality management human resources, human resources university

The article was prepared on the basis of the research devoted to qualitative characteristics of teaching and professorial staff of the Russian universities conducted in 2016. During the research analysis of university human resources quality structure was made; level of loyalty and engagement was evaluated; subjective evaluation of own competitiveness was assessed; labor efficacy evaluation was conducted. Gradual university transformation (from university model 2.0. to 3.0. and prospectively to 4.0.) and model differentiation in modern Russian reality suggests the need for forming adequate resource support including quality human resources. The aim of this research article is to define qualitative characteristics of university teaching and professorial staff and evaluate their state in modern conditions on the basis of statistic data and questionnaires analysis. Authors suggest approach to university human resources quality based on three groups of criteria: professional qualities evaluation criteria, labor efficacy evaluation criteria and quality management efficacy criteria. The article presents individual indicators which can be used for evaluating university human resource quality according to the presented criteria. Fragmentary approach testing was made. The research presented the following results: respondents demonstrated high loyalty and support, but medium level of engagement into university work. Universities create favorable environment for development and self-realization, creative activities and communication; respondents have high academic and innovation potential and are ready to conduct research activities; however their labor potential is not used effectively. Respondents have high evaluation of personal competitiveness and only one fifth understands the need to improve it according to new conditions. In general the conducted research allows for defining main trends in managing university human resources quality. The article does not claim presenting a complete picture of the situation with human resources quality at Russian universities but is of interest for university executives engaged in developing methods of managing human resources quality.

References

1. Efimov V. S., Lapteva A. V. Fazovye transformatsii i budushchee universitetov: filosofsko-metodologicheskii analiz [Phase Transformations and the Future of Universities: Philosophical and Methodological Analysis]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2016, no. 6, pp. 146–158.
2. Volkov A. Uchebnoe zavedenie dolzhno narashchivat' chelovecheskii kapital [The Institution must Gain Human Capital], available at: http://sntr-rf.ru/expert/andrey_volkov_110216 (accessed 01.03.2017).
3. Masalova Yu. A. Kachestvo chelovecheskikh resursov kak ob"ekt upravleniya v sisteme vysshego obrazovaniya [The Quality of Human Resources as an Object of Management in Higher Education]. *Izvestiya Irkutskoi gosudarstvennoi ekonomicheskoi akademii* [Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy], 2016, no. 1, pp. 107–114.
4. Masalova Yu. A. Sostavlyayushchie kachestva chelovecheskikh resursov vuza [Components of the university human resources quality]. *Severnyi region: nauka, obrazovanie, kul'tura* [Northern region: science, education, culture], 2015, no. 1 (31), pp. 14–18.
5. *Ekonomika i upravlenie personalom* [Economics and Personnel Management]: encyclopedic dictionary, Novosibirsk, Novosibirsk State University of Economics and Management Publ., 2012. 468 p.
6. Khaidakin P. V. Modelirovanie sistemy upravleniya trudovym potentsialom professorsko-prepodavatel'skogo personala vuza [Modeling Management System of Academic Staff Labour Potential], *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia], 2012, no. 1, pp. 34–37.
7. Zhenshchiny i muzhchiny Rossii. 2016 [Women and men of Russia. 2016]: Statistical Yearbook, Moscow, Rosstat [Federal State Statistics Service], 2016, 208 p.
8. Trud i zanyatost' v Rossii. 2015 [Work and employment in Russia. 2015]: Statistical Yearbook, Moscow, Rosstat [Federal State Statistics Service], 2015. 274 p.
9. Rossiiskii statisticheskii ezhegodnik. 2015 [Russian Statistical Yearbook. 2015], available at: http://www.gks.ru/bgd/regl/b15_13/Main.htm (accessed 01.03.2017).
10. Berlizeva A. V. Integral'naya model' organizatsionnoi loyalti personala [The Integrated Model of Organizational Loyalty]. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Kemerovo State University], 2013, no. 4, vol. 2, pp. 174–178.
11. *Upravlenie chelovecheskimi resursami v usloviyakh reformirovaniya sistemy obrazovaniya* [Management of

Human Resources in the Conditions of Reforming of an Education System]: the collective monograph (ed. by

S. I. Sotnikova), Novosibirsk, Novosibirsk State University of Economics and Management Publ., 2014, 199 p.

Информация об авторе / Information about the author:

Масалова Юлия Александровна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом Новосибирского государственного университета экономики и управления; 8 (383) 243–95–12; ymasalova@yandex.ru.

Yuliya A. Masalova – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Labour Economy and Personnel Management Department in Novosibirsk State University of Economy and Management; +7 (383) 243–95–12; ymasalova@yandex.ru.



ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА КАК НЕОБХОДИМЫЙ ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ УНИВЕРСИТЕТОМ

Е. А. Попова, М. Х. Ибрагимова

*Дальневосточный федеральный университет,
Россия, 690091, г. Владивосток, ул. Суханова, 8; popova.ea@dvfu.ru*

Ключевые слова: персонал университета, компетенции, оценка персонала, центр оценки, деловая игра, модель компетенций.

В декабре 2010 г. была утверждена Программа развития Дальневосточного федерального университета, созданного путем объединения четырех ведущих вузов региона. В 2013 г. университет стал участником Проекта 5–100 и начал руководствоваться Программой повышения конкурентоспособности. В этих важнейших стратегических документах были запланированы существенные преобразования системы управления персоналом. Соответствие сотрудников традиционным унифицированным квалификационным требованиям перестало являться достаточным для интенсивного развития вуза. Дополнительно к формально подтверждаемой квалификации высокоэффективный работник теперь должен обладать определенным набором компетенций. Их степень развитости невозможно оценить по наличию ученой степени или звания, количеству научных трудов или преподавательской нагрузке. Целями данной статьи являются исследование подходов к оценке персонала в высшем учебном заведении и анализ опыта внедрения модели компетенций в Дальневосточном федеральном университете.

Для достижения поставленных целей авторы использовали методы сравнительного и системного анализа, синтеза, исторический, логический, эволюционный подходы к исследованию инструментов оценки персонала, компетентностный подход и метод критических инцидентов.

Анализ кейса показал, что успешный опыт внедрения деловых игр для оценки компетенций персонала в бизнес-среде может применяться и в университете. Однако практический опыт внедрения общеуниверситетской модели компетенций и организация на его основе центра оценки продемонстрировали необходимость их серьезной адаптации с учетом специфики сферы образования и системы управления в образовательных учреждениях вообще и в ВУЗах в частности.

Статья описывает практический опыт реализации проекта по разработке и внедрению уникальной модели компетенций, а также создания центра оценки персонала, включенного в программу управления талантами. Исследование представляет интерес для руководителей вузов, колледжей, школ и т. д.

Обоснование актуальности кейса

В последнее десятилетие система высшего образования подверглась значительным преобразованиям, связанным с требованиями глобальной среды. Это обусловлено несколькими факторами. Во-первых, глобализация высшего образования, рост конкурентной борьбы между ведущими университетами мира и включение в эту «гонку» российских вузов. Во-вторых, массификация высшего образования [1]. В-третьих, изменение «портрета» студента, его требований к получаемому образованию. В-четвертых, повсеместная компьютеризация и использование IT-технологий в обучении, которые значительно преобразуют образовательный процесс, и другие. Появление указанных факторов и рост их влияния на результат образовательного процесса привели к созданию программ государственной поддержки, в частности, Проекта 5–100, направленного на повышение конкурентоспособности ведущих российских университетов среди мировых научно-образовательных центров. В свою очередь,

данное обстоятельство привело к необходимости внедрения изменений как в образовательный процесс, так и в систему управления университетом.

В современных условиях функционирования университета для достижения цели, поставленной перед участниками Проекта 5–100, недостаточно соответствовать требованиям, предъявляемым к научно-педагогическим работникам, которые установлены федеральными государственными стандартами и определяют лишь минимальный уровень квалификации [2]. Для того чтобы быть успешным агентом изменений, необходимо обладать дополнительным набором компетенций. Это актуально и для научно-педагогических работников, и для управленческого персонала.

В связи с вышесказанным возникают вопросы: «Как корректно оценить уровень компетентности сотрудника?»; «Какие компетенции необходимы сотрудникам как агентам изменений?»; «Какие методы можно использовать для этих целей в университете?». На эти и другие вопросы авторы дали ответы в данной статье.

Эволюционный подход к исследованию методов оценки персонала

В последние десятилетия система оценки персонала также подвергалась значительным изменениям под влиянием внешней среды. Причем в сфере бизнеса указанные процессы начали происходить еще в середине 1950-х гг. (рис. 1) [3]. В то же время сфера образования на протяжении многих лет оставалась традиционной, не подверженной существенным трансформациям системы оценки персонала. Только в 1990-х гг. в мировых университетах также начались организационные изменения, приведшие к модернизации методов оценки сотрудников. В России данные процессы проявились чуть позднее, в начале XXI в.

Выбор того или иного метода оценки также зависит от этапа работы персонала. Например, некорректно и невозможно применить метод «360 градусов» при отборе кандидата на вакантную должность. Проиллюстрируем обобщенную схему взаимосвязи этапа работы персонала и подходящего метода оценки, которую возможно применять в любой организации (рис. 2).

На каждом этапе менеджер по персоналу (руководитель) преследует определенную цель. Так, на этапе отбора главной целью является установление соответствия профессиональных и личных характеристик кандидата требованиям вакантной должности. Следующий этап связан с уточнением

и проверкой полученных на первом этапе результатов сравнительного анализа. На этапе текущей оценки менеджер по персоналу должен произвести анализ эффективности работы сотрудника в соответствии с установленными в организации положениями и внутренними нормативными актами. Этап продвижения в карьере связан с оценкой потенциала сотрудника, проведением бенчмаркинга его возможностей и компетенций новой должности. Следующий этап направлен на выявление потребности в обучении. Этап формирования кадрового резерва, как и этап продвижения в карьере, связан с оценкой потенциала сотрудника, его профессиональных компетенций и личностных характеристик. На последнем этапе менеджер по персоналу (руководитель) должен провести аттестацию сотрудника с целью установления соответствия (несоответствия) его компетенций занимаемой должности.

Предпосылки внедрения компетентностного подхода при оценке персонала в системе управления университета

В настоящее время в Дальневосточном федеральном университете применяются не все из указанных методов. Это обусловлено следующими факторами:

- высокой степенью дифференцированности персонала университета (разные категории

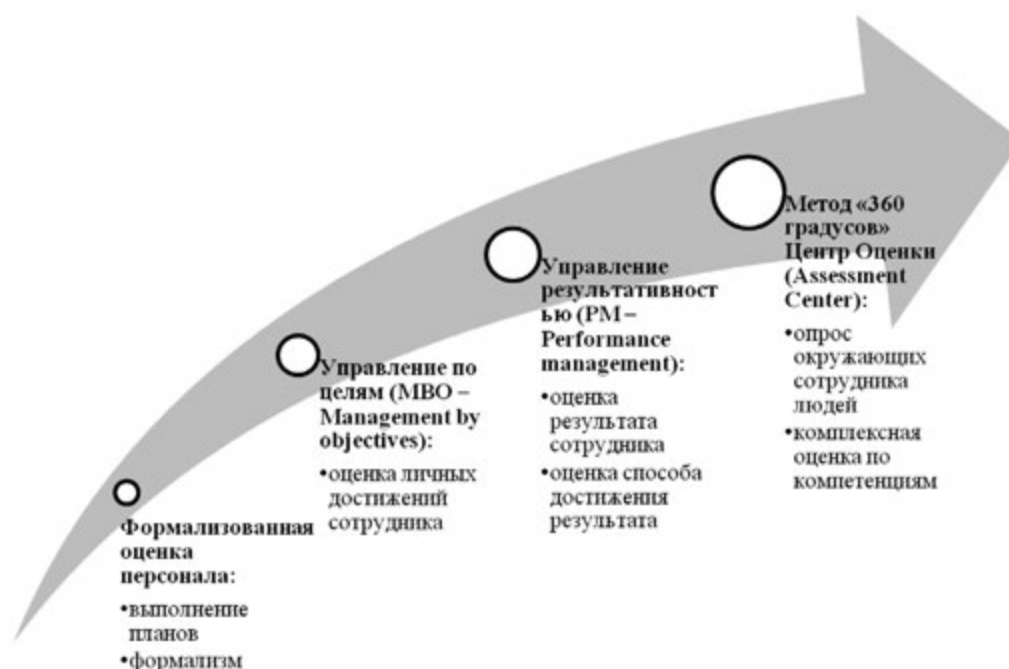


Рис. 1. Эволюция подходов к оценке персонала.
Составлено авторами по материалам [3].

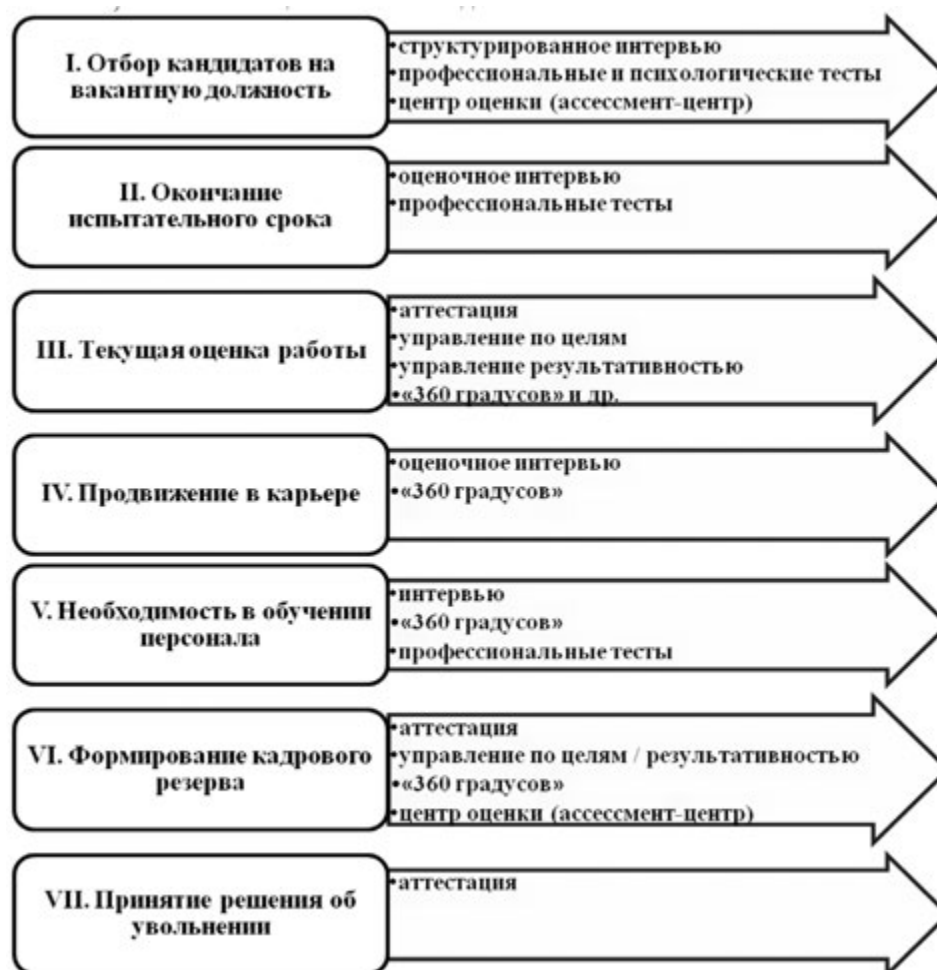


Рис. 2. Взаимосвязь между этапами работы персонала и методами оценки.
Составлено авторами по материалам [4].

сотрудников, например, профессорско-преподавательский состав (ППС) и административно-управленческий персонал (АУП));

- большим количеством сотрудников;
- отсутствием апробированных методов оценки персонала, учитывающих специфику университета.

Рассмотрим преимущества и недостатки применения методов оценки персонала в Дальневосточном федеральном университете (табл. 1).

Таким образом, в настоящее время в Дальневосточном федеральном университете применяются не все методы оценки персонала,

Таблица 1

Преимущества и недостатки методов оценки персонала в Дальневосточном федеральном университете*

Название метода	Краткая характеристика	Преимущества	Недостатки
Биографический (анкетирование, резюме)	Проверка биографических данных сотрудника (кандидата), указанных в анкете, резюме.	Простота проведения оценки.	Формализованный подход. Нет возможности оценить компетенции.
Интервью (собеседование при приеме на работу)	Проведение интервью с руководителем/менеджером по персоналу с целью установления соответствия профессиональных и личных характеристик кандидата.	Знакомство с кандидатом на этапе отбора. Оценка характеристик кандидата с помощью метода бихевиорального интервью.	Субъективность оценки.

* Разработано авторами.

Название метода	Краткая характеристика	Преимущества	Недостатки
Проверка рекомендаций	Проверка менеджером по персоналу рекомендаций с предыдущего места работы.	Повышение качества отбора кандидатов.	Субъективность отзыва предыдущего работодателя.
Конкурс для ППС	Процедура избрания по конкурсу сотрудников, относящихся к категории ППС.	Повышение качества отбора кандидатов. Вовлечение в процедуру большого числа ППС для снижения фактора субъективности оценки.	Продолжительность процедуры.
Тестирование	Тестирование в системе «Профкарьера 3.0» для целей оценки профессиональных и личных качеств сотрудника.	Объективность оценки.	Финансовые затраты. Тест только для ограниченного количества сотрудников (кадровый резерв).
Кадровая комиссия	Процедура оценки сотрудников с определенной целью комиссией, включающей руководителей структурных подразделений.	Вовлечение в процедуру нескольких сотрудников из управленческого аппарата для снижения фактора субъективности оценки. Повышение точности оценки.	Организационные сложности.
Аттестация	Процедура оценки персонала на соответствие занимаемой должности.	Высокая точность оценки. Четко сформулированные критерии оценки.	Административно-организационные сложности. Финансовые, трудовые затраты. Формализованный подход.
Управление по целям	Процедура оценки результатов достижения сотрудником согласованных на определенный период целей/задач (выполнение рабочих карт).	Высокая точность оценки. Четко сформулированные критерии оценки.	Задачи «спускают сверху», не учитывается мнение подчиненных о возможности их выполнения.
Элементы ассессмент-центра (центра оценки)	Процедура оценки персонала с помощью деловых игр для выявления определенного набора компетенций.	Выявление уровня развития компетенций у сотрудников. Раскрытие творческого потенциала.	Административно-организационные сложности. Финансовые затраты.

которые позволяют развивать сотрудников, нанимать высокоэффективных кандидатов и увольнять немотивированных и некомпетентных работников.

Одним из таких методов является оценка с помощью деловой игры (кейс-стади), которая позволяет выявить сильные и слабые стороны сотрудников/кандидатов на замещение вакантных должностей, их мотивацию, пробелы в компетенциях. В ходе проведения конкурса или аттестации основной акцент делается именно на профессиональных качествах (знания, умения, навыки), оцениваемых в строго определенных формальных условиях. Сотрудник четко знает, какова процедура оценки, какие вопросы будут заданы и т. д. В то время как применение деловых игр «помещает» оцениваемого в неопределенные условия, стимулируя проявление полного комплекса компетенций сотрудника/кандидата: знаниевые

(когнитивные), деятельностные (поведенческие) и отношенческие (аффективные) [5].

В большинстве случаев кейс (деловая игра) не имеет одного правильного решения. В данном методе присутствует альтернативность вариантов, которая позволяет сотрудникам проявлять себя по-разному. Для экспертов, которые оценивают кандидатов, одним из существенных факторов является не полученный результат, а именно процесс решения поставленных задач. В ходе деловой игры оценщики могут выявлять компетенции как групповые, так и отдельных индивидов, демонстрирующих наиболее «яркие» решения.

Первый учебник по написанию ситуационных упражнений был опубликован М. Коуплендом при участии В. Донама в 1921 г. в Гарвардской бизнес-школе, где впоследствии использовался исключительно как метод обучения. В 1950-х гг. новое направление в бизнес-обучении достигло

и получило распространение в Западной Европе. Только в 1970-х гг. деловые игры стали изучаться отечественными учеными [6].

В конце XX в. деловые игры (кейс-стади) стали использоваться не только в бизнес-обучении, но и в качестве инструментов оценки в сфере HR. Подавляющее большинство известных международных компаний используют метод деловых игр при отборе кандидатов. Первопроходцами в данном направлении были консалтинговые агентства, но чуть позже данный инструмент стали применять и в других сферах экономики. Примером таких корпораций могут служить McKinsey&Company, The Boston Consulting Group, L'Oréal, Unilever, Mars Incorporated, British American Tobacco, Citibank и другие.

В России оценка персонала с помощью метода кейс-стади начала развиваться в начале XXI в. Это обусловлено тем, что в данный период отмечается значительный прирост представительств, филиалов международных компаний, активное развитие отечественного бизнеса практически во всех отраслях экономики, тенденция к укрупнению бизнеса и т. д. В настоящий момент многие «гиганты», а также представители среднего бизнеса все активнее используют данный метод с целью отбора наиболее эффективных, разносторонне развитых сотрудников, способных решать нетривиальные задачи, предлагать оригинальные подходы для достижения результата. В связи с этим в последние годы наметилась тенденция к возникновению нового направления в консалтинговом бизнесе: на рынке появляются компании, которые занимаются организацией кейс-чемпионатов для студентов и работающих [7]. Они играют роль посредников между работодателем и талантливым сотрудником, между бизнесом и университетами. Например, Changellenge, Case-in, Futuretoday и другие. По итогам конкурсного отбора кандидаты (команда), продемонстрировавшие свою эффективность и компетентность и показавшие наилучший результат, получают возможность трудоустройства в одну из крупнейших компаний страны.

Опыт разработки общеуниверситетской модели компетенций методом критических инцидентов

Первые шаги в формировании центра оценки с использованием современных технологий были реализованы в Дальневосточном федеральном университете в 2015 г., когда было принято реше-

ние о создании Программы управления талантами «Кадровый резерв ДВФУ».

Задача создать кадровые резервы в университетах в масштабе страны была поставлена сравнительно недавно. В Дальневосточном федеральном университете кадровый резерв (как Программа управления талантами), существует с апреля 2015 г. На подготовительном этапе обсуждались принципы реализации Программы, в том числе было принято решение взять за основу при отборе резервистов общеуниверситетскую модель компетенций. Модели ранее не существовало, требовалось ее разработать. Для создания общеуниверситетской модели компетенций понадобилась систематизация информации, исходящей от разных экспертов: руководителей крупных структурных подразделений, общепризнанных научных и образовательных лидеров. Подразумевалось, что именно эти сотрудники в наибольшей степени осведомлены о различных нюансах деятельности университета и могут провести четкое разделение между эффективной и неэффективной работой, оценить, какие факторы влияют на успешность сотрудников. Для сбора информации у выбранных респондентов был согласован метод критических инцидентов, разработанный американским психологом Джоном Фланаганом в начале 1950-х гг. [8]. Данная процедура обеспечила сбор свободных повествований о событиях, результаты которых оказались важными или критическими в смысле достижения целей работы структурного подразделения. Особое внимание уделялось не повседневным действиям, а скорее уникальным, но значимым событиям, иллюстрировавшим разницу между успехом и провалом. Собранные данные скорее имели форму увлекательных историй о том, как вели себя те или иные люди в нестандартных ситуациях. В ходе каждой беседы интервьюер ставил перед собой задачу получить от каждого респондента описание не менее трех положительных эпизодов, а также трех случаев, демонстрирующих менее успешное поведение. Общение строилось по следующей схеме (негативный вариант обсуждался по аналогии):

- Назовите свои сильные и слабые стороны.
- Опишите свой удачный научный / образовательный проект.
- Опишите процесс его реализации.
- Что Вам помогло / помешало?
- Какова была Ваша задача?
- Какова была задача Ваших подчиненных / коллег?

В связи с тем, что предстояло проанализировать большой объем полученной информации,

зафиксировать по-разному сформулированный, но повторяющийся смысл, определить частоту упоминания различных характеристик, следующим этапом разработки общеуниверситетской модели компетенций стало использование контент-анализа. Все записи анализировались в контексте университетской действительности. По причине того, что потребность в формализации и рекомендации руководителей максимально дословно использовать их формулировки вступали в противоречие, модель стала компромиссом и отличалась по объему от классических в большую сторону. Данный факт в итоге затруднил ее использование для разработки процедуры центра оценки, но при этом воспринимался сотрудниками как более живой и понятный. Итоговый текст стал ориентиром для оценки и развития сотрудников, претендующих и уже включенных в Программу управления талантами «Кадровый резерв ДВФУ». Компетенции (для облегчения принятия их персоналом университета) были названы признаками и сгруппированы (табл. 2)

Модель компетенций была названа словарем признаков (см. Приложение). Уровень выраженности проявления каждой компетенции отмечался по следующему принципу: уровень А – уровень мастерства, сотрудники, достигшие данного уровня развития компетенции, способны применять компетенцию в ситуациях повышенной сложности; уровень В – уровень опыта, стандарт деятельности, сотрудник полностью освоил данную компетенцию. Он эффективно применяет ее во всех

рабочих ситуациях; уровень С – уровень развития, сотрудник находится в процессе освоения данной компетенции, он понимает ее важность, однако не всегда эффективно проявляет ее в практической работе; уровень D – уровень некомпетентности, сотрудник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее развивать; уровень Е – уровень противодействия, сотрудник не владеет компетенцией и противодействует ее развитию.

Опыт разработки и проведения деловой игры для оценки компетенций профессорско-преподавательского персонала

В апреле 2016 г. встал вопрос об оценке результатов подготовки сотрудников, включенных в Программу управления талантами и неформально называемых «резервистами», по итогам первого года. В связи с тем, что при проведении конкурса на включение в Программу управления талантами за основу была взята модель компетенций, разработанная с использованием метода критических инцидентов, подведение итогов также должно было основываться на ней. Как и на вступительных испытаниях оценивалось несколько видов активностей. Инструментами оценки являлись деловая игра, анализ выполнения индивидуального плана развития, социометрия, оценка количества и качества привлеченных кандидатов на включение в Программу управления талантами (наставничество).

Таблица 2

Группировка признаков (компетенций) для оценки персонала университета*

Группа	Признак
Знания	Профессиональные знания
	Знание нормативной базы, стандартов работы, др.
Мышление	Готовность к изменениям
	Нестандартность, инновативность
Принятие решений	Профессиональная ответственность, самостоятельность
	Обоснованность, умение аргументировать
Информационные связи, контакты	Налаженность профессиональных связей
	Коммуникабельность, корректность поведения
Персональные характеристики	Эффективность труда, ориентированность на результат
	Стремление к профессиональному и личностному росту
	Целеустремленность
	Лидерские качества, авторитет

* Разработано авторами.

Далее будет описан опыт разработки и проведения деловой игры для научно-педагогических сотрудников с целью определения прогресса в развитии пяти универсальных для большинства современных организаций компетенций: ориентированности на результат; коммуникабельности; корректности поведения; готовности к изменениям, нестандартности; умения работать в команде; лидерских качеств [9].

Выбор из достаточно объемной модели пяти наиболее часто используемых компетенций связан с рядом сложностей, возникших при разработке деловой игры для имитации работы университета по ключевым задачам целевой профессиональной деятельности.

Первая сложность – отсутствие возможности ознакомления с уже разработанными заданиями для университета (в случае их существования). Если для различных сфер бизнеса существуют готовые сборники кейсов и даже целые сценарии деловых игр, то для высшего образования подобных материалов оказалось критически мало. Для проведения деловой игры было необходимо разработать уникальный набор заданий на основе моделей, отработанных в бизнесе. Были выбраны следующие виды: групповая дискуссия с нераспределенными ролями (упражнение «Демотивированный карьерист»); групповая дискуссия с распределенными ролями, игра на выбывание (упражнение «Сокращение административно-управленческого персонала»); ролевая игра (упражнение «Учебно-методический комплекс дисциплины по новым стандартам»); анализ деловой переписки (упражнение «Организация конференции»); индивидуальный анализ конкретной ситуации (упражнение «Угроза срыва учебного процесса»).

Вторая сложность – новые упражнения должны проверяться в ходе пилотного исследования до использования в ситуации оценивания. Возможность для апробации была реализована на проводимых в течение года тренингах. При этом закреплялась определенная модель поведения резервиста сразу после получения знаний по теме обучения. Уверенность в себе и в своих решениях в ситуации развития часто сменялась на социально желаемое поведение при оценке. Различие ситуаций развития и оценивания оказалось значительным. Само слово «игра» провоцировало на преувеличенные реакции, либо на исполнение «правильной роли». Нами был сделан вывод, что у научно-педагогического состава университета не сформировано понимание «игры» как серьезного инструмента для развития

и оценки. Авторы сделали предположение, что при изменении названия, изменится изначальный настрой участников.

Третья сложность – психологически неоднозначное восприятие резервистами уникальной для них процедуры. Непосредственно на игре был отчетливый позитивный настрой: сотрудники общались, демонстрировали свои достоинства, пребывали в слегка перевозбужденном состоянии, а при достижении результатов даже в эйфории, не испытывали традиционного для ситуации оценивания напряжения. Но после оглашения результатов, по которым половине резервистов было рекомендовано завершить подготовку по итогам первого года, возникло негодование и вопрос «А судьи кто?..».

Оценщики – следующая проблема, с которой пришлось столкнуться в период подготовки и после проведения игры. Процедура прецедентной оценки компетенций по схеме «Кто? Что сделал? В каких условиях? Каков результат действия?» требует определенных навыков у оценщиков-фиксаторов. В нашем случае они были подготовлены из двух категорий персонала. Это профессиональные рекрутеры, сотрудники Департамента управления персоналом, хорошо знакомые с процедурой центра оценки, и руководители из числа научно-педагогических работников, которые только знакомились с данным подходом. Соответственно, уровень подготовленности оценщиков существенно различался, несмотря на проведенные для них обучающие мероприятия.

Когда сотрудники, получившие низкие оценки, начали высказывать свое отношение к составу «судей», выяснилось, что рекрутеры без научной степени и ученого звания не авторитетны для них. Для Департамента управления персоналом же были недостаточно убедительны оценки научно-педагогических работников, так как это был их первый опыт и они сами признавались, что не всегда выполняли все требования к фиксации прецедентов. В итоге совокупное решение всех оценщиков было вынесено по каждому резервисту и не подлежало изменению. Однако вывод о необходимости масштабной подготовки оценщиков на регулярной основе сделан, и с сентября прошлого года все заинтересованные сотрудники, в том числе и резервисты, проходят обучение прецедентной оценке компетенций.

Многолетний опыт использования процедуры центра оценки в сфере бизнеса позволяет судить о ее эффективности. Но применение данного инструмента в университетах ограничено спецификой образовательной деятельности и тради-

ционным мышлением большинства сотрудников. Практический опыт разработки и внедрения уникальной модели компетенций, сформированной в целях оценки и развития персонала университета, позволил выявить наиболее значимые проблемы и выработать эффективные пути их решения.

Сейчас перед нами стоит задача разработки полноценного центра оценки для сотрудников университета с учетом его специфики. Мы приглашаем к сотрудничеству другие вузы с целью создания сборника заданий, актуальных для высшей школы.

Приложение

Словарь признаков для оценки компетенций персонала университета

Признак	Уровень выраженности
Профессиональные знания	A. Исключительно глубокие знания, прекрасно решает любые вопросы и разбирается в самых современных механизмах, процессах и технологиях. B. Знания в области современных достижений соответствующей науки, техники, технологии прочные, глубокие, легко разбирается в самом современном оборудовании, процессах и технологии. C. Имеются необходимые для работы знания и практические навыки работы с современными машинами, процессами и технологиями, следит за новинками в соответствующей области знаний. D. Недостаточно хорошо знаком с современными достижениями соответствующей науки, техники и технологии, с трудом в них разбирается. E. Знания в области современных достижений соответствующей науки, техники, технологий практически отсутствуют, не следует за современными достижениями.
Знание нормативной базы, стандартов работы, др.	A. Прекрасно разбирается во всей внутренней нормативной документации университета и иных регламентирующих работу документах, так как обладает исключительно глубокими знаниями. Всегда консультирует своих коллег и при необходимости руководит по данному вопросу. Владение СЭД «DIRECTUM» на уровне эксперта. B. Знания внутренней нормативной документации университета и иных регламентирующих работу документов имеются в более чем необходимой для работы мере, консультирует своих коллег по данному вопросу. Уверенный пользователь СЭД «DIRECTUM». C. Знания внутренней нормативной документации университета и иных регламентирующих работу документов имеются в необходимой для работы мере. Владеет основами работы в СЭД «DIRECTUM». D. Знания внутренней нормативной документации университета и иных регламентирующих работу документов довольно ограниченные и поверхностные, что негативно сказывается на решении различных вопросов. E. Знания внутренней нормативной документации университета и иных регламентирующих работу документов практически отсутствуют, полная нормативно-правовая безграмотность.
Готовность к изменениям	A. Помогает внедрению в деятельность новых структур, методов и процедур. Иницирует действия и собственными положительными усилиями старается плодотворно повлиять на события. Учитывает мнения коллег, партнеров и клиентов, регулярно корректирует, обновляет свою позицию, не затрагивая основы личности. B. Быстро адаптирует поведение к новым требованиям и остается эффективным. Открыт новому опыту, не боится неосвоенных ситуаций, не ищет спокойных, знакомых и проторенных путей в деле. Демонстрирует гибкость. Учитывает мнения коллег, партнеров и клиентов, при необходимости корректирует свою позицию, не затрагивая основ личности. C. Способен адаптировать поведение к новым требованиям. В период адаптации эффективность несущественно снижается. Не боится неосвоенных ситуаций, но приспособление к ним требует определенных усилий. Учитывает мнения коллег, партнеров и клиентов, способен скорректировать свою позицию, но сознательно не стремится к этому. D. Плохо адаптирует поведение к новым требованиям. В период адаптации эффективность работы существенно снижается. С недоверием относится к неосвоенным ситуациям, приспособление к ним требует серьезных усилий. Учитывает мнения коллег, партнеров и клиентов, не склонен к корректровке своей позиции. E. Не способен адаптировать поведение к новым требованиям. При столкновении с изменениями существенно снижается эффективность работы вплоть до ее отсутствия. Боится неосвоенных ситуаций. Противодействует внедрению в деятельность новых структур, методов и процедур. Не учитывает мнения коллег, партнеров и клиентов, всегда стоит на своем.

* Разработано авторами.

Признак	Уровень выраженности
Нестандартность, инновативность	А. Генерирует идеи, способен находить принципиально новые решения, разрабатывает инновационные предложения. Активно ищет пути повышения эффективности своей работы, работы коллег и университета в целом. Выдвигает инициативы, выходящие за рамки его непосредственных должностных обязанностей. Способен бросить вызов сложившимся неэффективным традициям. В. Генерирует идеи, способен находить принципиально новые решения, разрабатывает инновационные предложения. Активно ищет возможности улучшить результаты работы. По собственной инициативе участвует в разработке нововведений, а также применяет их на практике в рамках своих должностных обязанностей. С. Придумывает оригинальные идеи – такие, которые не приходят в голову подавляющему большинству коллег. Проявляет инициативу в рамках своих должностных обязанностей, при этом активно и эффективно действует без дополнительных распоряжений. Д. Использует как правило традиционные методы. Редко выходит с инициативами. Ждет инструкций руководства по большинству вопросов. Е. Использует только традиционные методы, не ищет путей изменения и улучшения своей текущей деятельности. Делает только то, что было прямо указано. При отсутствии инструкций бездействует.
Профессиональная ответственность, самостоятельность	А. Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат. Обеспечивает надежную работу во всех видах своей деятельности, даже если конечный результат зависит от множества людей. В. Обладает собственной инициативой, самостоятельно ставит перед собой цели, определяет круг задач, направленных на их достижение, достигает их. Стремится к расширению полномочий. Чувствует личную ответственность за свою деятельность и поведение. С. Стремится брать на себя ответственность за выполнение задач, но не всегда готов отвечать за последствия принятых решений. Активно ищет пути решения проблем. Нуждается в поддержке со стороны руководителя и коллег, стремится к разделению ответственности. Д. Частично берет на себя ответственность за выполнение задач, в основном перекладывая ее на руководителя и коллег. Е. Всячески избегает брать на себя ответственность за выполнение задач, всегда перекладывая ее на руководителя и коллег.
Обоснованность, умение аргументировать	А. Обладает исключительным речевым воздействием на окружающих, включающим систему утверждений, предназначенных для оправдания или опровержения какого-то мнения. Принимает разумные, взвешенные решения и делает предложения вышестоящему руководству, обоснованные объективными предпосылками и фактической информацией. В. Способен сделать утверждение очевидным, убедительным в логическом отношении, т. е. показать, на чем оно основывается, как оно получено. Определяет проблему, выявляет причину ее возникновения, раскладывает ее на составные части. Связывает воедино и оценивает информацию из различных источников. С. Способен при высказывании своей позиции быть убедительным, приводить доказательства. Интересуется позицией оппонента, при необходимости умело выстраивает контраргументацию. Д. Окружающие часто воспринимают его высказывания как лишенные убедительности; неосновательные, бездоказательные. Е. Окружающие всегда воспринимают его высказывания как лишенные убедительности; неосновательные, бездоказательные.
Налаженность профессиональных связей	А. Налажены отличные деловые отношения с другими учреждениями, а также с другими подразделениями университета. Иницирует в реальном и виртуальном пространстве формирование объединений профессионалов вокруг актуальных тем и проблем. В. Умеет налаживать хорошие деловые отношения с другими учреждениями, а также с другими подразделениями университета. Развивает профессиональное взаимодействие с коллегами из других структурных подразделений университета и других учреждений. С. Умеет налаживать необходимые деловые отношения с другими учреждениями, а также с другими подразделениями университета. Д. Иногда недостает умения налаживать деловые отношения с другими учреждениями, а также с другими подразделениями университета. Е. Совершенно не умеет налаживать деловые отношения с другими учреждениями, а также с другими подразделениями университета.

Признак	Уровень выраженности
Коммуникабельность, корректность поведения	А. Легко располагает к себе людей и находит с ними общий язык. Всегда ведет себя с людьми исключительно вежливо и тактично. Неукоснительно соблюдает этику делового общения. В. Коммуникабельность достаточно развита, в большинстве случаев может расположить к себе людей и находит с ними общий язык. Подавляющее большинство времени ведет себя с людьми вежливо и тактично. Старается придерживаться этики делового общения. С. Коммуникабельность развита в средней степени. Хотя и не всегда, но может найти общий язык с людьми. Обычно ведет себя с людьми вежливо и тактично. Д. Коммуникабельность развита недостаточно для работы, не всегда может расположить к себе людей и найти общий язык. Иногда недостает вежливости и тактичности в отношениях с людьми. Е. Постоянная замкнутость, сосредоточенность на своих мыслях и переживаниях мешает найти общий язык с другими людьми. Вежливость и тактичность практически отсутствуют. Часто грубит и ведет себя бестактно по отношению к другим людям.
Эффективность труда, ориентированность на результат	А. Ставит перед собой долгосрочные цели, достижение которых требует полной мобилизации. Не останавливается на достигнутом, сразу ставит новую, более сложную цель по сравнению с предыдущей (постоянно повышает планку). Способен проявлять упорство, активность и изобретательность в течение длительного периода неудач, чтобы добиться необходимого результата. В. Всегда стремится к принципиально большему, чем уже достигнуто. Нацелен на достижение конкретного результата, невзирая на препятствия. Амбициозен в постановке рабочих планов. Систематически повышает качество и эффективность своей работы. С. В подавляющем большинстве случаев выдерживает сроки и добивается высокого качества результатов. Не пытается скрыть допущенные ошибки, анализирует их и прилагает усилия к тому, чтобы избежать их в дальнейшем. Д. Стремится выполнять работу качественно, но результаты нестабильны. Если качество выполненной работы недостаточно высоко, ленится переделывать. Е. Не пытается контролировать качество работы. Работает, как получится. Часто не держит слово, нарушает обязательства. В работе допускает много ошибок, делает работу неудовлетворительного качества.
Стремление к профессиональному и личностному развитию	А. Стремится к повышению квалификации в самых различных формах, занимается самостоятельно, охотно обучается на различных курсах. Эффективно внедряет новые знания в работу. В. Готов к повышению квалификации, охотно обучается на различных курсах. С. Повышение квалификации рассматривает как необходимое для работы дело, хотя обучается без большого желания. Д. Мало интересуется повышением своей квалификации и выбирает только удобные для себя формы обучения. Е. Совершенно не интересуется повышением своей квалификации, отказывается от любых форм обучения.
Целеустремленность	А. Обладает большой целеустремленностью, настойчивостью и упорством, не остановится, пока не достигнет цели. В. Чаще всего хватает целеустремленности, чтобы дело довести до конца. С. Целеустремленность развита в средней мере. Д. Иногда не хватает целеустремленности, проявления настойчивости и упорства, чтобы дело довести до конца. Довольствуется промежуточными, половинчатыми результатами. Е. Целеустремленность практически отсутствует. Не пытается достичь успеха. Удовлетворяется тем, что есть. Сталкиваясь с трудностями, уходит в сторону, не прилагает к их преодолению никаких усилий.
Лидерские качества, авторитет	А. Является неформальным лидером структурного подразделения. Пользуется поддержкой и уважением абсолютного большинства коллег. Его мнение считается экспертным и не подлежит обсуждению. В. Побуждает членов команды к активным действиям, мотивирует их на профессиональное развитие. Ведет коллег за собой при внедрении новых подходов к работе, что существенно облегчает задачу руководителя. К нему регулярно обращаются за советом коллеги и руководители, пользуется всеобщим уважением. С. Способен влиять на членов команды. Готов вести коллег за собой при внедрении новых подходов к работе. К его мнению прислушиваются коллеги и руководители, пользуется уважением. Д. В своей деятельности большей частью руководствуется распоряжениями начальства. Пытается планировать, но сфокусирован на текущих проблемах и задачах. Не может предвидеть последствия своих действий. Проявляет активность только под влиянием внешних обстоятельств. Е. Пассивен. Исповедует принцип «моя хата с краю». Полностью зависит от внешних условий, подчинен воле случая. Предпочитает уходить в сторону, даже встречаясь с проблемами, которые могут существенно повредить выполняемой работе.

Список литературы

1. Бейзеров В. А. Основные тенденции развития систем высшего образования в начале XXI века // Экономика образования. 2014. № 2. С. 31–36.
2. Об утверждении профессионального стандарта «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования»: приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 08 сентября 2015 г. № 608н [Электронный ресурс]. URL: <http://fgosvo.ru/uploadfiles/profstandart/01.004.pdf> (дата обращения: 25.02.2017).
3. Методы оценки персонала [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru/article/metody-ocenki-personala-2> (дата обращения: 25.02.2017).
4. Маслова В. М. Управление персоналом. М.: Издательство Юрайт, 2015. 492 с.
5. Селевко Г. К. Компетентности и их классификация // Народное образование. 2004. № 4. С. 138–142.
6. Голубева Н. В. Кейс-метод в оценке профессиональных и социально-психологических компетенций персонала // Вестник Московского государственного лингвистического университета. 2013. № 7. С. 81–92.
7. Введение в кейс-метод: что такое кейсы и зачем они нужны [Электронный ресурс]. URL: <http://changellenge.com/category/mag/%d0%ba%d0%b5%d0%b9%d1%81%d1%8b/> (дата обращения 02.03.2017).
8. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. М.: Гиппо, 2008. 240 с.
9. Красностанова М. В., Осетрова Н. В., Самара Н. В. Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы. М.: Вершина, 2007. 208 с.

DOI 10.15826/umpa.2017.02.020

PERSONNEL EVALUATION AS AN ESSENTIAL ELEMENT OF THE UNIVERSITY STRATEGIC MANAGEMENT

E. A. Popova, M. Kh. Ibragimova

Far Eastern Federal University

8 Sukhanova str., Vladivostok, 690091, Russian Federation; popova.ea@dvfu.ru

Key words: university's personnel, competencies, evaluation of personnel, assessment centre, case-study, model of competences.

In December 2010, the Program of development of the Far Eastern Federal University, created by merging four leading Universities of the region was approved. In 2013 the University became the participant of the Project “5–100” and started to follow the Program of increase of competitiveness. These important strategic documents suggested significant transformation of the personnel management system. The employees' conformity to traditional unified qualification requirements was no longer sufficient for the intensive development of the University. In addition to formally confirmed qualifications a highly effective worker must now possess a certain set of competencies. Their level of development cannot be assessed by the presence of a scientific degree or title, the number of scientific publications or teaching load. The purposes of this article are to study approaches to assessment in higher education and analysis of the experience of introducing a competence-based model in the Far Eastern Federal University.

The authors used the methods of comparative and system analysis, synthesis, induction and deduction, observation and experiment, historical, logical, evolutionary approaches to the study of personnel assessment tools, competence-based approach and the method of critical incidents to achieve these goals.

The study showed that the successful experience of business games implementation for assessing staff competencies in a business environment can be applied in the University. But the practical experience of implementing a University-wide competency model and the organization on the basis of the assessment center demonstrated the need for serious adaptation taking into account specificity of educational sphere and management in educational institutions in general and Universities in particular.

The article describes the practical experience of the implementation of the project on the development and implementation of the unique model of competences and procedures of the assessment center personnel participating in the talent management program and is of interest for heads of Universities, colleges, schools and others.

References

1. Beizerov V. A. Osnovnye tendentsii razvitiya sistem vysshego obrazovaniya v nachale XXI veka [The main trends in the development of higher educational systems at the beginning of the XXI century]. *Ekonomika obrazovaniya* [Economics of Education], 2014, no. 2, pp. 31–36.
2. Ob utverzhdenii professional'nogo standarta «Pedagog professional'nogo obucheniya, professional'nogo obrazovaniya» [Approval of the professional standard «Pedagogue of professional education, professional education»]. Order of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation from September 8, 2015, No. 608n [Electronic resource]. URL: <http://fgosvo.ru/uploadfiles/profstandart/01.004.pdf> (date of access: 25.02.2017).

ya i dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya»: prikaz Ministerstva truda i sotsial'noi zashchity RF ot 08 sentyabrya 2015 g. № 608n [On Approval of the Professional Standard «Teacher of Vocational Training, Professional Education and Additional Professional Education»: the Order of the Ministry of Labour and Social Protection of the Russian Federation dated 08 September 2015. No. 608n], available at: <http://fgosvo.ru/uploadfiles/profstandart/01.004.pdf> (accessed 25.02.2017).

3. Metody otsenki personala [Methods of Staff Evaluation], available at: <http://hr-portal.ru/article/metody-otsenki-personala-2> (accessed 25.02.2017).

4. Maslova V. M. Upravlenie personalom [Personnel management], Moscow, Izdatel'stvo Yurait, 2015, 492 p.

5. Selevko G. K. Kompetentnosti i ikh klassifikatsiya [Competences and Their Classification]. *Narodnoe obrazovanie* [Public Education], 2004, no. 4, pp. 138–142.

6. Golubeva N. V. Keis-metod v otsenke professional'nykh i sotsial'no-psikhologicheskikh kompeten-

tsii personala [Case-method in Assessment of Professional and Socio-Psychological Competences of Employees]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo lingvisticheskogo universiteta* [Moscow State Linguistic University Bulletin], 2013, no. 7, pp. 81–92.

7. Vvedenie v keis-metod: chto takoe keisy i zachem oni nuzhny [Introduction to the Case Method: what are the cases and why they are needed], available at: <http://challengelenge.com/category/mag/%d0%ba%d0%b5%d0%b9%d1%81%d1%8b/> (accessed 02.03.2017).

8. Whiddett S., Hollyforde K. Rukovodstvo po kompetentsiyam [A Practical Guide to Competencies], Moscow, Gippo, 2008, 240 p.

9. Krasnostanova M. V., Osetrova N. V., Samara N. V. Assessment Center dlya rukovoditelei. Opyt realizatsii v rossiiskoi kompanii, uprazhneniya, keisy [Assessment Center to Leaders: Implementation Experience, Exercises, Case Studies], Moscow, Vershina, 2007, 208 p.

Информация об авторах / Information about the authors:

Попова Елена Александровна – руководитель проекта отдела развития персонала и кадровой политики, Департамент управления персоналом, Дальневосточный федеральный университет; 8 (924) 259–07–74; popova.ea@dvfu.ru.

Ибрагимова Маргарита Хакимовна – старший преподаватель кафедры экономики предприятия, Школа экономики и менеджмента, Дальневосточный федеральный университет; 8 (902) 487–90–90; ibragimova.mkh@dvfu.ru.

Elena A. Popova – Project Manager of the Office of Staff Development and HR Policy, HR Department, Far Eastern Federal University; +7 (924) 259–07–74; popova.ea@dvfu.ru.

Margarita Kh. Ibragimova – Senior Lecturer, Economics of the Company Department, School of Economics and Management, Far Eastern Federal University; +7 (902) 487–90–90; ibragimova.mkh@dvfu.ru.





DOI 10.15826/umpa.2017.02.021

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО УНИВЕРСИТЕТА: ПОТЕНЦИАЛ ИЗМЕРЕНИЯ

П. В. Демин

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,
Россия, 101000, г. Москва, Потаповский пер., 16/10; pdemin@hse.ru*

Ключевые слова: предпринимательский университет; корпоративная культура; модель Д. Денисона.

В современных условиях в сфере высшего образования происходят существенные изменения, которые свидетельствуют о постепенном переходе университетов от модели организаций «общественного блага» к модели корпораций. Отражением этих изменений стала модель так называемого «предпринимательского университета», которая сочетает в себе черты организации, выполняющей социальные функции, реализуя подготовку квалифицированных кадров, и своего рода конкурентоспособной корпорации с широким кругом стейкхолдеров. В организации такого типа корпоративная культура является не просто социальным «клеем», который сплачивает различные группы сотрудников и помогает найти общий ценностный знаменатель, но и существенным рычагом влияния на организацию с целью повышения ее конкурентоспособности и успешности на рынке образовательных услуг.

В данной статье предлагается обоснование использования теоретической модели Д. Денисона для оценки корпоративной культуры современного университета. Ее отличительной особенностью является возможность оценки текущего состояния культуры организации относительно ожидаемого состояния в будущем на основе поиска корреляции между определенными характеристиками культуры и организационной эффективностью. В качестве основных культурных характеристик в модели выступает оценка миссии, вовлеченности и согласованности действий сотрудников, адаптации к изменяющимся условиям (внешним и внутренним). На примере конкретного кейса мы показываем, что разработанная в условиях деловой среды, специально для оценки корпоративной культуры бизнес-организаций, данная модель может быть успешно адаптирована для построения профиля корпоративной культуры университета, а также для выявления существующих проблемных зон и имеющих ресурсов улучшения ситуации.

В настоящее время сфера высшего образования привлекает большое внимание ученых и представителей общественности. Это внимание обусловлено процессами как внутри сферы образования (активное вовлечение студентов в практико-ориентированную исследовательскую деятельность, внедрение новых образовательных технологий с профессиональным уклоном, переход к рейтинговым системам оценивания качества преподавания и т. д.), так и внутри университетов (переход к корпоративным методам управления, интеграция университета и бизнеса и т. п.). В рамках данных процессов использование корпоративной культуры как рычага влияния на организацию и, как следствие, повышение ее конкурентоспособности и успешности на рынке образовательных

услуг является одним из механизмов адаптации организации к изменяющимся внешним и внутренним условиям.

В статье предлагается обоснование и результаты апробации методики измерения корпоративной культуры с точки зрения ее релевантности тем задачам, которые стоят перед современным университетом. Анализируются социальные условия, в которых происходит процесс трансформаций университетов и их движение в сторону предпринимательской модели с опорой на классические работы Ш. Слотера и Л. Лесли, Б. Кларка, а также рассматривается трактовка функциональной модели предпринимательского университета, предложенной Г. Н. Константиновым и С. Р. Филоновичем. Далее описываются основ-

ные модели измерения корпоративной культуры, обосновывается адекватность применения методики Д. Денисона для изучения университетских культур, а также дается подробная экспликация ее основных элементов и принципов. Эмпирическая часть данной работы представляет результаты апробации адаптированной методики Д. Денисона на конкретном кейсе, в качестве которого выступает один из ведущих российских университетов западного региона России (далее – университет)¹. Эмпирическую базу исследования составили данные онлайн опроса сотрудников университета. Объем выборки составил 400 респондентов².

1. Социальные условия возникновения и модель предпринимательского университета

Результативность работы университета в значительной степени зависит от его успешной адаптации к меняющимся запросам со стороны общества и государства. Как любой другой социальный институт, университет подвержен периодическим изменениям целей и задач своей деятельности, приоритетов и направления развития, в ходе которых он «адаптируется» к новым условиям своей деятельности [1]. Современный университет является организацией, вынужденной решать многочисленные вызовы внешней и внутренней среды, и если раньше он зачастую исполнял роль социального института образования и науки, то сегодня ситуация сильно изменилась [2].

Начало этим изменениям положило сокращение государственного финансирования сферы высшего образования, которое стало «толчком для начала процесса тотальной коммерциализации этого ранее чисто социального сектора» [3, с. 18]. Снижение ресурсной базы вынудило университеты искать финансовой поддержки за пределами государственного бюджета, что привело к формированию большого рынка платных образовательных услуг и заказных научных исследований. Во многом речь идет о сосредоточении научного потенциала в стенах университета, который при грамотной организации деятельности приносит прибыль, сравнимую по масштабам с доходами от образовательных услуг³. В такой среде ака-

демическое сообщество становится буквально «капиталистами, действующими внутри общественного сектора; предпринимателями, субсидируемыми государством», а сам феномен получил название «академический капитализм» [4, р. 54].

Изначально к такой ситуации университеты приспособлены не были, что стимулировало их изменить традиционные принципы работы, чтобы «остаться на плаву». Обращение во внешнюю среду в поисках потенциальных инвесторов для поддержания бюджета и поиска дополнительных ресурсов стало необходимостью и привело к смене приоритетов в проведении научных исследований: от фундаментальных к прикладным, от вневременных к актуальным, от долгосрочных к краткосрочным. Произошли также изменения в структуре образовательных программ: увеличилось количество онлайн-курсов, платных курсов повышения квалификации, участие студентов в заказной проектной деятельности и т. п. Иными словами, университеты обратили свое внимание на модель коммерческой организации, в которой зарабатывание денег и поиск новых сфер деятельности является очень важной составляющей. Так родилась модель *предпринимательского университета*, отвечающая вызовам общества, но требующая поиска и разработки новых инструментов оптимизации ресурсов для своего долгосрочного развития. Она подразумевает управление университетом по аналогии с менеджментом крупных экономических организаций, где административному звену отданы приоритетные управленческие функции, независимые от функций остального персонала (педагогических и научных работников, студентов и т. д.).

Тема формирования предпринимательских университетов поднимается с середины 1990-х гг., при этом ее актуальность не снижается до сих пор. Было предложено несколько концептуальных моделей, описывающих концепцию предпринимательского университета. Одним из наиболее известных является подход Б. Кларка, который обобщил материалы различных кейсов трансформаций университетов в сторону предпринимательской модели и предложил модель измерения происходящих в университете изменений [5]. Тем не менее в изученных им кейсах трансформации университетов происходят во многом за счет продолжительного и целенаправленного движения

¹ В целях сохранения конфиденциальности название учебного заведения не упоминается.

² Исследование проводилось в рамках проекта лаборатории «Развитие университетов» Института образования НИУ ВШЭ.

³ Так, по данным «Мониторинга эффективности вузов», доходы российских университетов от НИОКР в 2016 г. составили 144,7 млн руб., в то время как доходы от образовательной деятель-

ности составляют 798,4 млн руб. Это указывает на факт того, что для российских университетов доходы от образовательной деятельности в подавляющем большинстве превышают доходы от НИОКР, однако такой разрыв неуклонно сокращается последние 10 лет (по данным мониторинга).

в сторону модели предпринимательских, при этом практически не существует давления извне университета на него. Российская же специфика перехода университетов к модели предпринимательских во многом связана со снижением доли государственного финансирования и повышением требований со стороны Министерства образования и науки Российской Федерации к уровню образования и научно-исследовательской деятельности университетов⁴.

Наиболее привлекательной с точки зрения обобщения и систематизации знаний о предпринимательских университетах и становлении этого феномена в России представляется концепция российских авторов Г. Н. Константинова и С. Р. Филоновича. Они определяют предпринимательский университет как «высшее учебное заведение, которое систематически прилагает усилия по преодолению ограничений в трех сферах – генерации знаний, преподавании и преобразовании знаний в практику – путем инициирования новых видов деятельности, трансформации внутренней среды и модификации взаимодействия с внешней средой» [6, с. 50]. Такие университеты, по мнению авторов, должны обладать особенной культурой, которая поддерживала бы предпринимательскую направленность вуза и стимулировала его внутренние структурные трансформации. Обычно под культурой понимается совокупность базовых представлений, норм и ценностей, создающихся и развивающихся в рамках определенного коллектива в процессе внутренней интеграции и приспособления к вызовам внешней среды и передающихся как эффективные образцы для деятельности и решения проблем⁵. Эдгар Шейн отмечает, что «выживание организации в долгосрочной перспективе является залогом определенной структуры корпоративной культуры, которая должна являться отражением запросов со стороны внешней и внутренней среды» [1, с. 65]. Культура деятельности является неотъемлемой частью любой организации и оказывает прямое воздействие на факт ее успешности, как бы этот успех ни понимался: от финансовой прибыли до комфортной деятельности отдельных сотрудников. В этом понимании корпоративная культура предстает как необходимый элемент успеха организации.

⁴Примерами могут служить такие масштабные проекты в сфере высшего образования, как Проект 5–100, «опорные вузы», получение университетом статуса «НИУ» и др.

⁵ Такое определение (применительно к бизнес-структурам) использует Э. Шейн [7, р. 111], а применительно к университетским культурам – Х. Валимаа [8, р. 22]. В России вопросами организационной культуры много занимались Т. Соломанидина [9] и В. Веснин [10].

В отличие от хорошо изученных культур бизнес-организаций, исследования культуры университета изучались реже и имели иной фокус, в котором университет предстает социально-ориентированной организацией [11]. Тем не менее, меняющиеся запросы со стороны общества и государства меняют и представление о необходимых функциях университета, для адаптации к которым университету необходимо консолидировать внутренние ресурсы для ответа на внешние вызовы, что наиболее эффективно достигается через задействование культуры, связывающей сотрудников университета общей разделяемой целью и придающей смысл каждодневной деятельности. В этом смысле идея корпоративной культуры может быть применена к анализу культуры внутриуниверситетской деятельности, поскольку активно разрабатываемая модель предпринимательского университета, на которую ориентируются все больше российских университетов, предполагает в своей основе именно такой тип культуры.

Возникает вопрос: какой должна быть культура предпринимательского университета, чтобы способствовать его успешному развитию? Какие характеристики внутриуниверситетской культуры тесно связаны с успешностью его развития? Можно ли применить инструментарий менеджмента коммерческой организации к деятельности университета и какие индикаторы стоит брать за основу для измерения культуры университета? Возможные ответы на эти вопросы предлагаются далее.

2. Подходы к измерению корпоративной культуры и теоретическая модель Д. Денисона

Существуют разные подходы к измерению корпоративной культуры. Каждый из них обладает рядом преимуществ и недостатков, ограничивающих его применение. Наиболее известными являются подходы Э. Шейна, Ч. Хэнди и Д. Денисона. Важно понимать, что в них культура организации моделируется качественно разными способами, в связи с чем использование любой из них требует грамотного и осторожного подхода.

Модель Э. Шейна изучает строго экономические организации с установленными принципами ведения бизнеса. Согласно этой модели, любая организация в своем развитии призвана решать две категории задач: выживать в постоянно изменяющихся внешних условиях и постоянно оптимизировать внутренние процессы (то есть адаптироваться к изменениям). Культура такой

организации формируется в ходе решения указанных проблем и является следствием коллективного опыта и научения в процессе выживания. Подобная модель хорошо применима к организациям, действующим строго в логике своих экономических интересов [12]. Однако университет не является полностью экономической организацией, поскольку не обладает нацеленностью на финансовую прибыль и тесно взаимодействует с множеством стейкхолдеров, имеющих принципиально разные интересы. При этом в этой модели исследователям необходимо проводить интервью непосредственно с представителями администрации либо руководящими людьми [1, с. 161], что ограничивает описание внутриуниверситетской культуры, поскольку из него исключаются агенты воспроизводства культуры – рядовые сотрудники.

Модель Ч. Хэнди предполагает дифференциацию различных типов культур и обращается к распределению власти и связанных с ней ценностных ориентаций [13]. В ней выделяется четыре типа культур организаций: культура власти; культура роли; культура задачи; культура личности, при этом «две или более культур часто могут существовать в одной организации» [13, р. 20]. Тогда для измерения культуры конкретной организации, по Ч. Хэнди, необходимо задействовать методологию длительного изучения организации различными количественными и качественными способами. Это накладывает ограничения на использование методики для блиц-анализа культуры организации и отслеживания динамики ее изменения в течение небольшого промежутка времени (например, квартала). Поскольку в организации могут присутствовать разные типы культур, разработка рекомендаций по корректировке общей культуры для достижения ее конкретной формы в будущем будет сопряжена со множеством чрезвычайных трудностей.

В отличие от двух указанных подходов, модель Д. Денисона не зависит от исходного состояния культуры организации. Она является преемницей модели OCAI Камерона и Куинна [14] и успешно применяется уже более 20 лет благодаря валидности инструмента и возможности изучения не только текущего, но и предпочитаемого (будущего) состояния культуры в компании, а также готовности персонала к возможным реформам. В модели Денисона отражены четыре сегмента культуры организации, которые тесно связаны с показателями эффективности компании [15]:

- ◆ миссия (mission);
- ◆ согласованность (consistency);
- ◆ вовлеченность (involvement);
- ◆ способность к адаптации (adaptability).

Внутри каждого сегмента измеряются по три индикатора, таким образом, всего в рамках модели оцениваются 12 характеристик корпоративной культуры, каждый из которых можно приложить к измерению университетской культуры. Это обусловлено спецификой модели: в ней замеряется текущее состояние культуры организации в отношении ее ожидаемого состояния в будущем. К примеру, если организации необходимо достичь определенного состояния в ближайшем будущем, она ставит перед собой конкретные ориентиры, которые необходимо достичь. Тогда методика Денисона позволяет измерить соответствие текущей культуры организации той культуре, которая необходима для достижения перспективного состояния. В таком представлении модель Денисона – это эффективный инструмент измерения культуры трансформирующейся организации, который позволяет оперативно отслеживать происходящие в ней изменения с точки зрения ее корпоративной культуры.

Модель Д. Денисона строится на измерении четырех ключевых сегментов корпоративной культуры: миссии, согласованности, вовлеченности и способности к адаптации.

Миссия университета определяет значимые долгосрочные направления его развития, обозначает цель и смысл его существования, определяет его социальную роль и внешние ориентиры. Четкое понимание своей миссии позволяет университету адаптировать функционирование в зависимости от желаемого состояния в будущем, а способность сотрудников идентифицировать свои цели и действия с миссией университета характеризует согласованность действий сотрудников, объединенных общими целями, что является основой эффективно действующего и стабильного коллектива.

В качестве индикаторов миссии университета представлено три направления: «стратегическое направление и намерение», «цели и задачи», «видение». *Стратегические намерения* отражают долгосрочные цели деятельности университета, показывают, как каждый сотрудник может внести свой вклад в работу всего коллектива. Комплекс целей и задач университета напрямую связывается с миссией и видением будущего, поскольку представляет собой руководство к действию. Наконец, видение – это общее представление о том, каким будет университет в будущем. Видение отражает ключевые ценности университета, должно признаваться большинством его сотрудников и определять стратегический курс действий и направление развития. По сути, виде-

ние – это образ «будущего» университета, его перспективное состояние, которое может разделяться или не разделяться большинством сотрудников. Тем не менее необходима поддержка большинства, для того чтобы видение было реализовано на практике.

Второй сегмент корпоративной культуры в модели Денисона – **согласованность**. Последовательность и предсказуемость проводимых в университете изменений развивает такой склад мышления сотрудников и такой комплекс организационных систем, которые позволяют создавать внутренние неформальные системы управления, пользующиеся поддержкой сотрудников. Согласованность является основой сильной корпоративной культуры, базирующейся на общей системе ценностей, убеждений и символов, которые понятны всем сотрудникам университета. Сила этого инструмента управления университетом в особенности проявляется в тех случаях, когда сотрудникам приходится справляться с незнакомыми ситуациями, например, во время проведения внутриуниверситетских трансформаций.

Согласованность корпоративной культуры университета оценивается по следующим индикаторам: «координация и интеграция», «способность к консенсусу» и «вовлеченность в ценности». *Координация и интеграция* действий говорят о том, насколько эффективно различные подразделения организации способны взаимодействовать ради достижения общих целей. Способность к консенсусу в коллективе означает возможность согласования позиций различных групп интересов и способность принятия приемлемого для всех заинтересованных сторон решения. Это качество включает в себя как базовую способность приходить к согласию, так и умение примирять различные мнения в момент их возникновения на всех уровнях организации. Наконец, *вовлеченность в ценности* означает, что сотрудники организации разделяют общую систему ценностей университета, создающую дух единства и комплекс известных взаимных ожиданий.

Третьим сегментом корпоративной культуры является **вовлеченность**. Если корпоративная культура характеризуется высокой степенью вовлеченности сотрудников, то это означает, что университет активно стимулирует своих сотрудников к участию в жизни организации, развивает у них чувство сопричастности и ответственности. Здесь в большей степени полагаются на неформальные, добровольные и естественные системы социального управления, нежели на формальные и жестко регламентированные системы бюрократического контроля (это не означает, что последние отсутствуют вовсе; скорее, это подкрепление формальной системы неформальными практиками).

Ощущение сопричастности развивает у сотрудников чувство преданности своей организации и повышает их способность к самостоятельным решениям и действиям.

Индикаторами вовлеченности сотрудников в корпоративную культуру университета являются «наличие автономии на местах», «ориентация сотрудников на коллективную работу» и «развитие способностей и производительности сотрудников». *Первый индикатор* означает, что сотрудники наделены необходимыми полномочиями, возможностями личной инициативы и управления рабочим процессом. *Ориентация сотрудников на коллективную работу* предполагает признание в университете ценности совместной работы для достижения общих целей, в отношении которых все сотрудники чувствуют взаимную ответственность. Университет с сильной корпоративной культурой – это не организация «одного лидера», который управляет рабочим процессом; это организация командной деятельности, где каждый работник признает себя частью большого коллектива и трудится в соответствии с общими целями и задачами, взаимодействуя с различными коллективами сотрудников. Наконец, *развитие способностей и производительности сотрудников* предполагает, что университет постоянно инвестирует в развитие знаний и навыков своих сотрудников для того, чтобы сохранять свою конкурентоспособность и решать новые задачи. Этот индикатор крайне важен для возможностей развития университета, поскольку постоянный апгрейд знаний и навыков сотрудников в перспективе поможет университету удерживать лидирующие позиции на рынке и стабильно адаптироваться к изменяющимся внешним условиям.

Последний сегмент корпоративной культуры университета представлен возможностями **адаптации** университета к условиям своей деятельности. Университет является носителем системы норм и убеждений, которая обеспечивает его способность воспринимать, обрабатывать и трансформировать сигналы, полученные от своих стейкхолдеров, во внутренние изменения, которые повышают шансы на выживание, рост и развитие.

С точки зрения адаптации университета выделяются три индикатора: «способность к восприятию и реакции на внешнюю среду», «внимание к клиентам» и «обучаемость» организации. Первый аспект отражает степень внимания университета к внешним клиентам (работодателям,

государству и пр.) и конкурентам, способность идентифицировать изменения внешней среды и адекватно на них реагировать. Вторым аспектом – это способность организации отвечать на запросы внутренних клиентов, своих сотрудников и студентов, независимо от их статуса в организации или подразделения работы. Внимание к клиентам говорит о понимании организацией их потребностей, своевременной реакции на их нужды и способности прогнозировать их будущие запросы. Заключительный аспект характеризует способность воспринимать и истолковывать изменения окружающей среды с целью стимулирования внедрения инноваций, получения новых знаний и развития способностей сотрудников. Без способности реагировать на изменяющуюся ситуацию университет не сможет эффективно справляться с поступающими запросами и, как следствие, не сумеет достичь поставленных целей.

Таким образом, каждый сегмент культуры университета в модели Денисона может быть измерен через анкетный опрос сотрудников университета, в котором респонденты дают ответы

по пятибалльной шкале (1 – «полностью не согласен», 5 – «абсолютно согласен») на 60 суждений (по 5 на каждый из 12 индикаторов в 4 сегментах). Затем по каждому суждению рассчитывается среднее арифметическое значение, а для каждого сегмента – среднее от средних значений.

3. Результаты апробации адаптированной методики

Полученные после сбора и обработки данных средние значения по группам сотрудников университета можно проиллюстрировать в виде *профиля культуры университета* (рис. 1)⁶. Все суждения в профиле сгруппированы по четырем секциям в соответствии с сегментами корпоративной культуры. Внутри каждой секции суждения разделены на три группы, которые уточняют каждый сегмент. Пятибалльная шкала согласия респондентов с суждениями характеризует состояние корпоративной культуры в ка-

⁶ Подписи (m1, m2 и т. д.) означают сокращенную кодировку суждений анкеты.

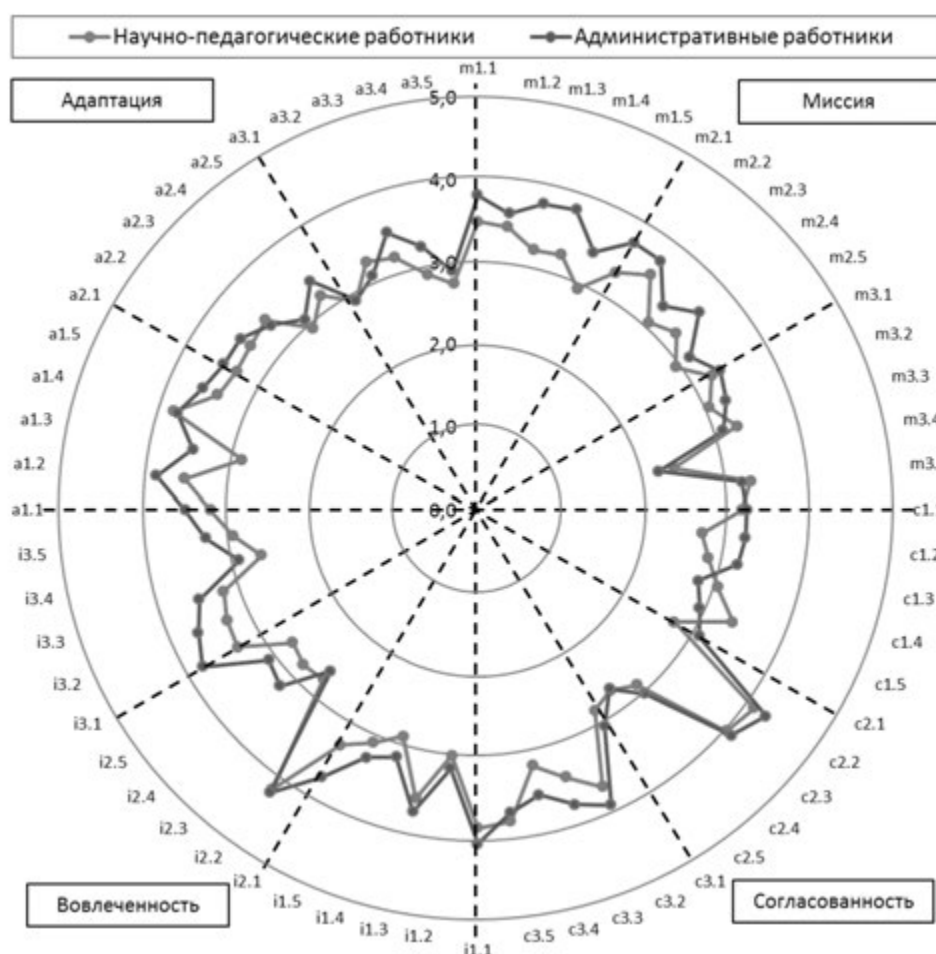


Рис. 1. Профиль корпоративной культуры университета с позиций административных и научно-педагогических работников

тегориях выраженности у нее той или иной характеристики в восприятии сотрудников. Оценка «5» означает максимальную выраженность, а оценка «1» – минимальную.

Интерпретировать положение каждой точки нужно как среднюю оценку сотрудниками отдельной характеристики корпоративной культуры их университета, а не как ее фактическое состояние. Однако, если сотрудники воспринимают корпоративную культуру и ее отдельные элементы определенным образом, они действуют в соответствии со своим восприятием, конструируя фактическую корпоративную культуру университета исходя из своих представлений [16]. Именно поэтому описание восприятия респондентами корпоративной культуры университета позволяет использовать данную модель для описания реального состояния корпоративной культуры университета относительно выраженности у нее характеристик культуры предпринимательского университета.

Профиль корпоративной культуры университета, изображенный на рис. 1, можно интерпретировать следующим образом. Корпоративная культура университета характеризуется умеренной степенью выраженности характеристик культуры предпринимательского университета. Административные сотрудники в целом выше оценивают состояние внутриуниверситетской культуры, характеризуя ее как достаточно хорошую и соответствующую их ожиданиям. Ниже корпоративную культуру университета оценивают научно-педагогические работники (НПР), которые находят в ней большее число проблемных зон.

Согласно рис. 1, профиль **миссии** университета воспринимается удовлетворительно. Сотрудники университета схожим образом оценили отдельные характеристики блока «миссия», разница заключается в уровнях отдельных суждений.

НПР в целом хорошо осведомлены относительно миссии своего университета, видения его развития в ближайшей перспективе. Они считают, что «худшие времена университета позади, дальше будет только лучше», что указывает на их готовность мириться с некоторыми издержками реорганизационного процесса, рассматривая их как временные трудности. Такой настрой представляет значительный ресурс модернизации внутренних процессов. Этот кредит доверия – безусловное преимущество действующей администрации университета при проведении внутренних трансформаций.

Тем не менее далеко не все сотрудники имеют знание о конкретных целях и задачах универ-

ситета, а также знание о том, каким образом они могут помочь университету преуспеть в долгосрочной перспективе. Это снижает их мотивацию и согласованность действий во имя общих целей организации. Налицо низкая информированность сотрудников относительно перспектив и конкретных направлений развития университета, в связи с чем промежуточные результаты проводимых изменений иногда уменьшают уверенность в их успешной реализации и соответствии долгосрочным целям университета. Таким образом, именно вопрос доступной информированности сотрудников университета относительно того, что делает администрация университета для процветания организации в будущем, является наиболее значимым для проработки с целью улучшения этого сегмента корпоративной культуры.

В блоке «**согласованность**» практически все значения представлены в зоне позитивных оценок, что говорит о его благоприятном состоянии в восприятии сотрудников. Сотрудники университета говорят о том, что они могут успешно обсуждать и решать возникающие вопросы и разногласия как в своем коллективе (с2.2-с2.3), так и между подразделениями (с1.1). Более того, налаженная структура взаимодействий между подразделениями университета позволяет эффективно получать необходимую информацию и обращаться с возникающими вопросами к уполномоченным сотрудникам / отделам. Это говорит в пользу существующей структуры взаимодействий, которая позволяет сотрудникам успешно взаимодействовать как внутри, так и между подразделениями, причем значения по данным характеристикам наиболее высоки по всему профилю, что является несомненным преимуществом корпоративной культуры данного университета.

Административные работники предпочитают чаще иметь дело с сотрудниками своего университета и, как следствие, выше оценивают характеристики взаимодействия подразделений и сотрудников друг с другом (с1.2-с1.3). В то же время преподаватели и исследователи чаще имеют дело с коллегами извне университета, ввиду чего выше оценивают возможности сотрудничества с ними и ниже – возможности взаимодействия с административной структурой своего университета (с1.4-с1.5). Эта картина может свидетельствовать о бюрократических трудностях внутриуниверситетской организационной структуры, которая стимулирует сотрудников взаимодействовать друг с другом в рамках университета, однако слабо поощряет межуниверситетские проекты.

В данном университете хорошо налажены способы взаимодействия подразделений, а у сотрудников существует представление об общей системе университетских ценностей. Однако консенсуса между разными подразделениями на уровне университета в целом достичь пока невозможно, поскольку существующие в университете механизмы принятия коллегиальных решений слабоэффективны, а бюрократические процедуры порой тормозят принятие общего решения.

Модель Д. Денисона представляет «вовлеченность» сотрудников довольно разнородно. Сотрудники университета имеют мало возможностей увеличения заработка в соответствии с результативностью своей работы, из-за чего они практически не стимулированы работать больше своих должностных обязанностей. Они также считают, что рядовые сотрудники почти не могут повлиять на организационные решения в университете, что указывает на высокую степень авторитарности структуры управления и, как следствие, снижает общую вовлеченность в деятельность университета.

При этом сотрудники считают, что обладают необходимыми полномочиями и возможностями управлять собственным рабочим процессом, проявлять инициативу на рабочем месте. В своем коллективе (кафедре, лаборатории и т.д.) они всегда могут рассчитывать на поддержку коллег. Это характеризует естественные различия в степени вовлеченности на разных уровнях. В рамках коллектива своего подразделения / факультета сотрудники могут получить хорошую поддержку коллег и необходимые полномочия для того, чтобы самостоятельно решить возникшие трудности, что говорит о наличии в университете сплоченных коллективов, помогающих отдельным сотрудникам адаптироваться к реформам и реорганизациям рабочего процесса. Однако на уровне университета такой поддержки они не получают, из-за чего возникает недостаток вовлеченности в общеуниверситетские инициативы и обсуждения. Рекомендацией в данном случае может стать развитие форматов коллегиальных обсуждений на уровне университета, а также системы обратной связи между отдельными сотрудниками и администрацией университета.

Заключительный сегмент представлен возможностями **адаптации** университета к внешним и внутренним условиям своей деятельности. В данном случае сотрудники считают, что некоторые изменения не способствуют улучшению большинства сотрудников, а попытки перемен и нововведений часто встречаются с сопротивлением

сотрудников (a1.4-a1.5). Такая ситуация вполне однозначно отражает текущий процесс преобразований, связанный с нарушением привычного образа действий сотрудников. Поскольку сами сотрудники практически не имеют возможности повлиять на эти изменения (как уже упоминалось выше), сопротивление нововведениям (возможно, в пассивной форме), которые не улучшают положение сотрудников в университете, становится одной из немногих доступных стратегий донести свои настроения до администрации. Эта ситуация иллюстрируется значениями указанных двух суждений, которые являются самыми низкими по всему профилю и находятся у отметки «плохое состояние».

В то же время сотрудники считают, что готовность перестраивать работу в соответствии с запросами внешней среды является конкурентным преимуществом университета (a1.2). Это означает, что работники университета видят свою организацию как способную адаптироваться к изменениям внешней среды, успешно перестраивая внутренние принципы работы. При этом подобная способность обеспечена скорее тесным сотрудничеством подразделений и сотрудников внутри подразделений, чем поддержкой данных взаимодействий со стороны руководства. Администрации данного университета следует обратить особое внимание на разработку форматов поддержки инициатив своих сотрудников и подразделений, чтобы иметь возможность развивать свой университет в долгосрочной перспективе.

Помимо описания состояния корпоративной культуры университета, в модели Денисона можно сравнить наиболее «позитивные» и «негативные» **оценочные профили** и выявить таким способом группы сотрудников, которые оценивают состояние культуры университета лучше и хуже всего. Для выделения указанных контрастных профилей понадобится построить кумулятивный *индекс восприятия культуры университета*, который возможно построить в рамках данной методики. Важно понимать, что общее восприятие культуры университета может иметь слабую корреляцию с восприятием ее отдельных сегментов. Впоследствии можно разделить респондентов на квартили в соответствии с их оценочным восприятием корпоративной культуры университета и сравнить первый («очень низкие оценки») и четвертый («очень высокие оценки») по их социально-демографическим и иным характеристикам.

В данном университете при сравнении первого и четвертого квартиля по оценкам восприятия корпоративной культуры с вероятностью 98 %



можно утверждать, что они различны по категории должности, наличию руководящей позиции и по полной / частичной занятости. Самые низкие оценки дали научно-педагогические сотрудники, не имеющие руководящих позиций, занятые на неполную ставку. Самые высокие оценки дали руководящие сотрудники из числа административного персонала, занятые на полную ставку.

По результатам проведенного анализа можно утверждать, что в данном университете существует прямая зависимость между восприятием корпоративной культуры университета и ограничением полномочий сотрудников в университете: чем больше ограничения, тем хуже восприятие культуры. В целом модель измерения корпоративной культуры, помимо описания ее текущего состояния, позволяет выделить группы людей, которые по-разному оценивают состояние культуры университета, в связи с чем можно определить конкретные проблемные зоны и имеющиеся ресурсы вплоть до конкретного подразделения (при условии репрезентативного опроса в нем).

Заключение

Подведем итоги проделанной работы. Если университет ориентируется на предпринимательскую модель, он предстает как организация, в которой корпоративная культура является «клеем», сплачивающим сотрудников организации и позволяющим им найти общий ценностный знаменатель, помогающий регулировать взаимодействия на неформальном уровне.

Многие содержательные результаты, полученные на основе построенного профиля корпоративной культуры университета (рис. 1), позволяют провести сравнение существующей культуры университета с моделью культуры предпринимательского университета. Применение адаптированной методики Д. Денисона позволяет изучить взаимосвязи отдельных характеристик культуры университета друг с другом, построение моделей зависимости профилей культуры от различных подразделений / групп сотрудников, разработку рекомендаций по корректировке различных административных решений.

Адаптированная модель Д. Денисона позволяет быстро охарактеризовать текущее состояние корпоративной культуры университета с позиций его внутренних стейкхолдеров. С ее помощью можно не только выявить существующие проблемные зоны и показать имеющиеся ресурсы, но и расширить понимание функционирования корпоративной культуры университета примени-

тельно к ее ожидаемому состоянию в будущем. Кроме того, разработанная методика позволяет сегментировать сотрудников университета относительно наибольших и наименьших оценочных профилей. Это означает, что при условии репрезентативного опроса сотрудников университета с помощью данной методики можно получить детальную информацию относительно отдельных структурных подразделений и отдельных социальных групп университета, способствующую принятию различных административных решений.

Результаты анализа профиля культуры имеют исследовательский и измерительный потенциал, который может быть использован администрацией университета для принятия обоснованных управленческих решений. Тем не менее необходимы дальнейшие апробации данной модели измерения для определения ее структурных и содержательных ограничений.

Список литературы

1. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. 335 с.
2. Волков А. Е., Кузьминов Я. И., Реморенко И. М., Рудник Б. Л., Фрумин И. Д., Якобсон Л. И. Российское образование – 2020: модель образования для инновационной экономики // Вопросы образования. 2008. № 1. С. 32–64.
3. Грудзинский А. О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза. Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2004. 370 с.
4. Slaughter S., Leslie L. Academic capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University. The John Hopkins University Press, 1997. 276 p.
5. Кларк Б. Р. Создание предпринимательских университетов. М.: Изд-во ВШЭ, 2011. 240 с.
6. Константинов Г. Н., Филонович С. Р. Что такое предпринимательский университет? // Вопросы образования. 2007. № 1. С. 49–62.
7. Schein E. Organizational culture, American Psychologist, February 1990, vol. 45 (2), pp. 109–119.
8. Higher education looking forward: An agenda for future research / by J. Brennan, J. Enders et al., Strasbourg, European Science Foundation, 2008, 43 p.
9. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании. М.: ИНФРА-М, 2010. 624 с.
10. Веснин В. Р. Организационная культура // Социально-гуманитарные знания. 2001. № 3. С. 184–200.
11. Константинов Г. Н., Филонович С. Р. Университеты, общество знания и парадоксы образования // Вопросы образования. 2005. № 4. С. 106–126.
12. Спивак В. А. Корпоративная культура: Теория и практика. СПб.: Питер, 2001. 345 с.
13. Handy C. Gods of Management: The Changing Work of Organizations. Oxford University Press, 1996. 254 p.
14. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 311 с.

15. Денисон Д., Хойшберг Р., Лэйн Н., Лиф К. Изменение корпоративной культуры в организациях. СПб.: Питер, 2015. 192 с.

16. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. М.: Медиум, 1995. 323 с.

DOI 10.15826/umpa.2017.02.021

CORPORATE CULTURE OF THE ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY: MEASUREMENT POTENTIAL

P. V. Demin

*National Research University Higher School of Economics
16/10 Potapovsky lane, Moscow, 101000, Russian Federation; pdemin@hse.ru*

Key words: entrepreneurial university; corporate culture; Denison model.

Nowadays, higher education witnesses significant changes demonstrating gradual transition from «public welfare» organization model to corporate model. These changes are reflected in so-called «entrepreneurial university model» which combines features of an organization which performs social functions by training qualified specialists and a kind of competitive corporation with a wide range of stakeholders. For an organization of such type corporate culture is not only a social «glue» keeping together different staff groups and helping to find overall value basis, but also a strong leverage mechanism for improving competitiveness and successfulness of the company at the educational services market.

This article provides justification for using D. Denison theoretical model for evaluating modern university corporate culture. Its peculiar feature is the possibility for evaluating current state of the organizational culture as compared to expected condition in future on the basis of the correlation between certain cultural characteristics and organizational efficacy. The main cultural characteristics of the model include evaluation of the mission; staff engagement and coherence; adaptation to changing environment (internal and external). Using one case, we demonstrate that this model developed for evaluating corporate culture of business companies can be successfully adapted for constructing the university corporate culture profile, as well as for identifying existing problem areas and existing resources for improving the situation.

References

1. Schein E. Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo [Organizational culture and leadership], Saint-Petersburg, Piter, 2002. 335 p.
2. Volkov A. E., Kuz'minov Ya. I., Remorenko I. M., Rudnik B. L., Frumin I. D., Jakobson L. I. Rossiiskoe obrazovanie – 2020: model' obrazovaniya dlya innovatsionnoi ekonomiki [Russian Education in 2020: a Model of Education for Innovative Economy]. *Voprosy obrazovaniya* [Educational Studies], 2008, no. 1, pp. 32–64.
3. Groudzinski A. Proektno-orientirovannyi universitet. Professional'naya predprinimatel'skaya organizatsiya vuzov [Project-Oriented University. Professional Entrepreneurial Organization of HEI]. Nizhni Novgorod University Press, 2004, 370 p.
4. Slaughter S., Leslie L. Academic capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University. The John Hopkins University Press, 1997. 276 p.
5. Clark B. R. Sozdanie predprinimatel'skikh universitetov [Creating Entrepreneurial University], Moscow, Higher School of Economics Publ., 2011. 240 p.
6. Konstantinov G. N., Filonovich S. R. Chto takoe predprinimatel'skii universitet? [What is Entrepreneurial University?]. *Voprosy obrazovaniya* [Educational Studies], 2007, no. 1, pp. 49–62.
7. Schein E. Organizational culture, *American Psychologist*, February 1990, vol. 45 (2), pp. 109–119.
8. Higher education looking forward: An agenda for future research / by J. Brennan, J. Enders et al., Strasbourg, European Science Foundation, 2008, 43 p.
9. Solomanidina T. O. Organizatsionnaya kul'tura kompanii [Organizational Culture of the Company], Moscow, INFRA-M, 2010, 624 p.
10. Vesnin V. R. Organizatsionnaya kul'tura [Organizational Culture]. *Sotsial'no-gumanitarnye znaniya* [Social and humanitarian knowledge], 2001, no. 3, pp. 184–200.
11. Konstantinov G. N., Filonovich S. R. Universitety, obshchestvo znaniya i paradoksy obrazovaniya [Universities, Knowledge Society and Paradoxes of Education]. *Voprosy obrazovaniya* [Educational Studies], 2005, no. 4, pp. 106–126.
12. Spivak V. Korporativnaya kul'tura: Teoriya i praktika [Corporate Culture: Theory and Practice], Saint-Petersburg, Piter, 2001, 345 p.
13. Handy C. Gods of Management: The Changing Work of Organizations. Oxford University Press, 1996. 254 p.
14. Cameron K., Quinn R. Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kul'tury [Diagnosing and Changing Organizational Culture], Saint-Petersburg, Piter, 2001, 311 p.

15. Denison D., Hooijberg R., Lane N., Lief C. *Izmenenie korporativnoi kul'tury v organizatsiyakh* [Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy], Saint-Petersburg, Piter, 2015. 192 p.

16. Berger P., Luckmann T. *Sotsial'noe konstruirovaniye real'nosti. Traktat po sotsiologii znaniya* [The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge], Moscow, Medium, 1995, 323 p.

Информация об авторе / Information about the author:

Демин Павел Владиславович – аналитик Проектно-учебной лаборатории «Развитие университетов», Институт образования, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; 8–925–23–93–719; pdemin@hse.ru.

Pavel V. Demin – Analyst, Institute of Education, «Universities Development» Laboratory, National Research University Higher School of Economics; 8–925–23–93–719; pdemin@hse.ru.



СТАНОВЛЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО УНИВЕРСИТЕТА: СТОЛКНОВЕНИЕ ЦЕННОСТЕЙ И СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ¹

Г. А. Мкртычян, О. М. Исаева

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
Россия, 603093, г. Нижний Новгород, ул. Родионова, 136; gmkrtychyan@hse.ru*

К л ю ч е в ы е с л о в а: культура предпринимательского университета, академические и предпринимательские ценности, сопротивление организационным изменениям.

Статья по типу является кейсом. Цель – выявление связи между ценностными ориентациями и сопротивлением организационным изменениям у преподавателей Нижегородского филиала Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ). Методологической основой исследования стала концепция Б. Кларка, в которой важным элементом становления предпринимательского университета признается формирование в университете культуры предпринимательского типа. Формирование такой культуры неизбежно сопровождается столкновением традиционных академических и новых предпринимательских ценностей. Согласно нашей гипотезе, неприятие преподавателями предпринимательских ценностей является одной из причин сопротивления проводимым изменениям. В исследовании были использованы авторские опросники оценки сопротивления организационным изменениям и ценностных ориентаций в исследовательской деятельности. Респондентами выступили 50 штатных преподавателей факультетов менеджмента и экономики Нижегородского филиала НИУ ВШЭ. Данные опроса были статистически обработаны с помощью компьютерной программы SPSS 22.0 for Windows. В результате исследования было выявлено, что: 1) наибольшее сопротивление преподавателей вызывают изменения в сферах управления и кадровой политики, оно имеет среднюю силу и протекает в пассивной форме; 2) в исследовательской деятельности преподаватели ориентированы в основном на академические ценности; 3) существует положительная связь между ориентацией на академические ценности «мотивации», «вознаграждения» и силой сопротивления изменениям в управлении и кадровой политике. Перспектива видится в том, чтобы расширить базу исследования, включив в нее другие предпринимательски ориентированные университеты. Результаты исследования позволяют рекомендовать менеджменту филиала для преодоления сопротивления преподавателей изменениям использовать метод управления ценностями. Оригинальность полученных результатов состоит в том, что впервые измерены характеристики сопротивления изменениям и ценностные ориентации в исследовательской деятельности у преподавателей российского предпринимательского университета. Выявлено, что сопротивление преподавателей проводимым изменениям имеет ценностную детерминацию.

Введение

Современный этап развития университетского образования характеризуется поиском модели университета, отвечающей требованиям времени. Одной из таких моделей исследователи считают предпринимательский университет [1–5 и др.]. Выделяют разные характеристики предпринимательского («инновационного», «сервисного», «корпоративного») университета, которые обычно подразумевают наличие соответствующей структуры, ценностей и деятельности. Общеизвестное отличие предпринимательского университета заключается в том, что акцент ставится на экономических аспектах деятельности, эффективности и конкурентоспособности [6].

Становление предпринимательского университета рассматривается как процесс естественной и неизбежной эволюции классического (или ис-

следовательского) университета. Успешные примеры такой эволюции демонстрируют ряд американских и европейских университетов [2, 7, 8]. Данный процесс сопровождается организационными изменениями во всех сферах университетской жизни: в управлении (структуре, политике, рабочих процессах и контролирующих системах), образовательных технологиях и продуктах, кадровой политике. В то же время становление предпринимательского университета часто сталкивается с препятствиями, среди которых важное место занимает сопротивление преподавателей проводимым изменениям [6, 9–12]. В этой связи приобретает актуальность проблема выявления причин сопротивления изменениям и выбора адекватных способов его преодоления.

Формирование культуры предпринимательского университета неизбежно сопровождается

¹ Данное научное исследование выполнено при поддержке Программы «Научный фонд НИУ ВШЭ», проект № 14–01–0139.

ся столкновением традиционных академических и новых предпринимательских ценностей. Согласно нашей гипотезе, одной из причин сопротивления проводимым изменениям является неприятие преподавателями предпринимательских ценностей. Исходя из этого целью исследования было выявление связи между сопротивлением организационным изменениям и ценностными ориентациями преподавателей Нижегородского филиала НИУ ВШЭ. Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи:

- разработать методику оценки и выявить характеристики сопротивления преподавателей организационным изменениям;
- разработать методику оценки и выявить ценностные ориентации преподавателей в исследовательской деятельности;
- изучить связь между сопротивлением организационным изменениям и ценностными ориентациями преподавателей.

Методология исследования

Методологической основой исследования стала концепция Б. Кларка, согласно которой важным элементом становления предпринимательского университета является формирование в нем сильной культуры предпринимательского типа [1]. Известно, что ядро организационной культуры образуют разделяемые сотрудниками ценности, верования и убеждения [13–15 и др.]. Для культуры классического университета – как профессиональной организации – это прежде всего академические ценности [16]. В процессе формирования культуры предпринимательского типа неизбежно происходит столкновение традиционных академических и новых предпринимательских ценностей. При этом главными приверженцами предпринимательских ценностей являются университетские менеджеры, которые «сверху» инициируют необходимые для развития предпринимательского университета организационные изменения; носителями же академических ценностей выступают преимущественно университетские преподаватели. В результате возникает «разрыв» между предпринимательскими ценностями университетских менеджеров и академическими ценностями преподавателей. В такой ситуации задача университетских менеджеров – влиять на принятие преподавателями нужных предпринимательских ценностей. Чем выше уровень принятия преподавателями предпринимательских ценностей, тем сильнее культура предпринимательского университета.

Однако отказ от академических и принятие предпринимательских ценностей представляет собой сложную задачу. Проблема заключается не только в большой «инерционности» сложившейся системы академических ценностей. Многие университетские преподаватели оценивают предпринимательские ценности как противоречащие самой природе академической профессии считают, что их доминирование неизбежно приведет к потере академических свобод и деградации научных исследований. Неприятие университетскими преподавателями предпринимательских ценностей распространяется на восприятие и оценку проводимых в предпринимательском университете изменений. Таким образом, можно ожидать, что сопротивление преподавателей изменениям имеет ценностную детерминацию.

Методики исследования

Оценка сопротивления преподавателя организационным изменениям

Данный опросник был разработан и апробирован нами при изучении сопротивления организационным изменениям персонала бизнес-компаний [17]. Для университетских преподавателей он был адаптирован и включал в себя семь пунктов:

1) ранжирование основных направлений изменений по значимости: *в управлении университетом, в образовательных технологиях, в образовательных продуктах, в кадровой политике;*

2) оценка (по семибалльной шкале) силы сопротивления каждому направлению изменений;

3) выбор наиболее типичной формы сопротивления изменениям: *пассивной, активной, смешанной;*

4) оценка (по семибалльной шкале) психологических причин сопротивления изменениям: *инертности, страха негативных последствий, низкого доверия к руководству, высокой групповой сплоченности, несоответствия изменений академическим ценностям;*

5) оценка (по семибалльной шкале) организационных барьеров сопротивления изменениям: *иерархической структуры, отсутствия интегрированной культуры, отсутствия ясной стратегии развития, авторитарного стиля управления, несовершенной системы коммуникаций;*

6) ранжирование роли основных агентов перемен: *топ-менеджеров университета, менеджеров среднего звена, университетских преподавателей;*

7) ранжирование методов преодоления сопротивления по эффективности: *административных, информационных, поддерживающих.*

Оценка ценностных ориентаций преподавателя в исследовательской деятельности

Выбор в качестве предмета оценки ценностных ориентаций преподавателя в исследовательской деятельности обусловлен тем, что она является ведущей в академической профессии. В предпринимательском университете именно исследовательская деятельность имеет наибольший потенциал для коммерциализации и включения преподавателя в академическое предпринимательство.

При разработке методики на основе экспертных оценок был выделен набор из семи основных ценностей исследовательской деятельности: «мотивация», «свобода», «карьера», «взаимодействие», «результативность», «признание» и «вознаграждение». Далее для каждой ценности были сформулированы альтернативные трактовки – академическая и предпринимательская. Преподавателям предлагалось сделать выбор в пользу в одной из трактовок и оценить ее значимость по трехбалльной шкале: 3 – очень значимо, 2 – значимо, 1 – относительно значимо, 0 – затрудняюсь ответить (табл. 1).

Объект исследования и выборка респондентов

Исследование проводилось в Нижегородском филиале НИУ ВШЭ. Филиал был открыт в Нижнем Новгороде в 1996 г. и является одной

из трех (наряду с филиалами в Санкт-Петербурге и Перми) удаленных структур университета. Обучение в Нижегородском филиале ведется по 9 бакалаврским и 10 магистерским программам на факультетах экономики, менеджмента, права, гуманитарных наук, бизнес-информатики и прикладной математики. Общее количество студентов примерно 2700 чел., преподавателей – 300 чел. Как структура Нижегородский филиал НИУ ВШЭ реализует общую для университета стратегию развития как предпринимательского университета. Данный вектор развития зафиксирован в программных документах университета и транслируется в выступлениях университетских менеджеров. Становление НИУ ВШЭ как предпринимательского университета сопровождается значительными организационными изменениями, затрагивающими разные сферы университетской жизни: структуру и систему управления университетом; организацию научной, проектной и экспертно-аналитической работы; управление образовательными программами; стимулирование исследовательской деятельности и публикационной активности; формирование кадрового потенциала и др.

Опрос преподавателей проводился осенью 2015/2016 учебного года на факультетах менеджмента и экономики Нижегородского филиала. Выбор факультетов обусловлен тем, что они имеют отчетливую предпринимательскую ориентацию и являются лидерами по привлечению внебюджетных средств. Респондентами выступили

Таблица 1

Опросник оценки ценностных ориентаций

Научная актуальность, личный интерес	Мотивация 3 2 1 0 1 2 3	Практическая востребованность, интересы «заказчика»
Самостоятельность в выборе темы, сроков и оценке конечных результатов	Свобода 3 2 1 0 1 2 3	Зависимость от «заказчика» в выборе темы, сроков и оценке конечных результатов
Академическая карьера: научные степени, звания и должности	Карьера 3 2 1 0 1 2 3	Академическое предпринимательство: менеджер проектов
Взаимопомощь и сотрудничество с коллегами	Взаимодействие 3 2 1 0 1 2 3	Конкуренция и соревнование с коллегами
Научные публикации, доклады на конференциях	Результативность 3 2 1 0 1 2 3	Внедренные технологии, экспертные заключения, прогнозы
Признание академического сообщества	Признание 3 2 1 0 1 2 3	Признание бизнес-сообщества и потребителей
Стабильное, фиксированное	Вознаграждение 3 2 1 0 1 2 3	Гибкое, по результатам работы

пили 50 штатных преподавателей, в том числе 28 преподавателей факультета менеджмента (60 % всех штатных преподавателей) и 22 преподавателя факультета экономики (50 % всех штатных преподавателей). Гендерное распределение преподавателей: 31 женщина и 19 мужчин. Распределение преподавателей по должностям: 5 профессоров, 27 доцентов и 18 старших преподавателей. Распределение респондентов по стажу преподавательской работы: от 3 до 5 лет – 8 чел.; от 6 до 8 лет – 36 чел.; свыше 9 лет – 6 чел. В состав респондентов сознательно не были включены начинающие преподаватели (со стажем работы до 3 лет), преподаватели старшего возраста, завершающие академическую карьеру, и совместители. Таким образом, выборка респондентов в целом состояла из профессионально зрелых и активных преподавателей, составляющих «костяк» преподавательского состава факультетов.

Статистическая обработка полученных данных проводилась с помощью компьютерной программы SPSS 22.0 for Windows.

Результаты исследования

Сопротивление преподавателей организационным изменениям

Данные опроса показали, что наиболее значимыми направлениями изменений преподаватели считают изменения в сферах *управления и кадровой политики*. К актуальным изменениям в управлении относятся: оптимизация структуры университета (создание мегафакультетов и департаментов); внедрение новой модели управления образовательными программами (создание учебных офисов и академических советов, введение должности академического руководителя программы); создание системы экспертизы для оценки новых образовательных программ, распределения научных грантов и результатов их выполнения и др. В кадровой политике наиболее

важными изменениями являются: введение нового академического контракта; открытость конкурсных процедур и привлечение к конкурсу как отечественных, так и зарубежных специалистов; гибкая система материального стимулирования публикационной активности и др.

Следует подчеркнуть, что именно эти два направления изменений вызывают у преподавателей и наибольшее сопротивление, которое характеризуется *средней силой*: сила сопротивления изменениям в кадровой политике составляет 4,58 балла, а в управлении – 4,14 балла (табл. 2). При этом 68 % респондентов отмечают, что сопротивление проводимым изменениям происходит в *пассивной форме*, а 32 % – отмечают смешанную форму сопротивления. Примечательно, что ни один преподаватель не отметил активную форму сопротивления. Вероятнее всего, это связано с осознанием того, что активное сопротивление может иметь негативные последствия для академической карьеры в университете.

Данные о влиянии психологических причин сопротивления изменениям показывают, что влияние всех причин находится в диапазоне средних значений. При этом наибольшее влияние имеют три причины (табл. 3): 1) *страх перед негативными последствиями* (боязнь потери работы, ухудшения положения, уменьшения заработной платы и т. п.); 2) *несоответствие изменений ценностям академической профессии* (противоречие академическим свободам и нормам профессионального поведения); 3) *низкое доверие к руководству* (отсутствие у руководителей необходимых управленческих компетенций и лидерских качеств, нарушение этических норм). Выделение в качестве значимой психологической причины сопротивления несоответствия изменений академическим ценностям может свидетельствовать о ценностной детерминации феномена сопротивления. Действительно, проводимые в университете организационные изменения опираются на предпри-

Таблица 2

Направления изменений и сила сопротивления преподавателей

Направление изменений	Значимость изменений (ранги от 1 до 4)		Сила сопротивления (баллы от 1 до 7)	
	Среднее	Стандартное отклонение	Среднее	Стандартное отклонение
Управление	1,60	0,93	4,14	1,83
Кадровая политика	1,88	1,42	4,58	1,60
Технологии	2,96	1,12	2,90	1,45
Продукты и услуги	2,88	1,19	2,68	1,41

Таблица 3

Влияние психологических причин и организационных барьеров на сопротивление изменениям

Причины сопротивления	Степень влияния (баллы от 1 до 7)		Барьеры сопротивления	Степень влияния (баллы от 1 до 7)	
	среднее	станд. отклон.		среднее	станд. отклон.
Страх перед негативными последствиями	4,50	1,73	Несовершенная система коммуникаций	4,58	1,73
Несоответствие изменений академическим ценностям	4,34	1,20	Авторитарный стиль принятия решений	4,44	1,86
Низкое доверие к руководителям	4,26	1,85	Отсутствие ясной стратегии развития	4,20	1,81
Высокая групповая сплоченность	3,74	1,70	Отсутствие интегрированной культуры	4,08	1,82
Инертность	3,68	1,91	Иерархическая структура	3,46	1,50

нимательские ценности, которые противоречат академическим ценностям, что вызывает сопротивление преподавателей.

Влияние организационных барьеров сопротивления также находится в диапазоне средних значений. В перечне организационных барьеров наибольшее влияние на сопротивление изменениям оказывают (табл. 3): 1) *несовершенная система организационных коммуникаций* (препятствует пониманию и принятию изменений); 2) *авторитарный стиль управления* (снижает вовлеченность преподавателей в изменения); 3) *отсутствие ясной стратегии развития* (не позволяет прогнозировать будущие изменения). Среднюю силу влияния имеет также барьер, связанный с *отсутствием интегрированной организационной культуры*. Иными словами, культура филиала оценивается преподавателями как дезинтегрированная – у сотрудников университета нет единого понимания организационных ценностей. Дальнейшая детализация этого факта была получена при изучении ценностных ориентаций преподавателей.

Ценностные ориентации преподавателей в исследователей деятельности

Данные опроса показывают, что у преподавателей нет согласия в отношении ценностей исследовательской деятельности: среди них есть приверженцы как академических, так и предпринимательских ценностей (табл. 4). Пропорции выборов той или иной трактовки отличаются для разных ценностей, однако в большинстве случаев преобладают сторонники академических трактовок. Отметим, что небольшое число выборов не позволяет сделать статистически строгие выводы о различиях и речь идет об обнаруженных тенденциях.

Наибольшее число сторонников академической трактовки обнаружено для ценности «*взаимодействие*»: 82 % выборов в пользу взаимопомощи и сотрудничества с коллегами и только 2 % – в пользу конкуренции и соревнования. Заметно больше сторонников академической трактовки и для ценности «*свобода*»: 50 % выборов в пользу самостоятельности исследователя и 28 % – в пользу зависимости от «заказчика». При этом большинство выборов академической трактовки (40 %) имеют высокие оценки значимости (2 и 3 балла), в то время аналогичных выборов предпринимательской трактовки только 10 %.

Сторонников академических трактовок также больше для ценностей «*мотивация*», «*признание*» и «*результативность*»: 48 % преподавателей считают, что в основе исследовательской мотивации должна лежать научная актуальность темы и личный интерес, и 30 % – практическая востребованность и интересы «заказчика»; 40 % опрошенных ориентированы на признание академического сообщества и 24 % – на признание бизнес-сообщества и потребителей (при большом количестве затруднившихся в ответе – 36 %); 46 % преподавателей считают, что основными показателями результативности являются научные публикации и доклады на конференциях и 38 % – внедренные технологии, экспертные заключения и прогнозы.

Примерно поровну распределились сторонники академической и предпринимательской трактовок для ценности «*карьера*»: 44 % преподавателей ориентированы на академический тип карьеры, предполагающий получение научных степеней, званий и должностей и 40 % – на предпринимательский тип, предполагающий менеджмент исследовательских проектов. Наконец, по-

Таблица 4

**Частота выборов преподавателями академической
и предпринимательской трактовок ценностей**

Ценности	Частота выборов (%)								
	Академическая трактовка				0	Предпринимательская трактовка			
	Всего	Значимость				Значимость			Всего
		3	2	1		1	2	3	
Мотивация	48	8	18	22	22	8	16	6	30
Свобода	50	16	24	20	12	18	8	2	28
Карьера	44	18	8	18	16	16	16	8	40
Взаимодействие	82	30	32	20	16	-	2	-	2
Результативность	46	8	16	22	16	14	16	8	38
Признание	40	2	16	22	36	8	12	4	24
Вознаграждение	38	12	10	16	24	16	14	8	38

0 – затрудняюсь ответить; 1 – относительно значимо; 2 – значимо; 3 – очень значимо.

ровну распределились сторонники альтернативных трактовок для ценности «вознаграждение»: по 38 % выборов за стабильное, фиксированное материальное вознаграждение и гибкое, связанное с результатами деятельности (при 24 % затруднившихся в ответе).

Для выявления связей между ценностями был проведен статистический анализ корреляций (табл. 5). Результаты анализа показывают, что ценности различаются количеством и направленностью связей. Наибольшее число положительных связей имеет ценность «мотивация» (пять корреляций); далее следуют ценности «свобода», «результативность», «признание» и «вознаграждение» (по четыре корреляции). Только одну корреляцию имеет ценность «карьера» и совсем не имеет корреляций ценность «взаимодействие». Таким образом, в предложенном наборе ценностей

выделяется группа из пяти ценностей, между которыми существуют тесные взаимосвязи и которые образуют «ядро» ценностной ориентации. Это – ценности «мотивация», «свобода», «результативность», «признание» и «вознаграждение». Выбор академической или предпринимательской трактовки по ним осуществляется синхронно.

Что касается ценности «карьера», то она имеет одну положительную корреляцию – с «мотивацией». Возможна следующая интерпретация этой взаимосвязи: ориентация в исследовательской деятельности на внутреннюю мотивацию (научную актуальность и личный интерес) ведет к выбору классической академической карьеры, предполагающей защиту диссертаций, получение научных званий и должностей. Наоборот, ориентация на внешнюю мотивацию (практическую востребованность и интересы «заказчика») ведет

Таблица 5

Матрица коэффициентов корреляции Пирсона

Ценности	Мотив.	Своб.	Кар.	Взаим	Резул.	Призн.	Воз.
Мотивация	X						
Свобода	0,445**	X					
Карьера	0,287*	0,095	X				
Взаимодействие	- 0,014	0,202	- 0,104	X			
Результативность	0,344*	0,284*	0,098	- 0,173	X		
Признание	0,545**	0,358**	0,217	0,042	0,413**	X	
Вознаграждение	0,603**	0,308*	0,154	- 0,092	0,311*	0,432**	X

* корреляция значима на уровне 0,05 (двухсторонняя);

** корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).

к выбору предпринимательского типа карьеры, предполагающего управление исследовательскими проектами. Независимость же «карьеры» от других ценностей, возможно, связана с тем, что преподаватели не рассматривают выделенные типы карьеры как альтернативные и допускают их совмещение – «до обеда профессор, после обеда предприниматель».

Полностью автономным в наборе ценностей исследовательской деятельности является «взаимодействие». Это можно объяснить тем, что ценность «взаимодействие» относится к регуляторам иного уровня поведения – уровня социального (группового) поведения. В отличие от нее все другие ценности относятся к регуляторам индивидуального поведения. Напомним, что именно для «взаимодействия» было обнаружено подавляющее преимущество сторонников академической трактовки. Данный факт свидетельствует о том, что взаимопомощь и сотрудничество с коллегами воспринимается преподавателями как единственно возможная норма социального поведения в исследовательской работе и не зависит от приверженности академическим или предпринимательским ценностям.

Связь между сопротивлением организационным изменениям и ценностными ориентациями

Для установления связи между сопротивлением организационным изменениям и ценностными ориентациями в исследовательской деятельности был проведен статистический анализ корреляций между силой сопротивления изменениям в управлении и кадровой политике и пятью ключевыми ценностями, образующими «ядро» ценностной ориентации (табл. 6). Результаты анализа показывают, что связи между ценностными ориентациями и силой сопротивления имеют выборочный характер. Обнаружены положительные корреляции между выбором академической трактов-

ки: 1) ценности «мотивация» и сопротивлением изменениям в управлении и кадровой политике и 2) ценности «вознаграждение» и сопротивлением изменениям в кадровой политике. Если интерпретировать полученные результаты в терминах причинно-следственных отношений, то можно говорить о том, что ориентация на академические ценности «мотивации» и «вознаграждения» вызывает сопротивление преподавателей изменениям в управлении и кадровой политике.

Выводы

Результаты исследования позволяют сделать следующие выводы.

1. Наибольшее сопротивление преподавателей Нижегородского филиала НИУ ВШЭ вызывают организационные изменения в сферах управления и кадровой политики: оно имеет среднюю силу и протекает в пассивной форме.

2. У преподавателей филиала отсутствует согласие в отношении ценностей исследовательской деятельности; при этом в основном они ориентированы на академические ценности.

3. Существует положительная связь между ориентацией на академические ценности «мотивации» и «вознаграждения» и сопротивлением изменениям в управлении и кадровой политике. Таким образом, гипотеза исследования о связи между сопротивлением организационным изменениям и ценностными ориентациями преподавателя получила частичное подтверждение.

Полученные результаты позволяют рекомендовать менеджменту Нижегородского филиала НИУ ВШЭ использовать управление ценностями в качестве возможного метода преодоления сопротивления преподавателей проводимым изменениям. Если сопротивление изменениям имеет ценностную природу, то на первый план должна выходить разработка и реализация программ управления организационными ценностями.

Таблица 6

Корреляции Пирсона между силой сопротивления изменениям и ключевыми ценностями

Ценности	Сила сопротивления	
	Изменения в управлении	Изменения в кадровой политике
Мотивация	0,286*	0,372*
Свобода	0,119	- 0,031
Результативность	0,110	- 0,103
Признание	0,198	0,221
Вознаграждение	0,162	0,307*

* корреляция значима на уровне 0,05 (двухсторонняя).

ми. Эти программы должны быть направлены не столько на отказ от академических ценностей в пользу предпринимательских ценностей, сколько на преодоление противоречий между ними. Интегрированная система академических и предпринимательских ценностей позволит сформировать сильную культуру предпринимательского университета и уменьшить сопротивление организационным изменениям.

Следует подчеркнуть, что решение этой задачи не может быть достигнуто «жесткими» методами, как это нередко делается в бизнес-компаниях, где приверженность сотрудников провозглашенным организационным ценностям является одним из ключевых показателей в процедурах оценки и аттестации. Особенность университета состоит в том, что он является профессиональной организацией, построенной на ценностях. Выработка и принятие новой системы организационных ценностей здесь возможна только на основе «мягких» методов управления.

Проведенное нами исследование является пилотным и нуждается в продолжении. Перспектива видится в том, чтобы расширить базу исследования, включив в нее другие предпринимательски ориентированные университеты. Увеличение выборки позволит уточнить гендерные, возрастные, профессиональные и квалификационные различия в ценностных ориентациях и сопротивлении изменениям. Кроме того, особый интерес представляет совместимость академических и предпринимательских ценностей, что предполагает модификацию предложенной методики оценки ценностных ориентаций.

Список литературы

1. Кларк Б. Р. Создание предпринимательских университетов. М.: Изд-во ВШЭ, 2011. 240 с.
2. Ицковиц Г. Тройная спираль: университеты – предприятия – государство: инновации в действии. Томск: Изд-во Томского государственного университета систем управления и радиоэлектроники, 2010. 238 с.
3. Грудзинский А. О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза. Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2004. 370 с.
4. Константинов Г. Н., Филонович С. Р. Что такое предпринимательский университет? // Вопросы образования. 2007. № 1. С. 49–62.
5. Taylor M. The entrepreneurial university in the twenty-first century, London Review of Education, 2012, vol. 10, iss. 3, pp. 289–305.
6. Rinne R., Koivula J. The Changing Place of the University and a Clash of Values The Entrepreneurial University in the European Knowledge Society. A Review of the Literature, Higher education management and policy, 2005, vol. 17, iss. 3, pp. 91–123.
7. Кларк Б. Р. Поддержание изменений в университетах. Преемственность кейс-стади и концепций. М.: Изд-во ВШЭ, 2011. 312 с.
8. O'Shea R., Allen T., Morse K., O'Gorman C., & Roche F. Delineating the anatomy of an entrepreneurial university: the Massachusetts Institute of Technology experience, R&D Management, 2007, no. 37 (1), pp. 1–16.
9. Currie J. Organizational culture of Australian universities: Community or corporate? Higher Education in a Changing World, 28th HERDSA Annual Conference, 2005, pp. 5–16.
10. Glazer K. Creating an Entrepreneurial University: Effects on University Governance, Research, and Teaching, The Case of the University of Vienna, 13th International Winelands Conference, 2012, pp. 15–24.
11. Farsi Y. Entrepreneurial University Conceptualization: Case of Developing Countries, Global Business and Management Research: An International Journal, 2012, vol. 4, no. 2, pp. 193–204.
12. Лисюткин М. А., Фрумин И. Д. Как деградируют университеты? К постановке проблемы // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 4–5 (92–93). С. 12–20.
13. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. 335 с.
14. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 311 с.
15. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. М.: Академия, 2014. 219 с.
16. Dill D. The Management of Academic Culture Revisited Integrating Universities in an Entrepreneurial Age. In: B. Stensaker, J. Välimaa, and C. Sarrico (eds.), Managing Reform in Universities: The Dynamics of Culture, Identity and Organizational Change, Palgrave Macmillan, 2012, pp. 222–237.
17. Мкртычян Г. А., Исаева О. М. Причины сопротивления персонала организационным изменениям: взгляд менеджеров как агентов перемен // Организационная психология. 2015. № 1. С. 22–33.



THE EMERGENCE OF THE ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY: THE CLASH OF VALUES AND RESISTANCE TO CHANGE¹

G. A. Mkrtychyan, O. M. Isaeva

National Research University Higher School of Economics
136 Rodionova str., Nizhny Novgorod, 603093, Russian Federation; gmkrtychyan@hse.ru

Key words: entrepreneurial university, organizational culture, academic values, entrepreneurial values, resistance to change.

The article is a case. The aim is to identify the connection between values and resistance to organizational change among the lecturers employed at Nizhny Novgorod branch of HSE. Methodological basis of the research is concept by B. Clarke which declares formation of entrepreneurial – type culture as an important element of creating entrepreneurial university. Formation of such culture inevitably causes collision of traditional academic and new entrepreneurial values. According to our hypothesis rejection of entrepreneurial values on behalf of the lecturers is one of the reasons behind opposition to conducted changes. The research uses author's questionnaires for evaluating resistance to organizational changes and evaluation orientation in research activities. Respondents pool consisted of 50 full-time lecturers of Department of management and economics of Nizhny Novgorod branch of HSE. Questionnaire data was statistically processed with the help of SPSS 22.0 for Windows. The research demonstrated that: 1) the most pronounced rejection on behalf of the lecturers is caused by changes in the field of management and personnel policy: it is medium and passive; 2) in terms of research activities lecturers are oriented mainly towards academic values; 3) there is a positive connection between orientation towards academic values of "motivation" and "benefit" and the degree of rejection of changes in personnel policy and management. The perspective is in broadening research base including other entrepreneurially oriented universities. Results of the research allow for recommending branch management using value management method in order to overcome lecturers' denial. Originality of obtained results is that for the first time characteristics of change opposition and value orientation of lecturers at Russian entrepreneurial university have been changed. It has been determined that opposition of lecturers to conducted changes is related to values.

References

1. Clark B. R. Sozdanie predprinimatel'skikh universitetov [Creating Entrepreneurial University], Moscow, Higher School of Economics Publ., 2011. 240 p.
2. Etzkowitz H. Troinaya spiral': universitet – predpriyatiya – gosudarstvo: innovatsii v deistvii [The Triple Helix: University – Industry – Government Innovation in Action], Tomsk State University of Control Systems and Radioelectronics Publ., 2010, 238 p.
3. Groudzinski A. Proektno-orientirovannyi universitet. Professional'naya predprinimatel'skaya organizatsiya vuzov [Project-Oriented University. Professional Entrepreneurial Organization of HEI]. Nizhny Novgorod University Press, 2004, 370 p.
4. Konstantinov G. N., Filonovich S. R. Chto takoe predprinimatel'skii universitet? [What is Entrepreneurial University?]. *Voprosy obrazovaniya* [Educational Studies], 2007, no. 1, pp. 49–62.
5. Taylor M. The entrepreneurial university in the twenty-first century, *London Review of Education*, 2012, vol. 10, iss. 3, pp. 289–305.
6. Rinne R., Koivula J. The Changing Place of the University and a Clash of Values The Entrepreneurial University in the European Knowledge Society. A Review of the Literature, *Higher education management and policy*, 2005, vol. 17, iss. 3, pp. 91–123.
7. Clark B. Podderzhanie izmenenii v universitetakh. Preemstvennost' keis-stadi i kontseptsii [Sustaining Change in Universities: Continuities in Case Studies and Concepts], Moscow, Higher School of Economics Publ., 2011, 312 p.
8. O'Shea R., Allen T., Morse K., O'Gorman C., & Roche F. Delineating the anatomy of an entrepreneurial university: the Massachusetts Institute of Technology experience, *R&D Management*, 2007, no. 37 (1), pp. 1–16.
9. Currie J. Organizational culture of Australian universities: Community or corporate? *Higher Education in a Changing World*, 28th HERDSA Annual Conference, 2005, pp. 5–16.
10. Glazer K. Creating an Entrepreneurial University: Effects on University Governance, Research, and Teaching, *The Case of the University of Vienna*, 13th International Winelands Conference, 2012, pp. 15–24.
11. Farsi Y. Entrepreneurial University Conceptualization: Case of Developing Countries, *Global Business and Management Research: An International Journal*, 2012, vol. 4, no. 2, pp. 193–204.
12. Lisutkin M. A., Frumin I. D. Kak degradiruyut universitet? K postanovke problem [How do Universities Degrade? Towards the Problem Statement], *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2014, no. 4–5 (92–93), pp. 12–20.

¹ This study was supported by the NRU HSE Scientific Fund program, project No. 14–01–0139.

13. Schein E. Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo [Organizational culture and leadership], Saint-Petersburg, Piter, 2002. 335 p.

14. Cameron K., Quinn R. Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kul'tury [Diagnosing and Changing Organizational Culture], Saint-Petersburg, Piter, 2001, 311 p.

15. Bazarov T. Yu. Upravlenie personalom [Human Resource Management], Moscow, Academia, 2014, 219 p.

16. Dill D. The Management of Academic Culture Revisited Integrating Universities in an Entrepreneurial Age.

In: B. Stensaker, J. Välimaa, and C. Sarrico (eds.), *Managing Reform in Universities: The Dynamics of Culture, Identity and Organizational Change*, Palgrave Macmillan, 2012, pp. 222–237.

17. Mkrtychyan G. A., Isaeva O. M. Prichiny soprotivleniya personala organizatsionnym izmeneniyam: vzglyad menedzherov kak agentov peremen [Staff Resistance to Organizational Changes: a View of Managers as Change Agents]. *Organizatsionnaya psikhologiya* [Organizational psychology], 2015, no. 1, pp. 22–33.

Информация об авторах / Information about the authors:

Мкртычан Герасим Амирович – доктор психологических наук, профессор, зав. кафедрой организационной психологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; gmkrttychyan@hse.ru.

Исаева Оксана Михайловна – кандидат психологических наук, доцент кафедры организационной психологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; oisaeva@hse.ru.

Gerasim A. Mkrtychyan – Doctor of Psychological Sciences, Professor, Head of the Organizational Psychology Department National Research University Higher School of Economics; gmkrttychyan@hse.ru.

Oksana M. Isaeva – Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor of Organizational Psychology National Research University Higher School of Economics; oisaeva@hse.ru.



«ДУХ ИНФОРМАЦИОНАЛИЗМА» – ОТВЕТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ УНИВЕРСИТЕТА НА ВЫЗОВЫ ВРЕМЕНИ

Г. И. Петрова

*Национальный исследовательский Томский государственный университет
Россия, 634050, г. Томск, пр. Ленина, д. 36; seminar_2008@mail.ru*

Ключевые слова: корпоративная культура, классический университет, идея университета, коммерциализация, «дух информационализма», доверие, сотрудничество.

Статья относится к категории концептуальных. На основе теоретических гипотез и положений уточняется разработка функционального назначения и содержания корпоративной культуры современного университета.

Цель состоит в том, чтобы, рассмотрев двойственную по своей структуре культурную базу современного университета, когда традиционная профессорская культура дополнилась культурой корпоративной, ответить на вопрос, чем вызвано возникшее между названными культурными составляющими напряжение? Действительно ли их непримиримость и разнонаправленность грозит перерождением университета в экономическую корпорацию?

Основной метод исследования – компаративизм, полагающий необходимость увидеть содержание корпоративной культуры классического и современного университетов в сравнительном анализе.

Назначение корпоративной культуры современного университета – повысить его конкурентоспособность – вызвано необходимостью ответить на прагматизм современной исторической ситуации. Дискурсивно это обнаруживается в корпоративной лексике, которая в качестве основных и часто повторяющихся содержит слова: «коммерция», «товарно-стоимостные отношения», «образовательная услуга», «академический капитализм» и пр. Это вносит противоречие в классическую культурную базу университета, которая традиционно ориентировала его на духовное служение высоким идеалам и отдавала предпочтение теоретическим фундаментальным знаниям. Хрупкость профессорской культуры обнаруживает себя в появлении (под влиянием корпоративной культуры) опасности развития университета в направлении его трансформации в экономическую корпорацию. Вместе с тем потенциал корпоративной культуры не ограничивается только ее коммерческими, экономическими характеристиками, и современность бросает университету вызов не только прагматического характера. Сетевой мир с его тенденциями к безличности, разобщению и отчуждению, пытаясь выжить и остаться человеческим, востребовал личностную и профессиональную идентичность, обладающую чертами взаимодействия, доверия и сотрудничества. Именно об этом говорят современные философы, социологи и психологи, когда дискурсивно описывают такую культуру в конструкции «лоскутного одеяла» (М. Кастельс). В силу лоскутности культура востребовала «смазку», «суперклей», доверие (Ф. Фукуяма) и «взаимопонимание» (К. Джерджен), востребовала, как сказал М. Кастельс, «дух информационализма». Все это потенциально заложено в корпоративной культуре, чье управленческое назначение состоит в организации университетской жизни на востребованных временем вызовах. И если сегодня столь большое внимание отводится университетской корпоративной культуре только в ее рыночно дискурсивном понимании, то это лишь потому, что современное общество, стремительно утверждающее прагматику и меркантилизм во всех сферах жизни, перевело и образование тоже (университетское в том числе) на такой же язык.

Новизна статьи состоит в выявлении гуманитарного содержания корпоративной культуры современного университета и обосновании его в качестве потенциала, который направлен на комплементарное соединение университетских модернизационных процессов экономического характера и традиционной высокой классики.

Выводы могут быть предназначены для управленческих структур университетского образования.

Ответ современного университета на обозначенный в названии статьи вопрос инициируется возникновением его новой культурной базы, которая по своей природе оказалась двойственной. С одной стороны, традиционно высокая профессорская культура, продолжая классическую «идею университета» [1], то есть идею бескорыстного служения, все еще являет себя в качестве отличительной характеристики университетского образования, вносит в него «невидимый флюид» духовной жизни [2] – особый гуманитарный дух. С другой стороны, современные социокультурные вызовы диктуют необходимость второй составляющей культурной базы университета – корпоративной культуры, ориентирующей его на экономические, материальные, сугубо прагматические интересы. Противоречивость составляющих культурной базы вносит напряжение, которое лежит в основании трансформаций, свойственных современному университету, и рождает вопрос о его будущем. Сохранится ли он как университет или он превратится в экономическую корпорацию по производству специалистов, необходимых для обслуживания различных сфер социальной реальности, возникающих под влиянием общественного разделения труда? Это проблемный и активно обсуждаемый сегодня вопрос. Чаще всего ответы звучат в формате «либо-либо». Хотелось бы, однако, перевести обсуждение в план поисков действительного содержания понятия, которое

породило указанное противоречие и внесло в культурную базу университета напряжение. Иначе необходимо ответить на вопрос, что такое корпоративная культура, и действительно ли она по своему содержанию столь противоположна традиционной классике, что грозит перерождением университета? Столь ли непримиримы и разнонаправлены названные составляющие его культурной базы?

Корпоративная культура современного университета возникла как один из управленческих механизмов, который в своем функциональном предназначении не совпадает с ее традиционно определившимися функциями. В своем содержании она стала симптомом его новых установок и ориентаций в развитии, которые появились в ответ на современные социокультурные условия. Объясняя в свое время возникновение индустриального общества, М. Вебер ссылаясь на его духовное начало (протестантскую этику и «дух капитализма»), которое материально оформило специфический политико-экономический – капиталистический – режим [3]. Инициатива «духа» содержательно базировалась на культуре предпринимательства и индивидуализма, рожденной инструментально понятым разумом. Современность же как постиндустриальность формирует новые вызовы и требует иной культуры. Глобализированное «пространство потоков» [4], где организации и люди предстают «узлами» единого сетевого мира, принципиально отрицают возможность индивидуалистического начала человеческого общежития и иницируют рождение нового «духа». М. Кастельс называет его «духом информационализма» как «культурным измерением» и «этическим фундаментом сетевого предприятия», которое априори находится в ситуации коммуникации и взаимодействия с другими «узлами» сети [4, с. 39]. Американский психолог, педагог и философ К. Джерджен, говоря о последствиях процесса глобализации современного мира, когда встают проблемы человеческой разобщенности, отчуждения, индивидуализма и агрессии, пишет: «Когда люди во всем мире становятся все более взаимозависимыми, и когда они получают возможность взаимного уничтожения (с помощью оружия или загрязнения), идеология самодостаточного индивидуализма ставит под угрозу само человеческое существование. В таких условиях больше невозможно думать о себе как о противоположном вам, о нас как о противоположных им» [5]. Основные вызовы современности – корпоративность, единение, сотрудничество.

Не эти ли вызовы свидетельствуют о необходимости понимания корпоративной культуры, в первую очередь, как инструмента, предназначенного для ответа им? И не ими ли объясняется столь актуальная постановка вопроса о корпоративной культуре в университете, которая воспи-

тывает профессионала, в этическом отношении готового к подобного рода ответу? Не это ли противоречие между вызовами сотрудничества, на которые университетская корпоративная культура обязана отвечать, и ее реальным ответом, исходящим из приоритетов предпринимательства и коммерции, диктует необходимость обсуждения поставленной проблемы?

Экономические ориентации корпоративной культуры, которые фиксируются в категориях рынка, коммерции, стоимости, товара, образовательной услуги и т. п., кардинально противостоят университетской классике. Исторически сформировавшиеся и ставшие классическими принципы университета как корпорации не включали необходимости заниматься, например, такими проблемами, как позиционирование себя, рассказ о себе и брендинг себя в красках рекламы, PR и пр. Университет всегда был самодостаточен в своей неоспоримой единственности и элитарности. Сегодня же корпоративная специфика ввела его в рядоположенные отношения с любой другой организацией в общественной структуре, и в этом смысле он теряет престиж того социального института, который всегда был связан с производством и воспроизводством знания и специалистов для обеспечения не только экономического, но и высокого духовно-гуманитарного развития общества. Университет, как и другие производственные структуры, оказался озадаченным проблемой прибыли, ибо сегодня ему невозможно существовать только в рамках того назначения, которое ранее специально не обязывало его заботиться о практической, т. е. финансовой, пользе знания. Университет давал экономически прочные знания и ориентиры развития в силу их университетской, то есть интеллектуальной, теоретически фундаментальной насыщенности. Классическая «незабота» о практической пользе знания и стремление к теоретичности и фундаментальности образования обосновывали истину прагматики, которая являла себя как объективно необходимое следствие «бесполезности» фундаментального знания. Фундаментальные университетские знания априори приобщали специалиста не только к практике и полезности их использования, но и к высоким идеалам ответственности за их

применение. Их фундаментальный характер объективно включал гуманитарный «невидимый флюид», который выполнял роль их гуманитарной экспертизы. Этот «флюид», или «дух», одновременно обеспечивал интеллектуальный уровень, практическую значимость и этическую нормность знания. Так, специально не ставя своей задачей служить финансовым интересам, фундаментальное знание, полученное в университете, объективно через выпускников-специалистов решало эту задачу. «Знание ради знания» и «образование ради образования» – эти этические, духовно аристократические и в этом смысле эстетические тезисы, выражая основы классического университета, оказывались самыми прагматическими и практичными.

В современной же рядоположенности с другими социально-экономическими организациями университету в борьбе за собственную конкурентоспособность приходится принимать настраивание «купли-продажи» и разъединять фундаментальность и прагматику, ставя на первое место (в силу приоритетности финансовых интересов) последнюю.

Одним из показателей потери исторического назначения университета является его включение в отношения с «работодателем», в которых просвечивается чистая экономика. Университет в этих отношениях – вторичен, он обязывается выполнять заказ работодателя, который по определению является бизнес-предпринимателем и работает по известным законам бизнеса, наверное, оправданным для этой сферы, но для университета их приоритетность может быть поставлена под вопрос. Тем не менее проблема несоответствия подготовки специалистов требованиям работодателя сегодня рассматривается как особенно актуальная. Ее реализация полагается возможной только через решение задач предпринимательства и непосредственной ориентации на работодателя, невзирая на то, насколько последний выверяет свои экономические и финансовые запросы с запросами гуманитарными, этическими, эмоциональными и пр. Между тем эта проблема требует не однозначного решения, но глубокого обдумывания.

Говорит ли все это о том, что университет теряет исторически занятое им в обществе место и традиционную для него идею? Действительно ли он уходит от тех критериев, которые всегда отличали его не только от всех прочих структур в обществе, но и от близких ему по роду деятельности образовательных структур?

Гипотетически предполагаемый ответ на поставленный вопрос может быть связан с осмыслением функционального предназначения корпоративной культуры университета как одной из составляющих его культурной базы. Корпоративность, как уже отмечалось, несет в своем содержании гуманитарное измерение (как единение, союз, общность), связанное с университетским ответом на те социально-культурные вопросы, которые возникли в наше историческое время. Акцент на гуманитарном (а не только на финансовом) содержании, заключенном в самом слове «корпорация», дает надежду при всех трансформациях университета сохранить его классическое наследие.

Корпоративная культура университета исторически возникла и существует как тот управленческий механизм, который предназначается для решения задачи личностного формирования студента и выпускника. Современность, как никогда прежде, востребовала то, во имя чего существует корпорация, а именно единение, взаимодействие, коммуникацию. Именно эти характеристики диктуются потребностями формирования профессионала, который сегодня получает названия «работник знания», интеллектуальный или «социальный капитал».

Вместе с тем стоит отметить, что сегодня университетская корпоративная культура активно использует термин «академический капитал», назначение которого – объяснить рождающийся в университете «академический капитализм». «Академический капитализм» понимается как пространство рынка, где администрация и преподаватели на одно из первых мест ставят ту деятельность, которая имеет товарные, стоимостные характеристики и направлена на привлечение финансовых средств. Рынок в университете превращает его в пространство академически капиталистического предпринимательства, осуществляющегося внутри государственного образовательного института. Главным вопросом оказывается вопрос о повышении рейтинга университета, который рассматривается в качестве показателя его способности выживания в конкуренции. Современный преподаватель (как и студент, магистрант, аспирант) в ориентации на прагматику считается успешным только тогда, когда может выгодно продать произведенное им новое знание.

В таких сугубо материальных измерениях деятельности университета закономерным является вопрос: что стало с традиционной университетской культурой, которая всегда несла

высокий гуманитарный дух, аристократизм и непременно в своем содержании имела оттенок сакральности? Безусловно, университетская современность дает повод для множества вопросов, ибо в храм высокого знания, в храм служения образованию и науке входят меркантилизм и коммерция, отношения «купли-продажи» с их стоимостными характеристиками.

В отечественной литературе есть прогноз: «Классическим, бесспорно академическим университет уже не будет, он погрузится в рынок, станет постакадемическим, меняющимся, и уже с очевидностью не вписывающимся ни в какой прообраз» [6, с. 23]. То же имеют в виду и другие авторы, когда говорят о двойственности культурной базы современного университета, которая вызывает возможность его описания в категориях «пустого сосуда», «бюрократов от науки и образования», «потухших» ученых и преподавателей [7, с. 21].

Возможно ли снятие непримиримого (кажется) противоречия между двумя составляющими университетской культуры – профессорской и корпоративной? Так ли непримиримы эти стороны? Какой «дух» (по Веберу) сегодня может нести корпоративная культура, если хочет и быть релевантной вызовам времени, и не противоречить традициям культурной классики? Современный мир не просто дает возможность, но объективно запрашивает необходимость найти не только коммерческое, но и духовное основание корпоративной культуры университета. Обе части культурной базы университета вполне открыты для сопряжения.

Находя себя в сетевом мировом пространстве, университет не может не испытывать необходимости в приобщении и формировании той культуры взаимопонимания, доверия, коммуникации и сотрудничества, которая, по М. Кастельсу, базируется на «духе информационализма» (в противоположность «духу капитализма», по Веберу). Этот «дух» объединяет множественность национальных культур в единое сетевое пространство, в «лоскутное одеяло», как говорит, продолжая эту идею, М. Кастельс [4]. Современный мир – мир отношений и коммуникаций, создающих его единство. Отдельный индивид настолько организационно связан в сети с другими, что его собственное пространство оказывается сотканным из его отношений и взаимосвязей с окружением. «Индивиды могут совершать действия, традиционно обозначаемые как “мысль” или “чувство”; однако эти действия скорее следовало бы рассмотреть как формы от-

ношений, осуществляемых в пространстве индивида» [4]. Корпоративная культура «сшита», как «лоскутное одеяло» [4], из отношений сотрудничества и доверия [8, с. 119], коммуникации и понимания [9], «справедливости» [10, с. 155] и «состояний дискуссии» [10, с. 157]. Она «сшита» из тех высоких отношений, которым всегда служил университет. И если сегодня столь большое внимание отводится университетской корпоративной культуре в ее рыночно дискурсивном понимании, то, это лишь потому, что современному социальному окружению, столь стремительно утверждающему рынок во всех сферах социальной жизни, оказался недоступным иной язык, оно «утратило (или не обладало) способностью понимать другие языки» [11, с. 51].

Вызовы времени, таким образом, ориентируют университетское сообщество на понимание корпоративной культуры как управленческого механизма, обеспечивающего не только конкурентоспособность университета, но и пригодного для формирования человека, способного жить в сетевом, взаимосвязанном и едином мире на основе понимания, доверия, согласия и сотрудничества.

Список литературы

1. Ньюмен Дж. Г. Идея Университета. Минск: БГУ, 2006. 208 с.
2. Ясперс К. Идея университета. Минск: БГУ, 2006. 159 с.
3. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. М.: Ист-Вью, 2002. 352 с.
4. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. М.: ГУ ВШЭ, 2000. 608 с.
5. Джерджен Кеннет Дж. Социальное конструирование и педагогическая практика [Электронный ресурс]. URL: <http://charko.narod.ru/tekst/alm4/dg.html> (дата обращения: 08.02.2017).
6. Кислов А. Г. Университет эпохи постмодерна // Университетское управление: практика и анализ. 2007. № 3. С. 18–24.
7. Ефимов В. С., Лантева А. В. Когнитивный университет: контуры будущего // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 6. С. 18–29.
8. Гидденс Э. Судьба, риск и безопасность // Thesis. 1994. № 5. С. 107–134.
9. Хабермас Ю. Идея университета. Процессы обучения // Alma mater. 1994. № 4. С. 9–17.
10. Лиотар Ж. Ф. Преподавание и его легитимация через результативность // Лиотар Ж. Ф. Состояние постмодерна. М.: Институт экспериментальной социологии; СПб.: Алетейя, 1998. С. 116–129.
11. Агафонова Е. В., Сыров В. Н. Когнитивный менеджмент в структуре образования и науки: философско-методологические аспекты // Вестник Томского государственного университета. 2013. № 370. С. 46–51.

«SPIRIT OF INFORMATSIONALIZM» – THE RESPONSE OF THE UNIVERSITY CORPORATE CULTURE TO THE CHALLENGES OF THE MODERNITY

G. I. Petrova

National Research Tomsk State University

36 Lenin ave., Tomsk, 634050, Russian Federation; seminar_2008@mail.ru

Key words: a corporate culture, the classical university, the idea of the university, a commercialization, «the spirit of an informationalism», trust, understanding.

The article belongs to a conceptual type. It uses theoretical hypotheses and suggestions to clarify the development of functional aim and content of modern university corporate culture.

The aim is to answer the question about the causes of tension between academic culture and corporate culture once we review dual cultural basis of the modern university combining traditional academic and corporate cultures. Do their different vectors and disagreements threaten to turn university into economic corporation?

The main research method is comparison which suggests the need to see the content of corporate cultures of classical and modern universities in comparative analysis.

The aim of modern university corporate culture is to improve its competitiveness because it needs to answer pragmatic requirements of modern situation. From the point of view of discourse it is found in corporate lexics, which frequently uses such words as «commerce», «product – price relations», «educational service», «academic capitalism», etc. This brings imbalance to classical cultural basis of the university which has traditionally been oriented towards spiritual service to high ideals preferring theoretic fundamental knowledge. Fragility of academic culture shows itself in appearing (under the influence of corporate culture) danger of shifting university development towards its transformation into economic corporation. At the same time corporate culture potential is not limited to its commercial and economic characteristics and present day reality challenges university not only with pragmatic issues. In its attempt to survive and remain humane network world with its tendency towards impersonal nature, disconnection and alienation has claimed professional and personal identity with such characteristics as interaction, trust and cooperation. That is what modern philosophers, sociologists and psychologist mean when giving discourse description of such culture in «patchwork» construction (M. Castels). Because of its: «patchwork» nature the culture requires “lubricant”, “super – glue”, trust (F. Foukoyama) and «mutual understanding» (K. Gergen) and, as M. Castels says «informationalism spirit». All this is intrinsic to corporate culture the managerial function of which is to organize university life according to relevant challenges. The reason why such a great attention is paid to university corporate culture nowadays in its market discourse understanding is that modern society which dynamically spreads pragmatic and mercantile approach to all spheres of life has transferred education (including university education) to the same language.

The novelty of the article is in identifying humanitarian content of the modern university corporate culture and its justification as a potential for complementary connection of university modernization processes of economic type and traditional classic component.

Conclusion can be interesting for university education managerial structure.

The answer of the modern university to the question presented in the article title is initiated by creation of its new cultural basis which has dual nature. On the one hand traditionally high academic culture supports classical «university idea» [1] of selfless service and remains a characteristic feature of university education, bringing in “an invisible element” of spiritual life [2] – unique humanitarian spirit. On the other hand modern sociocultural challenges dictate the need for the second component of university cultural basis: corporate culture orienting it towards economic, material and pragmatic interests. Contradictions between cultural basis components creates tension which underpins transformations typical of modern university and leads to questions concerning its future. Will university remain as it is or turn into economic corporation producing specialists necessary for different spheres of social reality created because of public labor division? This question is widely discussed nowadays and the answers usually sound like «this or that». Yet we would like to shift our discussion to the level of actual content of this notion which gave rise to this discrepancy and brought tension to university cultural foundations. Otherwise we will have to ask the question about what corporate culture is and if it really is so opposed to traditional classic that there is a threat of university transformation. Are the elements of university cultural basis really so opposing and divergent?

References

1. Newman J. H. Ideya Universiteta [The Idea of a University], Minsk, Belarusian State University Publ., 2006, 208 p.
2. Jaspers K. Ideya universiteta [The Idea of the University], Minsk, Belarusian State University Publ., 2006, 159 p.

3. Weber M. *Protestantskaya etika i dukh kapitalizma* [The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism], Moscow, Ist-V'yu, 2002, 352 p.
4. Castells M. *Informatsionnaya epokha: ekonomika, obshchestvo i kul'tura* [The Information Age: Economy, Society and Culture], Moscow, Higher School of Economics Publ., 2000, 608 p.
5. Gergen Kenneth J. *Sotsial'noe konstruirovaniye i pedagogicheskaya praktika* [The Social Construction and Pedagogical Practice], available at: <http://charko.narod.ru/tekst/alm4/dg.html> (accessed 08.02.2017).
6. Kislov A. G. *Universitet epokhi postmoderna* [University of Postmodernism Epoch]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2007, no. 3, pp. 18–24.
7. Efimov V. S., Lapteva A. V. *Kognitivnyi universitet: kontury budushchego* [Cognitive University: the contours of the future]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2014, no. 6, pp. 18–29.
8. Giddens A. *Sud'ba, risk i bezopasnost'* [Fate, Risk and Security], Thesis, 1994, no. 7, pp. 107–134.
9. Habermas J. *Ideya universiteta. Protsessy obucheniya* [The Idea of the University: Learning Processes], *Alma mater*, 1994, no. 4, pp. 9–17.
10. Lyotard J.-F. *Prepodavaniye i ego legitimatsiya cherez rezul'tativnost'* [Education and Its Legitimation through Performativity]. In: Lyotard J.-F. *Sostoyaniye postmoderna* [The Post-Modern Condition: A Report on Knowledge], Moscow, Institute of Experimental Sociology Publ.; St. Petersburg, Aleteiya, 1998, pp. 116–129.
11. Agafonova E. V., Syrov V. N. *Kognitivnyi menedzhment v strukture obrazovaniya i nauki: filosofskometodologicheskie aspekty* [Cognitive Management in the Structure of Education and Science: Philosophical and Methodological Aspects]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta* [Tomsk State University Journal], 2013, no. 370, pp. 46–51.

Информация об авторе/ Information about the author:

Петрова Галина Ивановна – доктор философских наук, профессор, профессор кафедры онтологии, теории познания и социальной философии философского факультета Томского государственного университета; 8 (382) 252–97–84; seminar_2008@mail.ru.

Galina I. Petrova – Doctor of Sciences (Philosophy), Professor, Department of Philosophy, National Research Tomsk State University; +7 (382) 252–97–84; seminar_2008@mail.ru.



ДИНАМИКА ИЗМЕНЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ

О. Б. Томилин, И. М. Фадеева, О. О. Томилин

Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва

Россия, 430005, г. Саранск, ул. Большевикская, 68; tomlinob@mail.ru

Ключевые слова: высшая школа, высшее образование, организационная культура, профиль организационной культуры, диагностика организационной культуры, равновесное состояние, адаптационные реакции, жизненный цикл.

Статья является исследовательской работой. Введены новые теоретические инструменты исследования организационной культуры университета с учетом динамического равновесного состояния социальной системы, также количественные характеристики ее профиля согласно методике диагностики организационной культуры ОСАІ. Проведен сравнительный анализ изменения профиля организационной культуры усредненного российского университета за последние 13 лет (2003–2016 гг.). Показано, что в деятельности российской высшей школы в течение исследуемого интервала времени произошло существенное нарастание отклонения организационной культуры университета от равновесного состояния. Отмечается, что адаптация социального института к перманентным изменениям окружающей среды должна осуществляться в непрерывной цепи чередующихся временных интервалов отклонений от равновесного состояния и последующего возвращения к равновесному (квазиравновесному) состоянию динамичного развития. Предложено видение «дорожной карты» решения проблемы формулирования новых ценностей высшего образования в мире с высокой степенью динамизма и неопределенности, основанных на закономерностях развития постиндустриального общества.

Введение

Один из феноменов общественных систем (системный феномен) – организационная культура, заявивший о своем существовании и значимости в жизни социума, активно исследовался в 1970–1980 гг. Эти исследования стимулировались совершенно утилитарными целями: изменение организационной культуры различных организаций приводило к повышению эффективности их деятельности, открывая тем самым новый управленческий ресурс.

Успех практического использования организационной культуры в менеджменте определялся уровнем теоретического осмысления этого системного феномена начальной стадии постиндустриального общества. Одним из важнейших достигнутых результатов в работах классиков менеджмента XX века Р. Акоффа [1], Г. Минцберга [2], Э. Штейна [3], В. Коучи [4], К. Ханди [5], К. Камерона [6–8] и других [9–15] было однозначное представление организационной культуры как многомерного социально-группового явления. Многомерность рассматриваемого системного феномена наглядно проявилась в типологиях организационной культуры различных авторов как инструмента диагностики состояния исследуемых организаций.

Можно отметить, что менеджмент российских университетов, обращаясь к исследованию организационной культуры, искал новые ресурсы

для решения различных задач управления, в частности, менеджмента качества образовательной, научно-исследовательской и инновационной деятельности, управления персоналом, эффективности деятельности образовательного учреждения в целом в условиях социально-экономической турбулентности [16–34].

Последние годы характеризуются спадом в исследованиях практики применения системного феномена организационной культуры в менеджменте. Причинами такого положения являются: во-первых, ускорение в постиндустриальном обществе социально-экономических и технологических процессов [35], которое сокращает время «жизненного цикла» организаций; во-вторых, нарастание мобильности членов социума в постиндустриальном обществе замещает доминирующее влияние организационной культуры – «сильных связей» (человек организации) влиянием «слабых связей» [36] (человек социальных сетей); наконец, в-третьих, достигнутый теоретический уровень исследований организационной культуры в различных ее типологиях [37] ограничивался лишь качественной диагностикой состояния данного системного феномена в статическом состоянии. Вне рассмотрения оставались результаты анализа в первую очередь количественного, позволяющего использовать принцип максимизации П. Самуэльсона [38–39], и перспективы адаптации социальной системы к внешним условиям. Все эти

причины снизили утилитарное значение организационной культуры как управленческого ресурса.

Однако история человеческой цивилизации представляет нам ряд социальных институтов, функционирование которых определяется самим существованием человеческой цивилизации. Для таких социальных институтов, к которым относится система высшего образования, понятие «жизненный цикл» имеет иной смысл и требует иной интерпретации, чем для организаций, производящих материальные товары и услуги. Для последних завершение «жизненного цикла» означает исчезновение организации как таковой, для учреждений высшего образования – начало нового витка развития. Поэтому результаты исследований динамики изменения организационной культуры учреждений высшего образования (прежде всего университетов) с изменением внешних условий, обусловленных формированием в России общества на основе нового социально-экономического уклада, которые представлены в настоящей статье, только приобретают все возрастающее значение для университетского менеджмента.

1. Новые теоретические инструменты исследования организационной культуры

Как отмечалось выше, результаты исследований рассматриваемого системного феномена имели существенное ограничение в силу получения только качественной характеристики профиля организационной культуры. Полученный профиль в рамочной конструкции конкурирующих ценностей предложено визуализировать четырехугольником (рис. 1а), вершины которого лежат на биссектрисах квадрантов базовых культур: клановой (А), адхократической (В), рыночной (С), иерархической (D) [40].

Этот уровень результатов достигался практически во всех существующих типологиях организационной культуры. Получаемый геометрический образ профиля и собственные для используемой типологии характеристики базовых культур служили теоретической основой для построения плана необходимых изменений с целью повышения эффективности деятельности организации.

Значимый вклад в практику исследования рассматриваемого системного феномена был сделан в статье Н. П. Макаркина, О. Б. Томилина, А. В. Бритова [16]. В этой работе введено новое теоретическое понятие – общекультурный вектор $\vec{P}$, направление и длина которого характеризуют качественно (направление) и количественно (дли-

на) доминанту базовой культуры в существующем и желаемом состояниях организационной культуры (рис. 1б). Вектор $\vec{P}$ представляет собой результат синергетического взаимодействия базовых культур, его длина $\|\vec{P}\|$ может служить мерой лабильности отклика деятельности организации на влияние внешней среды, а направление – доминирующее влияние той или иной базовой организационной культуры. Лабильность в данном контексте отражает специфику деятельности организации, характеризуя ее транзитивность, переменчивость в содержании и методах работы как по отношению к изменениям социально-экономических условий, так и достижениям научно-технического прогресса. Кроме того, применение общекультурного вектора открывало новые возможности не только сравнения состояния организационной культуры различных организаций, но и сравнения состояния организационной культуры одной и той же организации на различных этапах ее развития и в разные промежутки времени. Собственно говоря, было показано, как изменяется направление в стадиях «жизненного цикла» организации.

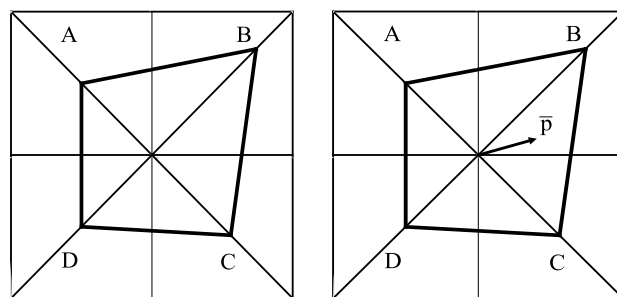


Рис. 1. Геометрические характеристики профиля организационной культуры:
а – профиль организационной культуры [40];
б – общекультурный вектор $\vec{P}$ [16]

Для решения поставленной в настоящей статье задачи исследования динамики изменения организационной культуры усредненного российского университета предварительно введем и обоснуем новые теоретические инструменты, характеризующие профиль организационной культуры любой организации.

Содержание философского утверждения о единстве материального мира концентрируется в объективном существовании возможности единых подходов в описании материальных и нематериальных явлений и процессов. Термин «устойчивость», обоснованный в математических работах А. М. Ляпунова и определенный как *способность системы сохранять текущее состояние при влиянии внешних воздействий* (курсив наш. – Авт.),

к настоящему времени «оброс» значительным рядом прилагательных: экономическая, воздушная, асимптотическая, социальная, психологическая, эмоциональная, статистическая и т. д., что указывает на различные сферы теоретической и практической деятельности человека, использующих одни и те же методологические идеи и сходный аппарат описания.

Блестящий пример тому – экономический анализ, созданный П. Самуэльсоном [38], который в то же время утверждал, что «нет более трагической фигуры, чем экономист или бывший инженер, пытающиеся вымучивать аналогии между понятиями физики и экономики» [38, с. 192]. В основе экономического анализа П. Самуэльсона лежат две гипотезы: понятие экономического максимума (принцип максимизации) и определение условий экономического равновесия. Причем условия экономического равновесия для сложных систем с большим числом переменных представляют собой перенос на экономическую деятельность [39] термодинамического принципа подвижного равновесия Ле-Шателье, который применим к равновесию любой природы: механическому, тепловому, химическому, электрическому и т. д. [40].

Существенным результатом обобщения явилось утверждение, что равновесное (квазистатическое) состояние является особым случаем динамических процессов, достигаемое при существующих функциональных связях и параметрах. Условия равновесия являются условиями стабильности, необходимыми для динамичного развития. Создание теории общего (динамического) равновесия трудами К. Эрроу и Дж. Дебрё [41; 42], с одной стороны, представляло дальнейшее продвижение прикладной математики в экономику и, с другой, развитие микроэкономики наряду с макроэкономической теорией Дж. М. Кейнса. Развитие модели микроэкономики всесторонне описывало поведение производителя и потребителя в условиях конкурентной экономики (в том числе в условиях турбулентности), которая не интегрирует интересы субъектов микроэкономики в общую цель. Поэтому идеи и аппарат теории общего (динамического) равновесия уместно применять для описания состояния учреждений (организаций) высшего образования, в том числе для описания состояния их организационной культуры.

Воспользуемся методологией термодинамики для описания экономического равновесного состояния [38; 39] в построении модели организационной культуры в рамочной конструкции двух конкурирующих ценностей. В идеальном случае

приведенное выше определение устойчивости системы при бесконечно малом интервале времени можно считать эквивалентным определению обратимого равновесного процесса как способности системы возвращаться в первоначальное состояние при снятии внешних воздействий, сохраняя свои связи и базовые параметры. Именно обратимые процессы обеспечивают условия выполнения максимальной работы системой, что придает им особую значимость.

По аналогии с П. Самуэльсоном [39], который при описании процессов экономической деятельности использовал зависимость $p-V$ для идеального газа, воспользуемся уравнением Пуассона

$$pV^k = \text{const} \quad (1)$$

где k – параметр, зависящий как от природы газа, так и от температуры, описывающий адиабатическую систему идеального газа. Будем сопоставлять две переменные X_1 и X_2 (например, гибкость и дискретность и дифференциация [6–8]) в рамочной конструкции конкурирующих ценностей термодинамическим параметрам p и V . Необходимо определить аналог температуры T в существующих характеристиках социальной системы. Причем этот параметр должен характеризоваться определенной величиной (уровнем), пусть даже качественной, как внутри выделенной системы (организации), так и вне системы – социуме. Таким социальным параметром X_3 , удовлетворяющим вышеизложенным условиям, может быть влияние внешней среды.

Влияние внешней среды на организацию (социальную систему, институт) может иметь различное выражение начиная с различных экономических воздействий и завершая нормативно-институциональными законами и правилами властных структур. При полном отсутствии влияния внешней среды ($X_3 = 0$) реализуется абсолютная свобода членов организации, которая может полностью отсутствовать при абсолютном влиянии внешней среды ($X_3 \rightarrow \infty$). Таким образом, предлагаемый социальный параметр X_3 аналогичен температуре T , измеряемой в абсолютной шкале Кельвина.

Обратимый процесс в адиабатической системе представляет собой цикл Карно, состоящий из двух адиабатических и двух изотермических процессов. На рис. 2 представлены циклы Карно для термодинамических и социальных систем.

Исходя из интерпретации цикла Карно в термодинамике, опишем процессы, происходящие в организации при внешних воздействиях в обратимом равновесном процессе. При заданном

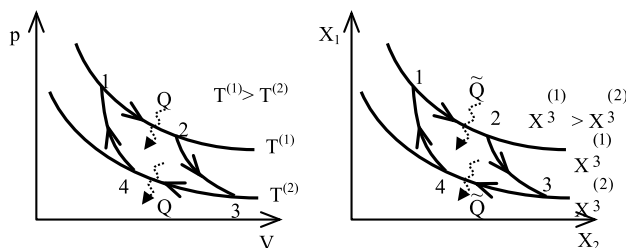


Рис. 2. Графическое представление обратимого (равновесного) процесса (цикла Карно) в координатах термодинамических $p-V$ (а) и социальных X_1-X_2 (б) параметров для рассматриваемых систем

уровне влияния внешней среды $X_3^{(1)}$ ($X_3^{(1)} = \text{const}$) на организацию при изменении состояния $1 \rightarrow 2$ происходит адаптация ее организационной культуры (осуществление «механической работы» организации) путем изменения параметров X_1 и X_2 (*гибкость, дискретность, дифференциация* [6–8]). Эта адаптация продолжается и при изменении состояния $2 \rightarrow 3$. Конечным результатом адаптационных реакций является демпфирование влияния внешней среды на организацию благодаря ее внутренним институциональным и нормативным возможностям, что создает внутренний эффект «уменьшения» влияния внешней среды ($X_3^{(1)} > X_3^{(3)}$). Создаваемый в организации внутренний эффект «уменьшения» влияния внешней среды не может быть долговременным, так как он определяется возможностями «автономизации», которыми институционально наделена организация. Изменение состояния $3 \rightarrow 4$ и далее $4 \rightarrow 1$ (осуществление «механической работы» над организацией внешними силами) означает продолжение адаптации организационной культуры путем изменения параметров X_1 и X_2 , направленной на достижение равновесного состояния при реальном уровне влияния внешней среды $X_3^{(1)}$ ($X_3^{(3)} = \text{const}$ и $X_3^{(4)} < X_3^{(1)}$). Таким образом, обратимый равновесный процесс изменения состояния организационной культуры в координатах социальных параметров X_1-X_2 , обеспечивающий стабильность организации для устойчивого динамического развития, характеризуется графически четырехугольником с криволинейными сторонами (рис. 2б), который будем называть профилем организационной культуры.

Ресурсы организационной стабильности для устойчивого динамического развития будут определяться характеристиками профиля организационной культуры. Так, например, величина «механическая работа» организации в обратимом (равновесном) процессе характеризует возможности имеющейся организационной культуры в ее адап-

тации к влиянию внешней среды. Величина механической работы A равна интегралу по контуру

$$A = \oint_C p dV \quad (2)$$

где C – контур цикла с вершинами в точках подвижного равновесия системы 1, 2, 3, 4. В нашем случае величина A равна площади четырехугольника с криволинейными сторонами (рис. 2б).

Для дальнейшего анализа характеристик полученного профиля организационной культуры в рамочной конструкции двух конкурирующих ценностей проведем некоторые преобразования полученных результатов. Во-первых, используемые независимые параметры X_1 и X_2 , являясь по своей природе конкурирующими ценностями, могут иметь, в отличие от термодинамических параметров p и V , отрицательные значения. Введение в шкалы X_1 и X_2 уровня, равного нулю, означает перенос начала системы декартовых координат X_1 и X_2 (рис. 2) в точку пересечения диагоналей полученного четырехугольника с криволинейными сторонами.

Во-вторых, линеаризуем стороны криволинейного четырехугольника 1234 профиля организационной культуры логарифмированием уравнения (1). Социальные параметры X_1 , X_2 и X_3 не имеют размерности, поэтому их математическое представление может быть любым, которое учитывает их качественное содержание. В результате профиль организационной культуры в виде четырехугольника 1234 с криволинейными сторонами (рис. 2) может быть представлен нормальным четырехугольником ABCD теми же самыми вершинами в точках подвижного равновесия. В работе П. А. Самуэльсона [38] отмечалось, что линеаризация изотерм и адиабат выводит систему из категории равновесной на пути изменения состояния системы. Однако это утверждение, строго говоря, относится к параметрам, которые имеют количественное, а не качественное выражение.

В-третьих, необходимо обосновать ориентацию диагоналей полученного четырехугольника ABCD как по отношению друг к другу, так и по отношению к координатным осям. Будем считать, следуя имеющимся исследованиям [38; 39], что точки равновесных состояний А, В, С, D лежат на биссектрисах углов между осями координат. Таким образом, получаем профиль организационной культуры, полностью соответствующий используемой К. Камероном, Р. Куинном [43] рамочной модели конкурирующих ценностей X_1 и X_2 при условии

$$d_1 + d_2 = 100 \quad (3)$$

где d_1 и d_2 – длины диагоналей четырехугольника профиля организационной культуры (рис. 3).

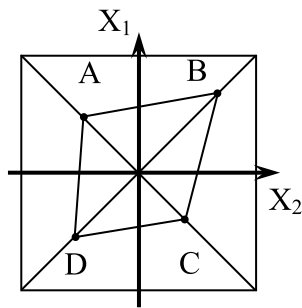


Рис. 3. Профиль организационной культуры в рамочной модели конкурирующих ценностей X_1 и X_2

Для выяснения соответствия найденного профиля организационной культуры равновесному состоянию проведем исследование закономерностей изменения площади образованного четырехугольника S_{ABCD} . Максимальная площадь S_{ABCD} при условии (3) достигается, когда профиль организационной культуры представляет собой **квадрат**. Этот профиль соответствует не только равновесному состоянию организационной культуры, но и ее максимальным адаптационным возможностям к влиянию внешней среды. Величина $\Delta S_{иссл.} = S_{равн.} - S_{иссл.}$, где $S_{иссл.}$ – площадь исследуемого профиля организационной культуры, позволяет оценить степень отклонения исследуемой организационной культуры от равновесного (то есть стабильного) состояния.

Однако четырехугольник ABCD может иметь различный вид для одной и той же величины площади S при условии (3). Чтобы устранить эту неоднозначность, будем количественно характеризовать профиль организационной культуры периметром P_{ABCD} образующегося четырехугольника ABCD. Для квадрата при условии (3) величина P_{ABCD} минимальна. Степень отклонения исследуемой организационной культуры от равновесного, то есть стабильного состояния, можно характеризовать величиной $\Delta P_{иссл.} = P_{равн.} - P_{иссл.}$, где $P_{иссл.}$ – периметр исследуемого профиля организационной культуры.

Для профиля организационной культуры в виде квадрата общекультурный вектор $\vec{P} = 0$, что свидетельствует о предельной устойчивости организации любым внешним воздействиям. Отметим, что величина $\vec{P} = 0$ достигается и в случае профиля организационной культуры в виде ромба, который имеет периметр, равный периметру квадрата при условии (3). Эти обстоятельства позволяют предположить, что ромбический профиль организационной культуры, соответствуя равновесному состоянию, описы-

вает различные стадии «жизненного цикла» рассматриваемого системного феномена, так как площадь ромба всегда меньше площади квадрата.

Стадия зрелости достигается, когда профиль организационной культуры представляет собой квадрат. Ромбический профиль организационной культуры имеет две реализации: ориентация длинной диагонали ромба по биссектрисе квадрантов A – C и ориентация по биссектрисе квадрантов B – D. В статье Н. П. Макаркина, О. Б. Томилина, А. В. Бритова [16] показано, что стадии «жизненного цикла» организации связаны с направлением общекультурного вектора $\vec{P}$. С использованием этих результатов на рис. 4 показаны стадии «жизненного цикла» организационной культуры в равновесном (наиболее стабильном) состоянии. Сопоставление исследуемых профилей организационной культуры с реперными профилями, представленными на рис. 4, позволяет оценить стадию «жизненного цикла», что является принципиально важным отправным материалом для принятия значимых управленческих решений.

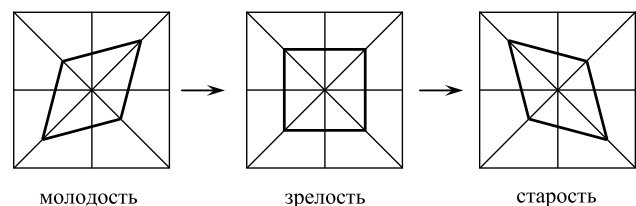


Рис. 4. Стадии «жизненного цикла» организационной культуры в равновесном состоянии

Обсудим практические возможности использования новых количественных характеристик профиля организационной культуры $S_{иссл.}$ и $P_{иссл.}$ при условии (3).

1. Как следует из определения, адаптивность социальной системы к изменению внешних условий характеризуется величиной $S_{иссл.}$, максимальное значение которой достигается в равновесном состоянии $S_{равн.} = 1250,00$. Однако, как отмечалось выше, одной и той же величине $S_{иссл.}$ могут соответствовать различные профили организационной культуры.

2. Так как в равновесном состоянии величина $S_{равн.}$ достигается при $P_{равн.} = 141,42$, выбор из двух профилей с одинаковой величиной $S_{иссл.}$ можно вести по величине $P_{иссл.}$, имеющей минимальное значение.

3. Как следует из известной парадигмы динамической психологии К. Левина [44], при проведении изменений «сверху-вниз» реализуются этапы: «размораживание» – «изменение» – «замораживание». Естественно, что эти стадии не соответствуют рав-

новесному состоянию, поэтому величины $\Delta S_{иссл.}$ и $\Delta P_{иссл.}$ не равны нулю, достигая наибольших значений на стадии «изменение». Заметим, что стадия «изменение» является скрытой точкой бифуркации, так как этап «изменение» может как вывести систему в обновленном виде на начало нового «жизненного цикла», так и вести к нарастающим деструктивным процессам, приводящим к стагнации или уничтожению системы. Это замечание порождает проблему определения критических значений $\Delta S_{иссл.}$ и $\Delta P_{иссл.}$ развития того или иного сценария. По-видимому, решение этой проблемы лежит в системном использовании новых количественных характеристик $S_{иссл.}$ и $P_{иссл.}$ при условии (3), применяемых при диагностике состояния организационной культуры различных организаций.

2. Динамика изменения организационной культуры в учреждениях высшего образования

В 2003 г. в Мордовском государственном университете им. Н. П. Огарёва была проведена диагностика организационной культуры по методике ОСАИ [43], адаптированной для учреждения высшего образования [16]. По аналогичной методике проведена диагностика организационной культуры Томского государственного политехнического университета и Мичиганского университета (США) [45]. Кроме того, диагностика организационной культуры учреждений высшего образования по методике ОСАИ, проведенная среди участников семинара «Проблемы стратегического планирования в высшей школе» (Екатеринбург, 2005 г.), представляющих вузы Екатеринбурга и других регионов России, показала результат, близкий к результату, полученному в Мордовском государственном университете им. Н. П. Огарёва.

Новое «открытие» организационной культуры [37; 46], как весомого управленческого ресурса высшего учебного заведения (далее – университет), чрезвычайно актуально в силу следующих обстоятельств.

Во-первых, равновесное (или близкое к равновесному) состояние организационной культуры

университета является залогом сохранения этого социального института в качестве необходимого атрибута существования человеческой цивилизации. Определение с помощью предложенных инструментов состояния организационной культуры университета и ее положения в «жизненном цикле» позволяет не интуитивно, а осознанно управлять развитием национальной системы высшего образования.

Во-вторых, исследование динамики изменения организационной культуры в российском университете за прошедшие десять лет может дать объективную оценку результатов состоявшихся федеральных программ модернизации высшего образования в Российской Федерации.

В-третьих, в работе Х. Ортеги-и-Гассета «Миссия университета» [47, с. 29] утверждается, что «пятнадцать лет – время, необходимое для утверждения в социуме новых концепций и воззрений с момента их появления». Можно считать, что с 2003 г. в российской высшей школе произошли значительные изменения как в составе университетского менеджмента, так и профессорско-преподавательского состава на всех иерархических уровнях, причем эти изменения вызваны не только геронтологическими причинами, сколько становлением «новых» взглядов российского общества в постсоветский период. Поэтому диагностика состояния организационной культуры высших учебных заведений в настоящее время отражает мнение ядра современного вузовского сообщества России, которое объективно будет определять направление и формы развития национальной системы высшего образования в ближайшие годы.

3. Метод и модель анализа организационной культуры российских университетов

Для ответов на поставленные выше вопросы в 2016 г. нами была проведена диагностика организационной культуры российских университетов по методике ОСАИ [43] с применением адаптированной анкеты из [16]. В таблице представлена характеристика выборки с указанием выделенных целевых групп.

Таблица 1

Характеристика выборки участников анкетирования в 2016 г.

Пол		Возраст			Должностной статус		Тип университета		Направление специальности		
Муж.	Жен.	21–34	35–54	Старше 54 лет	ППС	Рук. состав	I	II	Гум.	Тех.	Ест.
101	104	53	104	48	141	66	122	83	109	49	47

Комментируя таблицу, отметим, что к целевой группе «Рук. состав» относились заведующие кафедрами, деканы, заместители деканов, начальники управлений, проректоры. В разделе «Тип университета» к целевой группе I относились федеральные и национальные исследовательские университеты, к целевой группе II – все остальные университеты Министерства образования и науки Российской Федерации и других ведомств. Участники анкетирования работают в 8 университетах целевой группы I и в 10 университетах целевой группы II.

4. Результаты сравнительного анализа динамики изменения организационной культуры российских университетов

На рис. 5 представлены результаты проведенной диагностики организационной культуры по методике ОСАИ [43], которые относятся к усредненному российскому университету. Величины N_A , N_B , N_C , N_D – значения вкладов базовых культур (квадрантов A, B, C, D) соответственно. Суммарные данные результатов диагностики, проведенной в 2003 г., представлены в нескольких исследованиях [16; 45].

Суммарные данные. Обсуждая суммарные данные диагностики организационной культуры для усредненного российского университета в 2003 г. и 2016 г., можно отметить следующее.

1. Как следует из представленных данных (рис. 5), результаты 2003 г. показывают отклонение настоящего состояния организационной культуры университета от равновесного ($\Delta S_{\text{иссл.}} \sim 2,9$ и $\Delta P_{\text{иссл.}} \sim 1,0$), что свидетельствует о проходящих процессах изменения под влиянием внешней среды. Небольшие значения величин $\Delta S_{\text{иссл.}}$ и $\Delta P_{\text{иссл.}}$ (близость $S_{\text{иссл.}}$ и $P_{\text{иссл.}}$ к $S_{\text{сравн.}}$ и $P_{\text{правн.}}$) отнюдь не являются незначимыми, так как еще не установлена цена влияния введенных новых характеристик на состояние исследуемого социального объекта. Характеристики профиля желаемого состояния организационной культуры $S_{\text{иссл.}}$ и $P_{\text{иссл.}}$ указывают на ожидание дальнейшего отклонения состояния от равновесного, хотя длина общекультурного вектора $\|P\|$ существенно уменьшается и меняется его положение в квадрантах базовых культур $D \rightarrow A$, что характерно для перехода к начальным стадиям нового «жизненного цикла». Таким образом, университетское сообщество полагало, что достигается этап основных изменений, который завершается переходом к этапу «замораживания».

Данные 2016 г. показывают, что процесс дальнейшего отклонения настоящего состояния организационной культуры университета от равновесного продолжается: величины $\Delta S_{\text{иссл.}}$ и $\Delta P_{\text{иссл.}}$ возросли примерно в 2,5 раза, длина общекультурного вектора $\|P\|$ – в 1,5 раза при сохранении его положения в квадранте D. Полученные результаты показывают, что последние 10–15 лет высшая

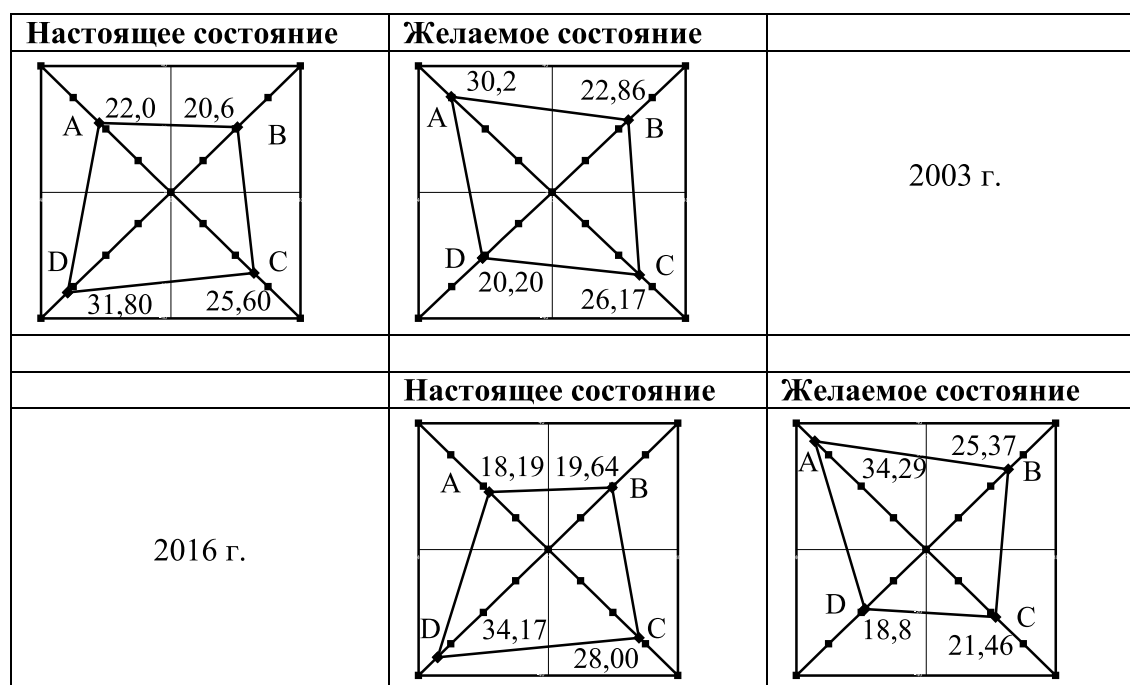


Рис. 5. Суммарные профили организационной культуры усредненного российского университета

школа России жила в состоянии перманентных изменений (принятие Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» (2011 г.), введение «подушевого» финансирования (2013 г.), внедрение ФГОС-3 (2012 г.), ФГОС-3+ (2015 г.), ФГОС-3++ (2016 г.), внедрение «эффективных контрактов» профессорско-преподавательского состава и административно-управленческого персонала (2016 г.), конкурс на создание опорных университетов (2017 г.) а также иные мероприятия Федеральной программы модернизации образования в Российской Федерации). Как и в исследованиях 2003 г., продолжается отклонение от равновесного состояния характеристик профиля желаемого состояния организационной культуры $S_{иссл.}$ и $P_{иссл.}$ ($\Delta S_{иссл.} \sim 16,5$ и $\Delta P_{иссл.} \sim 2,2$), высока величина длины общекультурного вектора $\|P\|$ университета, что свидетельствует о незавершенности этапа «изменение» в понимании университетского сообщества.

Полученные результаты, на наш взгляд, интересны несколькими заключениями.

Во-первых, количественные измерения показывают, что российская высшая школа последние полтора десятилетия работает в состоянии перманентных изменений. Такое состояние является естественным для постиндустриального общества, для которого характерны «атомизация» социума, увеличение роли «слабых связей» (социальных сетей) и увеличение скорости протекающих социальных и экономических процессов. Мы не будем привлекать к интерпретации этого состояния понятие «турбулентность», чтобы «не растечься по древу абстрактного теоретизирования». По той же самой причине мы не будем привлекать к интерпретации этого состояния философию «третьей волны» [48]. Более актуально, на наш взгляд, для практической деятельности российской системы высшего образования осознать объективность мира непрерывных изменений как настоящей, так и будущей среды функционирования. Осознание нового качества этой среды должно концентрировать интеллектуальные усилия университетского сообщества на определении основных принципов своей реализации как востребованного социального института в современном мире, отделяя зерна от плевел в нашем историческом опыте. Успешность в мире изменений – это квазиравновесное состояние, ограниченное условиями сохранения системы.

Однако не может не тревожить достаточно существенное нарастание в течение значительного интервала времени величины отклонения организационной культуры университета от равно-

весного состояния. Это обстоятельство рождает ряд принципиальных вопросов. Какой уровень изменений организационной культуры и времени стадии «изменение» обеспечивают состояние психологической устойчивости личности, необходимой для нормальной, а не форс-мажорной интеллектуальной деятельности? Какова предельная величина отклонения состояния организационной культуры от равновесного при трансформации социального института, не приводящая к самопроизвольному разрушению системы?

Консервативность сознания индивидуума – это психологическая защита биологического существования человека. Сентенция «отцы» и «дети», с одной стороны, представляет собой утверждение различия (дискретность) ценностных паттернов, сформированных в разных условиях, хотя, с другой, отражает непреходящую связь поколений (непрерывность человеческой цивилизации). Консенсус между консервативностью сознания индивидуума и изменениями внешней среды его жизнедеятельности обоснованно дозирован и определен законами динамической психологии. Закрепление в сознании ценностных изменений и дальнейшее их эффективное использование возможно в квазиравновесном состоянии среды существования, но никогда – в состоянии турбулентности. Стоит только вспомнить старинное китайское проклятие «Чтоб тебе жить во время перемен». Не отвергая объективность нарастания турбулентности в жизни современного общества, отметим, что адаптация как личности, так и социальных институтов к перманентным изменениям окружающей среды должна осуществляться в непрерывной цепи чередующихся временных интервалов отклонений от равновесного состояния (привнесение новых, востребованных, обоснованных, внятно сформулированных ценностей) и последующего возвращения к равновесному (квазиравновесному) состоянию динамического развития.

Логично, что социальные институты, как системные объекты, также должны обладать сходным механизмом своей адаптации к перманентным изменениям окружающей среды. На рис. 6 представлены профили настоящего и желаемого состояний организационной культуры Мичиганского университета [45], полагая, что функционирование высшей школы США достаточно адаптировано к условиям постиндустриального общества. Как следует из представленных данных, Мичиганский университет находится в завершающей стадии «замораживания» ($\Delta S_{иссл.} \sim 2,0$ и $\Delta P_{иссл.} \sim 1,8$), четко представляя конечные результаты проводимых изменений по адаптации своей деятельности

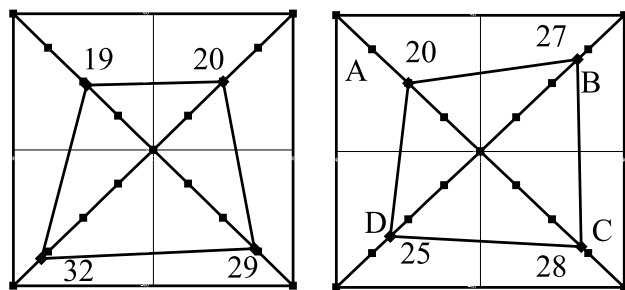


Рис. 6. Профили организационной культуры настоящего состояния (а) и желаемого состояния (б) Мичиганского университета (2005 г.)

($\Delta S_{\text{иссл.}} \sim 2,0$ и $\Delta P_{\text{иссл.}} \sim 1,0$) к стабильным прогнозируемым условиям с доминирующими рыночной и адхократической базовыми типами организационной культуры.

Существенное нарастание в течение значительного интервала времени изменений величины отклонения состояния организационной культуры обобщенного российского университета от равновесного состояния может свидетельствовать о пока еще *до конца непонятых целях трансформации российской высшей школы*. В этих условиях стратегия «изменение ради цели» становится отложенной, подменяясь стратегией «изменение ради изменения», которая поддерживается нарождающимся бизнесом продуцирования изменений. Приведем только одно доказательство названного заключения: в американских университетах первый уровень высшего образования – бакалавриат – представлен в рамках одного направления подготовки тремя разновеликими по объему зачетных единиц базовых дисциплин образовательными программами: «Liberty» (47 кредитов), «Major» (64 кредита), «Honour» (75 кредитов), – предлагающими максимальный спектр образовательных возможностей для адаптационной социализации личности в современном мире.

Во-вторых, за последние десять лет сложившееся университетское сообщество представляет собой людей, с одной стороны, работающих в условиях перманентных изменений, но, с другой, во многом живущих иллюзией – ожиданием возвращения «старого доброго времени», государственного патернализма. Состояние наших университетских коллег неудивительно и вполне объяснимо: не сформулированы обоснованные «точки опоры» деятельности системы высшего образования в мире перманентных изменений, которые бы определяли стратегию и практику институциональных, содержательных, методических действий. Указанная концептуальная проблема пока не имеет решения в полном объеме ни в на-

шей стране, ни за рубежом. Однако определение ядра проблемы – уже первый шаг в ее решении.

1. Как следует из данных рис. 5, увеличение отклонения профиля организационной культуры от равновесного состояния за исследуемый период связано с увеличением вклада иерархической (бюрократической) базовой культуры. Поток различного рода отчетностей, нарастающий объем установленных документов организационно-методического сопровождения образовательного процесса определяют основную ценностную составляющую происходящих изменений в российских университетах. Эксперимент показывает, что в настоящее время нормативная учебно-методическая документация выпускающей кафедры только по одному направлению подготовки бакалавриата *весит 17,1 кг*. Иерархическая (бюрократическая) базовая культура приобретает новую единицу измерения. Отметим, что подобные издержки являются следствием упомянутого выше отсутствия обоснованного ценностного паттерна деятельности системы высшего образования в мире перманентных изменений. Стандарт (образовательный и профессиональный), как утвержденный долгосрочный норматив, и современный мир, когда «полураспад» знаний составляет 3–4 года, – «две вещи несовместные».

2. Если увеличение за прошедшие 10–15 лет вклада рыночной базовой культуры однозначно определяется усилением конкурентной борьбы на рынке производителей образовательных услуг, то устойчивое последнее место вклада адхократической базовой культуры в организационную культуру российских университетов – предмет глубоких самостоятельных исследований. Можно только отметить, что последовательно происходящие попытки превращения российских университетов в основных производителей научного знания являлись в широкой своей массе малопродуктивными, имитационными. И дело, скорее всего, не в выборе пропорций «кну́та» и «пря́ника». Причина такого результата скрывается в сохранении старых нормативных подходов организации образовательной и научно-исследовательской деятельности в университете.

Заключение

Исследование динамики изменений организационной культуры усредненного российского университета, произошедших за последние 10–15 лет, позволяет сделать следующие заключения.

Количественное исследование динамики изменений состояния системного феномена

организационной культуры усредненного российского университета однозначно показывает, что в последнее десятилетие деятельность высшей школы осуществляется в среде нарастающих и непрерывных изменений. Качественное изменение среды функционирования высшей школы, обусловленное как коллективными, так и индивидуальными потребностями субъектов постиндустриального общества, предполагает адаптационные реакции содержательного, институционального, методического характера в деятельности университета, направленные на реализацию функций социального института.

Однако, как показывает проведенное исследование, состояние высшей школы, адекватное вектору развития общества, в значительной мере пока еще не осознается ни университетским сообществом, ни университетским менеджментом. Многие принимаемые решения носят естественный для психологии человека в переходный период ностальгический отпечаток и имеют характер мобилизации. Высшая школа пока еще плохо осознает образовательные потребности в мире перманентных изменений, поэтому многие принимаемые менеджментом решения не имеют внятного обоснования своей перспективности, что делает их выполнение для университетского сообщества неочевидным.

Проблема системного формулирования целей высшего образования в мире быстротекущих социальных, экономических и иных общественных процессов пока носит латентный, до конца неосознанный характер. Отдельные яркие работы об институциональном ландшафте российского высшего образования [52–53], о путях развития университета [54], о новых методиках образования на основе массовых онлайн-курсов (МООС) [55] – это всполохи, зарницы обозначаемой нами проблемы.

Можно только высказать свое видение «дорожной карты» решения данной проблемы:

- **определение** целей высшего образования, исходя из востребованных образовательных потребностей современных и будущих потребителей (индивидуумов и работодателей);
- **определение** категорий в понятии «знание», сопряженных с востребованными образовательными потребностями общества (потребителей), – определение институциональных форм учреждений высшего образования, обеспечивающих освоение различных категорий «знания» и навыков их применения (компетенций);

- **определение** эффективных педагогических методов и технологий обучения, адекватных поставленным задачам.

В заключение выражаем глубокую благодарность журналу «Университетское управление: практика и анализ» за помощь в сборе эмпирического материала, ценные консультации при проведении настоящего исследования.

Список литературы

1. Акофф Р. Л. Акофф о менеджменте. СПб.: Питер, 2002. 448 с.
2. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2004. 512 с.
3. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. 358 p.
4. Ouchi W. G. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. 283 p.
5. Handy C. Understanding Organizations. London: Penguin Books, 1985. 487 p.
6. Cameron K. S., Ettington D. R. The conceptual foundations of organizational culture. In: Higher Education: Handbook of Theory and Research, N. Y.: Agathon, 1988, pp. 356–396.
7. Cameron K. S. Techniques for making organizations effective: Some popular approaches. In: D. Druckman, J. E. Singer, & H. Van Cott (Eds.), Enhancing Organizational Performance. Washington D. C.: National Academy Press, 1997, pp. 39–64.
8. Quinn R. E., Cameron K. S. Paradox and Transformation: toward a theory of change in organization and management. Cambridge, MA: Ballinger, 1988. 334 p.
9. Hofstede G. Culture's Consequence. London: Sage, 1980. 327 p.
10. Costantine L. L. Teamwork Paradigms and the Structural Open Team. Proceedings: Embedded System Conference, San Francisco, 1989. [s. p.]
11. Trompenaars F. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. New York: Irwin, 1992. 215 p.
12. Goffee R., Jones G. The Character of Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business. London: Profile Books, 2003. 256 p.
13. Зонненфельд Д., Вард Э. Возвращение в бизнес. М.: Вершина, 2008. 307 с.
14. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях. М.: Вершина, 2004. 352 с.
15. Кетс де Врис М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 311 с.
16. Макаркин Н. П., Томилин О. Б., Бритов А. В. Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высшего учебного заведения // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 5–6. С. 152–161.
17. Мальцева Г. И. Университетская корпоративная культура // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 2. С. 95–103.
18. Берсенева С. В., Ключев А. К. Ориентация на заказчика в организационной культуре образовательных учреж-

дений // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 7. С. 45–50.

19. Захарова Л. Н. Организационная культура университета в контексте проблем диагностики формирования студентов к работе в условиях современного предприятия // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 2. С. 31–39.

20. Богдан Н. Н., Парфенова И. Ю. Организационная культура вуза в условиях реформ // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 6. С. 23–30.

21. Кудрявцев Д. И. Ресурсы преодоления сопротивления управленческим инновациям в вузовской организации // Теория и практика общественного развития. 2011. № 1. С. 93–99.

22. Алфимова М. М. Содержательные особенности восприятия организационной культуры сотрудниками вуза // Alma mater. 2011. № 3. С. 43–49.

23. Кудрявцев Д. И. Традиционная организационная культура вуза как ресурс сопротивления университетским инновациям // Теория и практика общественного развития. 2011. № 2. С. 65–70.

24. Дагаева Е. А. Опыт диагностики организационной культуры вуза в контексте внедрения системы менеджмента качества // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. 2011. № 3 (1). С. 31–36.

25. Похолоков Ю. А., Пушных В. А., Митрофанова М. В. Корпоративная культура российских технических университетов // Alma mater. 2011. № 9. С. 66–71.

26. Грудзинский А. О., Петрова О. В. Организационная культура как фактор развития инновационного университета // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. 2012. № 4 (1). С. 12–17.

27. Мкртычян Г. А., Петрова О. В. Проблемы диагностики организационной культуры инновационного университета // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. 2012. № 6 (1). С. 22–27.

28. Масилова М. Г., Богдан Н. Н. Организационная культура и результативность деятельности вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 2 (84). С. 34–41.

29. Койчева Т. И. Опыт изучения корпоративной культуры педагогического университета // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2013. № 3. С. 86–96.

30. Тарабаева В. Б. Использование регулирующих возможностей корпоративной культуры в управлении конфликтами инновационного развития вуза // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: социология, право. 2008. Т. 12. С. 94–99.

31. Назаренко М. А., Петров В. А., Сидорин В. В. Управление организационной культурой и этический кодекс вуза // Успехи современного естествознания. 2013. № 4. С. 171–172.

32. Миссия образовательного учреждения // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 4. С. 38–66.

33. Кудрявцев Д. И. Особенности управления вузом в условиях модернизации высшего образования // Общество: социология, психология, педагогика. 2011. № 2. С. 59–65.

34. Слинкова О. К., Грудистова Е. Г. Управление организационной культурой // Вестник Южно-Уральского государственного университета. 2009. № 21 (154). С. 64–74.

35. Тоффлер Э. Шок будущего. М.: ООО «Издательство АСТ», 2002. 557 с.

36. Granovetter M. S. The strength of weak ties, American Journal of Psychology, 1973, vol. 76 (6), pp. 1360–1380.

37. 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.

38. Самуэльсон П. А. Принцип максимизации в экономическом анализе (Нобелевская лекция) // THESIS. 1993. Вып. 1. С. 184–202.

39. Samuelson P. A. An Extension of the LeChatelier, Econometrica, April 1960, vol. 28, pp. 368–379.

40. Базаров И. П. Термодинамика. СПб.: Лань, 2010. 384 с.

41. Arrow K. J., Debreu G. Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy, Econometrica, 1954, vol. 22, no. 3, pp. 256–290.

42. Debreu G. Theory of Value: An Axiomatic Analysis of Economic Equilibrium. New York: Wiley, 1959. 114 p.

43. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 311 с.

44. Левин К. Динамическая психология: Избранные труды. М.: Смысл, 2001. 572 с.

45. Пушных В. А. Сравнительный анализ организационных культур российского и американского университетов // Вопросы образования. 2010. № 4. С. 291–306.

46. Томилин О. Б. «Оптимистическая трагедия» университетского менеджмента // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 1. С. 7–14.

47. Ортега-и-Гассет Х. Миссия университета. Минск: БГУ, 2005. 104 с.

48. Тоффлер Э. Третья волна. М.: ООО «Фирма «Издательство АСТ», 2004. 326 с.

49. Аржанова И. В., Князев Е. А. Создание федеральных университетов (концепция и реальность) // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 5. С. 7–14.

50. Эрроу К. Дж. Коллективный выбор и индивидуальные ценности. М.: ГУ ВШЭ, 2004. 204 с.

51. Талей Н. Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. 2-е изд., доп. / пер. с англ. М.: Колибри, Азбука-Аттикус, 2016. 736 с.

52. Дрантусова Н. В., Князев Е. А. Институциональный ландшафт высшего образования в России: ключевые векторы развития // Вестник международных организаций. 2013. № 1 (40). С. 264–273.

53. Князев Е. А., Дрантусова Н. В. Институциональная динамика в российском высшем образовании: механизмы и траектории // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 4. С. 6–17.

54. Лисюткин М. А., Фрумин И. Д. Как деградируют университеты? К постановке проблемы // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 4–5. С. 12–20.

55. Клячко Т. Л., Мау В. А. Будущее университетов. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015. 64 с.



DYNAMICS OF ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGES IN RUSSIAN UNIVERSITIES

O. B. Tomilin, I. M. Fadeeva, O. O. Tomilin

*National Research Mordovian State University named after N. P. Ogarev
68 Bolshevistskaya str., Saransk, 430005, Russian Federation; tomlinob@mail.ru*

Key words: higher school, higher education, organizational culture, organizational culture profile, organizational culture diagnostics, equilibrium state, adaptation reactions, life cycle.

The article is a research paper. It introduces new theoretical instruments for University organizational culture research considering dynamic balance state of the social system, as well as quantitative characteristics of its profile, according to the OCAI organizational culture diagnostics method. With the help of comparative analysis of the changes in organizational culture profile of average Russian university for the latest 13 years (2003–2016), it is demonstrated that during the studied period Russian higher education activities got significant deviations of university organizational culture from balanced state. The article declares that adaptation of a social institute to permanent changes of the environment should be conducted as a chain of alternating time intervals of imbalanced and balanced (quasi-balanced) state of dynamic development. The article suggests a version of a «road map» to solve the problem of formulating new higher education values in the highly dynamic and uncertain world based on post-industrial society development patterns.

References

1. Ackoff R. L. *Akoff o menedzhmente* [Ackoff's Best His Classic Writings on Management], Saint-Petersburg, Piter, 2002, 448 p.
2. Mintsberg G. *Struktura v kulake: sozдание effektivnoi organizatsii*. Saint-Petersburg, Piter, 2004, 512 p.
3. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. 358 p.
4. Ouchi W. G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. 283 p.
5. Handy C. *Understanding Organizations*. London: Penguin Books, 1985. 487 p.
6. Cameron K. S., Ettington D. R. The conceptual foundations of organizational culture. In: *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, N. Y.: Agathon, 1988, pp. 356–396.
7. Cameron K. S. Techniques for making organizations effective: Some popular approaches. In: D. Druckman, J. E. Singer, & H. Van Cott (Eds.), *Enhancing Organizational Performance*. Washington D. C.: National Academy Press, 1997, pp. 39–64.
8. Quinn R. E., Cameron K. S. *Paradox and Transformation: toward a theory of change in organization and management*. Cambridge, MA: Ballinger, 1988. 334 p.
9. Hofstede G. *Culture's Consequence*. London: Sage, 1980. 327 p.
10. Costantine L. L. *Teamwork Paradigms and the Structural Open Team*. Proceedings: Embedded System Conference, San Francisco, 1989. [s. p.]
11. Trompenaars F. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York: Irwin, 1992. 215 p.
12. Goffee R., Jones G. *The Character of Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business*. London: Profile Books, 2003. 256 p.
13. Sonnenfeld J., Ward A. *Vozvrashchenie v biznes* [Firing Back], Moscow, Vershina, 2008, 307 p.
14. Cole D. *Upravlenie personalom v sovremennykh organizatsiyakh* [Personnel and Human Resource Management], Moscow, Vershina, 2004, 352 p.
15. Kets de Vries M. *Mistika liderstva. Razvitie emotsional'nogo intellekta* [The Challenge of Leadership: Developing Your Emotional Intelligence], Moscow, Alpina Biznes Buks, 2004, 311 p.
16. Makarkin N. P., Tomilin O. B., Britov A. V. *Rol' organizatsionnoi kultury v effektivnom menedzhmente vysshego uchebnogo zavedeniya* [The Role of Organizational Culture in Effective University Management]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2004, no. 5–6, pp. 152–161.
17. Maltseva G. I. *Universitetskaya korporativnaya kultura* [University Corporate Culture]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2005, no. 2, pp. 95–103.
18. Berseneva S. V., Klyuev A. K. *Orientatsiya na zakazhika v organizatsionnoi kul'ture obrazovatel'nykh uchrezhdenii* [Client Requirement-Oriented Strategies at Educational Institutions' Organizational Culture]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2005, no. 7, pp. 45–50.
19. Zakharova L. N. *Organizatsionnaya kultura universiteta v kontekste problem formirovaniya studentov k rabote v usloviyakh sovremennogo predpriyatiya* [University's Organizational Culture in the Context of Diagnostics and Forming of Student Readiness to Work at Modern Enterprise Conditions]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2006, no. 2, pp. 31–39.
20. Bogdan N. N., Parf'anova I. Yu. *Organizatsionnaya kultura vuza v usloviyakh reform* [Organizational Culture in Reform Conditions]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2009, no. 6, pp. 23–30.
21. Kudryavtsev D. I. *Resursy preodoleniya soprotivleniya upravlencheskim innovatsiyam v vuzovskoi organi-*

zatsii [Resources of Overcoming Resistance to Management Innovations within the University]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya* [Theory and Practice of Social Development], 2011, no. 1, pp. 93–99.

22. Alfimova M. M. Soderzhatel'nye osobennosti vospriyatiya organizatsionnoi kultury sotrudnikami vuza [Substantial Features of Organizational Culture Perception by the University Workers]. *Alma mater*, 2011, no. 3, pp. 43–49.

23. Kudryavtsev D. I. Traditsionnaya organizatsionnaya kul'tura vuza kak resurs soprotivleniya universitskim innovatsiyam [Traditional Organizational Culture of High School as the Resource of Resistance to Management Innovations]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya* [Theory and Practice of Social Development], 2011, no. 2, pp. 65–70.

24. Dagaeva E. A. Opyt diagnostiki organizatsionnoi kultury v kontekste vnedreniya sistemy menedzhmenta kachestva [The Experience of Diagnosis of a University's Organizational Culture in the Context of QMS Introduction]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo* [Vestnik of Lobachevsky University of Nizhni Novgorod], 2011, no. 3 (1), pp. 31–36.

25. Pokholkov Yu. A., Pushnykh V. A., Mitrofanova M. V. Korporativnaya kul'tura rossiiskikh tekhnicheskikh universitetov [Corporate Culture of Russian Technical Universities]. *Alma mater*, 2011, no. 9, pp. 66–71.

26. Grudzinskii A. O., Petrova O. V. Organizatsionnaya kultura kak faktor razvitiya innovatsionnogo universiteta [Organizational Culture as a Development Factor for an Innovative University]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo* [Vestnik of Lobachevsky University of Nizhni Novgorod], 2012, no. 4 (1), pp. 12–17.

27. Mkrtychan G. A., Petrova O. V. Problemy diagnostiki organizatsionnoi kul'tury innovatsionnogo universiteta [Some Problems of Diagnosing the Organizational Culture of an Innovation University]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo* [Vestnik of Lobachevsky University of Nizhni Novgorod], 2012, no. 6 (1), pp. 22–27.

28. Masilova M. G., Bogdan N. N. Organizatsionnaya kul'tura i rezul'tativnost' deyatelnosti vuza [Organizational Culture and the Effectiveness of the University Performance]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2013, no. 2(84), pp. 34–41.

29. Koycheva T. I. Opyt izucheniya korporativnoi kul'tury pedagogicheskogo universiteta [The Experience of Studying of Corporate Culture in Pedagogical University]. *Nauchno-metodicheskii elektronnyi zhurnal «Kontsept»* [Scientific and Methodological Electronic Journal «Kontsept»], 2013, no. 3, pp. 86–96.

30. Tarabaeva V. B. Ispol'zovanie reguliruyush'ikh vozmozhnostei korporativnoi kultury v upravlenii konfliktami innovatsionnogo razvitiya vuza [The Ways of Using the Regulation Potential of the Corporate Culture in the Conflict Management of Innovative Development in the Higher School]. *Nauchnye vedomosti Belgorodskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: sotsiologiya, pravo* [Belgorod State University Scientific Bulletin. Sociology. Law], 2008, vol. 12, pp. 94–99.

31. Nazarenko M. A., Petrov V. A., Sidorin V. V. Upravlenie organizatsionnoi kulturoi i eticheskii kodeks vuza [Organizational Culture Management and the Ethical

Code of the University]. *Uspekhi sovremennogo estestvoznaniya* [Advances in Current Natural Sciences], 2013, no. 4, pp. 171–172.

32. Missiya obrazovatel'nogo uchrezhdeniya [Mission of the University]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2008, no. 4, pp. 38–66.

33. Kudryavtsev D. I. Osobennosti upravleniya vuzom v usloviyakh modernizatsii vysshego obrazovaniya [Features of Management of High School in Conditions of Modernization of Higher Education]. *Obshchestvo: sotsiologiya, psikhologiya, pedagogika* [Society: sociology, psychology, pedagogics], 2011, no. 2, pp. 59–65.

34. Slinkova O. K., Grudistova E. G. Upravlenie organizatsionnoi kulturoi [Management of an Organizational Culture]. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the South-Ural State University], 2009, no. 21 (154), pp. 64–74.

35. Toffler A. Shok budushchego [Future Shock], Moscow, OOO «Izdatel'stvo AST», 2002, 557 p.

36. Granovetter M. S. The strength of weak ties, *American Journal of Psychology*, 1973, vol. 76 (6), pp. 1360–1380.

37. Tomilin O. B., Barnashova M. I., Tomilin O. O. Organizatsionnaya kul'tura kak novyi upravlencheskii resurs strategicheskogo menedzhmenta [Organizational culture as a new administrative resource of strategic management]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2004, no. 3, pp. 19–38.

38. Samuelson P. A. Printsip maksimizatsii v ekonomicheskoy analize (Nobelevskaya lektiya) [Maximum Principles in Analytical Economics. Nobel Prize Lecture], *THESIS*, 1993, iss. 1, pp. 184–202.

39. Samuelson P. A. An Extension of the LeChatelier, *Econometrica*, April 1960, vol. 28, pp. 368–379.

40. Bazarov I. P. Termodinamika [Thermodynamics], Saint Petersburg, Lan', 2010, 384 p.

41. Arrow K. J., Debreu G. Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy, *Econometrica*, 1954, vol. 22, no. 3, pp. 256–290.

42. Debreu G. Theory of Value: An Axiomatic Analysis of Economic Equilibrium. New York: Wiley, 1959. 114 p.

43. Cameron K., Quinn R. Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kul'tury [Diagnosing and Changing Organizational Culture], Saint-Petersburg, Piter, 2001, 311 p.

44. Levin K. Dinamicheskaya psikhologiya: Izbrannye trudy [Dynamic Psychology. Selected Works], Moscow, Smysl, 2001, 572 p.

45. Pushnykh V. A. Sravnitel'nyi analiz organizatsionnykh kul'tur rossiiskogo i amerikanskogo universitetov [Comparative analysis of Organizational Cultures of Russian and American Universities]. *Voprosy obrazovaniya* [Educational Studies], 2010, no. 4, pp. 291–306.

46. Tomilin O. B. «Optimisticheskaya tragediya» universitetskogo menedzhmenta [«Optimistic Tragedy» of the University Management]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2006, no. 1, pp. 7–14.

47. Ortega y Gasset J. Missiya universiteta [Mission of the University], Minsk, Belarusian State University Publ., 2005, 104 p.

48. Toffler A. *Tret'ya volna* [The Third Wave], Moscow, ООО «Firma "Izdatel'stvo AST"», 2004, 326 p.
49. Arzhanova I. V., Knyazev E. A. *Sozdanie federal'nykh universitetov (kontsepsiya i real'nost')* [The Creating of Federal Universities: Conception and Reality]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2013, no. 5, pp. 7–14.
50. Arrow K. J. *Kollektivnyi vybor i individual'nye tsennosti* [Social Choice and Individual Values], Moscow, Higher School of Economics Publ., 2004, 204 p.
51. Taleb N. N. *Chernyi lebed'. Pod znakom nepredskazuemosti* [The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable], Moscow, KoLibri, Azbuka-Attikus, 2016, 736 p.
52. Drantusova N. V., Knyazev E. A. *Institutional'nyi landshaft vysshego obrazovaniya v Rossii: klyuchevye vektory razvitiya* [Institutional Landscape of the Higher Education in Russia: Vectors of Development]. *Vestnik mezhdunarodnykh organizatsii* [International Organizations Research Journal], 2013, no. 1(40), pp. 264–273.
53. Knyazev E. A., Drantusova N. V. *Institutsional'naya dinamika v rossiiskom vysshem obrazovanii: mekhanizmy i traektorii* [Institutional Dynamics in Russian High Education: Machinery and Trajectory]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2013, no. 4, pp. 6–17.
54. Lisutkin M. A., Frumin I. D. *Kak degradiruyut universitety? K postanovke problemy* [How universities degrade? Towards the problem statement]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2014, no. 4–5, pp. 12–20.
55. Klyachko T. L., Mau V. A. *Budushchee universitetov* [The Future of Universities], Moscow, "Delo" Publ. (RANEPA), 2015, 64 p.

Информация об авторах / Information about the authors:

Томилин Олег Борисович – кандидат химических наук, доцент, заведующий кафедрой физической химии Мордовского государственного университета; 8 (8342) 47–99–24; tominob@mail.ru.

Фадеева Ирина Михайловна – доктор социологических наук, доцент, профессор кафедры социологии Мордовского государственного университета; 8 (8342) 47–62–01; fadeeva5@yandex.ru.

Томилин Олег Олегович – кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры государственного и административного права Мордовского государственного университета; 8 (8342) 24–48–88; ootomilin@gmail.com.

Oleg B. Tomilin – Candidate of Sciences (Chemistry), Associate Professor, Head of the Physical Chemistry Chair, National Research Mordovia State University named after N. P. Ogarev; +7 (8342) 47–99–24; tominob@mail.ru.

Irina M. Fadeeva – Doctor of Sciences (Sociology), Associate Professor, Chair of Sociology, National Research Mordovia State University named after N. P. Ogarev; +7 (8342) 47–62–01; fadeeva5@yandex.ru.

Oleg O. Tomilin – Candidate of Sciences (law), Associate Professor, Chair of State and Administrative Law, National Research Mordovia State University named after N. P. Ogarev; +7 (8342) 24–48–88; ootomilin@gmail.com.



ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ УНИВЕРСИТЕТА: СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ И ЛИНГВИСТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ

Е. А. Юрина, Н. С. Гулиус

Национальный исследовательский Томский государственный университет

Россия, 634050, г. Томск, пр. Ленина, 36; yourina2007@yandex.ru

Ключевые слова: корпоративная культура университета, корпоративный дискурс университета, трансформация, этический кодекс.

Исследовательская статья, в которой описывается опыт социологических и лингвистических исследований трансформации корпоративной культуры Томского государственного университета в период его участия в программе 5–100 (2013–2016 гг.). Целью статьи является диагностика текущего состояния и динамика трансформации корпоративной культуры университета, обеспечивающая аналитическое сопровождение изменений.

Новизна подхода обеспечивается применением комплекса социологических и лингвистических методов изучения ценностных ориентиров и предпочтений сотрудников по отношению к актуальному на данный момент и желаемому образу университета, которые выявляются по результатам социологического анкетирования и по данным контент-анализа дискурсивных практик университета. Впервые качественно-количественные социологические методики были верифицированы феноменологическими данными, полученными в результате анализа корпоративного дискурса университета.

Актуальность исследования обусловлена тем, что корпоративная культура университета и корпоративный дискурс как выразитель идеологии и базовых ценностей организации служат стратегическим инструментом управления, позволяющим сориентировать подразделения и различные категории университетского сообщества на общие цели, активизировать видение университета мирового класса, обеспечить лояльность сотрудников, обучающихся, партнеров университета, облегчить коммуникации внутри университетской среды.

Социологический подход к диагностике конфигурации корпоративной культуры Томского государственного университета (ТГУ) применялся с опорой на комплекс приемов: 1) методика самодиагностики А. И. Пригожина «Метафора»; 2) построение рамочной конструкции конкурирующих ценностей на основе анкетирования сотрудников университета (OCAI) по К. Камерону и Р. Куинну; 3) изучение общественного мнения по аналитическим данным фокус-группы с представителями университетского сообщества (руководитель: В. Кашпур, соведущие – Л. Дмитриева, Н. Гулиус). Главная задача состояла в выявлении типа доминирующей культуры, ее потенциала, проблемных зон и разрывов, а также динамики изменений под влиянием конкурирующих ценностей.

Изменения в языке организации с 2005 по 2016 гг. анализировались на материале трех групп текстовых документов: 1) документы, регламентирующие этические правила и нормы корпоративной культуры ТГУ – «Положение о корпоративной культуре Томского государственного университета» (2005 г.) и «Этический кодекс Томского государственного университета» (2015 г.); 2) обращения ректоров к университетскому сообществу (2005–2016 гг.); 3) расшифровки устных интервью с сотрудниками (2014–2015 гг.) на тему происходящих в университете изменений. Пошаговая методика анализа включала: 1) определение количества словоупотреблений путем автоматической обработки анализируемых текстов программой «Контент-анализ 1 Pro»; 2) выборка ключевых слов корпоративного дискурса и показателей их частотности; 3) составление рейтингов частотности ключевых слов в определенных хронологических и тематических группах анализируемых текстов; 4) концептуальный, семантический, контекстный анализ ключевых слов; 5) сопоставительный анализ состава и частотности ключевых слов в группах текстов, относящихся к определенным тематическим группам и хронологическим периодам; 6) фиксация изменений; 7) интерпретация.

Проведенный анализ выявил традиционный для российских университетов конфликт между клановым и рыночным типами корпоративной культуры, который создает психологическое напряжение в организации, лежит в основе основных «разрывов» и в то же время несет потенциал развития в сторону традиционной для университета антропоцентрической гуманистической системы ценностей. Университетский дискурс транслирует ценности преимущественно клановой культуры, хотя практика управления ориентируется на строгое выполнение «рыночных» показателей университета мирового класса. Считывается ориентация руководства на жесткое выполнение поставленных целей и достижение запланированных результатов, но при этом в отношении персонала была выбрана «гуманная» стратегия максимального вовлечения персонала и минимального количества сокращений. Анализ ключевых слов подтверждает такой вектор трансформации: из языка уходят элементы высокой патетической риторики, ориентированной на воодушевление сотрудников, повышаются модальности отрицания и долженствования; усиливается оппозиция «своего» и «чужого». Аксиологическая доминанта картины мира смещается от прогрессивной и позитивной, воодушевляющей к совместной деятель-

ности, – к напряженной и антагонистической, призывающей мобилизоваться в ситуации жесткой конкуренции, поляризации и размывания ценностей.

В заключении статьи делается вывод о том, что искомым инвариантом доминирующей клановой культуры является университетская корпоративная культура как культура сотрудничества, служения людям, образованию, науке, подлинное взаимодействие профессора и студента. Предлагаются практические рекомендации для данного периода управления трансформацией организации.

Введение

Трудно переоценить значение корпоративной культуры в период активной трансформации идеологического и социально-экономического укладов современной организации. Этим обусловлен интерес гуманитарной науки к изучению корпоративной культуры как антропологического феномена, обнаруживающего себя в конкретных формах и способах профессиональной деятельности, ее языковой регламентации и интерпретации. Основное внимание исследователей на рубеже XX–XXI вв. сосредоточено на изучении преимущественно корпоративной культуры субъектов экономической деятельности – промышленных и финансовых корпораций и компаний. Исследование же корпоративной культуры субъектов образовательной деятельности, в том числе университета, находится на начальной стадии своего развития и требует более глубокой и детальной проработки с привлечением методологического инструментария различных социальных и гуманитарных наук.

Современная западная литература достаточно активно поднимает вопрос о корпоративной культуре как управленческом механизме развития университета, направленном на повышение его конкурентоспособности в условиях выхода в мировое образовательное пространство. Среди зарубежных философов и социологов последнего времени к исследованию проблемы университета обратились Ст. О’Брайен, Э. М. Бейзмейкер, Ф. Уэбстер, Г. Руис, М. Барбер, К. Донелли, С. Ризви, Р. Барнетт, М. Кроу, Дж. Салми, Дж. Джерджен, М. Кастельс и др. Как актуальные поднимаются вопросы относительно возможностей и установок корпоративной культуры: входит ли она в университет с целью лучшего материального обеспечения со стороны государства, либо ее назначение – это служение делу образования с его высокими ценностями и идеалами. В современных условиях университету предстоит решить вопрос об идентичности, о том, что собой представляет университет в отличие от других организаций; и, сохраняя себя, адаптироваться к новой социальной и экономической реальности статуса автономии.

Корпоративная культура университета является стратегическим инструментом управления,

позволяющим сориентировать подразделения и различные категории университетского сообщества на общие стратегические цели, активизировать видение университета мирового класса, обеспечить лояльность сотрудников, обучающихся, партнеров университета, облегчить коммуникации внутри университетской среды. Своеобразие и внутреннее противоречие идеологического уклада современного университета обусловлено двуединством и непрерывным взаимодействием традиционной профессорской и современной корпоративной культур.

Профессорская культура лежит в основании ценностных доминант, моральных принципов, поведенческих стереотипов, регулирующих деятельность членов профессионального сообщества. При этом она дополняется и существенно трансформируется культурой корпоративной. Это вносит в жизнь университета напряжение и противоречия, что объясняется разной функциональной направленностью культуры профессорской – служение образованию, науке, культуре – и культуры корпоративной, которая служит рынку, повышению конкурентоспособности в условиях выхода в мировое образовательное пространство, с ней связана тенденция превращения образования в образовательную услугу [1].

Корпоративная культура рефлексирована и выражается в процессах профессиональной деятельности и речевой коммуникации, обеспечивающей эту деятельность; она фиксируется и отражается в текстах разных жанров, созданных в пределах организации. Для определения совокупности коммуникативных процессов и текстовых массивов, функционирующих в организации, в отечественной и зарубежной лингвистике используется термин «корпоративный дискурс». Корпоративный дискурс является выразителем корпоративной культуры, обеспечивает самоидентификацию группы, инкорпорирование индивида в данную группу и позиционирование группы в сознании адресата (сотрудника, клиента, делового партнера, внешней аудитории в целом) [2]. Поэтому лингвистический анализ корпоративного дискурса, цель которого связана с выявлением выраженного в текстах концептуального образа организации и базовых ценностей, регулирующих

профессиональную деятельность ее субъектов (мотивацию, поведенческие и управленческие решения, характер субординации и взаимоотношений и т. д.), может быть использован как средство диагностики корпоративной культуры.

В зарубежной социологии и лингвистике обсуждение проблем организационной культуры в системе высшего образования началось в конце восьмидесятых – начале девяностых годов XX в. и не утратило актуальности в первом десятилетии XXI в. Опираясь на концепции и понятия, релевантные для описания и характеристики организационной культуры в бизнесе, В. Терней [3, 4], Г. Ку и Э. Витт [5], В. Берквист [6], М. Петерсон [7], Д. Дилл [8] и др. в серии своих работ последовательно затрагивают вопросы отличительных черт корпоративной культуры университета или колледжа, типологии культур в образовании, влияния этнической культуры на организационную и ее нивелирование в связи с интернационализацией университетов, влияния организационной культуры на интенсивность и направления инноваций в университетской среде, осознания элементов организационной структуры сотрудниками университетов. В большей степени исследования проводились на примерах американских университетов и колледжей.

В отечественной лингвистике имеется ряд работ, посвященных анализу корпоративного дискурса различных отраслей экономики и организаций [9–11, 2]; таких разновидностей корпоративного дискурса, как корпоративный PR-дискурс, дискурс корпоративного бренда, корпоративный медиадискурс [12–14]. Лингвистических исследований университетского корпоративного дискурса пока немного. К их числу можно отнести работы, посвященные анализу способов позиционирования университета и создания его имиджа по данным сайтов российских и зарубежных университетов (Е. Ю. Дьякова [15]; Д. Е. Гербер [16], У. А. Жаркова [17]), изучению университетского PR-дискурса (У. Б. Ильина [18]), описанию лингво-семиотического пространства англоязычного университетского сообщества (И. К. Кириллова [19]), а также концептосферы российского университетского дискурса (В. В. Максимов, Е. В. Найден, А. Н. Серебренникова [20]). Исследователи рассматривают отдельные концепты, жанровые формы, коммуникативные стратегии и дискурсивные практики в рамках университетского дискурса, при этом в основном внимание уделяется университетским PR-текстам.

Комплексного изучения корпоративного университетского дискурса пока не существует, что

делает эту задачу весьма актуальной и востребованной. В данной статье, вслед за И. П. Ромашовой, под корпоративным дискурсом понимаются «интегрированные коммуникации организации, обеспечивающие ее профессиональную деятельность, формирующие ощущение сопричастности группе и потребность осуществлять эту совместную деятельность, а также институционализацию, позиционирование и легитимацию организации...» [2, с. 81]. Как разновидность институционального типа дискурса корпоративный дискурс представлен совокупностью речевых актов и произведений, которые используются в университетском сообществе на основе сложившихся, но в то же время динамически изменчивых, правил, норм и традиций данной организации. С точки зрения содержания, корпоративный дискурс университета консолидируется тематическим пространством «деятельность организации» и выражает корпоративную идеологию. В этом отношении он отличается от иных по тематике текстовых формаций, функционирующих в полидискурсивном пространстве университетских коммуникаций, – бытового и общекультурного дискурса (межличностное общение), а также собственно научного и педагогического дискурсов в рамках конкретных дисциплин (собственно профессиональное общение). Корпоративный дискурс характеризуется определенными философскими, ценностными, нравственными, прагматическими установками и определенным репертуаром речевых стратегий.

Одним из аспектов анализа корпоративного дискурса является когнитивно-дискурсивное исследование ключевых слов, выражающих базовые понятия и ценности корпоративной культуры в текстах, транслирующих корпоративную идеологию. Как отмечают Т. В. Шмелева и А. П. Сковородников, ключевые слова входят в группу высокой частотности употребления, регулярно повторяются в текстах, служат средством смысловой связанности и концептуальной целостности текста, выражают концептуально значимые для автора смыслы [21–24]. Особенно важно проследить динамику изменения набора «ключевых слов текущего момента» (термин Т. В. Шмелевой [21]) в разные периоды становления и развития корпоративной культуры университета. Это позволяет выявить тенденции изменения языка университетского сообщества как с точки зрения предпочтительной риторической тональности коммуникации, так и с точки зрения способов языковой концептуализации идеологических ценностей, актуализированных в определенный период реформирования системы российского образования.

Таким образом, актуальность комплексного междисциплинарного исследования корпоративной культуры университета определяется потребностью университетского сообщества в самоопределении, идентификации сотрудника с определенной социально-профессиональной группой в пределах организации; в осмыслении феномена корпоративной культуры, ее влияния на современное состояние университета и на его будущее; необходимостью в формировании понятийного аппарата и метаязыка описания корпоративной культуры современного российского университета. Анализ корпоративной культуры является частью аналитического сопровождения изменений в университете.

Проблематика данной статьи сосредоточена на поиске эффективных способов диагностики корпоративной культуры с целью непрерывного тестирования процессов трансформации университета. Описывается методика анализа трансформации корпоративной культуры Национального исследовательского ТГУ на материале проведенных в 2014–2016 гг. социологических и лингвистических исследований.

Методология исследования

Социологический подход к диагностике конфигурации корпоративной культуры ТГУ применялся с опорой на комплекс приемов: 1) методика самодиагностики А. И. Пригожина «Метафора», состоящая в изображении своего представления об университете в виде рисунка [26] (n=208); 2) проведение количественного социологического опроса и построение рамочной конструкции конкурирующих ценностей (OCAI) по К. Камерону и Р. Куинну [27] (n=208); 3) изучение мнения неформальных лидеров представителей университетского сообщества по аналитическим данным фокус-группы с представителями университетского сообщества (руководитель: В. Кашпур, соведущие – Л. Дмитриева, Н. Гулиус, (n=35)). Главная задача состояла в выявлении типа доминирующей культуры, ее потенциала, а также динамики изменений под влиянием конкурирующих ценностей.

Диагностический проективный инструмент «Метафора» А. И. Пригожина применяется на первом этапе «знакомства» с организацией и позволяет выявить общее представление сотрудников о функционировании организации: ее ценностях, видении будущего, открытости / закрытости организации, степени антропоцентричности, степени ориентированности на клиентов, видение партне-

ров и конкурентов, осознание своего уникального места. Методика самодиагностики «Метафора» наглядно демонстрирует «разрывы» в корпоративной культуре. По результатам анализа можно говорить о трех основных проблематизирующих вопросах: «Есть ли у организации своя стратегия?», «Как обстоит дело с нововведениями?», «Развивается ли организация?». Актуальность применяемого метода обусловлена ситуацией трансформации организации, при которой ежегодная диагностика дает объективный срез основных ценностно-смысловых полей, в которых живет университет.

Основу диагностики К. Камерона и Р. Куинна составляет рамочная конструкция конкурирующих между собой ценностей, которые были разработаны авторами на основе исследований главных индикаторов эффективных организаций. К. Камерон и Р. Куинн выявили 39 индикаторов, определяющих полноценный набор измерителей организационной эффективности. Каждый индикатор подвергся статистическому анализу, что позволило выявить два главных измерения (по горизонтали и по вертикали). Оба измерения образуют четыре квадранта, соответствующих своим представлениям об эффективности, ценностях, стилях руководства и образует свою культуру: иерархическая / бюрократическая, клановая, адхократическая, рыночная.

Методика проведения фокус-групп, в составе участников которых находились неформальные лидеры факультетов и сотрудники, не проявляющие интерес к процессам трансформации в университете, состояла в организации и проведении дискуссии по заранее подготовленному плану вопросов о ключевых проблемах университетской жизни. В рамках работы по аналитическому сопровождению процессов трансформации университета была создана рабочая группа, где принимали участие представители университетского сообщества – обучающиеся, преподаватели, менеджеры, вспомогательный персонал.

Лингвистическое исследование корпоративной культуры проводилось на материале корпуса текстов, созданных в рамках профессионального общения членов университетского сообщества и репрезентирующих его корпоративную культуру. Изменения в языке организации с 2005 по 2016 гг. анализировались на материале трех групп текстовых документов: 1) документы, регламентирующие этические правила и нормы корпоративной культуры ТГУ – «Положение о корпоративной культуре Томского государственного университета» (2005 г.) и «Этический

кодекс Томского государственного университета» (2015 г.); 2) обращения ректоров Г. В. Майера (2005–2013 гг.) и Э. В. Галажинского (2014–2016 гг.) к университетскому сообществу, общая коммуникативная цель которых – подчеркнуть идею сопричастности всех членов коллектива жизни и деятельности организации и тем самым объединить, сплотить коллектив; 3) расшифровки устных интервью с сотрудниками (2014–2016 гг.) на тему происходящих в университете изменений, полученных в ходе социологического исследования трансформации корпоративной культуры ТГУ. Первая группа документов демонстрирует желаемый профиль корпоративной культуры, декларируемые нормы и ценности; вторая – значимые для руководства и транслируемые от лица первого руководителя нормы и ценности, определяющие вектор формирования (поддержания, трансформации) корпоративной культуры. Третья группа документов представляет в разной степени отрефлексированные субъектами организации и объективированные в их речи нормы и ценности корпоративной культуры.

С целью диагностики корпоративной культуры посредством фиксации языковых изменений Е. А. Юриной была разработана авторская методика когнитивно-дискурсивного исследования ключевых слов корпоративного дискурса, выражающих базовые понятия и ценности в текстах, транслирующих корпоративную идеологию [28]. В основу квалификации слова как ключевого положены 2 критерия: количественный (слово многократно повторяется в конкретном тексте и текстовых формациях, входит в группу высокой частотности употребления) и содержательный (слово несет идеологически значимые для корпоративной культуры смыслы и выражает ее базовые ценности). Пошаговая методика включает следующие этапы: 1) определение количества словоупотреблений путем автоматической обработки анализируемых текстов программой «Контент-анализ 1 Pro»; 2) выборка ключевых слов корпоративного дискурса и показателей их частотности; 3) составление рейтингов частотности ключевых слов в определенных хронологических и тематических группах анализируемых текстов; 4) концептуальный, семантический, контекстный анализ ключевых слов; 5) сопоставительный анализ состава и частотности ключевых слов в группах текстов, относящихся к определенным тематическим группам и хронологическим периодам; 6) фиксация изменений; 7) интерпретация.

Результаты социологического исследования

В результате анализа полученных данных диагностическим инструментом «Метафора» А. И. Пригожина было выявлено, что большинство рисунков и в 2014 г. и в 2015 г. посвящено главному корпусу университета, при этом отсутствует изображение людей. На рисунках 2015 г. стали появляться люди, однако везде, где они есть, они несоразмерно малы по сравнению с изображением университета. Единственным исключением являются два рисунка с изображением огня и лавы (студенческий и преподавательский вариант). В случае методики самодиагностики по А. И. Пригожину это означает дезинтеграцию между категориями персонала, в нашем случае – между студентами и преподавателями, между преподавателями и управленческим составом университета.

Таким образом, вырисовываются три основных категории персонала, разрыв между которыми наиболее велик: 1) студенты / магистрант; 2) преподаватели; 3) управленческий состав университета, который увеличился за два года трансформации университета кратно (к примеру, в 2012 г. было 3 проректора, в 2016 г. стало 12 проректоров). При этом мы понимаем, что не существует организации, в которой нет проблем, а такие рисунки говорят о том, что в ТГУ о проблемах не принято говорить, или деятельность управленческого персонала не направлена на их решение.

Преобладающее статическое изображение безлюдного главного корпуса университета свидетельствует об отсутствии идеи развития. Единичные рисунки, где есть динамика – это извергающаяся лава и грузовик (студенческий вариант), который на большой скорости несется, перевозя знания в кузове, однако за рулем грузовика отсутствует водитель. Довольно жесткая метафора 2014 г. – бешено мчащийся грузовик в ситуации отсутствия управления (тут вспоминается знаменитая фраза Н. В. Гоголя из поэмы «Мертвые души» – «Русь, куда же мчишься ты?»).

На основании диагностики можно сделать вывод о том, что члены университетского сообщества относятся к процессу изменений поверхностно, «не видят» их, в большом потоке информации не выявляют основные стратегические задачи развития университета и не ассоциируют происходящие перемены в университете с собой. Такая ситуация является барьером на пути реализации изменений, проектов и формирования новой рыночно-адхократической культуры

в ТГУ. Отсутствие видения клиентов, партнеров, прямых конкурентов университета в рисунках свидетельствует о «слепоте», нежелании осознавать объем изменений, который предстоит осуществить.

В ходе исследования была выявлена группа рисунков профессорско-преподавательского состава и научно-педагогических работников с позитивной семантикой восприятия университета (образ дерева с могучими корнями), дерево на подставке /на основании означает, что у университета есть своя большая, интересная, многолетняя

история, крепкий фундамент. Пышная верхушка дерева в методике А. И. Пригожина означает развитие, представление о позитивном, плодотворном будущем.

Рисунки 2016 г. продолжают транслировать разрыв между декларируемыми ценностями и реальностью, в изображении преобладают представления о закрытости университета (улей диких пчел, массивное главное здание безлюдного университета). При декларации трех базовых процессов университета – образование, исследование и инновации, – рисунки



Рис. 1. Метод «Метафора» А. И. Пригожина. Университет. 2015

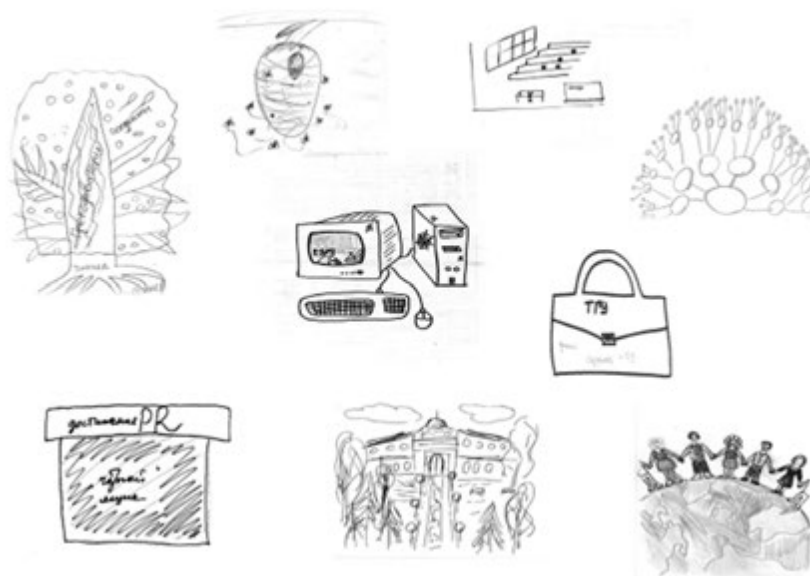


Рис. 2. Метод «Метафора» А. И. Пригожина. Университет. 2016

административно-управленческого персонала и профессорско-преподавательского состава / научно-педагогических работников транслируют только один традиционный для университета процесс – образование. Оно обозначено изображениями аудитории, в которой сидит один студент на традиционной лекции. Семантика закрытости и отсутствия «видения» партнеров, конкурентов и среды, окружения, в которой находится университет («черный ящик», одинокий компьютер с паутинкой, закрытый и одновременно прозрачный портфель, содержимое которого обозначено вербально), сохраняется на всех рисунках.

Рисунки студентов и магистрантов университета – единственный маркер признания и принятия происходящих изменений: в них проявлена семантика междисциплинарности, «сетевости» сообществ студентов (сложные цепочки химических формул, взаимосвязь элементов, целостность частей как системы, планета и держащиеся за руки представители всех национальностей и рас Земли). Дополнительная позитивная семантика интернационализации, глобализации, планетарного масштаба изменений связана с появлением иностранных слов на английском языке в рисунках обучающихся.



Рис. 3. Диагностика корпоративной культуры ТГУ (2014)

На основе анализа конфигурации корпоративной культуры ТГУ 2014–2016 гг. была выявлена доминанта клановой культуры как организации семейного типа, проникнутой ценностями сплоченности, соучастия и ощущением организации как «мы». Такие организации похожи на большие семьи, а не на объекты экономической деятельности. «Вместо правил и процедур иерархии или конкурирующих прибыльных центров рынка типичными характеристиками фирм кланового типа является бригадная работа, программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними», – пишут К. Камерон и Р. Куинн [27]. Главная задача менеджмента в клановом типе культуры состоит в делегировании наемным работникам полномочий и облегчении их участия в бизнесе,

проявления преданности делу и преданности организации. Лидеры мыслят себя как воспитатели и «родители». В таком типе организаций придается большое значение сплоченности коллектива и моральному климату.

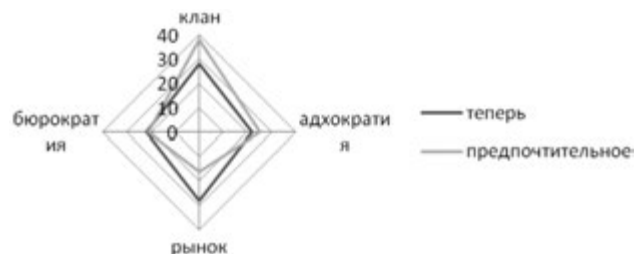


Рис. 4. Диагностика корпоративной культуры ТГУ (2015)

В 2014–2015 гг. профиль корпоративной культуры «как есть» был смещен в сторону клановой культуры, при которой ставка членов университетского сообщества делалась на сплоченность и комфортный моральный климат в организации, в такой культуре руководитель проявляет заботу о своих подопечных. Для того чтобы организация была наиболее эффективна в сложившейся ситуации, реципиенты предположили, что акцент в корпоративной культуре «как надо» должен сместиться на рыночный тип культуры, критериями эффективности для которого являются доля рынка, поражение конкурентов и достижение целей. Типичный руководитель для этой культуры – надсмотрщик, соперник. Однако динамика за год показала, что изменение культуры пошло не в сторону рыночного типа, а в сторону бюрократии, увеличения документации и отчетности. Увеличение объема бюрократической документации привело к отчуждению представителей университетского сообщества от ценностной составляющей деятельности преподавателя, администратора. Как пишет О. Б. Алексеев, «объем бессмысленной деятельности вырос и лег тяжелым грузом на психику сотрудников университета» [29]. Реализацию инициативных проектов также затрудняет строгое администрирование, количество отчетности.



Рис. 5. Диагностика корпоративной культуры ТГУ (2016)

Оппозиционность разных категорий персонала университета подтвердилась на уровне определения второй доминирующей культуры. У административного персонала второй доминирующей культурой стала рыночная, а вот у обучающихся и преподавателей – бюрократическая. В основах разных доминант культур лежат разные критерии эффективности, что влечет за собой конфликт ценностей – повышение качества образования и учет показателей эффективности, измеряемых индексом Хирша. В дальнейшем, по мнению опрошенных, развитие культуры должно происходить в сторону адхократии за счет ослабления усилившейся за 2015–2016 гг. бюрократической культуры, при этом второй доминирующей культурой – и здесь солидарны все категории университетского сообщества – должна остаться клановая. Такая конфигурация предпочтительной культуры свидетельствует о ценности новаторства, творческой составляющей при отказе от жесткой рыночной конкуренции и соперничестве, сохранении атмосферы «семьи».

Таким образом, диагностика ТГУ представляет растяжку между противоречащими друг другу клановой и рыночной культурой, что транслируется университетским дискурсом – использование смыслов и семантики бригадной работы, совместного достижения общей цели, а на деле – строгое выполнение в первую очередь «рыночных» показателей университета мирового класса. В то же время в культуре университета считается ориентация руководства на жесткое выполнение поставленных целей и достижение запланированных результатов, но при этом в отношении персонала была выбрана «гуманная» стратегия: максимальное вовлечение персонала и минимальное количество сокращений. Это амбивалентная позиция проявила себя в результатах анализа университетского дискурса.

Результаты лингвистического исследования

Представим результаты анализа динамики языковых изменений в области ключевых слов корпоративного дискурса университета, полученные по данным исследования текстов нормативных документов («Положение о корпоративной культуре ТГУ» 2005 г. [30], «Этический кодекс ТГУ» 2015 г. [31]), обращений ректоров к университетской общественности, опубликованных в университетской газете «Almamater» [32] и на сайте ТГУ [33], а также социологических интервью с сотрудниками о проблемах университетской жизни.

Анализ документов, регламентирующих основные положения корпоративной культуры ТГУ, выявил семантические классы и тематические группы ключевых слов корпоративного дискурса университета, а также количественное распределение слов в рамках этих групп. Максимальной частотностью обладают группы ключевых слов, входящие в класс 1. «Наименования явлений и понятий, связанных с деятельностью организации»: 1.1. Субъекты деятельности (*университет, сотрудник, студент, обучающийся, коллектив, коллеги* и др.). 1.2. Сферы деятельности (*наука, культура, образование, исследовательский, академический, воспитание* и др.). 1.3. Содержательные характеристики деятельности (*интеллектуальный, профессиональный, деятельность, творческий* и др.). 1.4. Нормы, регламентирующие деятельность (*миссия, принцип, дисциплина* и др.).

Менее частотны, но не менее концептуально значимы ключевые слова, входящие в группы второго класса – 2. «Наименования явлений и понятий, отражающих ценности корпоративной культуры»: 2.1. Этические ценности / антиценности деятельности (*ответственность, достойный, труд, достижения, уважение, сотрудничество, открытость* и др.). 2.2. Гуманистические ценности / антиценности личности (*свобода, равенство* и др.). 2.3. Социальные ценности / антиценности (*общество, справедливость, выгоды, дискриминация, протекционизм* и др.). 2.4. Нормы, регламентирующие этику (*нравственность, мораль, этика, идеалы, ценности, мировоззрение, убеждения* и др.).

Таким образом, были очерчены рамки лексикона корпоративной культуры университета, в который вошли высокочастотные и идеологически нагруженные слова, выражающие базовые характеристики деятельности организации, принципы и ценности социального взаимодействия в профессиональной сфере. Слова указанных тематических групп регулярно повторяются в текстах корпоративного дискурса, обладая при этом разной степенью частотности.

Ряд ключевых слов представлен во всех рассматриваемых текстах независимо от жанра, авторства и коммуникативного намерения, устойчиво входит в зоны высокой и средней частотности и составляет **ядерную часть** лексикона корпоративной культуры. Это такие слова, как *университет, наука, образование, исследование, культура, профессиональный, сотрудник, студент, обучающийся, деятельность, общество, принцип*. В текстах обращений ректоров максимально частотными ключевыми словами ядерной части являются: *университет, вуз, ТГУ, сотруд-*

ник, наука, научный, образование, образовательный, деятельность, работа, новый, программа, проект, международный, Томск. В интервью с сотрудниками ядерная часть лексикона корпоративной культуры представлена словами университет, работа, наука, научный, научно-исследовательский, деятельность, сотрудник.

Некоторые концептуально значимые ключевые слова корпоративного дискурса попадают в зону высокой частотности в текстах определенных хронологических периодов, определенных жанров или авторов (групп авторов). Эти слова составляют **вариативную часть** лексикона корпоративной культуры. В случае хронологического варьирования высокочастотные ключевые слова корпоративного дискурса квалифицируются как актуальные для того или иного текущего момента. Так, в число ключевых на момент 2005 г. по данным «Положения»¹ вошли слова *культура* (14), *развитие* (12), *интеллектуальный* (9), *корпоративный* (8), *знание* (6), *миссия* (6), *уровень* (6), *реализация* (6), *интеграция* (5), *личность* (5), *способности* (5), *принцип* (5), *сообщество* (5). Это лексика с позитивным содержанием, называющая сферы и содержательные характеристики деятельности, нормы деятельности, гуманистические (*личность, способности*) и социальные (*общество*) ценности. В число ключевых для корпоративного дискурса на момент 2015 г. вошли слова *руководство* (11), *преподаватель* (10), *уважение* (10), *конфликт* (8), *норма* (8), *нарушение* (8), *этика* (7), *коррупционный* (7), *конкуренция* (7), *авторство* (7), *организация* (6), *культура* (6), *публикация* (6), *права* (5), *объективный* (5), *открытость* (5).

Заметны следующие изменения лексикона корпоративной культуры в «Этическом кодексе» 2015 г. по сравнению с «Положением о Корпоративной культуре» 2005 г.: 1) гораздо более высокой частотностью обладают наименования обобщенного субъекта профессиональной деятельности (*сотрудник*); 2) детализируются номинации этого субъекта (*руководство, преподаватель*); 3) появляются ранее отсутствующие номинации негативных социальных явлений и антиценностей (*конфликт, нарушение, коррупционный, конкуренция*); 4) в зону высокой и средней частотности попадают номинации ценностей корпоративной культуры (*уважение, этика, объективный, открытый*). Это свидетельствует о смене аксиологической доминанты картины

мира, транслируемой рассматриваемыми текстами. От прогрессивной и позитивной, воодушевляющей к совместной деятельности, – к напряженной и антагонистической (группы субъектов с различными интересами, конфликт ценностей и антиценностей), призывающей мобилизоваться на соблюдении нормы в ситуации поляризации и размывания ценностей. Эти наблюдения подтверждают направление трансформации корпоративной культуры от кланового к рыночному типу.

Вариативная часть лексикона корпоративной культуры может быть обусловлена не только временными параметрами, но также личностью автора, его коммуникативной позицией и социальным статусом. Тексты обращений ректоров к университетской общественности объединены социальным статусом (руководитель вуза) и коммуникативным намерением автора (сплочение членов коллектива вокруг деятельности организации с целью ее успешного развития). Общность коммуникативного намерения проявилась в максимально высокой частотности слова *развитие* в обращениях ректоров², которое в текстах Г. В. Майера используется 41 раз, в текстах Э. В. Галажинского существительное *развитие* встречается 99 раз, прилагательное *развитый* – тоже 99 раз. При этом имеются различия в употреблении высокочастотных слов, обусловленные личностью автора как носителя доминирующей парадигмы ценностей.

В обращениях Г. В. Майера (2005–2013 гг.) в число максимально частотных ключевых слов³, помимо ядерных, вошли слова *развитие* (41), *конкурс* (21), *инновации* (17), *успех* (17), *успешный* (14), *ученый* (16), *предприятие* (15), *люди* (13), *изменения* (13), *достижения* (13). В обращениях Э. В. Галажинского (2014–2016 гг.) – *друг* (173), *человек* (106), *страна* (112), *развитие* (99), *развитый* (99), *результат* (87), *мир* (81), *система* (78), *технологии* (74). Как видим, в первом случае в качестве важных аспектов деятельности университета выделяются *инновации*, что сближает университет с предприятием, а также участие в *конкурсах*. Значимой ценностью являются люди как обобщенный субъект деятельности, который конкретизируется в номинации *ученый*, свидетельствующей о приоритете научно-исследовательской сферы. Качество деятельности определяется ее *успешностью* и *достижениями*, а вектор *развития* связан с *изменениями* в жизни

¹ Общее количество словоупотреблений в «Положении о корпоративной культуре ТГУ» (2005) – 1034, в «Этическом кодексе ТГУ» (2015) – 1226.

² Общее число словоупотреблений в проанализированных текстах Г. В. Майера – 1582, Э. В. Галажинского – 7533.

³ Приводятся слова, вошедшие в первую сотню рейтинга словоупотреблений.

университета. В текстах Э. В. Галажинского вариативная часть лексикона корпоративной культуры демонстрирует несколько иную картину базовых ценностей. Университет оказывается вписанным в масштабы страны и мира; его структура и деятельность маркируется словами *система* и *технологии*. Качество деятельности определяется ее *результатами*. Субъект деятельности обозначается как *друг* и *человек*, с одной стороны, – предельно широко и обобщенно (это может быть как сотрудник, так и партнер, клиент и т. п.), с другой стороны – предельно лично (каждый, близкий, знакомый и т. п.).

Изменения базового (высокочастотного) лексикона корпоративной культуры в обращениях ректора свидетельствуют о сдвиге ценностной доминанты образа организации в сторону: 1) расширения масштабов его видения (*страна, мир*); 2) более обобщенного и менее конкретизированного видения процессов и результатов деятельности (от *инновации, предприятие* – к *система, технологии*; от *успешность, достижения* – к *результаты*); 3) апелляции к адресату и субъекту деятельности в более дружеской, личностной, но менее определенной форме (от *люди, ученые* – к *человек, друг*). От кланового к адхократическому типу.

Коммуникативная позиция сотрудников, принявших участие в социологическом опросе в форме интервью (2014–2016 гг.), определялась поставленным перед ними коммуникативным заданием: ответив на ряд вопросов, выразить свое личное отношение к происходящим в университете изменениям. В фокусе размышлений авторов сообщений находилась университетская жизнь, представленная с точки зрения разных категорий сотрудников: преимущественно профессорско-преподавательского состава, но также и административно-управленческого, и вспомогательного персонала. Таким образом, данная группа текстов демонстрирует «обратную связь» – отклик, реакцию со стороны работников на трансформационные процессы в вузе, в том числе – в его организационной культуре. Показательно, что слово *развитие* применительно к характеристике университетской жизни, хотя и не вошло в группу максимальной частотности в текстах интервью, используется весьма часто (27 словоупотреблений – средняя по частотности группа ключевых слов корпоративной культуры).

Высокочастотные слова **ядерной** части лексикона корпоративной культуры в интервью⁴ с сотрудниками представлены номинациями

⁴ Общее число словоупотреблений в интервью с сотрудниками – 5253 единицы.

работа (310), *университет* (176), *научный* (156), *наука* (123), **вариативной части** – словами *статьи* (156), *друг* (151), *нужды* (144), *показатели* (114), *человек* (113), *кафедра* (99). Показательно, что в дискурсе сотрудников 1) из всех видов деятельности выражен явный приоритет науке; 2) акцентируются показатели эффективности, требуемые рыночным типом организационной культуры – *статьи, показатели*; 3) преобладает обобщенная номинация субъекта деятельности *человек*; 4) из названий структурных подразделений различных уровней в высокочастотном списке присутствует *кафедра* как конкретное место работы сотрудника; 5) высокочастотным является слово *нужды*, свидетельствующее о насущных потребностях работников, возникающих в профессиональной сфере.

При сопоставлении высокочастотных номинаций в дискурсах руководителей и сотрудников заметны следующие разрывы: 1) ценности корпоративной культуры рыночного типа (ориентация на показатели эффективности) официально не декларируются в обращениях от лица первого руководителя, однако находятся в фокусе критической рефлексии сотрудников; 2) масштабы видения организации различны: для руководителя это университет в целом, для сотрудника еще и кафедра, как конкретный коллектив, с которым он себя идентифицирует; 3) дискурс сотрудников маркирует ситуацию неудовлетворенных потребностей. «Обратная связь» фиксирует изменения организационной культуры в сторону рынка, независимо от того, что в официальном публичном дискурсе руководителя эти достаточно болезненные вопросы не актуализируются.

Помимо однозначных ключевых слов корпоративной культуры, которые называют значимые для деятельности организации явления, понятия и ценности, в группы слов с высокой частотностью входят неполнозначные лексические элементы – модальные слова (*должен, обязан, можем, допустим*), некоторые местоимения (*наш, их, каждый, сам*), частицы (*нет, не*), которые свидетельствуют о модальных и смысловых оттенках текстов, порожденных и функционирующих в пределах организации. Такие слова квалифицируются нами как **риторические маркеры** корпоративного дискурса.

Так, в тексте «Этического кодекса ТГУ» (2015 г.) в зону высокой частотности попали слова *должен* (14), *обязан* (15), которые свидетельствуют об императивной модальности текста, его предписательном характере. Кроме того, отрицательная частица *не* (18) вошла в число высо-

кочастотных неполнозначных слов. Это говорит о том, что многие положения «Этического кодекса» формулируются через отрицание нежелательных явлений. Для сравнения, в «Положении о корпоративной культуре ТГУ» (2005 г.) слово *обязанности* встречается 1 раз, глаголы *долженствования* отсутствуют, отрицательная частица *малочастотна*.

Высокочастотные модальные слова и частицы присутствуют в обращениях Г. В. Майера *не* (74), *должен* (24); Э. В. Галажинского *не* (693), *должен* (168), *можем* (147); в интервью сотрудников *не* (1177), *можем* (332) *должен* (214), *нет* (176). Заметна тенденция к усилению модальности отрицания. Наряду с усилением модальности *долженствования* появляется и даже превалирует в интервью сотрудников модальность *возможности* как ответ внешним вызовам.

Интересные наблюдения можно сделать по поводу присутствия местоимений в зоне максимальной частотности. В обращениях Г. В. Майера это местоимения «своего круга»: *мы* (74), *наш* (55), *я* (32), *нам* (24), *нас* (22). В обращениях Э. В. Галажинского появляется оппозиция «своего» и «чужого»: *все* (394), *мы* (227), *наш* (170), *сам* (186), *я* (144) – *их* (171), *они* (166). В интервью сотрудников также видим противопоставление «своего» и «чужого»: *я* (904), *все* (522), *мы* (494), *свое* (155), *наш* (102) – *там* (466), *они* (419).

К числу «тревожных симптомов» можно отнести следующие черты модальности значимые для корпоративной культуры текстов: 1) повышение модальности отрицания – утверждение формулируется через отрицание негативных явлений (отрицательная частица *не* вошла в число высокочастотных неполнозначных слов); 2) повышение модальности *долженствования* – слова *должен*, *обязан* входят в группы высокой частотности; 3) активное использование манипулятивной тактики «своего круга» – отождествление автора текста с единым коллективным субъектом, воплощающим организацию; 4) усиление оппозиции «своего» и «чужого» – ситуация излагается через противопоставление / сопоставление своего университета с другими вузами страны, города, мира. Такая степень психологической напряженности текстов более позднего хронологического периода (2014–2016 гг.) свидетельствует о движении ценностной картины мира, транслируемой корпоративным дискурсом, в сторону корпоративной культуры рыночного типа, предполагающей ориентацию на жесткие методы руководства с целью достижения высоких показателей в условиях конкуренции.

Теоретические и прикладные результаты исследования

Значимость проведенного исследования определяется его вкладом в теорию и практику менеджмента, где проективные и качественно-количественные социологические методы применяются при принятии управленческих решений относительно информационной, кадровой, образовательной, научно-исследовательской и других политик, обеспечивающих комплексную трансформацию университета.

Теоретическая значимость разработки и применения лингвистических методов диагностики корпоративной культуры состоит в развитии дискурсивных методов исследования языка университетского сообщества, концептуального анализа ключевых слов корпоративного дискурса как выразителей базовых ценностей корпоративной культуры.

Практические результаты исследования. Совокупность методик позволяет обнаружить открытые и латентные конфликты в организации и стимулировать их конструктивное преодоление как на уровне топ-менеджмента, так и на уровне отдельных групп субъектов, которое, в конечном итоге, способствует развитию организации в целом. Выявленные результаты диагностики напрямую повлияли на корректировку текста проекта «Этического кодекса ТГУ», который был принят в 2015 г. с учетом предложенных изменений. В дальнейшем разработанная система методик может применяться в отношении других вузов-участников программы 5–100 и шире – в исследованиях любых организационных культур с целью преодоления конфликта писаных и неписаных правил.

На основе комплексной диагностики конфигурации корпоративной культуры НИ ТГУ были разработаны управленческие рекомендации для данного периода трансформации организации. При том, что искомым инвариантом доминирующей клановой культуры является университетская корпоративная культура как культура сотрудничества, служения людям, образованию, науке, подлинное взаимодействие профессора и студента.

1. Для усиления адхократии предлагаются конкурсы грантов, конкурсы педагогического мастерства, поддержка мобильности, подкрепленная возможностью всех категорий университетского сообщества ездить, учиться, повышать квалификацию вне стен университета; больше предложений от работников, новаторства, более осмысленный риск, более внимательное выслушивание «потребителей».

2. Для сохранения клановости предлагается предоставлять больше полномочий сотрудникам, больше возможностей вовлечения в бизнес, больше функционально перекрестной бригадной работы, общения на параллельных уровнях, проникнутый заботой моральный климат, более осязаемое признание заслуг сотрудников университета.

3. Для сохранения прежнего уровня рыночной культуры необходимо: продолжение стремления к превосходству, к стандартам деятельности университета мирового класса, ставка на энергичных сотрудников. Одновременно такой подход означает поддержку прежних показателей эффективности деятельности, внимание к клиентам, партнерам и «потребителям» продукции университета.

4. Для ослабления иерархической / бюрократической культуры необходимо принятие децентрализованных решений, уменьшения контрольных пунктов и уменьшения бюрократической волокиты, микроменеджмента, устранение бумажной работы. Ослабление иерархической культуры не предполагает отсутствия измерения, меньшей подотчетности людей, неследования правилам, отсутствия мониторинга, неприятия ориентации на изменения.

5. Для легитимации новых норм университета необходимо обеспечить постоянную коммуникацию между управлением и научно-педагогическими работниками с целью критического обсуждения данных норм и определения механизмов их выполнения. Это можно делать путем организации регулярных встреч высшего руководства с коллективами структурных подразделений, а также путем организации публичных дискуссий внутри университета.

6. Сотрудники должны ощущать позитивные изменения, происходящие в результате внедрения новых норм. Отсюда необходима система мероприятий по улучшению условий труда научно-педагогических работников, способная улучшить их восприятие ситуации в университете.

Подтверждения этим тезисам мы находим в результатах социологических исследований.

В результате работы в рамках Дорожной карты был разработан, апробирован, утвержден с корректировками текст «Этического кодекса» университета, ежегодный пересмотр и обсуждение статей которого является залогом обсуждения и возвращения к нормам университета, к обсуждению разрывов корпоративной культуры и способов их преодоления, что предстоит делать на протяжении 2017–2020 гг. Основная задача университетской корпоративной культуры на период 2017–2020 гг. – введение инновационных брендов

при сохранении классического традиционного наследия университета. Несмотря на новые ориентиры, связанные с прагматизацией, коммерциализацией и конкурентной борьбой, корпоративная культура университета ориентируется на сохранение его высокого предназначения и формирование профессиональной и личностной идентичности сотрудников.

Список литературы

1. Латыш Н. И. Идея университета в контексте современной цивилизации [Электронный ресурс]. URL: www.charko.narod.ru (дата обращения: 1.08.2016).
2. Ромашова И. П. К определению термина «корпоративный дискурс» в современной лингвистике // Омский научный вестник. 2015. № 3. С. 42–45.
3. Tierney W. G. Organizational culture in higher education: Defining the essentials, *The Journal of Higher Education*, Taylor & Francis, no. 59 (1), 1988, pp. 2–21.
4. Tierney W. G. Organizational socialization in higher education, *The Journal of Higher Education*, Taylor & Francis, 1997, no. 68 (1), pp. 1–16.
5. Kuh G. D., Whitt E. J. *The Invisible Tapestry: Culture in American Colleges and Universities*. ASHE-ERIC Higher Education Report No. 1. Washington, D.C.: Association for the Study of Higher Education, 1988. 160 p.
6. Bergquist W. H. *The four cultures of the academy: Insights and strategies for improving leadership in collegiate organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. 250 p.
7. Peterson M. W. Continuity, challenge, and change: An organizational perspective on planning past and future. *Planning for Higher Education*, 1986, no. 14 (3), pp. 6–15.
8. Dill D. D. Are Public Research Universities Effective Communities of Learning?: The Collective Action Dilemma of Assuring Academic Standards. In: *The Future of the American Public Research University*, R. L. Geiger, C. L. Colbeck, R. L. Williams, and C. K. Anderson (eds.), Rotterdam: SensePublishers, 2007, pp. 187–203.
9. Дягилева Л. В. Формирование корпоративной культуры железнодорожной отрасли посредством языковых игр // Наука и техника транспорта. 2012. № 3. С. 102–107.
10. Колобова А. А. Языковые средства как инструмент командообразования (на примере корпоративных кодексов американских компаний) // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. 2008. № 80. С. 173–178.
11. Мартынова С. С. О диалогической природе корпоративного дискурса // Вестник Московского государственного лингвистического университета. 2010. № 584. С. 183–188.
12. Гвозданная Н. В. Корпоративный медиадискурс как инструмент управления имиджем компании // Российская школа связей с общественностью. 2015. Т. 7. С. 90–96.
13. Дамбаева Е. Ю. Дискурс корпоративного бренда как тип дискурса объекта // Вестник Восточно-Сибирского государственного университета технологий и управления. 2012. № 3. С. 197–203.
14. Хахалева А. Ю. Информационный бюллетень как разновидность корпоративного PR-дискурса // Вестник

Московского государственного лингвистического университета. 2013. № 25. С. 61–76.

15. Дьякова Е. Ю. Дискурсивные стратегии образовательного дискурса (на материале анализа Интернет-сайта Оксфордского университета) // Язык, коммуникация и социальная среда. Воронеж: Изд-во ВГУ, 2006. С. 149–155.

16. Гербер Д. Е. Гетерогенность дискурса университетских веб-сайтов // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. 2014. Вып. 8. С. 67–73.

17. Жаркова У. А. Дискурсивные характеристики веб-сайта университета: к проблеме структурирования контента // Филологические науки. Вопросы теории и практики. 2015. № 5–2 (47). С. 59–61.

18. Ильина У. Б. Особенности функционирования рекламных и PR-текстов в коммуникативном пространстве германского университета // Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. 2. Языкознание. 2011. № 1. С. 172–177.

19. Кириллова И. К. Репрезентация невербальных знаков в университетском дискурсе // Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. 2. Языкознание. 2009. № 2. С. 228–231.

20. Максимов В. В., Найденов Е. В., Серебренникова А. Н. Дискурсивные особенности современной университетской газеты // Известия Томского политехнического университета. 2012. Т. 320. № 6. С. 131–134.

21. Шмелева Т. В. Ключевые слова текущего момента // Collegium. 1993. № 1. С. 33–41.

22. Шмелева Т. В. Кризис как ключевое слово текущего момента // Политическая лингвистика. Вып. 2 (28). Екатеринбург, 2009. С. 63–67.

23. Сковородников А. П. О ключевых словах русского менталитета // Светлица. 1992. № 1. С. 270–277.

24. Сковородников А. П. Ключевые слова // Теоретические и прикладные аспекты речевого общения: науч.-метод. бюллетень. Вып. 2. Красноярск – Ачинск: Красноярский государственный университет, 1997. С. 40–41.

25. Сковородников А. П. О смысловой амбивалентности ключевых слов современного российского политического дискурса (на материале газетных текстов) //

Политическая лингвистика. 2015. № 2. С. 50–56.

26. Пригожин А. И. Методы развития организации. Глава 3. Метод самодиагностики [Электронный ресурс]. URL: <http://portal-u.ru/glava-3-metody-upravlencheskoj-diagnostiki/3-1-metody-provedeniya-samodiagnostiki> (дата обращения: 08.10.2016).

27. Камерон К., Куинн Р. Диагностика изменений организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 311 с.

28. Афанасьева Д. О., Гулиус Н. С., Кашир В. В., Кузнецов А. Г., Петрова Г. И., Юрина Е. А. Исследование трансформации корпоративной культуры университета (опыт национального исследовательского томского государственного университета) // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 1. С. 53–64.

29. Алексеев О. Б. Состояние университетского управления и задачи HRM // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 1. С. 4–5.

30. Положение о корпоративной культуре Университета [Электронный ресурс]. URL: https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAAahUKEwi8I0KDrzHAhVE_ywKHUpAtg&url=http%3A%2F%2Fwww.tsu.ru%2Fupload%2Fcontent%2Fstatic%2Ffiles%2Fpol_kk.doc&ei=jT7YVfyZFst-swGL04rADQ&usg=AFQjCNElxB8sMWrfbtbTvn81XSxiPJTFQ&cad=rjt (дата обращения: 22.08.2016).

31. Этический кодекс Национального исследовательского Томского государственного университета. Локально-нормативный акт. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.csd.tsu.ru/node/3275> (дата обращения: 14.03.2017).

32. «Alma mater» [Электронный ресурс]. URL: <http://almamater.tsu.ru/> (дата обращения: 14.03.2017).

33. Слово ректору [Электронный ресурс]. URL: http://www.tsu.ru/university/rector_page/index.php? (дата обращения: 14.03.2017).

34. Андрищенко О. В., Фокина Т. П. Методологические и методические аспекты использования OCAI как инструмента диагностики и изменения организационной культуры // Основы экономики, управления и права. 2014. № 3. С. 62–68.

DOI 10.15826/umpa.2017.02.025

UNIVERSITY CORPORATE CULTURE TRANSFORMATION: SOCIOLOGICAL AND LINGUISTICS DIAGNOSIS METHODS

E. A. Yurina, N. S. Gulius

National Research Tomsk State University

36 Lenin ave., Tomsk, 634050, Russian Federation; yourina2007@yandex.ru

Key words: corporate culture of the university, corporate discourse of the university, transformation, code of ethics.

The purpose of the research article described the experience of sociological and linguistic studies of the National Research Tomsk State University corporate culture transformation during the 5–100 program (2013–2016) is to diagnose the current state and dynamics of the university corporate culture transformation, providing analytical support for changes.

The novelty of the research is provided by using a complex of sociological and linguistic methods. This allows us to identify the value orientations and preferences of employees in relation to the current image of the university and its desired image, which are revealed by the results of a sociological survey and according to the content analysis of the

discursive practices of the university. For the first time, qualitative-quantitative sociological methods were verified by phenomenological data obtained due to analyzing the corporate discourse of the university.

The relevance of the study caused by the fact that the corporate culture of the university and the corporate discourse as the exponent of the ideology and organization of core values serve as a strategic management tool to guide the divisions of the university community on common goals, to strengthen the vision of a world-class university, to ensure loyalty of employees, students, university partners, to facilitate communication within the university environment.

The sociological approach to the diagnosis of the configuration of TSU corporate culture used to relying on complex techniques: 1) self-diagnosis method «Metaphor» (by A. I. Prigozhin); 2) the construction of the frame structure of competing values based on the university staff survey «OCAI» (by K. Cameron and R. Quinn); 3) research of public opinion during the analytical data focus groups with representatives of the university community (supervisor: V. Kashpur, co-host – LA Dmitrieva, N. Gulius). The main objective was to identify the type of the dominant culture, its potential problem areas and gaps, as well as the dynamics of the changes under the influence of competing values.

Changes in the organization language (2005–2016) were analyzed on the material on three groups of text documents: 1) documents regulating the TSU ethical rules and corporate culture norms – «Regulations on the corporate culture of Tomsk State University» (2005) and «Code of Ethics of the Tomsk State University» (2015); 2) Rector 'treatment to the university community (2005–2016); 3) decoding of oral interviews with employees on the theme of the University changes (2014–2015). The analysis method included: 1) determination of the tokens number by the automatic processing of the analyzed texts by the program «Content analysis 1 Pro», 2) sample keywords of the corporate discourse and performance of their frequency; 3) formation of the ratings of keywords frequency in certain chronological and thematic groups of the analyzed texts 4) conceptual, semantic, contextual keyword analysis; 5) a comparative analysis of the composition and frequency of keywords in the text groups related to specific thematic groups and chronological periods; 6) changes in fixation; 7) interpretation.

TSU diagnostics revealed a mixed picture: stretching between clan culture and the market. The University discourse translates values mostly of the clan culture, although management practices are focused on the strict implementation of «market» indicators of world-class university. It was identified the orientation to rigid implementation of the goals and the achievement of results planned by the top-managers, but in respect of staff the «human» strategy of maximum involvement of the staff and the minimum number of dismissals has been selected. Keyword analysis confirms this transformation vector: the elements of the high pathetic rhetoric focused on the enthusiasm of employees are disappeared, it was found the increasing modality of negation and duty; strengthening the opposition of «our» and «them». The axiological dominant picture of the world is shifting from progressive and positive, inspiring to work together – to the tense and antagonistic calling to mobilize in a situation of fierce competition, the polarization and the erosion of values.

The required invariant of the dominant clan culture is the university's corporate culture as a culture of cooperation, serving the people, education, science, real interaction between professors and students. In conclusion, practical recommendations for the control period of the organization transformation are offered.

References

1. Latysh N. I. Ideya universiteta v kontekste sovremennoi tsivilizatsii [The Idea of the University in the Context of Modern Civilization], available at: www.charko.narod.ru (accessed 1.08.2016).
2. Romashova I. P. K opredeleniyu termina «korporativnyi diskurs» v sovremennoi lingvistike [To the Definition of the Term «Corporate Discourse» in Modern Linguistics]. *Omskii nauchnyi vestnik* [Omsk Scientific Bulletin], 2015, no. 3, pp. 42–45.
3. Tierney W. G. Organizational culture in higher education: Defining the essentials, *The Journal of Higher Education*, Taylor & Francis, no. 59 (1), 1988, pp. 2–21.
4. Tierney W. G. Organizational socialization in higher education, *The Journal of Higher Education*, Taylor & Francis, 1997, no. 68 (1), pp. 1–16.
5. Kuh G. D., Whitt E. J. The Invisible Tapestry: Culture in American Colleges and Universities. ASHE-ERIC Higher Education Report No. 1. Washington, D.C.: Association for the Study of Higher Education, 1988. 160 p.
6. Bergquist W. H. The four cultures of the academy: Insights and strategies for improving leadership in collegiate organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. 250 p.
7. Peterson M. W. Continuity, challenge, and change: An organizational perspective on planning past and future. *Planning for Higher Education*, 1986, no. 14 (3), pp. 6–15.
8. Dill D. D. Are Public Research Universities Effective Communities of Learning?: The Collective Action Dilemma of Assuring Academic Standards. In: *The Future of the American Public Research University*, R. L. Geiger, C. L. Colbeck, R. L. Williams, and C. K. Anderson (eds.), Rotterdam: SensePublishers, 2007, pp. 187–203.
9. Dyagileva L. V. Formirovanie korporativnoi kul'tury zheleznodorozhnoi otrasli posredstvom yazykovykh igr [Formation of the Railway Industry Culture through the Language Games]. *Nauka i tekhnika transporta* [Science and Technology in Transport], 2012, no. 3, pp. 102–107.
10. Kolobova A. A. Yazykovye sredstva kak instrument komandobrazovaniya (na primere korporativnykh kodeksov amerikanskikh kompanii) [Linguistic Means as a Tool for Teambuilding (based on the Corporate Codes of American Companies' Cases)]. *Izvestiya Rossiiskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A. I. Gertsena* [Izvestia: Herzen University Journal of Humanities & Science], 2008, no. 80, pp. 173–178.

11. Martyanova S. S. O dialogicheskoi prirode korporativnogo diskursa [On dialogic nature of corporate discourse]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo lingvisticheskogo universiteta* [Moscow State Linguistic University Bulletin], 2010, no. 584, pp. 183–188.
12. Gvozdnaya N. V. Korporativnyi mediadiskurs kak instrument upravleniya imidzhem kompanii [Corporate Media Discourse as a Management Tool of Company Image]. *Rossiiskaya shkola svyazei s obshchestvennost'yu* [The Russian School of Public Relations], 2015, vol. 7, pp. 90–96.
13. Dambaeva E. Yu. Diskurs korporativnogo brenda kak tip diskursa ob'ekta [Discourse of the Corporate Brand as a Type of Discourse of the Object]. *Vestnik VSGUTU* [East Siberia State University of Technology and Management Bulletin], 2012, no. 3, pp. 197–203.
14. Khakhaleva A. Yu. Informatsionnyi byulleten' kak raznovidnost' korporativnogo PR-diskursa [Newsletter as a type of corporate PR-discourse]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo lingvisticheskogo universiteta* [Moscow State Linguistic University Bulletin], 2013, no. 25, pp. 61–76.
15. D'yakova E. Yu. Diskursivnye strategii obrazovatel'nogo diskursa (na materiale analiza Internet-saita Oksfordskogo universiteta) [Discursive Strategies of Educational Discourse (based on the Analysis of the Oxford University Website)]. *Yazyk, kommunikatsiya i sotsial'naya sreda* [Language, Communication and Social Environment], Voronezh State University Press, 2006, pp. 149–155.
16. Gerber D. E. Geterogenost' diskursa universitetskikh veb-saitov [The Heterogeneity of University Website Discourse]. *Vestnik Baltiiskogo federal'nogo universiteta im. I. Kanta* [Immanuel Kant Baltic Federal University's Vestnik], 2014, iss. 8, pp. 67–73.
17. Zharkova U. A. Diskursivnye kharakteristiki web-saita universiteta: k probleme strukturirovaniya kontenta [Discursive Characteristics of a University Website: on the Problem of Structuring the Content]. *Filologicheskie nauki. Voprosy teorii i praktiki* [Philological Sciences. Issues of Theory and Practice], 2015, no. 5–2 (47), pp. 59–61.
18. Il'ina U. B. Osobennosti funktsionirovaniya reklamnykh i PR-tekstov v kommunikativnom prostranstve german-skogo universiteta [Functional Features of Advertising and PR-Texts in Communicative Sphere of the German University]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta Ser. 2. Yazykoznanie* [Science Journal of Volgograd State University. Linguistics], 2011, no. 1, pp. 172–177.
19. Kirillova I. K. Reprezentatsiya neverbal'nykh znakov v universitetskom diskurse [Representation of Nonverbal Signs in the University Discourse]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta Ser. 2. Yazykoznanie* [Science Journal of Volgograd State University. Linguistics], 2009, no. 2, pp. 228–231.
20. Maksimov V. V., Nayden E. V., Serebrennikova A. N. Diskursivnye osobennosti sovremennoi universitetskoi gazety [The Discursive Feature of Modern University Newsletter]. *Izvestiya Tomskogo politekhnicheskogo universiteta* [Bulletin of the Tomsk Polytechnic University], 2012, vol. 320, no. 6, pp. 131–134.
21. Shmeleva T. V. Klyuchevye slova tekushchego momenta [Key Words of the Current Moment]. *Collegium*, 1993, no. 1, pp. 33–41.
22. Shmeleva T. V. Krizis kak klyuchevoe slovo tekushchego momenta [Krizis (Crisis) as the Key Word of the Present Moment]. *Politicheskaya lingvistika* [Political Linguistics Journal], 2009, vol. 2, pp. 63–67.
23. Skovorodnikov A. P. O klyuchevykh slovakh russkogo mentaliteta [On the Key Words of Russian Mentality]. *Svetlitsa*, 1992, no. 1, pp. 270–277.
24. Skovorodnikov A. P. Teoreticheskie i prikladnye aspekty rechevogo obshcheniya [Theory and Practice of Speech Communication], Krasnoyarsk – Achinsk, Krasnoyarsk State University Publ., 1997, iss. 2, pp. 40–41.
25. Skovorodnikov A. P. O smyslovoi ambivalentnosti klyuchevykh slov sovremennogo rossiiskogo politicheskogo diskursa (na materiale gazetnykh tekstov) [On Semantic Ambivalence of Key Words of Modern Political Discourse (on the Material of Newspaper Texts)]. *Politicheskaya lingvistika* [Political Linguistics Journal], 2015, no. 2, pp. 50–56.
26. Prigozhin A. I. Metody razvitiya organizatsii [Methods Aimed at Organizational Development], available at: <http://portal-u.ru/glava-3-metody-upravlencheskoj-dagnostiki/3-1-metody-provedeniya-samodiagnostiki> (accessed 08.10.2016).
27. Cameron K., Quinn R. Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kul'tury [Diagnosing and Changing Organizational Culture], Saint-Petersburg, Piter, 2001, 311 p.
28. Afanas'eva D. O., Gulius N. S., Kashpur V. V., Kuznetsov A. G., Petrova G. I., Yurina E. A. Issledovanie transformatsii korporativnoi kul'tury universiteta (opyt natsional'nogo issledovatel'skogo tomskogo gosudarstvennogo universiteta) [Research of Corporate Culture Transformation at the University (on Experience of the National Research Tomsk State University)]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2016, no. 1, pp. 53–64.
29. Alekseev O. B. Sostoyanie universitetskogo upravleniya i zadachi HRM [University Management State and HRM Tasks]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2016, no. 1, pp. 4–5.
30. Polozhenie o korporativnoi kul'ture Universiteta [Regulations on the Corporate Culture of the University], available at: https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAAahUKewi8lOKDrrzHAhVE_ywKH_YupAtg&url=http%3A%2F%2Fwww.tsu.ru%2Fupload%2Fcontent%2Fstatic%2Ffiles%2Fpol_kk.doc&ei=jT7YVfyZFst-swGL04rADQ&usg=AFQjCNElxB8sMWrtftbTvn8lXSxiPJTFQ&cad=rjt (accessed 22.08.2016).
31. Eticheskii kodeks Natsional'nogo issledovatel'skogo Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Lokal'no-normativnyi akt [Ethical Code of National Research Tomsk State University. Local and Normative Act], available at: <http://www.csd.tsu.ru/node/3275> (accessed 14.03.2017).
32. «Alma mater», the TSU's newspaper, available at: <http://almamater.tsu.ru/> (accessed 14.03.2017).
33. Slovo rektoru [Word to the Rector] available at: http://www.tsu.ru/university/rector_page/index.php? (accessed 21.03.2017).
34. Andryushchenko O. V., Fokina T. P. Metodologicheskie i metodicheskie aspekty ispol'zovaniya OCAI kak in-

strumenta diagnostiki i izmeneniya organizatsionnoi kul'tury [Methodological and Methodic Aspects of Application of OCAI as an Instrument of Diagnostics and

Change of Organizational Culture]. *Osnovy ekonomiki, upravleniya i prava* [Fundamentals of Economics, Management and Law], 2014, no. 3, pp. 62–68.

Информация об авторах / Information about the authors:

Юрина Елена Андреевна – доктор филологических наук, профессор, профессор кафедры русского языка Национального исследовательского Томского государственного университета; 8 (913) 822–11–92; yourina2007@yandex.ru.

Гулиус Наталья Сергеевна – кандидат филологических наук, доцент факультета психологии Национального исследовательского Томского государственного университета, сотрудник Центра институциональных исследований НИ ТГУ; 8 (952) 880–77–05; guliussn@yandex.ru.

Elena A. Yurina – Doctor of Philological Sciences, Professor, National Research Tomsk State University; +7 (913) 822–11–92; yourina2007@yandex.ru.

Natalia S. Gulius – Candidate of Philological Sciences, Associate Professor, Chair of the TSU' ethics committee, National Research Tomsk State University; +7 (952) 880–77–05; guliussn@yandex.ru.





DOI 10.15826/umpa.2017.02.026

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ КАК ИНСТРУМЕНТ ВЫРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УНИВЕРСИТЕТЕ

И. С. Багдасарьян, Е. Н. Сочнева

Сибирский федеральный университет

Россия, 660041, г. Красноярск, пр. Свободный, д. 79; nauka_prima@mail.ru

Ключевые слова: университет, управление персоналом, кадровый резерв, компетенции, компетентностная модель, профиль компетенций, виды деятельности в вузе, оценка персонала.

Цель статьи – представить авторский опыт использования потенциала кадрового резерва в процессе принятия управленческого решения. Речь идет о совместной разработке компетентностной модели разных групп персонала университета. Такой род деятельности способствует развитию профессиональных и управленческих компетенций, личностных ресурсов, обмену опытом, налаживанием междисциплинарных отношений в вузовской среде, что, собственно, и лежит в основе идеи создания кадрового резерва.

Поставленная цель достигается на основе компетентностного и системного подходов к управленческим вопросам высшей школы. Методология исследования основана на использовании общенаучных методов, включая феноменологическое описание, метод фокус-групп, включенное наблюдение.

Практическая значимость работы заключается в представлении механизма создания, формирования и развития кадрового резерва СФУ, технологии его привлечения к управленческой жизни университета при построении компетентностной модели разных групп персонала с трансформацией коллективного знания в конечный продукт. Такой вид совместного творчества имеет сильный мотивационный эффект, так как дает возможность сотрудникам почувствовать свою сопричастность к общим делам университета, понять собственную ценность, значимость их мнения для руководства при разработке стратегии развития и подготовке ключевых документов.

Вклад данной практики в университетское управление заключается в представлении профессиональному сообществу опыта и технологии привлечения кадрового резерва для разработки, по сути, собственной оценки персонала университета через построение модели компетенций, где каждый из участников видит своих коллег и себя через призму требований к профессионализму и личности сотрудника современного вуза. Показано, что совместная деятельность руководства и резервистов дает возможность для развития корпоративной культуры и формирования человеческого капитала.

Статья представляет интерес для университетского менеджмента, HR-специалистов в области человеческого измерения университета.

В российском образовательном пространстве сегодня уже весьма зарекомендовала себя государственная программа поддержки крупнейших вузов страны – Проект 5–100, который изначально направлен на развитие университетов и повышение их престижности на глобальных рынках, в том числе на формирование и развитие человеческого капитала. Напомним, что проекты такого рода уже реализуются во многих странах мира начиная с 1990-х гг. Указ № 599 Президента России «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» дал старт Проекту 5–100 в мае 2013 г. Большая рабо-

та, проделанная за четыре года, сегодня позволяет анализировать полученные результаты [1, 2].

Так, в топ-600 вузов мира международно-го профессионального рейтинга университетов Worldwide Professional University Rankings RankPro (RankPro) за 2016–2017 гг. вошло 44 российских университета, из которых 21 находится в группе топ-500. К слову сказать, Сибирский федеральный университет занял в «топовом» рейтинге 452-е место в мире и 18-е в России [3].

За период реализации Проекта 5–100 ряд российских вузов вошли в топ-100 отраслевых рейтингов Times Higher Education: Московский

физико-технический институт (78-е место в направлении «Естественные науки»), Национальный исследовательский ядерный университет «Московский инженерно-физический институт» (36-е место в области физических наук), Новосибирский национальный исследовательский государственный университет (86-е место в области физических наук), Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики (56-е место в направлении «Компьютерные науки»), Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики (83-е место в направлении «Бизнес и экономика»), Московский государственный университет (43-е место в направлении «Компьютерные науки», 66 место – «Гуманитарные науки»). Количество международных публикаций в вузах-участниках Проекта с начала его старта выросло от 1,5 до 4 раз [4].

Ректор НИУ ВШЭ Я. Кузьминов на встрече с Президентом В. В. Путиным высказал предложение о продлении Проекта 5–100 до 2025 г. с одновременной постановкой цели, чтобы к его окончанию хотя бы один российский университет участвовал в каждом предметном рейтинге ведущих вузов. Статистика позволяет констатировать, что за последние два года в полтора раза увеличился объем НИОКРов на одного преподавателя вузов, входящих в Проект. Так, на начало 2017 г. на одного сотрудника приходится один миллион рублей научно-исследовательской работы, что в четыре раза выше, чем в среднем по российским вузам. Участники Проекта в прошлом году обеспечили 27% всей вузовской науки страны (до старта программы был 21%) [5].

Достигнуть поставленные государством и профессиональным сообществом цели возможно на основе комплексного подхода к их реализации, где одним из важнейших элементов этой системы является профессионал, способный и готовый развивать и отдавать свои знания, создавать и внедрять новые технологии, генерировать идеи, воплощать их и оценивать результат своих действий. Речь идет о тех, в ком заинтересована университетская среда для ее трансформации, повышения имиджевой и репутационной составляющих вуза [6, 7].

В этой связи в университетах, вошедших в глобальный проект, безусловно, должна выстроиться новая парадигма управления персоналом, основывающаяся на компетентностном подходе, на взаимоуважении и признании вклада каждого преподавателя, ученого, менеджера. В отечественной литературе, посвященной проблемам менед-

жмента и управлению персоналом, уже много раз были доказаны важная роль и эффективность такого института, как кадровый резерв в социально-экономической жизни устойчивых организаций. Определению термина, а также вопросам формирования и развития кадрового резерва в отечественной науке посвящено много работ. Так, А. Я. Кибанов указывал, что кадровый резерв – это работники организации, обладающие соответствующими знаниями и навыками, способные работать на новом месте и должности. Автор также видел кадровый резерв как элемент технологии управления развитием и поведением персонала, наряду с системой служебно-профессионального продвижения, мотивацией и стимулированием трудового поведения. Авторский коллектив в составе В. В. Травина, Т. В. Зайцевой, В. А. Дятлова, С. В. Шекшня и А. Т. Зуб работу с кадровым резервом рассматривали в комплексе мер по развитию персонала, вместе с оценкой результативности труда, обучением и ротацией персонала [8]. Другой известный отечественный ученый, Т. Ю. Базаров, в качестве кадрового резерва видит группу руководителей и специалистов, которые проявляют интерес и способны к управленческой деятельности, отвечают требованиям, предъявляемым той или иной должности, прошедших отбор и целевую квалификационную подготовку. А само назначение кадрового резерва рассматривает как один из возможных методов поддержания высокой работоспособности сотрудников [9, 10]. По мнению наших коллег из Томского государственного университета Л. А. Кудашкиной и Д. Н. Соколова, кадровый резерв выступает как ядро инновационно-активной среды университета, включенное в процесс управления изменениями. По итогам их исследования определены важнейшие стимулы работников, побуждающие их к участию в кадровом резерве [11].

В данной статье представлен опыт Сибирского федерального университета (СФУ) по работе с кадровым резервом при построении компетентностной модели сотрудников вуза, как одного из инструмента оценки персонала. Говоря о сегодняшнем СФУ, рассмотрим в ретроспективе процесс его становления. Уточним, что вуз был создан в 2006 г. путем слияния четырех учебных заведений города, среди которых были Красноярский государственный университет, Университет цветных металлов и золота, Технический университет и Архитектурно-строительная академия. Спустя шесть лет к уже существующему и действующему СФУ присоединился Торгово-экономический институт. Понятно,

каким сложным был этап перехода к новым условиям работы, составу трудовых коллективов, требованиям к профессионализму и личности каждого для достижения стратегических целей нового образовательного конгломерата, где тогда трудно понималась общая миссия, строилась организационная и корпоративная культура. По прошествии 10 лет в состав крупнейшего за Уралом университета входит 20 институтов, три филиала, в которых преподают около 3,5 тысяч преподавателей и учатся более 32 тысяч студентов.

Государство считает, что университет сегодня должен выступать в качестве аккумулятора научных идей и инициатора научно-технических преобразований, а постиндустриальная экономика предполагает взаимодействие университета с производственной сферой или реальным сектором экономики, и мы полностью поддерживаем этот тезис. Поэтому, на наш взгляд, весьма значимой показалась идея возрождения кадрового резерва университета в рамках участия СФУ в Проекте 5–100. Мы изучили опыт крупнейших вузов страны по созданию и развитию кадрового резерва и пришли к выводу, что в МГУ им. М. В. Ломоносова, НИУ ВШЭ, СПбГУ, Томском национальном исследовательском государственном университете, а также в Томском национальном исследовательском политехническом университете результаты его весьма эффективны. Анализ практик ведущих университетов страны показал, что в программы по развитию кадрового резерва включаются такие мероприятия, как выездные семинары, тренинги, направленные на рост профессиональных и личностных компетенций, стажировки в научной, педагогической, управленческой деятельности. Встречи с представителями органов власти, бизнеса, профессиональных сообществ, конкурсные мероприятия синергетически направлены на развитие академической среды вузов страны, формирование новых практик, инструментов и связей, позволяющих членам кадрового резерва активно включиться в жизнь университета [8, 12, 13]. В ходе анализа деятельности коллег нам не встретилось работ, в которых была бы показана практика использования потенциала кадрового резерва для принятия управленческих решений в университете. С опорой на опыт вышеуказанных вузов мы построили взаимодействие с членами кадрового резерва (с учетом новых управленческих подходов, направленных на достижение стратегических задач университета).

В соответствии с мероприятием М 2.3.1. «Формирование кадрового резерва университета

и развитие его профессиональной компетентности» в рамках Проекта 5–100 в СФУ был создан творческий коллектив из числа научно-педагогического состава университета, имеющего активную жизненную позицию, стремящегося к введению инноваций, болеющего за имидж, репутацию, рейтинги СФУ, и службы управления социальной политики и развития персонала.

Таким образом, уже на этапе подготовки самого мероприятия, разработки технологии формирования кадрового резерва, нормативно-правовых документов, сопровождающих его работ с руководством университета, директорами институтов была сформирована команда профессионалов и единомышленников, готовая предъявить свой опыт и способная учиться всему новому, что предстояло еще сделать в этом направлении, брать на себя ответственность за результат.

В сентябре 2016 г. был организован и проведен конкурс участия в кадровом резерве, по результатам которого проанализированы все полученные от соискателей материалы в виде достижений в профессиональной деятельности, мотивационного эссе, проекта индивидуального плана развития, а также результатов выявления профессионально важных качеств соискателей, после чего прошло непосредственно зачисление в число резервистов.

Мы были убеждены, что кадровый резерв в университете должен представляться различными группами, карьера которых будет строиться по индивидуальным маршрутам, что собственно является существенным отличием кадрового резерва вуза, от других организаций, который строится не по принципу замещения должностей, а по принципу формирования профессиональных сообществ. Таким образом, был разработан проект, который предполагал набор резервистов по двум группам: академический и административно-управленческий кадровый резерв. В свою очередь, первая делилась на подгруппы в области педагогической и научно-исследовательской деятельности. Мы рассматривали функции кадрового резерва, опираясь на системно-функциональный подход, понимая, что каждая из групп является элементом общей научно-образовательной системы СФУ, структурно и содержательно наполняя собой Дорожную карту его развития [14, 15].

Большую роль в реализации этой деятельности, как и тогда, сегодня играет институт кураторства, в состав которого вошли университетские сотрудники из числа творческого коллектива, стоявшего у истоков создания кадрового резерва. Именно кураторы знают о целях и мотивах пре-

бывания в кадровом резерве коллег по университету, помогают им в карьерном развитии. Однако ничего бы и не произошло, если бы не высокая степень заинтересованности и вовлеченности в данный проект администрации вуза. В данном случае мы говорим об имеющейся потребности руководителей всех уровней управления в высококвалифицированных кадрах, способных быть конкурентоспособными не только на отечественных, но и на международных площадках.

Сформированная Программа развития резервистов, согласно стратегическим целям университета, в рамках Школы кадрового резерва предполагала проведение серии встреч, тренингов и практических семинаров с участием ведущих специалистов страны, что в целом позволяет говорить о большой проделанной работе в области наращивания человеческого капитала университета.

В отличие от имевшихся ранее представлений в области развития кадрового резерва университета администрация СФУ поставила резервистам цель быть активными при решении управленческих задач, стоящих перед вузом, инициировать новые проекты, вносить предложения по решению системных проблем в разных областях деятельности. Были организованы группы кадрового резерва с проректорами, которые явились мощным мотиватором к такого рода деятельности. В данном случае для наших участников резерва было важно признание их значимости, лежащее в горизонтальной плоскости отношений руководства в виде его обращения к резервистам за важной для стратегического развития университета профессиональной помощью.

В ходе другого мероприятия, реализующегося в рамках Проекта 5–100, мы работали над формированием и совершенствованием ориентированной на результат системы управления посредством перевода всех научно-педагогических работников (НПР) на эффективные контракты. В поле наших интересов были вопросы разработки системы критериев индивидуальной оценки работы НПР по группам должностей (директор института, заведующий кафедрой, руководитель научного направления, педагогические и научные работники, иностранные специалисты). В связи с этим весьма значимой и ответственной задачей для нас являлась работа над моделями компетенций и профилями результативности НПР по группам должностей. На первом этапе этой деятельности уже была сформирована проектная группа, которая включала в себя руководителя и сотрудников службы управления персоналом университета, кураторов групп кадрового резерва, имею-

щих соответствующие компетенции в кадровом менеджменте, управлении персоналом, трудовом праве и имеющих профессиональные навыки в реализации педагогической и научной деятельности.

Данной рабочей группе в процессе столь серьезной работы предстояло ответить на вопрос, какие группы компетенций у той или иной категории сотрудников являются ключевыми для эффективного исполнения их функций и задач. Для этого были проанализированы Программа развития СФУ на 2011–2021 гг., План мероприятий реализации Программы повышения конкурентоспособности (дорожная карта) на 2016–2020 гг., критерии эффективности деятельности вузов Министерства образования и науки Российской Федерации, мониторинги ведущих вузов, профессиональные стандарты, Положение об оплате труда и премирования в СФУ, эффективные контракты для соответствующих групп работников.

В процессе профессионального и творческого взаимодействия с участниками кадрового резерва возникла идея использовать их потенциал для решения сложных управленческих задач в университете, направленных на рост конкурентных позиций, в том числе обозначенных рамками Проекта 5–100. Для нас было важным развитие таких характеристик резервистов, как инициативность, ориентация на наращивание профессиональных компетенций, стремление совершенствовать методы работы, желание и умение генерировать идеи, участие в коммуникативных мероприятиях и, конечно, личностная потребность быть полезным университету.

Поэтому на втором этапе разработки компетентностных моделей, через корпоративный сайт университета, аккаунт «Мой СФУ», где осуществляются все коммуникации между кадровым резервом, администрацией и иными подразделениями, мы предложили резервистам включиться в данную работу. При этом для резервистов группы «Академический КР в области научно-исследовательской деятельности» было предложено внести свои предложения в содержание модели компетенций и результативности деятельности научного сотрудника и руководителя научного направления. Соответственно, резервисты группы «Академический КР в области педагогической деятельности» работали над содержанием модели компетенций и результативности деятельности преподавателя, а члены административно-управленческого кадрового резерва строили модель компетенций заведующего кафедрой и директора института.

Обращаем внимание на то, что в процессе данной работы мы акцентировали тесную взаи-

мосьвязь между профилем группы кадрового резерва и профилями моделей компетенций. Это было сделано для того, чтобы вызвать интерес у резервистов; от наполнения каждой модели зависит непосредственно их будущая деятельность и карьерный рост в университете. Другими словами, резервистам была представлена возможность самостоятельно выстроить ориентиры будущего, задать вектор собственного развития. По нашему мнению, такой подход дает возможность почувствовать значимость каждого в преобразовании и оптимизации университетской жизни через собственную деятельность, а также получить управленческий опыт работы над документами и принятием решений.

В свое время немецкие специалисты в области управления персоналом В. Зигерт и Л. Ланг на основе теории Д. Макгрегора показали, что работники испытывают недовольство, если решения об изменении в их работе принимаются без учета их мнения. Подобные принципы также обоснованы в системе бережливого производства (lean-production). Мы точно понимали, что данный вид совместного творчества будет иметь сильный мотивационный эффект, так как он позволяет сотрудникам не просто жить в бюрократической системе, где сверху задаются рамки и приоритеты, а дает возможность почувствовать свою сопричастность общим делам университета, понять собственную ценность, значимость их мнения для руководства при разработке стратегии развития и подготовки ключевых документов. Кроме того,

известно, что совместная работа такого рода сближает людей как ничто иное. Коллектив срабатывается еще задолго до того, как резервисты станут руководителями, а это позволит в дальнейшем им работать более эффективно, собирая своих единомышленников в проектные команды.

Итак, резервистам был представлен макет общей компетентностной модели и результативности деятельности, без ориентации на конкретную должность. Мы предложили каждой группе кадрового резерва наполнить ее структурно и содержательно на свое усмотрение, ориентируя их на примерный образец (см. табл. 1).

В рамках творческого задания нужно было внести свои предложения в виде наименования компетенции с оценочным критерием, а в последней колонке расставить баллы значимости этих критериев на усмотрение резервистов. Сумма баллов в каждой таблице должна равняться 100. Отметим, в задании не отмечалось жесткой привязки на указанные группы компетенций, что давало некую свободу в его выполнении. Для реализации данной задачи мы создали подробную инструкцию с указанием цели данного вида деятельности, степени ее важности, влияния полученных результатов на принятие управленческого решения администрацией вуза. Предлагаемые компетенции и критерии должны были быть конкретными, реалистичными и взвешенными, связанными с профессиональными стандартами и не выходить за рамки трудового законодательства.

Таблица 1

Модель компетенций и результативность деятельности

Наименование компетенции	Количественное измерение реализации компетенции	Значимость показателя в баллах
Блок 1. Личные достижения		
1.1. Научно-исследовательская работа		
1.2. Организационно-методическая работа		
1.3. Управленческая деятельность		
Блок 2. Результативность работы		
2.1. Высокие достижения в науке		
2.2. Учебная работа		
2.3. Репутационная деятельность		
2.4. Проектная работа		

Во время подготовки предложений мы продолжали активно взаимодействовать с резервистами, консультируя их в правовых, этических аспектах, работали с сомнениями и возражениями. На следующем этапе проектная группа по разработке компетентностной модели с учетом полученных результатов, аккумулируя их в конкретное содержание разработанного кадровым резервом документа, предложила его к всеобщему обсуждению. Таким образом, была организована открытая дискуссия, где каждый из резервистов мог внести свои обоснованные замечания, предложения. Состоялась активная полемика в сети СФУ по поводу того, какие критерии принять и как их оценивать, в конечном счете. Отметим, что в процессе творческой работы нами был использован метод группового принятия управленческих решений, включающий в себя элементы мозгового штурма, морфологического и систематико-логического методов.

Рассмотрим некоторые результаты совместной деятельности. Например, измеримыми характеристиками научно-исследовательской деятельности НПП резервисты считали величину индекса Хирша, количество публикаций в журналах, входящих в перечень Scopus и Web of Science, монографий за определенный период и т. п. Успехи в проектной работе должны, по их мнению, измеряться суммами, на которые заключены хозяйственного и выиграны гранты, а репутационная деятельность – количеством контактов со средствами массовой информации, освещающими деятельность университета, объемом консалтинговых услуг сторонним организациям, количеством реализованных программ дополнительного профессионального образования и т. п. Резервисты предлагали в качестве эффективной работы со студентами считать количество публикаций студентов в рецензируемых изданиях, индексируемых ВАК, РИНЦ и зарубежными системами.

Сегодня мы перешли к заключительному этапу деятельности, когда проектная группа готовит к публикации на сайте университета коллективно разработанные модели компетенций и критерии их эффективности для всех групп персонала. Мы готовы к открытому обсуждению разработанных материалов профессиональным сообществом вуза и всеми заинтересованными сотрудниками университета. Каждый, имея свою позицию, может задать вопрос или высказать мнение членам проектной группы, которое обязательно будет учтено, прежде чем документ будет принят и закреплен юридически.

Резюмируя все вышеизложенное, можно констатировать, что в процессе деятельности

в рамках мероприятий Проекта 5–100 (СФУ) был разработан механизм создания, формирования и развития кадрового резерва, технология его привлечения к управленческой жизни университета и взаимодействия с ним при разработке значимых документов. Концептуально данная технология представлена несколькими этапами:

- 1 этап – создание проектной группы;
- 2 этап – разработка макета документа;
- 3 этап – представление макета документа членам кадрового резерва;
- 4 этап – генерирование идей по наполнению документа резервистами;
- 5 этап – синтез идей резервистов в единый документ;
- 6 этап – обсуждение документа профессиональным сообществом.

Итак, на первом этапе создается проектная группа из числа ППС, администрации, службы управления персоналом, кураторов кадрового резерва и других заинтересованных лиц. На втором этапе данной группой создается макет некоего документа, отражающего основное содержание управленческого решения и методические пояснения по работе с ним. На третьем этапе с помощью корпоративного сайта резервистам предлагается наполнить данный макет своими идеями. На четвертом этапе, соответственно, в установленный проектной группой срок осуществляется сбор этих предложений, а уже на пятом – обобщение полученных результатов в единый документ. Роль шестого этапа заключается в организации общественного обсуждения полученного результата на платформе корпоративного сайта университета.

На сегодня кадровый резерв представляет собой сосредоточение интеллектуального и творческого потенциала вуза, что может действительно способствовать решению стратегических задач университета. Отметим, что данный институт за период своей жизнедеятельности и в будущем рассматривается нами не только как своеобразный «инкубатор» роста человеческого капитала университета, но и как серьезный инструмент помощи в решении разнообразных вопросов в управлении вузом.

Полагаем, что опыт Сибирского федерального университета будет весьма полезен менеджменту вузов России, тем, кто только планирует возрождение кадрового резерва, что в целом позволит достигнуть поставленных стратегических целей, укрепить корпоративную культуру университета, сформировать положительный имидж во внешней среде, быть узнаваемыми в отечественном и зарубежном сообществе. Мы пришли к выводу, что

совместная деятельность руководства университета и резервистов – помимо развития профессиональных, управленческих компетенций и личностных ресурсов – будет способствовать обмену опытом резервистов между собой, налаживанию междисциплинарных отношений. Думается, успех университета связан, прежде всего, с построением комфортной профессиональной среды для творческой работы его сотрудников. Поэтому развитие кадрового резерва не просто дань моде, а основа внутренней политики университета.

Список литературы

1. Об утверждении плана мероприятий по развитию ведущих университетов, предусматривающих повышение их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров: распоряжение Правительства России от 29 октября 2012 г. № 2006-р [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_137181/ (дата обращения: 07.03.2017).
2. О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки: Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 599 [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129346 (дата обращения: 07.03.2017).
3. СФУ улучшил позиции в международном рейтинге RankPro [Электронный ресурс]. URL: <http://www.interfax-russia.ru/Siberia/news.asp?id=813101&p=17> (дата обращения: 07.03.2017).
4. ВШЭ стала одним из четырех российских университетов в Топ-100 отраслевых рейтингов [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/news/edu/192104669.html> (дата обращения: 07.03.2017).
5. Пятёрка лучших [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2017/01/09/putin-ocenil-uspehi-rossijskih-universitetov.html> (дата обращения: 01.03.2017).
6. Малимонов И. В., Король Л. Г. Социологический мониторинг как неотъемлемая часть системы управления вузом // Экономика и управление в современных условиях: материалы Междунар. (заоч.) науч.-практ. конф. / гл. ред. В. Ф. Забуга. Красноярск: Негосударственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Сибирский институт бизнеса, управления и психологии», 2015. С. 164–168.
7. Сертификация преподавателей университета на основе оценки научно-педагогических компетенций / А. П. Исаев, Л. В. Валуева, Е. В. Мартынова, Л. В. Плотноков [и др.]; под общ. ред. А. П. Исаева. Екатеринбург: Издательский дом «Ажур», 2015. 106 с.
8. Другова Е. А. Управление персоналом в университетах: тренды, вызовы, новые фокусы управления. Обзор конференции «HR-ТРЕНД 2015: Управление талантами и трансформация корпоративной культуры» // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 4. С. 129–132.
9. Базаров Т. О Федеральном резерве управленческих кадров // Управление персоналом. 2009. № 14. С. 20–23.
10. Базаров Т. Ю., Ладионенко М. А. Методика создания модели компетентностей // Организационная психология. 2013. Т. 3. № 3. С. 61–77.
11. 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. С. 109–114.
12. Ишмурадова Т. В. Практика работы с группой высокого профессионального потенциала университета: кейс Высшей школы экономики // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 2. С. 84–92.
13. Калинин П. А., Варанкина С. В., Немчанинова Е. Н. Кадровый резерв современного вуза как функция менеджмента образовательной организации // Инновации в науке. 2015. № 48. С. 115–123.
14. Положение о кадровом резерве ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет» ПВД КР-2016 [Электронный ресурс]. URL: <http://about.sfu-kras.ru/docs/9729/pdf/250684> (дата обращения: 07.03.2017).
15. Андриенко А. В., Калачикова О. Н. Разработка модели компетенций преподавателей вуза для задач управления персоналом // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 1. С. 10–16.

DOI 10.15826/umpa.2017.02.026

PERSONNEL RESERVE IN MANAGING A HIGHER EDUCATION ORGANIZATION

I. S. Bagdasaryan, E. N. Sochneva

Siberian Federal University

79 Svobodny ave., Krasnoyarsk, 660041, Russian Federation; nauka_prima@mail.ru

Keywords: university, personnel management, personnel reserve, competences, competence model, competence profile, types of activity in the university, personnel assessment.

The purpose of the article is to present the author's experience of using the potential of the personnel reserve in the process of making managerial decisions. It is a question of joint development of the competence model for different groups of university personnel. This kind of activity contributes to the development of professional and managerial competencies, personal resources, the exchange of experience among themselves, the establishment of interdisciplinary relations in the university environment, which, in fact, underlies the idea of creating a personnel reserve.

The goal is achieved on the basis of competence and system approaches to management issues of higher education. The research methodology is based on the use of general scientific methods, such as: phenomenological description, focus group method, included observation.

The practical significance of the research is to develop a mechanism for creating, forming and developing personnel reserve of SFU, the technology of its attraction to the management life of the university when building the competence model of different groups of personnel, transforming collective knowledge into the final product. This kind of joint creativity has a strong motivational effect, as it gives employees the opportunity to feel their involvement into the university's common affairs, understand their own value, importance of their opinion for management when developing a development strategy and preparing main documents.

The contribution of this study to the theory and practice of university management is to present to the professional community the experience of attracting a pool of personnel for the development of an essentially independent assessment of the university personnel through the construction of a competence model where participants see their colleagues and themselves through the prism of the requirements for professionalism and personality of the employee of a modern university. It is shown that the joint activity of management and reservists provides an opportunity for the growth of internal knowledge, the development of corporate culture and the formation of human capital.

The article is of interest for university management, HR specialists in the field of the human dimension of the university.

References

1. Ob utverzhdenii plana meropriyatiy po razvitiyu vedushchikh universitetov, predusmatrivayushchikh povyshenie ikh konkurentosposobnosti sredi vedushchikh mirovykh nauchno-obrazovatel'nykh tsentrov: rasporyazhenie Pravitel'stva Rossii ot 29 oktyabrya 2012 g. № 2006-r [On approval of an action plan for the development of the leading universities in providing their competitiveness among the world's leading research and education centers: Decree of the Government of the Russian Federation dated 29 October 2012 No. 2006-p], available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_137181/ (accessed 07.03.2017).
2. O merakh po realizatsii gosudarstvennoi politiki v oblasti obrazovaniya i nauki: Ukaz Prezidenta RF ot 7 maya 2012 g. № 599 [On the Measures on Realization of State Policy in Education and Science: Decree of the President of the Russian Federation dated 7 May 2012 No. 599], available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129346 (accessed 07.03.2017).
3. SFU uluchshil pozitsii v mezhdunarodnom reitinge RankPro [Siberian Federal University Improved Its Position in Worldwide Professional University Rankings], available at: <http://www.interfax-russia.ru/Siberia/news.asp?id=813101&p=17> (accessed 07.03.2017).
4. VShE stala odnim iz chetyrekh rossiiskikh universitetov v Top-100 otraslevykh reitingov [HSE One of Four Russian Universities in the Top-100 Subject Rankings], available at: <https://www.hse.ru/news/edu/192104669.html> (accessed 07.03.2017).
5. Pyaterka luchshikh [The Top Five], available at: <https://rg.ru/2017/01/09/putin-ocenil-uspehi-rossijskih-universitetov.html> (accessed 01.03.2017).
6. Malimonov I. V., Korol L. G. Sotsiologicheskii monitoring kak neot'emlemaya chast' sistemy upravleniya vuzom [Sociological Monitoring as an Integral Part of the Control System of Higher Education Institution]. In: Zabuga V. F. (ed.) *Ekonomika i upravlenie v sovremennykh usloviyakh: materialy Mezhdunarodnoi (zaочноi) nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Economics and Management in Current Settings: Scientific Conference Proceedings], Krasnoyarsk, 2015, pp. 164–168.
7. Isaev A. P., Valueva L. V., Martynova E. V. et al. (eds.). *Sertifikatsiya prepodavatelei universiteta na osnove otsenki nauchno-pedagogicheskikh kompetentsii* [Lecturers Certification based on Scientific and Pedagogical Competences Assessment], Ekaterinburg, Izdatelskii dom «Azhur», 2015, 106 p.
8. Drugova E. A. Upravlenie personalom v universitetakh: trendy, vyzovy, novye fokusy upravleniya [Human Resource Management in the Universities: New Focuses of Management]. «HR-TREND 2015» Conference Review. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2015, no. 4, pp. 129–132.
9. Bazarov T. O Federal'nom rezerve upravlencheskikh kadrov [On the Federal Reserve of the Managing Human Resource]. *Upravlenie personalom* [Human Resource Management], 2009, no. 14, pp. 20–23.
10. Bazarov T. Yu., Ladionenko M. A. Metodika sozdaniya modeli kompetentnostei [The Method of the Creation of the Model of Competences]. *Organizatsionnaya psikhologiya* [Organizational Psychology], 2013, vol. 3, no. 3, pp. 61–77.
11. Kudashkina L. A., Sokolov D. N. Stimuly k uchastiyu v programme kadrovogo rezerva universiteta u rabotnikov s vysokim potentsialom [High Potential Workers Incentives for Participating in Talent Pool]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2016, no. 1, pp. 109–114.
12. Ishmuratova T. V. Praktika raboty s gruppoi vysokogo professional'nogo potentsiala universiteta: keis Vysshei shkoly ekonomiki [Practical Experience of Working with High Professional Potential University Team: HSE Case]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2016, no. 2, pp. 84–92.
13. Kalinin P. A., Varankina S. V., Nemchaninova E. N. Kadrovyy rezerv sovremennogo vuza kak funktsiya menedzhmenta obrazovatel'noi organizatsii [Personnel Reserve of Modern Higher Education Institution as Function of Management of the Educational Organization]. *Innovatsii v nauke* [Innovations in science], 2015, no. 48, pp. 115–123.
14. Polozhenie o kadrovom rezerve FGAOU VO «Sibirskii federal'nyi universitet» [Regulations on the Personnel Reserve of the Siberian Federal University] PVD KR-2016, available at: <http://about.sfu-kras.ru/docs/9729/pdf/250684> (accessed 07.03.2017).

15. Andrienko A. V., Kalachikova O. N. Razrabotka modeli kompetentsii prepodavatelei vuza dlia zadach upravleniia personalom [University Professor's Competency Model: Impact on Human Resources]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2016, no. 1, pp. 10–16.

Информация об авторах / Information about the authors:

Багдасарьян Ирина Сергеевна – кандидат психологических наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами» Сибирского федерального университета; 8 (391) 206–36–78; nauka_prima@mail.ru.

Сочнева Елена Николаевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Теоретические основы экономики» Сибирского федерального университета; 8 (391) 206–36–78; sochneva.e@inbox.ru.

Irina S. Bagdasaryan – Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Department «Economy and Control of Business-processes», Siberian Federal University; +7 (391) 206–36–78; nauka_prima@mail.ru.

Elena N. Sochneva – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department «Theoretical Foundations of Economy», Siberian Federal University; +7 (391) 206–36–78; sochneva.e@inbox.ru.



ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ: ПРОЕКТНАЯ РАБОТА ПО ТЕХНОЛОГИИ SCRUM

Н. В. Волкова, В. А. Плотников

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
Россия, 190008, г. Санкт Петербург, ул. Союза Печатников, 16; nv.volkova@hse.ru*

К л ю ч е в ы е с л о в а: университет, управление талантами, кадровый резерв, административный кадровый резерв, экспертная оценка, проектный менеджмент, методология Scrum.

Статья относится к категории «кейс», в ней рассматривается опыт Санкт-Петербургского филиала Высшей школы экономики по оптимизации управления через системные трансформации подходов к организации административных сервисов с задействованием наиболее перспективных сотрудников «HiPo» для реализации проектов в области развития университетской корпоративной среды.

Основная цель статьи состоит в демонстрации опыта выстраивания системного подхода к реализации новой организационной модели в вузе благодаря участию наиболее талантливых сотрудников, с использованием методологии проектного менеджмента Scrum.

В статье последовательно рассмотрены базовые концепции управления талантами в современном университете и основные принципы методологии Scrum. Представлены результаты мониторинга, выявившие наиболее важные направления активности при формировании проектов для участников группы «HiPo». Определены важнейшие направления деятельности Кампуса, нуждающиеся в реализации децентрализованного подхода к управлению проектной работой. Затем приводится описание особенностей реализации проектов в Высшей школе экономики, осуществляемых в рамках методологии Scrum как в пилотном, так и в штатном вариантах.

Проведенное исследование дает основание для выводов о необходимости учета особенностей корпоративной культуры при внедрении новых управленческих механизмов. Обнаружено, что основные ожидания сотрудников по оптимизации сервисов связаны с диджитализацией процессов, переводом в электронные формы большинства действий, касающихся обсуждений, согласований, обеспечения делопроизводства и управления в целом. В то же время устоявшиеся управленческие подходы зачастую воспринимаются в формате догмы и не рассматриваются большинством в качестве возможных направлений трансформации. В этом плане необходимо участие неформальных лидеров, получающих прямую поддержку от руководства для реализации изменений в пользу оптимизации процессов.

Современные концепции управления талантами в университете

Начало XXI в. стало временем активного поиска лучших практик для развития университетов. Участие в международных рейтингах, оценка уровня трудоустройства выпускников, привлечение иностранных студентов и другие ключевые показатели деятельности вузов требуют оптимизации административных сервисов и подбора в них специалистов, способных по своим личностным и деловым качествам обеспечить достижение поставленных целей. Соответственно, одним из важных направлений в работе с персоналом становится формирование системы управления талантами в высшем учебном заведении, которая будет охватывать не только научно-педагогических работников, но и представителей административно-управленческих подразделений. Основная цель этого процесса – сформировать команду высококвалифицированных специалистов (talent pool), представители которой обладают личностными

и деловыми качествами, необходимыми для замещения ключевых позиций в организации [1].

Отечественные вузы активно взялись за освоение новых подходов к управлению человеческими ресурсами, во многом ориентируясь на занятия лидерских позиций в рейтингах мировых университетов. Так, особенно ценный опыт и успешные практики демонстрируются в рамках работы экспертного объединения «Университетского клуба 5–100», деятельность которого в значительной мере связана с выстраиванием стратегии привлечения талантов из разных сфер, в том числе из бизнеса, в университеты. Высшая школа экономики (НИУ ВШЭ) выступает активным участником этой группы и демонстрирует свои инициативы в этом отношении. Необходимо при этом отметить, что отечественные университеты активно занялись развитием кадровых резервов, а также совершенствование систем работы с персоналом, входящим в их состав. Так, в ходе исследований, проведенных на базе высших учебных заведений, было отмечено, что основой профессиональной компетентности яв-

ляются личностные качества сотрудников [2] и их соответствие модели компетенций, разработанной в вузе [3]. Тем не менее в современных экономических условиях важно обратить внимание на развитие такого делового качества резервистов, как проектная работа в команде. Настоящая статья содержит описание опыта кампуса Высшей школы экономики (Санкт-Петербург) по внедрению в практику управления персоналом двух взаимодополняющих элементов: системы управления талантами и подходов к гибкому проектированию, которые можно рассматривать в качестве основы эффективной работы для нововведений.

Управление талантами (talent management) в настоящее время представляет собой чрезвычайно популярный тренд и используется во многих успешных отечественных и зарубежных компаниях. Широкий спектр подходов и лучших практик дает возможность выявить наиболее подходящую стратегию для фирм, действующих в различных сферах деятельности. Эта категория управления персоналом получила развитие в конце 1990-х гг. как область знания, но стоит отметить, что практика управления талантами имела место и до появления понятийно-категориального аппарата. Вместе с тем, научная дискуссия шла параллельно и с широким общественным обсуждением. Так, в конце прошлого века этому вопросу стали уделять внимание десятки тысяч компаний по всему миру. Признаваемым лидером в данном направлении стала компания Маккинзи, давшая почву для широкого обсуждения в ряде публикаций после выхода в свет книги «Война за таланты» [4]. Названные тенденции продолжили набирать обороты после того, как фирма Softscape выразила уже ставший привычным термин «управление талантами» в публикациях работника компании Дэвида Уоткинса. Своего рода революционный подход, ориентировавший бизнес на работу с наиболее успешными сотрудниками, повлек за собой повальное увлечение и успешное внедрение предлагавшихся Маккинзи и Softscape техник.

Концептуально управление талантами обнаруживает внутреннюю целостность и пока прослеживается единство во мнениях о подходах компаний к его реализации. В целом эта сфера деятельности рассматривается как работа по развитию в наиболее перспективных сотрудниках лидерских и деловых качеств, что в определенной мере воздействует на перспективы их карьерного роста. Безусловно, создание и поддержка подобного механизма чрезвычайно сильно воздействует на привлекательность организации в качестве работодателя и дает конкурентные преимуще-

ства при найме работников с внешнего рынка [5]. Чтобы заставить этот механизм работать в полной мере, необходимо формальное закрепление всех бизнес-процессов, выстраиваемых в рамках реализации этой стратегии [6].

Если в XXI в. работа с талантами стала неотъемлемой частью активности коммерческих компаний, а вскоре в качестве адаптированного подхода по управлению персоналом стала распространяться на органы власти и некоммерческий сектор, то с университетами дело обстояло несколько сложнее. В этом плане можно обозначить несколько причин. Во-первых, университеты представляют собой особую среду для HR-сферы, они выступают в качестве наиболее сильных поставщиков кадров для большинства отраслей экономики. Во-вторых, будучи разработчиками многих подходов, в том числе и к управлению человеческими ресурсами, университеты медленно адаптируют их в своей организационно-административной системе.

Так как высшие учебные заведения склонны к сохранению традиционных управленческих моделей, внедрение лучших практик из бизнеса в университетах реализуется не очень динамично. В качестве примера можно привести американское исследование 2003 г., в котором были рассмотрены основные формы по управлению талантами в Лиге плюща, в результате чего было обнаружено практически полное отсутствие формальных инструментов и сколько-нибудь системной работы в этом направлении [7]. С большой долей вероятности утверждается, что такая картина может быть обязана традициям устойчивого и низко-динамичного отношения к развитию управленческой среды и замедленными, в сравнении с бизнесом, процессами внедрения современных подходов корпоративного менеджмента [8].

В то же время современный университет, претендующий на лидерские позиции, должен учитывать, что простые измерения, подходящие для бизнеса, не могут быть в прямой постановке применены в вузе. Показатели продуктивности выступают в качестве индикаторов эффективности работы университета для внешних экспертов (которые оценивают образовательные программы, количество статей и диссертаций), но они не дают основания для выводов о качестве управления [9]. Поэтому необходимы такие управленческие решения, которые сконцентрированы на иных основаниях, влияющих на создание благоприятной внутриуниверситетской среды и создание комфортных условий для преподавателей и исследователей.

В настоящее время в НИУ ВШЭ выстроена серьезная работа по взаимодействию с двумя категориями работников: академический и административный персонал. Если академический кадровый резерв в большей мере связан с развитием преподавательских и исследовательских компетенций участников, то в задачи административного кадрового резерва входит совершенствование управленческих компетенций. В обоих случаях команды резервистов воспринимаются группой высокого потенциала «HiPo» и ориентируются на реализацию проектов, значимых для университета.

Scrum и гибкая технология разработки в проектной работе кадрового резерва

Постоянно меняющиеся экономические условия, новые цели и задачи, которые требуют быстрой реакции, ставят перед сотрудниками необходимость развивать навыки проектной работы в команде. Так, Санкт-Петербургский филиал НИУ ВШЭ отрабатывает схему взаимодействия с резервистами административного кадрового резерва, наполняя эту деятельность через выявление наиболее важных с точки зрения работников сервисов внутри Университета. Как результат – формируются предложения по созданию проектных групп для совершенствования или внедрения новых подходов к организации внутриуниверситетской жизни. Проектная работа считается наиболее существенным аспектом деятельности участников кадровых резервов, признаваемая таковой многими университетами [3]. Все это увязано с оптимизацией внутриуниверситетской среды, но также дает возможность резервистам попробовать себя в качестве участников значимых для Высшей школы экономики проектов.

Среди действующих методов можно обозначить классические подходы к проектной работе, используемые на основе разработок Г. П. Щедровицкого [10]. Проектная деятельность зачастую связывается с широким спектром ролей в командах разработчиков, все они хорошо изучены в рамках организационной психологии и правильное закрепление функций позволяет добиться высоких результатов [11]. Однако для целей реализации проектов малочисленными группами под активизацию работы по определенному виду административного сервиса требуется более мягкий подход в плане закрепления ролей в команде, а также возможность адаптации проекта к меняющимся условиям в ходе его реализации.

Последнее особенно актуально в отечественном университете с возрастающим количеством запросов от внешних инстанций и ориентацией на включение в ведущие мировые рейтинги.

Для этих целей был выбран метод, берущий свое начало в индустрии информационных технологий, тесно связанный с концепцией гибкой разработки (технология «Agile») [12]. В рамках этого подхода используется несколько техник (фреймворков), основными из которых являются Scrum и Kanban [13, 14]. В настоящее время эти техники широко используют в своей работе Yahoo, Lockheed Martin, Yandex и др. [15]. Оба подхода схожи в своей основе, например, регулярные встречи, использование так называемого «бэклога». Вместе с тем имеются отличия, существенные для выбора техники, задействованной в работе проектных групп административного кадрового резерва университета. Дело в том, что Kanban позволяет гибко относиться к закреплению ролей, но сконцентрирован на проектах, больше связанных с обеспечением текущей, повторяющейся работы [16].

Так как в рамках административного кадрового резерва в Высшей школе экономики предполагается пребывание сотрудников на период не более 2 лет, то требования к проектам выглядят несколько иным образом, то есть необходим подход, позволяющий сконцентрироваться на инновации, способной после завершения деятельности проектной группы предстать завершенным проектом. Эти возможности имеются в методологии Scrum, они тесно связаны с новым пониманием принципов и сроков проектной работы, а также с распределением ролей в группе. Ключевыми принципами этой методологии выступают: открытость, командная работа и тесное взаимодействие с клиентами [17].

Серьезное внимание в Scrum-проектировании уделяется размеру и распределению ролей в команде. Scrum-команда – это обычно 7 (плюс/минус два) человека. Большая часть участников не дифференцируются по ролям, что отражает основную идею о равномерном распределении групповой ответственности как за проект в целом, так и за его отдельные составляющие. Важную функцию выполняют два человека: Scrum-мастер (координирует группу в вопросе соответствия их действий методологии Scrum) и держатель продукта (в его обязанности входит регулярное соотношение как промежуточных, так и итоговых результатов с запросами клиентов). Если для Scrum-мастера отведена роль лица, несколько выведенного за пределы работы

самой команды, отслеживающего соблюдение принципов Scrum, четкость выполнения необходимых процедур, то владелец продукта выступает в качестве активного участника команды, он должен быть компетентен во всем круге вопросов, связанных с работой команды, должен быть наделен широкими полномочиями для выполнения своих обязанностей в рамках проекта, должен быть всегда доступен для любого члена команды, а также обязан нести ответственность за реальную полезность продукта [18].

Отметим основные понятия, которые важны для понимания идеи Scrum. Большое внимание в методологии уделяется временным интервалам работы над проектом, которые называются «спринтами». Такие «забеги» (спринты) состоят из одно-, четырехнедельных временных периодов для комплексного решения определенной задачи, их продолжительность устанавливается еще до начала основной работы над проектом исходя из его сложности в целом, основных задач, а также с учетом состава и количества членов команды. Постоянно ведется так называемый «бэклог» (стенд с обозначением выполнения определенных действий), в котором указывается три раздела (что необходимо сделать; в процессе разработки; завершённые дела). Обязательным элементом в ходе Scrum-проектирования выступает *ежедневное пятнадцатиминутное совещание*, которое проходит стоя для определения ответов от каждого из участников на три существенных вопроса «Что сделано вчера? Что будет сделано сегодня? С какими проблемами столкнулся?» [19].

Методология Scrum первоначально была использована в деятельности Кампуса при совершенствовании административных сервисов представителями подразделений. Затем появилась идея перенести полученный опыт в реализацию проектов участниками программы административного кадрового резерва, организовав системную работу в этом направлении. Соответственно, были выдвинуты следующие гипотезы:

1) для реализации проектов в области развития университетской корпоративной среды необходимы системные трансформации подходов к организации административных сервисов с задействованием наиболее перспективных сотрудников «HiPo» и проведением предварительных мониторингов деятельности;

2) для эффективной работы над поставленными задачами наиболее перспективных сотрудников «HiPo» важно подготовить к применению методики Scrum.

Дизайн исследования

Для подтверждения выдвинутых гипотез было реализовано **шесть этапов**. Основой и *первым шагом* стало рассмотрение существующих теоретических концепций в сфере управления талантами в университете. На этом этапе были проанализированы лучшие практики ведущих компаний и возможности по их имплементации для управления персоналом в университете.

Вторым этапом в реализации данного исследования стала разработка опросника, направленного на выявление проблем в административных сервисах. Интернационализация университетов, поддержка научно-педагогических работников в привлечении грантов и проведении других мероприятий, включенных в ключевые показатели деятельности вузов, выдвинули на первый план работу по эффективной организации административных процессов, поддерживающих эти направления. Соответственно, мониторинг охватил деятельности таких подразделений, как финансовые и бухгалтерские структуры, управление персоналом, а также центр науки и академического развития. Для исследования удовлетворенности были выделены следующие группы сервисов:

1) **изменение статуса работника, которое включило в себя следующие процессы:** прием на работу, перевод, увольнение; прохождение конкурса на замещение должностей профессорско-преподавательского состава (ППС); оформление пропуска; установление надбавок; материально-техническое обеспечение рабочих мест; выдача и обслуживание компьютерной техники; получение поддержки при пользовании корпоративными системами; организационно-техническая поддержка учебного процесса; работа с библиотекой (оформление читательского билета, доступ к электронным ресурсам и т. д.); информирование о действующих локальных нормативных актах; получение информации о заработной плате, налогах, льготах;

2) **обеспечение текущей деятельности, которое включило в себя следующие процессы:** персональные кадровые вопросы (отпуск, больничный, справки и т. д.); исходящая академическая мобильность (участие в конференциях, форумах, семинарах); оформление командировок; отчетность по авансовым выплатам; методическая поддержка учебного процесса (составление программы учебной дисциплины, консультации по нормативным вопросам сопровождения учебного процесса и т. д.); организация делопроизводства;

3) содействие инициативной деятельности, которое включило в себя следующие процессы: организация научных мероприятий по инициативе сотрудника/ структурного подразделения»; участие в проектах международных лабораторий; повышение квалификации по программам, которые организуются и оплачиваются университетом; получение поддержки при участии во внешних конкурсах; приглашение иностранного сотрудника; оформление соглашений с внешними организациями по инициативе подразделений.

Электронный опрос был организован через систему «Enjoy Survey» анонимно в целях повышения качества и надежности ответов. Были получены данные от 130 респондентов из числа представителей научно-педагогических работников (НПР). Участники имели возможность пропустить ответы на вопросы, если не сталкивались с определенным видом административных сервисов в ходе своей профессиональной деятельности.

Третий этап заключался в анализе полученной из мониторинга информации и подготовке на ее основе тем для проектов участников административного кадрового резерва. Обсуждения данных состоялись на собрании коллегиального органа, в данном случае это был директорат, который включает в себя руководителей всех административных служб.

Четвертый этап связан с практикой пилотной работы проектных групп по совершенствованию административных сервисов, которые, по результатам мониторинга, нуждаются в улучшении. Эта деятельность была развернута в рамках рабочих групп еще до внедрения в систему работы с кадровым резервом, были задействованы руководители профильных подразделений для проверки возможностей и оперативности проектно-ориентированного подхода и выявления наиболее подходящей методологии для ее организации.

Пятый этап включал в себя непосредственно процедуру формирования административного кадрового резерва. Всем сотрудникам Кампуса было направлено уведомление о возможности принять участие в программе административного кадрового резерва с актуальными темами, которые были сформированы на третьем этапе. Желающие должны были обосновать свое решение об участии путем представления либо собственного проекта, либо, с использованием данных администрации предложить свое видение решения проблемы. Заявки анализировались специально сформированной комиссией, состоящей из экспертов (уровень руководителей подразделений и заместителей директора), и оценивались по трехбалльной шкале.

Шестой этап включает в себя работу над выбранным проектом участниками административного кадрового резерва, обоснование его необходимости для университета и формирование команды для реализации. Именно в этот момент целесообразно сделать дополнительное обучение и ознакомить участников с технологией Scrum. Описание техники Scrum на основе гибкого подхода к проектной работе нашло свое отражение в статье.

Методы исследования. Исследование было направлено на анализ административных сервисов в университете и возможность участников кадрового резерва изменить ситуации в одном из актуальных для Кампуса процессов. Соответственно, опросный метод и технология работы над проектами легли в основу исследования, так как корпоративная среда высшего учебного заведения в современных условиях изменчива, и не предполагает стандартизованных бизнес-процессов, которые возможно реализовать в коммерческих организациях.

Методы статистической обработки результатов. При обработке данных проводился сравнительный анализ описательных статистик (средних значений, процентных распределений и стандартных отклонений). При обработке данных применялись компьютерные программы MS Excel; StatSoft Statistica 8.0.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ мониторинга административных сервисов показал, что наиболее актуальные вопросы для НПР затрагивают в первую очередь управление персоналом и контрольно-пропускной режим. Так, оформление пропусков, отпусков, больничных листов и получение справок о работе оказались наиболее востребованными сервисами в Кампусе (см. табл. 1). Тем не менее работа с корпоративными информационными системами хоть и занимает четвертое место по уровню использования научно-педагогическими работниками, но 57% опрошенных активно применяют их в своей деятельности, им важно получать информацию об обновлениях. Полученные данные, с одной стороны, демонстрируют уровень значимости предоставляемых сервисов для основного персонала университета, с другой, – дают руководителям соответствующих административных подразделений информацию о важности определенных процессов для работников и возможных зонах для оптимизации.

Анализ актуальности административных сервисов для НПР

Вопрос	Сталкивались	Не сталкивались
Оформление и заказ пропуска в здания университета	66 %	34 %
Персональные кадровые вопросы (отпуск, больничный, справки и т. д.)	62 %	38 %
Прием на работу, перевод, увольнение	57 %	43 %
Получение поддержки при использовании корпоративных информационных систем	57 %	43 %
Получение информации о заработной плате, налогах, льготах	56 %	44 %
Организационно-техническая поддержка учебного процесса (расписание занятий, мультимедийная техника для занятий, заявки на дополнительные мероприятия и т. д.)	51 %	49 %
Материально-техническое обеспечение рабочих мест	50 %	50 %
Информирование о действующих нормативных документах	48 %	52 %
Оформление командировок	48 %	52 %
Методическая поддержка учебного процесса (составление программы учебной дисциплины, консультации по нормативным вопросам сопровождения учебного процесса и т. д.)	48 %	52 %
Установление надбавок	46 %	54 %
Пользование библиотекой (оформление читательского билета, доступ к электронным ресурсам и т. д.)	43 %	57 %
Выдача и обслуживание компьютерной техники	41 %	59 %
Согласование и подписание договоров с сотрудниками (в том числе привлекаемыми для оказания услуг) и студентами	41 %	59 %
Организация делопроизводства	37 %	63 %
Исходящая академическая мобильность – участие в конференциях, форумах, семинарах	35 %	65 %
Организация научных мероприятий по инициативе сотрудника / структурного подразделения	32 %	68 %
Отчетность по авансовым выплатам	30 %	70 %
Разъяснение действующего законодательства и локальных нормативных актов	25 %	75 %
Повышение квалификации по программам, которые организуются и оплачиваются университетом	16 %	84 %
Приглашение иностранного специалиста	16 %	84 %
Участие в проектах международных лабораторий (научные мероприятия, исследовательские проекты)	15 %	85 %
Оформление соглашений с внешними организациями по инициативе подразделений	15 %	85 %
Получение поддержки при участии в конкурсах на условиях внешнего финансирования	13 %	87 %

Актуальность составленного перечня вопросов показывает и тот факт, что лишь 2 % опрошенных не сталкивались ни с одним из представленных в табл. 1 процессов в 2015/2016 учебном году. Так, например, лишь 13 % респондентов ис-

пользовали в своей деятельности необходимость в получении поддержки при участии в конкурсах на условиях внешнего финансирования, что говорит либо о низкой активности в этом направлении, либо об отсутствии информированности об этом

сервисе. Таким образом, ежегодное проведение подобных мониторингов, на наш взгляд, будет служить дополнительным индикатором необходимости тех или иных сервисов для деятельности университета, а также выявлять зоны для развития и популяризации определенных процессов.

Следующим этапом исследования стал анализ уровня удовлетворенности административными сервисами. С учетом того, что собранная информация касается одного вуза, в табл. 2 представлены данные по тем направлениям, где уровень удовлетворенности составил менее 40% у всех респондентов, то есть области для оптимизации.

Как видно из табл. 2, наиболее проблемными зонами оказались такие сервисы, как организация научных мероприятий по инициативе сотрудника или структурного подразделения, оформление соглашений с внешними организациями по инициативе подразделений. Аналогичным образом вопросы анализировались по объему времени

и сил, затрачиваемых на его решение, а также по качеству обслуживания (компетентность и вежливость сотрудников, администрирующих решение вопроса).

Полученная информация легла в основу формирования проектов, которые были анонсированы кандидатам в кадровый резерв. Схема по реализации конкретных проектов была выбрана не случайно. Так, согласно исследованиям, проведенным ранее, наибольшая текучесть кадров наблюдалась в компаниях, где были высокие затраты на подготовку кадрового резерва и основная причина этого была в неправильной оценке кандидатов, недостаточной мотивации и отсутствии реальных перспектив у участников резерва [20]. Участие в проектах дает членам кадрового резерва не только дополнительные знания, расширение круга общения, но и возможность принять участие в улучшении конкретных бизнес процессов университетской среды.

Таблица 2

Анализ уровня удовлетворенности административными сервисами

Вопрос	Абсолютно не удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Скорее удовлетворен	Полностью удовлетворен
Методическая поддержка учебного процесса	10%	20%	33%	37%
Установление надбавок	8%	19%	39%	34%
Материально-техническое обеспечение рабочих мест	10%	28%	31%	31%
Исходящая академическая мобильность участие в конференциях, форумах и др.	18%	23%	30%	30%
Разъяснение действующего законодательства и локальных нормативных актов	9%	25%	38%	28%
Организация делопроизводства	13%	23%	40%	23%
Информирование о действующих нормативных документах	10%	28%	41%	21%
Получение поддержки при участии в конкурсах на условиях внешнего финансирования	7%	20%	53%	20%
Организация научных мероприятий по инициативе сотрудника / структурного подразделения	8%	37%	37%	18%
Приглашение иностранного специалиста	10%	30%	45%	15%
Оформление соглашений с внешними организациями по инициативе подразделений	17%	33%	39%	11%
Повышение квалификации по программам, которые организуются и оплачиваются университетом	10%	20%	60%	10%

Пилотные проекты по оптимизации административных сервисов. В ходе анализа результатов мониторинга было отобрано три процесса, по которым предстояло разрешение существующих препятствий для налаживания комфортной внутриорганизационной среды Кампуса для НПР. Были сформированы рабочие группы по оптимизации административных сервисов, в которые вошли представители подразделений, ответственные за эти направления. То, что предстояло решить в рамках этой работы административных служб, не было четко сформулировано в начале процесса, а определялось только негативным отношением преподавателей или исследователей к ним.

В итоге было сформировано три рабочие группы:

- По вопросу организации научных мероприятий, в состав которой вошли: начальник Планово-экономического отдела, директор Центра организации науки и академического развития, начальник Юридического отдела, а также представители бухгалтерии, Управления персоналом, Центра международного сотрудничества, научных лабораторий и учебных департаментов.
- Состав группы по оптимизации сервиса о разъяснении действующего законодательства был следующим: начальник Юридического отдела, начальник Управления персоналом, начальник Общего отдела, Отдела закупок, представители научных лабораторий и учебных департаментов.
- В рабочую группу по вопросу оптимизации процесса заключения договоров с внешними организациями и гражданско-правовых договоров с физическими лицами вошли: начальник Планово-экономического отдела, начальник Юридического отдела, начальник Учебно-методического отдела, начальник Общего отдела, а также представители бухгалтерии, Отдела закупок, Управления персоналом.

Опыт работы по оптимизации процесса организации научных мероприятий был реализован с помощью классического подхода к управлению проектами с использованием расписания в диаграмме Ганта, выполнения плана по «вехам». Работа над проектом продлилась с октября 2016 г. по январь 2017 г. и выразилась в построении новой консолидированной модели, обобщающей бизнес-процессы и распределение менеджерских обязанностей в рамках организации научных мероприятий. Визуальное отражение проведенная

работа по оптимизации получила в формировании раздела корпоративного портала, позволяющего провести подготовку к мероприятию по наименее трудозатратным траекториям [21]. Работа группы по оптимизации сервиса о разъяснении действующего законодательства выстраивалась подобным образом, соответственно, был получен аналогичный результат.

Группа, деятельность которой была направлена на оптимизацию процесса заключения договоров, действовала по новой модели, включившей первичные знания участников этой команды о Scrum-проектировании. Результатом стало внедрение инновационной модели согласования договоров в системе электронного документооборота. Стоит отметить, что такая задача не стояла в начале работы команды по этому административному сервису, однако, в результате обеспечения непрерывной связи с клиентами (потребителями сервиса) удалось определить важнейшие элементы запроса со стороны сотрудников и добиться впечатляющих результатов [22]. Реализация проекта уложилась в два месяца, с ноября по декабрь 2016 г. С января 2017 г. начал действовать новый регламент по организации согласования договоров через систему электронного документооборота.

Работа с административным кадровым резервом в рамках стратегии управления талантами. Использование ключевых характеристик проектной деятельности было решено применить в работе с административным кадровым резервом Кампуса. Организация работы с резервом Санкт-Петербургского кампуса тесно связана с программой административного кадрового резерва НИУ ВШЭ (университета в целом). Она осуществляется с 2014 г., первый набор касался только г. Москвы, второй набор привлек участников и из филиалов в Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде и Перми. Так, программа начиная с 2015 г. приобрела межкампусное звучание. При формировании планов на 2017 г. реализация стратегии в отношении управления талантами Санкт-Петербургского кампуса была увязана с активной работой участников административного кадрового резерва.

При формировании планов по работе с кадровым резервом и объявлении конкурса на замещение должностей в нем заявителям был предложен список направлений проектной работы, подготовленный на основании анализа мониторинга административных сервисов. Кандидатам предлагалось подать заявку и подготовить мотивационное письмо с описанием краткой характеристики проекта, собственного опыта и стремления внести

вклад в развитие вуза. При отборе основное внимание уделялось трем аспектам:

- содержанию мотивационных писем;
- информации о достижениях сотрудника, его предшествующем опыте работы в и вне НИУ ВШЭ, образовательных и научных организациях;
- актуальности проектных предложений.

В результате из 18 заявок от сотрудников НИУ ВШЭ (филиал в г. Санкт-Петербурге) было отобрано 8 наиболее перспективных и замотивированных кандидата. После проведенного отбора участники были официально включены в программу «Административный кадровый резерв НИУ ВШЭ» и начали прохождение обучения по индивидуальным траекториям профессионального развития, которые включают тренинги по тайм-менеджменту, самопрезентации, а также проектной работе. Основное внимание уделялось самим проектам, которые должны были иметь межфункциональный характер и тесную связь со стратегией развития НИУ ВШЭ [23], а также текущими задачами Университета. Общая схема формирования административного кадрового резерва представлена на рис. 1.

Для этих целей на территории Московского кампуса была организована встреча участников административного кадрового резерва, которая собрала себя представителей четырех городов, в которых располагается Высшая школа экономики. В ходе двухдневного обсуждения и инициативного распределения по группам было определено 11 тем, над которыми резервисты могли бы работать с максимальной самоотдачей. После первой итерации обсуждения с экспертами – держателями ведущих процессов в НИУ ВШЭ, было принято к дальнейшей разработке 7 наиболее удачных проектов. Среди них были утверждены три темы, заявленные представителями Санкт-Петербургского кампуса:

- Проект «Four campuses for staff», основная цель: адаптация и интеграция международных сотрудников;

– Проект «Карьера в Вышке», основная цель: создание механизмов по использованию ресурсов НИУ ВШЭ в качестве работодателя для выпускников и студентов;

– Проект «Science fund navigator», основная цель: создание и поддержка системы информирования НПП о возможных международных конкурсах.

Дальнейшая работа с резервистами выстроена на основе тех положительных и отрицательных черт, которые были выявлены в результате проектной работы в ходе реализации процесса оптимизации сервисов в пилотном режиме административными подразделениями. Такой опыт позволил выявить наиболее эффективный подход в процессе управления проектами. Судя по скорости, качеству и инновационному аспектам им стал метод Scrum, обучение основным принципам которого началось уже на ранних стадиях проектной работы членов кадрового резерва. В течение предстоящего года для сотрудников, вошедших в его состав, станет доступно обучение данной технологии и применение ее на практике, что, в свою очередь, определенно даст положительные импульсы в развитии внутренней среды Санкт-Петербургского кампуса и университета в целом.

Заключение

В рамках данной статьи рассмотрены основные принципы работы по управлению талантами в административной среде современного российского университета на примере Санкт-Петербургского кампуса НИУ ВШЭ. В результате обзора литературы были определены основные характеристики организации системы управления талантами. Ключевыми критериями по включению в команду талантов (talent pool) является наличие деловых и личностных качеств, необходимых для занятия определенных руководящих позиций в организации. Вместе с тем было установлено, что при реализации проектов кадровых резервов университетов, тесно связанных с раз-



Рис. 1. Схема работы с административным кадровым резервом

витием внутренних систем управления талантами, значительное внимание в подавляющем большинстве случаев должно уделяться навыкам взаимодействия в командах наряду с навыками проектной работы.

Довольно четко обозначено, что современный университет при всех попытках добиться гибкости в своем развитии с точки зрения внутреннего управления часто является негибкой средой. Это влечет за собой уменьшение скорости адаптации изменений во внешней среде к внутренним условиям. В определенной мере такая реакция становится защитной, так как для особой категории профессий, которой в университете являются НПР, необходимо поддержание благоприятной и комфортной среды внутри организации. Есть и обратная сторона вопроса, связанная с тем, что в оценке внутренней системы управления присутствует определенная доля инерции. Изменения в управлении не воспринимаются научным сообществом быстро, так же как и является проблемой получение обратной связи от преподавателей и исследователей.

В статье представлена попытка преодолеть эту ситуацию через получение обратной связи о наиболее существенных для НПР административных сервисах. Это увязывалось с целью по формированию внутрикорпоративной среды НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, для усиления своих конкурентных преимуществ и включения преподавателей и исследователей в процесс оценки системы внутреннего управления. Такой мониторинг позволил определить наиболее проблемные области в менеджменте. Эти характеристики стали сферой приложения усилий в рамках проектной работы участников административного кадрового резерва, рекомендуемой со стороны руководства кампуса.

Безусловно, реализации столь существенных для Кампуса задач по оптимизации сервисов было уделено максимальное внимание. Старт процессу положила работа трех пилотных проектов в группах, в состав которых вошли руководители профильных подразделений. Так были найдены способы по переводу согласования договоров с юридическими лицами в систему электронного документооборота, разработана новая модель алгоритма по организации научных мероприятий и др. Вся эта работа шла в непосредственном подчинении требованиям «заказчика», то есть НПР. Были отработаны две схемы по проектной работе, первая из них представляет классическую организацию проектной деятельности, включающую планирование, постановку крупных за-

дач, их декомпозиций до более мелких, определение конечных сроков в самом начале проекта. Параллельно отработывалась схема по гибкому проектированию в рамках подхода Scrum, которая нашла отражение в работе над наиболее успешно завершенным процессом оптимизации сервиса согласования договоров в электронном виде.

В итоге при использовании потенциала команды административного кадрового резерва в 2017 г. участникам этого проекта было предложено самостоятельно определиться с ключевыми направлениями деятельности, на которые они готовы направить свои усилия. Результатом стало распределение команд по трем группам, которые сконцентрировали проектную работу по таким направлениям, как «Карьера в Вышке» (проект, направленный на позиционирование НИУ ВШЭ Санкт-Петербург в качестве работодателя для своих же выпускников), «Four Campuses For Staff» (создание «глобального» сервиса для адаптации и интеграции международных сотрудников), «Science Fund Navigator» (формирование удобных в использовании актуальных баз данных об имеющихся программах финансирования науки). Для реализации такого рода проектов наиболее востребованным и продуктивным подходом стала методология Scrum, внедрение которой в работу проектных групп резервистов уже на начальном этапе позволило расширить спектр решаемых задач и оказать значительное содействие тем подразделениям, деятельность которых сопряжена с целями проектов.

С учетом практической значимости полученных результатов для формирования кадровых резервов университетов и создания комфортных условий для основного персонала вуза необходимо отметить важность дальнейших исследований в этой области, особенно в контексте применения методологии Scrum для изменения внутрикорпоративной среды.

Список литературы

1. *Armstrong M., Taylor S. Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page, 2017. 775 p.*
2. *Грудзинский А. О., Захарова Л. Н., Буреева Н. Н. Личностные компетенции управленческого резерва предпринимательского университета // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 3. С. 104–117.*
3. *Кальмай О. М., Юдина Е. С., Шерина О. А., Латышев А. С. Кадровый резерв как фактор повышения конкурентоспособности современного университета // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 1. С. 98–108.*
4. *Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. The War for Talent. Harvard Business Press. 2001. 198 p.*

5. *Christie D.* Learning to grow our own: A study of succession planning at Douglas College. Master's thesis, Royal Roads University (Canada). 2005. [s. p.]
6. *Gay M., Sims D.* Building tomorrow's talent: A practitioner's guide to talent management and succession planning. Bloomington. In: Authorhouse. Gilmore A. (2007, April). Creating consistency: Enterprise-wide succession plans. *Talent Management*, 2006, no. 4 (3), pp. 44–48.
7. *Heuer J. J.* Succession planning for key administrators at Ivy-Plus universities. Doctoral dissertation, University of Pennsylvania, United States – Pennsylvania. 2003. [s. p.]
8. *Clunies J. P.* Benchmarking succession planning and executive development in higher education: Is the academy ready now to employ these corporate paradigms? Available at: http://www.academicleadership.org/emprical_research/Benchmarking_Succession_Planning_Executive_Development_in_Higher_Education.shtml (accessed 28.01.2017).
9. *Вуссема Й. Г.* Университет третьего поколения: Управление университетом в переходный период. М.: Олимп-Бизнес, 2016. 272 с.
10. *Щедровицкий Г. П.* Организация, руководство, управление [Электронный ресурс]. URL: http://sadykov.org/files/lib/organizaciya_schedrovickiy.pdf (дата обращения: 15.02.2017).
11. *Белбин М. Р.* Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. М.: HIPPO, 2003. 315 с.
12. *Fowler M., Highsmith J.* The agile manifesto. 2001, available at: http://dimsboiv.uqac.ca/8INF851/web/part1/introduction/The_Agile_Manifesto.pdf (accessed 15.02.2017).
13. *Ovesen N., Sommer A. F.* Scrum in the traditional development organization: Adapting to the legacy, Modeling and management of engineering processes, proceedings of the 3rd International Conference 2013, Berlin – Heidelberg: Springer-Verlag, 2015, pp. 87–99.
14. *Stawiski S., Germuth A., Yarborough P., Alford V., Parrish L.* Infusing Twenty-First-Century Skills into Engineering Education, *Journal of Business and Psychology*, 8 October 2016, pp. 1–12.
15. *Журавлев А. Л., Нестик Т. А.* Совместное творчество как ресурс деятельности организации: состояние и перспективы исследований // *Психологический журнал*. 2011. Т. 32. № 1. С. 3–21.
16. *Schwaber K., Sutherland J.* The scrum guide. Published by Scrum.Org and ScrumInc. 2013, available at: <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/scrum-guide-us.pdf> (accessed 10.09.2015).
17. *Сазерленд Дж.* Scrum. Революционный метод управления проектами. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 288 с.
18. *Sutherland J.* Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. Crown Business Publications, 2014. 237 p.
19. *Уразбаев А., Филиппов Н.* Agile Checklist. Краткое описание практик гибкой разработки (компания «ScrumTrek: эффективные процессы»). М.: ScrumTrek, 2010. 19 с.
20. *Ботвинник С. В.* Практика формирования кадрового резерва организации // *Проблемы экономики и юридической практики*. 2012. № 2. С. 254–257.
21. Организация научных мероприятий // НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург [Электронный ресурс]. URL: https://spb.hse.ru/science_dep/orgscience/events_scheme (дата обращения: 20.02.2017).
22. 10 января прошел семинар на тему «Оформление договоров с внешними организациями в системе документационного обеспечения управления (СДОУ)» [Электронный ресурс]. URL: <https://spb.hse.ru/hr/news/200025751.html> (дата обращения: 25.02.2017).
23. Программа повышения конкурентоспособности НИУ ВШЭ 2013–2020. [Электронный ресурс]. URL: https://strategy.hse.ru/Concurent_2013 (дата обращения: 28.02.2017).

DOI 10.15826/umpa.2017.02.027

TALENT MANAGEMENT PRACTICE: PROJECT WORK ON SCRUM TECHNOLOGY

*N. V. Volkova, V. A. Plotnikov**National Research University Higher School of Economics**16 Souyuza Pechatnikov str., Saint Petersburg, 190008, Russian Federation; nv.volkova@hse.ru*

Key words: University, Talent Management, Talent Pool, ManagementTalent Pool, Expert Review, Project Management, Scrum.

The article is categorized as a case study. The paper describes the experience of Saint-Petersburg branch of Higher School of Economics in optimizing university management by system transformation of approaches to the administrative services. This optimization process should be handled by highly perspective HiPo specialists engaged in implementing projects dealing with university corporate structure development.

The main purpose of this paper is to demonstrate the experience of constructing a new organizational model at the University with the participation of the most talented employees applying Scrum project management methodology in their activity.

The article presents the basic concepts of talent management in a modern University and major principles of the Scrum methodology. The results of monitoring, that identified the most important areas of activity in the formation of projects for members of the high potential group, are given in this paper.

The conducted study provides grounds for conclusions about the necessity of taking into account peculiarities of corporate culture in the implementation of new management arrangements. During this research authors discovered that the main expectations of employees in the optimization of services are associated with digitalization processes, transfer of most of the processes related to discussions, negotiations, provision of administration and management into electronic forms. At the same time, the established management approaches are often perceived as dogmas and not considered by the majority as possible directions of transformation. This plan requires the participation of informal leaders, receiving direct support from the leadership to implement changes in favor of the optimization process.

It was established that the main objects for innovation are administrative processes which include financial, personnel and clerical services. The operation of these units requires special attention from the management of University because in many ways, can promote the formation of a favorable corporate environment of research fellows and teachers. The Scrum approach to the implementation of projects related to the optimization of administrative services brings of University managers at a higher level of involvement, and this effect extends beyond the talented employees' group, which should be examined and discussed on a regular basis. The article draws a conclusion about the need for significant prior work to convey to employees information about the planned changes, and then the permanent information support within the implementation of projects.

References

1. Armstrong M., Taylor S. Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page, 2017. 775 p.
2. Grudzinskiy A. O., Zakharova L. N., Bureeva N. N. Lichnostnye kompetentsii upravlencheskogo rezerva predprinimatel'skogo universiteta [Personal Competences of Succession Pool of the Entrepreneurial University]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2016, no. 3, pp. 104–117.
3. Kalmay O. M., Yudina E. S., Sherina O. A., Latyshev A. S. Kadrovyi rezerv kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti sovremennogo universiteta [Talent pool as a factor of the competitiveness enhancement of the modern university]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2016, no. 1, pp. 98–108.
4. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. The War for Talent. Harvard Business Press. 2001. 198 p.
5. Christie D. Learning to grow our own: A study of succession planning at Douglas College. Master's thesis, Royal Roads University (Canada). 2005. [s. p.]
6. Gay M., Sims D. Building tomorrow's talent: A practitioner's guide to talent management and succession planning. Bloomington. In: Authorhouse. Gilmore A. (2007, April). *Creating consistency: Enterprise-wide succession plans*. *Talent Management*, 2006, no. 4 (3), pp. 44–48.
7. Heuer J. J. Succession planning for key administrators at Ivy-Plus universities. Doctoral dissertation, University of Pennsylvania, United States – Pennsylvania. 2003. [s. p.]
8. Clunies J. P. Benchmarking succession planning and executive development in higher education: Is the academy ready now to employ these corporate paradigms? Available at: http://www.academicleadership.org/emprical_research/Benchmarking_Succession_Planning_Executive_Development_in_Higher_Education.shtml (accessed 28.01.2017).
9. Wissema J. G. Universitet tret'ego pokoleniya: Upravlenie universitetom v perekhodnyi period [Towards the Third Generation University: Managing the University in Transition], Moscow, Olimp-Biznes, 2016, 272 p.
10. Shchedrovitsky G. P. Organizatsiya, rukovodstvo, upravlenie [Organization, Direction, Management], available at: http://sadykov.org/files/lib/organizaciya_schedrovickiy.pdf (accessed 15.02.2017).
11. Belbin M. R. Komandy menedzherov. Sekrety uspekha i prichiny neudach [Management Teams: Why They Succeed Or Fail], Moscow, HIPPO, 2003, 315 p.
12. Fowler M., Highsmith J. The agile manifesto. 2001, available at: http://dimsboiv.uqac.ca/8INF851/web/part1/introduction/The_Agile_Manifesto.pdf (accessed 15.02.2017).
13. Ovesen N., Sommer A. F. Scrum in the traditional development organization: Adapting to the legacy, *Modeling and management of engineering processes*, proceedings of the 3rd International Conference 2013, Berlin – Heidelberg: Springer-Verlag, 2015, pp. 87–99.
14. Stawiski S., Germuth A., Yarrow P., Alford V., Parrish L. Infusing Twenty-First-Century Skills into Engineering Education, *Journal of Business and Psychology*, 8 October 2016, pp. 1–12.
15. Zhuravlev A. L., Nestik T. A. Sovmestnoe tvorchestvo kak resurs deyatel'nosti organizatsii: sostoyanie i perspektivy issledovaniy [Collective Creativity as Organization's Activity Resource: Situation and Perspectives of Study]. *Psikhologicheskii zhurnal* [Psychological journal], 2011, vol. 32, no. 1, pp. 3–21.
16. Schwaber K., Sutherland J. The scrum guide. Published by Scrum.Org and ScrumInc. 2013, available at: <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/scrum-guide-us.pdf> (accessed 10.09.2015).
17. Sutherland J. Scrum. Revolyutsionnyi metod upravleniya proektami [Scrum. Revolutionary Project Management Method], Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2016, 288 p.
18. Sutherland J. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. Crown Business Publications, 2014. 237 p.
19. Urazbaev A., Filippov N. Agile Checklist. Kratkoe opisanie praktik gibkoi razrabotki (kompaniya «ScrumTrek: effektivnye protsessy») [Agile Checklist. Brief Description of the Practices of Agile Development («ScrumTrek: Efficient Processes»)], Moscow, ScrumTrek, 2010, 19 p.
20. Botvinnik S. V. Praktika formirovaniya kadrovogo rezerva organizatsii [Practice of Formation of a Personnel Reserve of the Organization]. *Problemy ekonomiki i yuridicheskoi praktiki* [Problems of Economics and Legal Practice], 2012, no. 2, pp. 254–257.
21. Organizatsiya nauchnykh meropriyatiy [Organization of scientific events], HSE campus in St. Petersburg, available

at: [from https://spb.hse.ru/science_dep/orgscience/events_scheme](https://spb.hse.ru/science_dep/orgscience/events_scheme) (accessed 20.02.2017).

22. 10 yanvarya proshel seminar na temu «Oformlenie dogovorov s vneshnimi organizatsiyami v sisteme dokumentatsionnogo obespecheniya upravleniya (SDOU)» [January, 10 saw a seminar on the topic «Registration of contracts with external organizations in

the system of electronic document management»], available at: <https://spb.hse.ru/hr/news/200025751.html> (accessed 25.02.2017).

23. Programma povysheniya konkurentosposobnosti NIU VShE 2013–2020 [The 2013–2020 Programme of Increasing the Competitiveness of the HSE], available at: https://strategy.hse.ru/Concurrent_2013 (accessed 28.02.2017).

Информация об авторах / Information about the authors:

Волкова Наталья Владимировна – кандидат психологических наук, начальник Управления персоналом, доцент Департамента менеджмента НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург; 8 (812) 644–59–11, доб. 61230; nv.volkova@hse.ru.

Плотников Владислав Александрович – кандидат политических наук, начальник Отдела развития и обучения персонала, младший научный сотрудник Международного центра экономики, управления и политики в области здоровья НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург; 8 (812) 644–59–11; доб. 61264; va.plotnikov@hse.ru.

Natalya V. Volkova – Candidate of Psychological Sciences, Head of HR Department, Associate Professor at Department of Management NRU HSE – Saint-Petersburg; +7 (812) 644–59–11, ext. 61230; nv.volkova@hse.ru.

Vladislav A. Plotnikov – Candidate of Political Sciences, Head of Office of personnel training and development, Junior researcher at International Centre of Health Economics, Management and Policy, NRU HSE – Saint-Petersburg; +7 (812) 644–59–11, ext. 61264; va.plotnikov@hse.ru.



ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ РОСТ МОЛОДОГО УЧЕНОГО: ДЕФИЦИТНЫЕ РЕСУРСЫ ПОДДЕРЖКИ

Е. А. Другова, А. А. Андраханов, Л. А. Больбасова, Д. А. Коричин

*Национальный исследовательский Томский государственный университет
Россия, 634050, г. Томск, пр. Ленина, д. 36; e.a.drugova@gmail.com*

Ключевые слова: молодой ученый, академическая карьера, профессиональный рост, исследовательская политика, наукометрия, научные сети, научные коллаборации, профессиональные сообщества, data mining.

В данной статье концептуально осмысляются новые подходы в отношении ресурсов профессионального роста современного молодого ученого на основании анализа трендов развития сферы научных исследований в России и мире. В работе исследуется проблема профессионального роста молодых ученых, связанная с дефицитом профессиональных ориентиров и критично важных для качественной исследовательской работы ресурсов ее поддержки. Авторами указанная проблема рассматривается через три составляющих: а) дефицитность декларированных внятных исследовательских политик в российских университетах как нормированного стратегического фокуса внимания; б) неразвитость эффективных организационных форм исследований, таких как сетевые исследования; в) слабое присутствие качественной аналитики в области исследовательской деятельности.

В работе описывается сущность исследовательской политики в мировом опыте управления университетами и перспективы по ее усилению для российских университетов в целом и молодых ученых в частности. Далее рассматриваются ключевые характеристики сетевых и коллаборативных форм исследований, их роль для интенсификации исследовательской деятельности, укрепления исследовательских сообществ и становления молодых ученых. Во многих странах профессиональные сообщества (ассоциации) играют важную роль в развитии специальностей, областей знаний, профессионального образования и поддержке специалистов. В статье рассматривается, какую роль для молодого ученого могут играть международные профессиональные ассоциации как в формировании исследовательских компетенций, так и в построении академической карьеры.

В заключительной части работы рассматриваются современные инструменты и методы аналитики для наукометрической работы и управления научной деятельностью. В первую очередь рассматриваются профессиональные инструменты (например, Essential Science Indicators, InCites, SciVal), способствующие ориентированию и позиционированию молодых ученых и научных коллективов во внешней научной среде, в частности, в современных тенденциях развития тех или иных научных областей, их перспективности. Затем рассматриваются инструменты, основанные на технологиях машинного обучения и data mining, для проведения внутренней аналитической работы по выявлению скрытых закономерностей внутри университета с целью выработки управленческих решений, способствующих эффективному профессиональному росту молодых ученых и интенсификации исследовательской деятельности научных групп.

Работа базируется на исследовании и анализе теоретического материала, а также результатах работы группы «Исследовательская политика» в рамках цикла стратегических сессий Национального исследовательского Томского государственного университета (2015–2016 гг.) под руководством Московской школы управления «Сколково». Выявление указанных дефицитных ресурсов для поддержки профессионального роста молодых ученых представляет собой новый подход, опирающийся на необходимые направления развития науки в целом. Предлагается усилить развитие указанных дефицитных направлений, описываются возможные формы такой поддержки молодых ученых. При этом описанные дефициты и предложенные меры, не претендуя на системность, не исчерпывают список существующих проблем в области поддержки профессионального роста молодых ученых, а лишь концентрируются на некоторых из них.

Большинство социологов науки фиксируют затяжной кризис воспроизводства академической научной элиты в России, характеризуемый дефицитом адекватных форм государственной поддержки науки, распадом академических научных школ и низкой эффективностью прочих механизмов включения молодых в науку, стабильно высоким уровнем «утечки мозгов», возрастным старением российской науки [1]. В этой ситуации особо важным становится создание условий для удержания в науке и поддержки профессионального роста молодых ученых.

«Молодые ученые» в большинстве случаев понимаются как некая социальная группа внутри научного сообщества, принадлежность к которой определяется двумя критериями: 1) профессиональные достижения (научная степень); 2) возраст (кандидаты наук до 35 лет, доктора наук до 40 или, иногда, до 45 лет) [2].

В данной статье обсуждаются важные с точки зрения авторов подходы в отношении ресурсов профессионального роста современного молодого ученого. Стоит оговориться, что профессиональ-

ный рост в данной работе понимается как «созревание» научного сотрудника именно как профессионального исследователя [3]. В исследованиях, посвященных молодым ученым, называются такие важные условия становления и развития ученого, как эффективное грантовое финансирование, возможность создания собственной научной группы и лаборатории, доступ к современной экспериментальной инфраструктуре, возможности академической мобильности, возможность попасть в группу лидеров по результатам научного труда.

В данной работе мы хотели бы сделать акцент на *дефицитах профессиональных ориентиров* для современных российских молодых ученых, на критично важных для качественной исследовательской работы ресурсах ее поддержки. Данная проблема рассматривается через три составляющих. Первая составляющая, на которой мы остановимся подробнее, это *дефицитность декларированных внятных исследовательских политик в российских университетах как нормированного стратегического фокуса внимания*.

Исследовательская политика ведущих российских университетов не вполне самостоятельна и очень часто внятно не декларирована. Дефицитность способностей и возможностей российских университетов к стратегическому мышлению и действию, частью чего является и дефицит артикулированных исследовательских политик, связывается рядом экспертов, в том числе А. Е. Волковым, с несамостоятельностью университетов в областях принятия ключевых решений, их низкой автономностью [4]. В связи с реализацией Проекта 5–100 и необходимостью предъявления результатов исследовательской деятельности через индикаторы, заложенные в ведущих мировых рейтингах университетов, университеты на первом этапе Проекта мобилизовались и пошли по пути достижения наилучших результатов наиболее быстрыми методами. Такая мобилизация привела к довольно высокому росту показателей у большинства участников проекта в течение последних трех лет. При этом очевидно, что прирост произошел не за счет стимулирования развития формирующихся перспективных научных направлений, а прежде всего за счет переформатирования уже состоявшихся сильных направлений научной деятельности, их консолидации и выражении в необходимых показателях. На этом этапе подходы к определению приоритетов исследовательской политики концентрировались как раз на существующих развитых сильных сторонах университетов. В результате существующие сильные научные направления бы-

ли консолидированы в «Центры превосходства» и «Стратегические академические единицы», что вполне логично. Однако стоит помнить, что, как показано в работе Д. Салми и И. Д. Фрумина «Как государства добиваются международной конкурентоспособности университетов: уроки для России» [5], когда в исследовательской политике университета выражен фокус на центры выдающихся достижений, это ведет к риску образования отдельных островков выдающихся достижений, что не даст мультипликационного эффекта и скачка в приросте качества исследований в университете в целом. Существует также риск того, что помощь будет оказываться тому, кто уже достиг успеха, в то время как поддержка молодых исследователей, перспективных талантов оказывается вне приоритетов исследовательской политики. В этом случае исследовательская политика, опираясь на современные аналитические наукометрические инструменты, призвана обеспечить баланс между зрелыми научными направлениями, несущими в настоящее время «золотые яйца», и новыми перспективными направлениями, которые стоит поддерживать и развивать. В таком случае университет реализует инновационную логику мышления, подготавливая новые «продукты» (области исследований), потребность в которых растет и по прогнозам будет расти все больше (взамен тех областей, в отношении которых есть риск закрытия, «схлопывания», утери конкурентных позиций). Таким образом, исследовательская политика ведет к диверсификации научных исследований, а также решает проблему недостаточной актуальности проводимых исследований, обновления исследовательской повестки университета.

Отметим те бросающиеся в глаза различия, которые имеются в отношении исследовательской политики как феномена в российском контексте по сравнению с международным. Во-первых, сам термин «исследовательская политика» в российском контексте гораздо более размыт, неустойчив и редок. Во-вторых, журналов, посвященных данной проблематике, в e-library обнаруживается 3, в то время как в одном только издательстве Springer – уже 103. Соответственно, публикаций по направлению «управление научным процессом» в e-library, в первом приближении, обнаруживается всего 10, по направлению «Управление научными исследованиями» – 8. В то время как, например, в издательстве Taylor&Francis сразу же обнаруживаются более 700 000 тематических статей. Конечно, цифры эти поверхностные и обусловлены рядом факторов, но все же характеризуют ситуацию в целом. Заметим, что в мировом

контексте тема университетского управления и менеджмента образования хорошо развита и институционализована, при этом в российском контексте в целом тема университетского управления и менеджмента образования (как в плане исследований, так и обучения в данной области) развита слабо и представлена единицами крупных игроков. В частности, на уровне государственной политики, осознающей этот дефицит, в рамках проекта «Глобальное образование» одним из ключевых направлений подготовки российских профессионалов в мировых университетах является как раз направление «педагогические кадры», включающее и менеджмент в образовательной сфере, с последующим обязательным трудоустройством обучившихся профессионалов в российских университетах и наукоемких компаниях. Это является попыткой преодолеть названный дефицит и разместить в российских университетах профессионалов с современными представлениями о путях развития конкурентоспособного высшего образования.

Еще одно очевидное различие прослеживается в том, что наличие документа под названием «Исследовательская политика» не является общепринятым для российских университетов, однако большое количество ведущих мировых университетов имеет этот документ («researchpolicy») в открытом доступе на сайтах. Так, например, в составе документа под названием «Research Policy Handbook» («Справочник по исследовательской политике») [6] Стэнфордского университета затрагиваются такие вопросы, как:

- Права и ответственность ученых.
- Академические свободы.
- Развитие научной карьеры.
- Принципы внутреннего финансирования исследований.
- Финансовая ответственность ученых.
- Конфликт обязательств и интересов.
- О специфических исследованиях (человеческие останки, тестирование на животных, дети, окружающая среда и др.).
- Интеллектуальная собственность.
- Деятельность Комитета по исследованиям.
- Создание новых центров, лабораторий.
- Процедура подачи жалоб и др.

Другой пример – документ «University Research Policies» («Исследовательские политики университета») [7] университета Нью-Йорка, который содержит такие разделы, как:

- Конфликт интересов.
- Вопросы финансирования (большое количество разнообразных аспектов).

- Недопустимые расходы.
- Премии и награды для ученых.
- Командировки.
- Внутренний и внешний аудит.
- Использование оборудования.
- Регулирование внутриуниверситетских исследований и др.

Мы можем судить, что документ под названием «исследовательская политика» не только и не столько описывает приоритетные научные направления, сколько процесс управления и регулирования в области научных исследований и сопутствующих процессов, обеспечивает прозрачность и однозначность правил и процедур.

Таким образом, проблема дефицитности исследовательских политик российских университетов, в том числе в вопросе поддержки профессионального роста молодых ученых, означает неясность и невыраженность правил и процедур, регулирующих исследовательскую деятельность, стратегических приоритетов конкретного университета, что негативно сказывается на возможностях академической карьеры молодых ученых, их видении своих перспектив.

Вторым дефицитом, существенно снижающим возможности профессионального роста молодых ученых, мы видим *неразвитость эффективных организационных форм исследований*, помогающих реализовать академическую научную карьеру. В частности, речь пойдет о сетевых и коллаборативных исследованиях. Рассматривая ключевые характеристики сетевых и коллаборативных форм исследований и их роль для интенсификации исследовательской деятельности, остановимся на международном уровне. В первую очередь выделим область наук о Земле, поскольку такая форма взаимодействия, как сеть, становится определяющим вектором глобального развития в области мониторинга состояния окружающей среды. Это, в частности, сети наземных исследовательских станций мониторинга, например, ACTRIS (Aerosols, Clouds and Trace gases Research Infra Structure Network), AERONET (AErosol RObotic NETwork), EARLINET (European Aerosol Research Lidar Network) и другие [8–10]. Став полноправным членом сети, каждый участник проводит регулярные измерения, получая информацию от коллег, с возможностью проведения дальнейшего совместного анализа и обсуждения полученных результатов. Вхождение в такую сеть дает возможность эффективно интегрироваться в международную инфраструктуру, обеспечивает применение новых технологий и алгоритмов, разработанных организациями-членами, обеспечива-

ет доступ к базам данных. Членство также способствует эффективному международному научному сотрудничеству и научным обменам с другими членами сети, совместным публикациям и работе по единым стандартам, применяемым современным методам, а также предоставляет доступ к научной инфраструктуре, позволяя проводить обучение персонала на современном оборудовании, что в результате позволяет совершенствовать подготовку молодых ученых. Это дает также возможность молодым ученым участвовать в развитии международной политики в области окружающей среды, включая политические, социальные и экономические аспекты.

В области естественных (чаще физических) наук одной из особенностей коллаборации является наличие дорогостоящего и недоступного для отдельных участников – научных институтов оборудования, предназначенного для коллективного (международного) пользования. И, как следствие, преимущество таких научных коллабораций состоит в снижении их участниками издержек, а дополнительным фактором, способствующим формированию научного сотрудничества, является интеграция, глобализация и междисциплинарный характер множества научных областей исследований. К такому оборудованию относят высочайшей сложности особо крупные научно-технические комплексы, стоимость которых составляет свыше 200 млн долл. США для проведения исследований в области физических наук [11]. К наиболее крупным и известным можно отнести коллаборацию LIGO (Laser Interferometer Gravitational-Wave Observatory) Scientific Collaboration (LSC) [12]. Важной задачей таких исследовательских центров становится подготовка нового поколения ученых с междисциплинарными компетенциями. Их роль для интенсификации исследовательской деятельности аналогична указанной выше, но здесь появляются риски того, что публикации с очень большим количеством соавторов не будут учитываться в мировых рейтингах.

Кроме вышеуказанных, российские вузы активно внедряют в своем сотрудничестве сетевые формы взаимодействия. Здесь сетевое сотрудничество позволяет достичь эффекта за счет объединения компетенций и ресурсов участников-вузов, например, в области новых сетевых образовательных программ. По мнению ряда исследователей, сетевое взаимодействие вузов – одно из перспективных направлений развития российского образования, позволяющее эффективно использовать объединенные ресурсы и повысить

конкурентоспособность системы высшего образования в целом. Сотрудничество с иностранными вузами в рамках сетевого взаимодействия будет способствовать интернационализации и ускорению инновационного развития российских вузов, освоению новых методов обучения, приобретению новых компетенций и доступа к ресурсам вузов-участников [13].

Отметим, что вхождение в сеть – это задача, которая требует как организационных действий (переговоры с руководством и участниками сети, преодоление входных барьеров, соответствие требованиям предъявляемым к участникам), так и финансовых затрат (например, первоначальный вступительный взнос для желающих вступить в ту или иную сеть, и/или ежегодные членские взносы и прочие расходы, которые необходимы для полноценной работы в рамках сетевого взаимодействия). Обычно подобные формы взаимодействия финансируются из трех основных источников: вступительных и ежегодных взносов участников сети; спонсорских или благотворительных взносов; государственной поддержки. Важным барьером на входе для новых участников могут стать технические требования сети, например, к уровню данных мониторинга окружающей среды, точности приборов и т. д. В целом решение о принятии нового члена, как правило, принимают руководящие органы сети по согласованию со всеми участниками, при этом руководство деятельностью сети осуществляет управляющий / административный совет, основной задачей которого является координация и контроль деятельности участников.

Термин «коллаборация» (от английского collaboration – сотрудничество, взаимодействие, коллективная работа) обозначает процесс совместной деятельности двух и более человек или организаций для достижения общих целей [14]. В рассматриваемом контексте под коллаборацией можно понимать сотрудничество ученых, и в отношении молодых ученых актуализируется вопрос, каким образом они могут инициировать сотрудничество [15], создавать эффективные коллаборации? Для молодого ученого существуют три основных пути реализации такого намерения: познакомиться на конференции с необходимыми людьми, пройти стажировку в научном центре или вступить в переписку с автором заинтересовавшей вас работы по тематике вашего исследования. Оба варианта имеют свои недостатки и преимущества. В любом случае они подразумевают участие в международной научной жизни, публикации в международных журналах, общение

с коллегами на зарубежных конференциях. Кроме этого стажировки в мировых научных центрах, безусловно, являются ступенями профессионального роста, которые необходимы молодому ученому [16].

Отметим, что для молодого ученого, особенно на начальном этапе его карьеры, обучения в магистратуре, аспирантуре, необходимы ориентиры, примеры академического поведения. Безусловно, важен научный руководитель, который поможет овладеть исследовательскими компетенциями: научит методам исследований, написанию научных статей и т. д., и если молодому ученому повезло попасть в научную группу с сильным руководителем, тогда здесь, можно считать, все в порядке. Вот с ориентирами гораздо сложнее. Специфика российских университетов (особенно на периферии) – их замкнутость, а также возрастной разрыв среди профессорско-преподавательского состава привели к дефициту по данному вопросу. Членство молодого ученого в профессиональном научном международном обществе (ассоциации) может взять на себя данную роль, при этом способствуя формированию исследовательских компетенций. Подчеркнем, именно в международном научном обществе, считая тезисом, что нет никакой региональной науки, а есть только международная, и как следствие, международная научная жизнь, в которой необходимо участвовать.

В настоящий момент не требует доказательства утверждение, что международное сотрудничество становится неотъемлемой составляющей работы ученого, так же как и членство в научных ассоциациях (сообществах) [17]. Существуют сотни профессиональных ассоциаций, например инженеров: Институт инженеров по электротехнике и электронике (IEEE), Инженерно-технологический институт (IET), Международное общество инженеров-оптиков (SPIE), Американский институт авиации и космонавтики (AIAA), Американский институт инженеров-химиков (AIChE), Американское общество инженеров-механиков (ASCE), а также сообщества физиков: Американское оптическое общество (OSA), Европейское оптическое общество (EOS), Европейское астрономическое общество (EAS), Институт физики (IoP) и др.

Во многих странах профессиональные сообщества (ассоциации) играют важную роль в развитии специальностей, областей знаний, профессионального образования и поддержке специалистов [18]. Можно выделить ряд основных функций, свойственных научному профессиональному сообществу – объединение, коммуника-

ция, распространение знаний путем организации научных мероприятий и ведения активной издательской деятельности. Большинство обществ допускает индивидуальное членство, дающее дополнительные возможности (скидки для членов при оплате оргвзносов для участия в научных мероприятиях и др.).

Содействие и поддержка развития научной деятельности ассоциациями выражается прежде всего в инициации научной дискуссии в научных журналах, на конференциях, на информационных веб-порталах. Распространение знаний через собственные журналы, сайты – одна из основных функций, которые берет на себя профессиональная ассоциация. В некоторых случаях ассоциация имеет собственное издательство, выпускающее научные монографии, энциклопедические и научно-популярные издания. Ассоциации организуют обмен передовым опытом в постоянном режиме. Создают порталы, где размещают информацию о вакансиях. Профессиональные ассоциации создают особую среду коммуникаций, которая включает профессионалов всех уровней, в том числе и будущих профессионалов – молодых ученых. Ассоциации организуют конкурсы, учреждают премии различного уровня с целью поиска и поддержки наиболее эффективных инновационных идей, оригинальных научных решений, новейших технологий и выявления наиболее талантливых профессионалов. Таким образом, деятельность ассоциаций направлена также на выявление и поддержку талантов [18].

Добавим, что в миссиях подавляющего числа научных ассоциаций указано содействие развитию профессионального образования на различных уровнях, повышение квалификации и распространение знаний, направленных на развитие той или иной области наук. Многие постулируют целью вовлечение студентов и аспирантов в профессиональную исследовательскую деятельность. Для этого создаются молодежные отделения в университетах по всему миру, в том числе в Российской Федерации. Образовательные программы реализуют большинство ассоциаций. Это не только обучающие курсы от ведущих ученых во время крупных конференций, а также, например, программы приглашенных лекторов, когда молодежное отделение может пригласить ведущего ученого прочитать лекцию при финансовой поддержке ассоциации. Кроме этого, финансовая поддержка осуществляется путем выделения тревел-грантов и скидок для молодых ученых для участия в конференциях, проводимых профессиональной ассоциацией. Как следствие, у молодого

ученого появляется дополнительная мотивация к овладению английским языком как международным языком научной коммуникации. Ориентир академического поведения на международных конференциях, яркие примеры представления результатов исследований в форме научных докладов от известных ученых, навыки оформления научных трудов, возможность общения с ведущими учеными в своей области, и как следствие перспективы сотрудничества, а возможно и трудоустройства – все это дает участие молодого ученого в профессиональных ассоциациях. Таким образом, членство в международном профессиональном сообществе для молодого ученого является чем-то гораздо большим, чем просто доступом к информации, но, прежде всего, поддержкой профессионального становления будущего специалиста и построения академической карьеры.

Наконец, третьим дефицитом, на который мы бы хотели обратить пристальное внимание в данной работе, является *слабое присутствие качественной аналитики в области исследовательской деятельности*. В то же время существуют современные инструменты для наукометрической работы и управления научной деятельностью. Рассмотрим их подробнее. Самыми мощными

на сегодняшний день наукометрическими инструментами являются:

ESI (Essential Science Indicators) – инструмент WoS, который позволяет на основе анализа ключевых индикаторов развития науки выявить передовые тренды, исследовательские фронты, самые цитируемые страны/организации/ученые и т. п.

InCites – инструмент WoS для профессионального управления научной деятельностью. Инструмент предоставляет широкие возможности аналитики научной деятельности не в абсолютных наукометрических показателях (число цитирований, индекс Хирша и т. п.), а в относительных (по отношению к внешнему миру) показателях, что подразумевает конкретное позиционирование страны / организации / ученого относительно внешнего мира.

SciVal – инструмент Scopus для профессионального управления научной деятельностью. Является аналогом инструмента InCites в WoS со своими особенностями, достоинствами и недостатками [19]. Одним из достоинств является возможность вести аналитику по любым составленным научным группам исследователей [19], в том числе по коллективам молодых ученых.

Таблица 1

Наименование инструмента	Аналитические возможности инструмента	Ресурс для молодого ученого
ESI	Научные тренды/ исследовательские фронты	Позволяет выбрать / изменить фокус исследований или скорректировать акценты в своих научных исследованиях с целью соответствия мировым трендам
	Кластеры высокоцитируемых работ	Позволяет выявить ядро науки или новое, активно развивающееся направление, с целью выбора/коррекции собственного фокуса исследований
	Самые цитируемые организации/страны	Позволяет оценить позиционирование различных организаций / стран относительно топовых научных исследований с целью выбора места работы, практики, стажировки, коллаборации и т. п.
	Самые цитируемые ученые	Позволяет выявить ведущих ученых с целью выбора научного руководителя практики / стажировки / PhD, а также сориентироваться относительно возможных научных коллабораций
	High citation papers* / Hot papers** / Top papers***	Позволяет быть в фокусе самых «горячих» (топовых) научных работ и направлений исследований в своей предметной области
InCites, SciVal	Эффективность работы конкретных ученых из конкретной организации по сравнению с остальными учеными мира в той же предметной области	Помогает осуществить целенаправленный выбор конкретного научного руководителя / консультанта (например, докторантуры или PhD), конкретной научной группы/лаборатории в данной (например, в текущей) организации. Помогает сформировать круг потенциально возможных коллаборантов (в том числе из перспективных молодых ученых).

Наименование инструмента	Аналитические возможности инструмента	Ресурс для молодого ученого
InCites, SciVal	Журналы / конференции, в которых публикуются/участвуют наиболее эффективные ученые в своей предметной области	Чтение этих работ и участие в этих конференциях служат мощнейшим лифтингом для формирования профессиональных компетенций и становления молодого ученого как высококомпетентного исследователя. Позволяет сориентироваться: где нужно публиковаться ученому, чтобы быть более эффективным в своей предметной области относительно остальных исследователей в мире; на каких научных площадках выступают наиболее успешные специалисты в данной области, чтобы завязать с ними знакомства, проявить себя на предмет будущих коллабораций и т. п.
	Коллаборации, в которые вступают наиболее эффективные ученые в своей предметной области	Позволяет сориентироваться: с кем лучше всего вступать в научные коллаборации, чтобы в своей области быть более эффективным внутри остального исследовательского мира

* – ТОП-1 % цитирования статей, опубликованных в том же году, по всей предметной области.

** – ТОП-0,1 % цитирования статей, опубликованных за последние 2 года, по всей предметной области.

*** – Одновременно и Highcitation papers, и Hot papers.

Указанные в таблице 1 инструменты могут использоваться непосредственно самим молодым ученым. В то же время, как было указано выше, важным (но дефицитным в настоящее время) ресурсом поддержки молодого ученого является целенаправленное использование этих инструментов на уровне университета в целом и формирование целенаправленной молодежной научной политики внутри организации. При этом для уровня управления исследовательской деятельностью организации существует еще один класс инструментов аналитики научной деятельности, основанный на технологиях вычислительного интеллекта, машинного обучения, поиска скрытых закономерностей в данных (data mining) и Big Data. Этот класс инструментов сам по себе является передним фронтом в наукометрии и практически не используется на уровне российских университетов. Лишь в самых передовых вузах Проекта 5–100 обсуждаются возможности применения этих инструментов [20]. Существуют российские научные работы по данной тематике [21, 22], однако их соотношение с зарубежными сопоставимо с указанным выше соотношением работ по исследовательской политике. В тоже время в мире набирают обороты работы по применению подобных технологий для формирования исследовательской политики внутри университетов, в частности:

- использование кластеризации и графовой визуализации для определения возможности объединения научных групп внутри департаментов университета, создания междисциплинарных команд и принятия управлен-

ческих решений на основе визуального проигрывания сценариев «что, если...» [23];

- использование инструментов прогнозирования и классификации для выявления потенциально эффективных коллабораций в данной предметной области в сетях соавторов из разных стран [24];
- определение наиболее эффективного для научной продуктивности размера научной группы на основе статистического анализа данных [25];
- использование метода перекрывающихся карт науки для выработки глобальной научной политики [26];
- использование кластерного анализа для выявления показателей эффективности научной деятельности применительно к исследователям в области компьютерных наук, являющихся сотрудниками университетов Испании [27].

Все указанные работы [23–27] на уровне формирования исследовательской политики актуальны и для молодых ученых. Среди работ, непосредственно направленных на группу молодых исследователей, можно отметить следующие:

- создание интеллектуальной автоматической компьютерной системы для оценки ученого безотносительно его репутации и карьерного возраста, что обычно, наоборот, является определяющим фактором в принятии решений в его поддержку [28];
- прогнозирование восходящих (будущих) звезд науки среди соавторов в сетевых коллаборациях [29].

Как видно, описанный аналитический инструментарий несет в себе огромный потенциал для формирования научной политики университета, в том числе в части поддержки молодых ученых.

Резюмируем: в данной статье были описаны три ключевых дефицита, преодоление которых наиболее существенным образом будет способствовать эффективному профессиональному росту молодых ученых и интенсификации исследовательской деятельности научных групп. Преодоление указанных дефицитов: а) дефицитности декларируемых выятных исследовательских политик в российских университетах как нормированного стратегического фокуса внимания; б) неразвитости эффективных организационных форм исследований, таких как сетевые исследования; в) слабого присутствия качественной аналитики в области исследовательской деятельности – не исчерпывает список существующих проблем в области поддержки профессионального роста молодых ученых, однако, как показывает мировой опыт ведущих университетов, имеет стратегически важное значение. Выявление указанных дефицитных ресурсов для поддержки профессионального роста молодых ученых опирается на необходимые направления развития науки в целом, поэтому в заключение можно сформулировать следующие рекомендации для российских университетов, претендующих на лидерство в исследовательской деятельности:

- формулировать собственные исследовательские политики и приоритеты, опираясь как на существующие преимущества и накопленную исследовательскую репутацию, так и на потенциально сильные и конкурентоспособные в средне- и долгосрочной перспективе направления исследований, выявленные на основе сочетания внешней (мировые исследовательские фронты, перспективные коллаборации и т. п.) и внутренней аналитики (малоизвестные, но потенциально перспективные группы исследователей, зарождающиеся в университете трендовые тематики и т. п.), с применением современных методов наукометрии и технологий вычислительного интеллекта;
- специальным образом (через конкурсы, премии, гранты, внутренние КРП сотрудников и др. механизмы) поддерживать показавшие себя наиболее эффективными сетевые и коллаборативные формы исследований, целенаправленно превращая университет в ячейку множества разноплановых сетей и форм связности;

– обеспечить тесную интеграцию наукометрических исследований и аналитики с принятием управленческих решений в области исследовательской политики, в том числе в отношении молодых ученых.

Университетская политика, направленная на преодоление и компенсацию описанных дефицитов, с акцентированием фокуса внимания на профессиональном росте молодых ученых, способна выступить одним из базовых оснований для формирования фундамента российского университета мирового уровня.

Список литературы

1. *Ащеулова Н. А.* Молодые ученые Санкт-Петербурга: барьеры и механизмы адаптации // *Инновации*. 2009. № 1. С. 13–16.
2. *Ворох А.* «Молодые ученые»: опыт формулирования проблемы // *Троицкий вариант. Наука*. 2013. 7 мая (№ 128). С. 6.
3. Профессиональный рост и научная карьера: есть ли разница? // Интернет-издание «Наука и технологии России – STRF.ru». 2015. 27 марта [Электронный ресурс]. URL: <http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=221&dn=95915#WMoBFvnyg2x> (дата обращения: 10.03.2017).
4. *Волков А. Е., Мельник Д.* Автономность и публичность университета // *Ведомости*. 2017. 1 февраля (№ 4253) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2017/02/01/675685-avtonomnost-universiteta> (дата обращения: 10.03.2017).
5. *Салми Д., Фрумин И. Д.* Как государства добиваются международной конкурентоспособности университетов: уроки для России // *Вопросы образования*. 2013. № 1. С. 25–68.
6. *ResearchPolicyHandbook* [Электронный ресурс]. URL: <https://doresearch.stanford.edu/node/30294> (дата обращения: 10.03.2017).
7. *University Research Policies* [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nyu.edu/research/research-policies.html> (дата обращения: 10.03.2017).
8. *Aerosols, Clouds, and Trace gases Research InfraStructure Network* [Электронный ресурс]. URL: <http://www.actris.net> (дата обращения: 05.03.2017).
9. *AEROSOL RObotic NETwork* [Электронный ресурс]. URL: <https://aeronet.gsfc.nasa.gov> (дата обращения: 05.03.2017).
10. *European Aerosol Research Lidar Network* [Электронный ресурс]. URL: <https://www.earl.net> (дата обращения: 05.03.2017).
11. *Инишаков О. В.* Коллаборация как глобальная форма организации экономики знаний // *Экономика региона*. 2013. № 3. С. 38–46.
12. *LIGOScientificCollaboration* [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ligo.org> (дата обращения: 05.03.2017).
13. *Меликян А. В.* Основные характеристики международных сетей университетов // *Вопросы образования*. 2014. № 3. С. 100–117.
14. *CollaborateMerriam-Webster'sOnlineDictionary*, 2007 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.merriam->

webster.com/dictionary/collaborate (дата обращения: 05.03.2017).

15. *Шейх А. А.* Научно-исследовательское сотрудничество: краткое руководство для молодых ученых // ElsevierConnect. 2015 [Электронный ресурс]. URL: <http://elsevierscience.ru/news/376> (дата обращения: 05.03.2017).

16. *Ащеулова Н. А., Душина С. А.* Академическая карьера молодого ученого в России // Инновации. 2012. № 7. С. 60–68.

17. *Джонсон А. М.* Составление плана успешной научной карьеры. Руководство для молодых ученых. Амстердам: Эльзевир, 2012. 118 с.

18. *Назарова И. Б.* Профессиональные сообщества в сфере оказания медицинских услуг и охраны здоровья: презентация в интернет пространстве // Социальные аспекты здоровья населения. 2014. Вып. 38. Т. 4. [Электронный ресурс]. URL: <http://vestnik.mednet.ru/content/view/587/30/lang,ru> (дата обращения: 05.03.2017).

19. *Савина Т. Ф., Стерлигов И. А.* InCitesvsSciVal: сравниваем продвинутые наукометрические пакеты из подписки НИУ ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://okna.hse.ru/news/191799062.html> (дата обращения: 10.03.2017).

20. *Ефименко И. В.* Можно ли измерить науку: философия, язык и культура современной наукометрии [Электронный ресурс]. URL: <https://m.youtube.com/watch?v=FinOKc6IIR0> (дата обращения: 10.03.2017).

21. *Герасимов С. В., Курынин Р. В., Машечкин И. В., Петровский М. И., Царёв Д. В., Шестимеров А. А.* Инструментальные средства оценки качества научно-технических документов // Труды Института системного программирования РАН. 2013. Т. 24. С. 359–380.

22. *Брудно А. А., Попов А. П., Соловьев А. В.* Научная информация в сетевой модели управления исследованиями и разработками // Труды Института системного анализа РАН. 2015. Т. 65. № 4. С. 64–67.

23. *Tsolakidis A., Sgouropoulou C., Xydias I., Terraz O., Miaoulis G.* Academic Evaluation and Research Policy Decision Making Using Graph Visualization, in: Proceedings of 15th Panhellenic Conference on Informatics, Kastoria, Greece, 2011, pp. 28–32.

24. *Guns R., Rousseau R.* Recommending Research Collaborations Using Link Prediction and Random Forest Classifiers, *Scientometrics*, 2014, vol. 101, pp. 1461–1473.

25. *Cook I., Grange S., Eyre-Walker A.* Research Groups: How Big Should They Be? [Электронный ресурс]. URL: <https://peerj.com/articles/989> (дата обращения: 10.03.2017)

26. *Rafols I., Porter A. L., Leydesdorff L.* Science Overlay Maps: A New Tool for Research Policy and Library Management, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 2010, vol. 61, no. 9, pp. 1871–1887.

27. *Ibanez A., Larranaga P., Concha B.* Cluster Methods for Assessing Research Performance: Exploring Spanish Computer Science, *Scientometrics*, 2013, vol. 97, pp. 571–600.

28. *Ebadi A., Schifffauerova A.* iSEER: An Intelligent Automatic Computer System for Scientific Evaluation of Researchers, *Scientometrics*, 2016, vol. 107, pp. 477–498.

29. *Daud A., Ahmad M., Malik M. S. I., Che D.* Using Machine Learning Techniques for Rising Star Prediction in Co-Author Network, *Scientometrics*, 2015, vol. 102, pp. 1687–1711.

DOI 10.15826/umpa.2017.02.028

PROFESSIONAL GROWTH OF A YOUNG SCIENTIST: SCARCE SUPPORT RESOURCES

E. A. Drugova, A. A. Andrakhanov, L. A. Bolbasova, D. A. Korichin

National Research Tomsk State University

36 Lenin ave., Tomsk, 634050, Russian Federation; e.a.drugova@gmail.com

Key words: young scientist, academic career, professional growth, research policy, scientometry, scientific networks, scientific collaborations, professional communities, data mining.

This article conceptually comprehends and describes new approaches to the resources of professional growth of a young scientist on the basis of analysis of scientific research trends in Russia and the world. In the paper, the problem of professional growth of young scientists is studied, related to the lack of professional guidelines and critical resources for its high-quality research work. In the article this problem is considered in three components: a) the scarcity of declared clear research policies in Russian universities as a standardized strategic element; b) underdevelopment of effective organizational forms of research, such as research networks; c) the lack of the qualitative analytics in the field of research activities.

The paper describes the essence of the research policy in the international experience of university management and the prospects for its strengthening for Russian universities in general and young scientists in particular. Next, key characteristics of network and collaborative forms of research, their role in intensification of research activities and development of young scientists are considered. The article examines the role which international professional associations can play in forming research competencies of a young scientist and in building his or her academic career.

In the final part of the work, modern tools and methods of analytics are considered for scientometric work and management of scientific activity, contributing to the effective professional growth of young scientists and the intensification of the research activities of scientific groups.

The work is based on the study and analysis of theoretical material, as well as the results of the work of the «research policy group» within the cycle of strategic sessions of the NR TSU (2015–2016) under the direction of the Moscow School of Management «Skolkovo».

References

1. Ashcheulova N. A. Molodye uchenye Sankt-Peterburga: bar'ery i mekhanizmy adaptatsii [Young scientists of St. Petersburg: barriers and mechanisms of adaptation], *Innovatsii* [Innovations], 2009, no. 1, pp. 13–16.
2. Vorokh A. «Molodye uchenye»: opyt formulirovaniya problemy [Young Scientists: Experience in Formulating the Problem], *Troitsky variant. Nauka* [Troitsky Variant], 2013, May 7, no. 128, p. 6.
3. Professional'nyi rost i nauchnaya kar'era: est' li raznitsa? [Professional growth and scientific career: is there a difference?], *Nauka i tekhnologii Rossii – STRF.ru* [Science and Technology of the Russian Federation (STRF)], 2015, March 27, available at: http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=221&d_no=95915#WMoBFvnyg2x (accessed 10.03.2017).
4. Volkov A. E., Melnik D. Avtonomnost' i publichnost' universiteta [Autonomy and publicity of the university], *Vedomosti* [Vedomosti newspaper], 2017, February 1, iss. 4253, available at: <http://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2017/02/01/675685-avtonomnost-universiteta> (accessed 10.03.2017).
5. Salmi D. & Frumin I. D. Kak gosudarstva dobivayutsya mezhhdunarodnoi konkurentosposobnosti universitetov: uroki dlya Rossii [How Countries Achieve University International Competitiveness], *Voprosy obrazovaniya* [Educational Studies], 2013, no. 1, pp. 25–68.
6. Research Policy Handbook, available at: <https://doresearch.stanford.edu/node/30294> (accessed 10.03.2017).
7. University Research Policies, available at: <http://www.nyu.edu/research/research-policies.html> (accessed 10.03.2017).
8. Aerosols, Clouds, and Trace gases Research InfraStructure Network, available at: <http://www.actris.net> (accessed 10.03.2017).
9. AEROSOL RObotic NETwork, available at: <https://aeronet.gsfc.nasa.gov> (accessed 10.03.2017).
10. European Aerosol Research Lidar Network, available at: <https://www.earlinet.org> (accessed 10.03.2017).
11. Inshakov O. V. Kollaboratsiya kak global'naya forma organizatsii ekonomiki znaniy [Collaboration as a Form of Knowledge-Based Economy Organization], *Ekonomika regiona* [Economy of Region], 2013, no. 3, pp. 38–46.
12. LIGO Scientific Collaboration, available at: <http://www.ligo.org/> (accessed 10.03.2017).
13. Melikyan A. V. Osnovnye kharakteristiki mezhhdunarodnykh setei universitetov [Key Features of International University Networks], *Voprosy obrazovaniya* [Educational Studies], 2014, no. 3, pp. 100–117.
14. Collaborate Merriam-Webster's Online Dictionary, 2007, available at: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/collaborate> (accessed 10.03.2017).
15. Sheikh A. A. Nauchno-issledovatel'skoe sotrudnichestvo: kratkoe rukovodstvo dlya molodykh uchenykh [A brief guide to research collaboration for the young scholar], *Elsevier Connect*, 2015, available at: <http://elsevierscience.ru/news/376> (accessed 10.03.2017).
16. Ashcheulova N. A., Dushina S. A. Akademicheskaya kar'era mladogo uchenogo v Rossii [Academic Career of a Young Scientist in Russia], *Innovatsii* [Innovations], 2012, no. 7, pp. 60–68.
17. Johnson A. M. Sostavlenie plana uspekhov nauchnoi kar'ery. Rukovodstvo dlya molodykh uchenykh [Charting a Course for a Successful Research Career a Guide for Early Career Researchers]. Amsterdam: Elsevier, 2012. 118 p.
18. Nazarova I. B. Professional'nye soobshchestva v sfere okazaniya meditsinskikh uslug i okhrany zdorov'ya: prezentatsiya v internet prostranstve [Professional Associations in Health Care: Presentation on the Internet], *Sotsial'nye aspekty zdorov'ya naseleniya* [Social aspects of population health], 2014, iss. 38, vol. 4, available at: <http://vestnik.mednet.ru/content/view/587/30/lang,ru> (accessed 10.03.2017).
19. Savina T. F., Sterligov I. A. InCites vs SciVal: sravniyem prodvinutye naukometricheskie pakety iz podpiski NIU VShE [InCites vs SciVal: We Compare the Advanced Scientometric Packages from the HSE Subscription], available at: <https://okna.hse.ru/news/191799062.html> (accessed 10.03.2017).
20. Efimenko I. V. Mozhno li izmerit' nauku: filosofiya, yazyk i kul'tura sovremennoi naukometrii [Is it Possible to Measure Science: the Philosophy, Language, and Culture of Modern Scientometrics], available at: <https://m.youtube.com/watch?v=FinOKc6ILR0> (accessed 10.03.2017).
21. Gerasimov S. V., Kuryanin R. V., Mashechkin I. V., Petrovskiy M. I., Tsarev D. V., Shestimerov A. A. Instrumental'nye sredstva otsenki kachestva nauchno-tekhnicheskikh dokumentov [Tools for Quality Assessment of Scientific and Technical Documents], *Trudy instituta sistemnogo programirovaniya rossiiskoi akademii nauk* [Programming and Computer Software], 2013, vol. 24, pp. 359–380.
22. Brudno A. A., Popov A. P., Solovyev A. V. Nauchnaya informatsiya v setevoi modeli upravleniya issledovaniyami i razrabotkami [Scientific Data in the Network Model of Research and Development Management]. *Trudy instituta sistemnogo analiza rossiiskoi akademii nauk* [Proceedings of Institute of System Analysis of RAS], 2015, vol. 65, iss. 4, pp. 64–67.
23. Tsolakidis A., Sgouropoulou C., Xydias I., Terraz O., Miaoulis G. Academic Evaluation and Research Policy Decision Making Using Graph Visualization, in: *Proceedings of 15th Panhellenic Conference on Informatics*, Kastoria, Greece, 2011, pp. 28–32.
24. Guns R., Rousseau R. Recommending Research Collaborations Using Link Prediction and Random Forest Classifiers // *Scientometrics*, Vol. 101, 2014. P. 1461–1473.
25. Cook I., Grange S., Eyre-Walker A. Research Groups: How Big Should They Be? Available at: <https://peerj.com/articles/989> (accessed 10.03.2017).
26. Rafols I., Porter A. L., Leydesdorff L. Science Overlay Maps: A New Tool for Research Policy and Library

Management, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 2010, vol. 61, no. 9, pp. 1871–1887.

27. Ibanez A., Larranaga P., Concha B. Cluster Methods for Assessing Research Performance: Exploring Spanish Computer Science, *Scientometrics*, 2013, vol. 97, pp. 571–600.

28. Ebadi A., Schiffauerova A. iSEER: An Intelligent

Automatic Computer System for Scientific Evaluation of Researchers, *Scientometrics*, 2016, vol. 107, pp. 477–498.

29. Daud A., Ahmad M., Malik M. S. I., Che D. Using Machine Learning Techniques for Rising Star Prediction in Co-Author Network, *Scientometrics*, 2015, vol. 102, pp. 1687–1711.

Информация об авторах / Information about the authors:

Другова Елена Анатольевна – директор центра кадровых технологий Национального исследовательского Томского государственного университета; 8–923–404–2674; e.a.drugova@gmail.com.

Андраханов Анатолий Александрович – инженер Лаборатории высокопроизводительных реконфигурируемых систем Факультета инновационных технологий Национального исследовательского Томского государственного университета; 8–952–805–1177; rim1282a@gmail.com.

Большасова Лидия Адольфовна – доцент Радиофизического факультета Национального исследовательского Томского государственного университета; 8–962–777–1041; l.bolbasova@gmail.com.

Коричин Денис Александрович – общество с ограниченной ответственностью «А.Р.И.С.», партнер «Конструкторы сообществ практики»; 8–926–206–9001; Denak78@gmail.com.

Elena A. Drugova – Head of the Personnel Technologies Center, National Research Tomsk State University; 8–923–404–2674; e.a.drugova@gmail.com.

Anatoliy A. Andrakhanov – Engineer of Faculty of Innovative Technologies, National Research Tomsk State University; 8–952–805–1177; rim1282a@gmail.com.

Lidiya A. Bolbasova – Radiophysics Faculty, National Research Tomsk State University; 8–962–777–1041; l.bolbasova@gmail.com.

Denis A. Korichin – Limited liability company «A.R.I.S.», partner at «Community Practice Designers»; 8–926–206–9001; Denak78@gmail.com.





DOI 10.15826/umpa.2017.02.029

О НЕКОТОРЫХ ОСОБЕННОСТЯХ ИЗМЕРЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ СО СТУДЕНТАМИ В КОНТЕКСТЕ УПРАВЛЕНИЯ УНИВЕРСИТЕТОМ

А. К. Григорян, М. И. Заславская

Ереванский государственный университет

Армения, 0025, г. Ереван, ул. Алека Манукяна, 1; zaslavml@gmail.com

Ключевые слова: менеджмент образовательного процесса, современный университет, управление университетом, реформирование образования, качество университетского образования, мониторинг обратной связи, институциональные внутривузовские исследования.

Представленная статья относится к категории исследовательских статей. В статье рассматриваются проблемы эффективного управления университетом в условиях современных тенденций реформирования высшего образования, в том числе в рамках Болонского процесса. В качестве одной из основных составляющих эффективного менеджмента анализируются технологии внутривузовских исследований (так называемые *institutional researches*) в контексте обеспечения обратной связи со студентами в вузе, которые являются одним из наиболее продуктивных методов в деле эффективного управления современным университетом. В статье представлены особенности реализации, методика и методология подобного типа комплексных когортных социологических исследований, проводимых в течение ряда лет в Ереванском государственном университете. Подобные исследования позволяют проанализировать ситуацию в нескольких аспектах. С одной стороны, выявляется структурная статическая составляющая среды. С другой стороны, можно охарактеризовать динамическую картину, проанализировать векторы возможных трансформаций, проследить динамику восприятия учебного процесса в результате тех или иных управленческих воздействий. В частности, резкие колебания в оценках студентов позволяют выявить наличие определенных доминирующих факторов, оказавших влияние на учебный процесс или ситуацию опроса. В статье представлены результаты проведенных исследований, возможности применения их для эффективного менеджмента университета. Анализ полученных данных позволяет выявить широкий спектр особенностей восприятия студентами всего процесса обучения в университете, особенностей оценок бакалавров и магистрантов, выпускников очной и заочной программ обучения, различных специальностей по разным факультетам. В статье анализируются те сферы, которые удостоились наиболее высоких оценок со стороны студентов, так же, как и те сферы, где накопился целый ряд проблем, требующих оперативных управленческих решений. Показаны институциональные возможности университета с целью разработки научно обоснованных управленческих решений на основе данных, полученных в подобного рода исследованиях.

В современных условиях стремительных трансформаций практически во всех областях жизнедеятельности социума вопрос о месте, роли и миссии современных университетов в общественных структурах является одним из актуальных вопросов в дискуссии о современном высшем образовании как одной из основных предпосылок перехода к обществу знания. Вместе с попытками преодолеть так называемый «кризис образования» вопрос о реорганизации и трансформации концепции современного университета является весьма дискуссионным. Согласно П. Скотту, к основным угрозам для академических ценностей можно от-

нести, во-первых, концептуально новый подход к высшему образованию как к «индустрии знаний», во-вторых, во многом чисто утилитарный подход к передаваемому знанию, и, в-третьих, коммерциализация схем организации высшего образования (см. [1]). По мнению В. С. Сенашенко, «Предпринимаются попытки превращения университета в бюрократически организованную и относительно автономную потребительски ориентированную корпорацию» [2, с. 44]. Согласно мнению ряда исследователей проблема коммерциализации университетов, усиление так называемой «рыночной логики» в университетской

среде могут иметь непредсказуемые последствия для сохранения миссии университета как центра кумуляции, создания и передачи знаний [3, с. 22]. По мнению В. А. Кутырева, «из «фабрики мыслей» университеты превращаются в «фабрики информации», а вернее, – в универсамы по ее рекламе и продаже, в «предпринимательские университеты» [4, с. 146]. Ряд экспертов считает, что «на процесс коммерциализации образования наиболее существенное влияние оказывают, с одной стороны, проводимая Европейским союзом образовательная политика, с другой стороны, стремление Всемирной торговой организации вовлечь образование в условия рынка. ЕС воспринимает образование в первую очередь как фактор, определяющий степень конкурентоспособности и динамичности развития экономики страны, как фактор соперничества на глобальном рынке труда <...> Образовательная политика большинства государств СНГ нацелена на скорейшее включение национальных образовательных систем в рыночную среду. Это подтверждается разработкой и реализацией в СНГ новых либеральных экономических механизмов...» [5]. Ясно, что страны постсоветского пространства в настоящее время не могут составить достойную конкуренцию университетам европейского пространства в аспекте вложений в систему образования, и коммерциализация университета в постсоветских странах стремительно развивается [6]. Тенденция коммерциализации университетов ставит перед менеджментом университета целый ряд вызовов, которые нуждаются в оперативном реагировании. В их числе можно отметить следующие: уменьшение численности абитуриентов в условиях постсоветского пространства [7], слабая связь университета с потребностями трудового рынка, недостаток финансирования университетов и др. Деятельность университета как экономического агента начинает оцениваться на основе результатов его деятельности и показателей коммерческого успеха, таких как «полезность», «эффективность», «успешность», а также «качество образования». Индикаторами успеха университета обычно признаются следующие показатели: достижения студентов в обучении, институциональные ресурсы университета и т. п. [8].

В ответ на постоянно обновляющиеся вызовы в сфере управления университетом возникает необходимость привлечения все большего количества студентов, однако желательно не в ущерб их профессиональной подготовке. В условиях коммерциализации университетов студент выступает как основной потребитель предоставляемых ком-

мерческим учреждением услуг. Отсюда возникают такие задачи, как необходимость обеспечения обратной связи с потребителем, оценки качества предоставляемых услуг, в частности, мониторинга профессиональной подготовки студента.

Отметим, что в настоящее время в свете Болонских преобразований роль студента неизмеримо возрастает. Согласно Пражскому коммюнике, встречи европейских министров высшего образования роль студента (как полноправного члена института высшего образования) сводится, в частности, к роли компетентного, активного и конструктивного партнера в деле создания и формирования европейского пространства высшего образования, обязательного участника, «влияющего на организацию и содержание образования в университетах» [9]. Еще более акцентируется роль студентов в процессе организации образования в Берлинском коммюнике 2003 г. [10].

Одним из наиболее продуктивных методов в деле эффективного управления современным университетом являются внутривузовские исследования (так называемые *institutional researches*). Подобные исследования стали практиковаться во многих университетах начиная с прошлого века, в том числе в Университете Иллинойса, в Йельском университете, в Мичиганском университете и др., где создавались специализированные Исследовательские Бюро (*Bureau of Institutional Research*) [11]. В частности, регулярные социологические измерения постепенно становятся важнейшей частью мониторинга деятельности современных университетов.

По словам одного из основоположников формальной социологии Георга Зиммеля, интерпретирующего процесс образования с точки зрения концепций социальной коммуникации, «прогресс воспитания можно измерить не силой воздействия учителя на ученика, а силой обратного действия, оказываемого пассивной стороной (учеником) на активную сторону (учителя)» [12, с. 27]. Для формирования эффективного управления университетом институционализация исследований «обратной связи со студентами» (*feedback*), а также исследований «студенческих рейтингов» является одним из важнейших составляющих учебного процесса и обеспечения качества образования [13]. Фактически результаты независимого контроля со стороны студентов позволяют не только повышать качество образовательного процесса в вузе, но и выявлять как положительные, так и отрицательные стороны организации образовательного процесса в университете, что является неотъемлемой составляющей эффективного менеджмента вуза.

Подобные измерения начинают реализовываться и в университетах постсоветского пространства, однако в связи с отсутствием подобной практики и традиций в прошлом этот процесс находится еще только на стадии становления. По словам Т. В. Семеновой, «данные, полученные в результате внутриуниверситетских исследований, полезны, поскольку информируют руководство вуза о существующих проблемах и позволяют принимать обоснованные решения» [14]. В Ереванском государственном университете институциональные исследования начали проводиться уже давно и имеют свои традиции. Начиная с 2002 г. каждый семестр периодически проводились когортные опросы студентов на предмет оценивания преподавательского состава. В результате исследований выявился ряд методологически важных вопросов на предмет валидности реализуемой методики и интерпретации полученных результатов. Исследования проводились централизованно, с систематическим информированием преподавательского состава о полученных результатах¹. С 2009 г. в университете начал осуществляться проект мониторинга мнений выпускников университета с целью установки регулярной обратной связи между студентами и администрацией университета, обеспечения эффективного стратегического планирования и управления в сфере повышения качества образования. После корректировки методологических и методических основ исследования и реализации ряда пилотажных опросов, с 2011 г. исследования стали проводиться регулярно. В результате были реализованы шесть повторных исследований в течение 2011–2016 гг.

В качестве объекта проводимых исследований рассматривались выпускники бакалавриата и магистратуры Ереванского государственного университета как очной, так и заочной формы обучения. Исследования проводились после сдачи всех выпускных экзаменов в летние месяцы. Данный подход позволил получить более объективные оценки студентов в связи с тем, что студент, изучивший по конкретной образовательной программе весь комплекс соответствующих предметов, имеет более цельное представление об образовательном процессе по сравнению со студентом, еще находящимся в процессе обучения. В данном контексте также нивелируется фактор зависимости оценки студента от своего статуса.

В качестве метода сбора информации был применен метод полустандартизированного ан-

кетного опроса. Анкета заполнялась со стороны выпускника с обеспечением анонимности ответов. Исследования реализовывались как сплошные.

В результате операционализации были выделены следующие три основные составляющие образовательного процесса: во-первых, содержательная компонента процесса образования; во-вторых, управленческая компонента, наконец, в-третьих, инфраструктурная компонента. Выпускники оценивали такие составляющие образовательного процесса, как качество образовательных программ, качество вспомогательных ресурсов и качество работы администрации и соответствующих подразделений университета. *Качество образовательных программ* включало оценку выпускниками образовательных программ, методологию образовательного процесса, организацию процесса обучения. В качестве индикаторов данных характеристик выступали степень удовлетворенности выпускника своими теоретическими и практическими знаниями, полученными в университете, профессиональными умениями, полезностью посещаемых курсов и практических занятий, знаниями иностранных языков, объективностью как текущего оценивания знаний, так и объективностью итоговой аттестации знаний.

Оценка *учебных ресурсов и вспомогательных служб* включала в себя такие индикаторы, как оценка удовлетворенности выпускниками аудиторных условий, оснащенности и оборудования лабораторий, компьютерных залов, доступностью интернет-связи, деятельностью Центра Карьеры. В качестве индикаторов также были включены удовлетворенность выпускников деятельностью библиотеки, доступностью современной профессиональной литературы, оснащенностью библиотек и читальных залов, уровнем обслуживания в библиотеках.

Административная составляющая качества образования включала такие индикаторы: оценку выпускниками деятельности руководства ЕГУ, руководства факультетов, преподавательского состава, студенческих структур, а также оценку процедур реагирования администрации на заявления и жалобы студентов. Со стороны выпускников также давались оценки коррупционным рискам в образовательном процессе.

Дополнительно выпускники давали общую оценку своего обучения в университете. Респондентам предоставлялась возможность описать дополнительные, на их взгляд, проблемы в процессе обучения в свободном изложении в виде открытого вопроса в конце анкеты. Особое место в исследовании занимала информация по тру-

¹ Ввиду того, что исследования продолжают и методология находится в процессе корректировки, результаты упомянутых исследований в рамках данной статьи не приводятся.

доустройству выпускников на момент окончания вуза, то есть данные об их включенности в рынок труда и уровне специализации их занятости.

Анализ полученных данных выявил широкий спектр особенностей восприятия студентами всего процесса обучения в университете, особенностей оценок бакалавров и магистрантов, выпускников очной и заочной программ обучения, различных специальностей по разным факультетам. Анализ позволил выделить те сферы, которые удостоились наиболее высоких оценок со стороны студентов, так же, как и те сферы, где накопился целый ряд проблем, требующих оперативных управленческих решений. Особо следует оговорить возможности анализа ситуации на факультетах, выделить там сильные и слабые стороны образовательного процесса. При этом следует подчеркнуть, что исследования были направлены на выявление субъективного восприятия потребителей образовательного рынка, в то время, как фактическая ситуация могла быть несколько иной, чем та, которая очерчивалась в сознании студента-выпускника. Тем не менее подобная информация является одной из важнейших в деле эффективного управления университетом, с помощью которой возникает возможность оценить общую ментальную атмосферу в тех или иных подразделениях университета.

Отметим также, что лонгитюдные исследования позволяют проанализировать ситуацию в нескольких аспектах. С одной стороны, выявляется структурная статическая составляющая среды. С другой стороны, можно охарактеризовать динамическую картину, проанализировать векторы возможных трансформаций, проследить динамику восприятия учебного процесса в результате тех или иных управленческих воздействий. В частности, резкие колебания в оценках студентов позволяют выявить наличие определенных доминирующих факторов, оказавших влияние на учебный процесс или ситуацию опроса.

В целях разработки научно обоснованных управленческих решений данные, полученные в исследованиях, анализировались в таких подразделениях университета, как Центр обеспечения качества образования, Ученый Совет университета, административные структуры на каждом факультете университета.

В результате проведенных исследований был выведен ряд закономерностей, отраженных в восприятии выпускников. В качестве одной из таких закономерностей можно отметить статистически значимо более высокие оценки всех компонент учебного процесса у магистрантов по сравнению

с бакалаврами. При этом в ряде случаев более низкие оценки магистрантов выявляли значимые проблемы в образовательной программе именно магистратуры, в частности, такие, как, например, организация практик или лабораторных исследований в магистратуре. Отметим, что в результате управленческого воздействия и оперативного реагирования соответствующих подразделений университета были разрешены указанные проблемы в деле обучения студентов в магистратуре. В итоге это отразилось на изменении выявленных тенденций в оценках выпускников. Более того, в результате реализации определенных программ в системе бакалавриата по сравнению с 2011, 2012 и 2013 гг. резко повысились оценки выпускников-бакалавров, значимые отличия в оценках во многих случаях нивелировались, и даже в некоторых случаях оценки выпускников бакалавриата стали значимо более высокими по сравнению с оценками выпускников-магистрантов. Например, у выпускников бакалавриата настолько повысилась удовлетворенность деятельностью студенческих структур, а также удовлетворенность от реагирования администрации университета на жалобы студентов, что их оценки в 2015 г. стали статистически значимо выше, чем соответствующие оценки магистрантов (более подробно с данными можно ознакомиться в работе [15]).

Отметим также, что в результате конкретных программ по ремонту и оснащению аудиторий, лабораторий и иных инфраструктурных составляющих университета в целом один из самых высоких приростов в оценках выпускников был зафиксирован именно в этой сфере. В этом отношении данная категория оценок позволяла выявлять, на каких факультетах имелись проблемы с удовлетворенностью студентов учебными ресурсами и вспомогательными службами, выделить те составляющие, которые нуждались в реорганизации на конкретном факультете.

В результате значительно повысилась удовлетворенность выпускников практическими умениями, полученными в процессе обучения, знаниями иностранных языков, объективностью оценок своих знаний, а также целым рядом условий образовательного процесса, таких как удовлетворенность аудиторными условиями, доступностью интернета, оснащенностью компьютерных залов.

Еще один примечательный результат касается динамики занятости выпускников, которая из года в год имела тенденцию к увеличению, равно как и информированность выпускников о своей будущей занятости (что можно утверждать и о бакалаврах, и о магистрантах). Однако анализ этих

тенденций по факультетам позволил выявить те специальности, спрос которых на рынке труда уменьшается, так же, как и те специальности, спрос на которые повышается. Например, о соотношении спроса и предложения на рынке труда может говорить стабильная тенденция снижения занятости выпускников факультетов естественных наук, а также уменьшения степени специализации занятости у представителей некоторых гуманитарных наук. Анализ подобных тенденций позволяет корректировать показатели спроса и предложения по тем или иным специальностям со стороны университета.

Примечательная ситуация складывается в отношении анализа особенностей оценок студентов по факультетам. Результаты всех исследований свидетельствовали о том, что фактор факультета является одним из самых значимых факторов, влияющих на оценки выпускника. Фактически на каждом из факультетов складывается своя особая среда, которая оказывает влияние на общее восприятие ситуации в университете в конкретном соотношении его со шкалой измерения. Например, на факультете социологии измерение соответствующих признаков воспринимается студентами профессионально, и поэтому в пятибалльной системе измерения социологи давали оценки в соответствии с общей чувствительностью шкалы (5 баллов), в отличие от многих гуманитарных факультетов, где шкала воспринималась чисто номинально: 5 – как «отлично», 4 – как «хорошо», 3 – как «удовлетворительно», а 2 – как «неудовлетворительно». Восприятие шкалы как числовой системы, а не номинальной системы было характерно также для студентов точных и некоторых естественных наук. При этом выявилась следующая закономерность: выпускники из одного и того же факультета давали значимо более однородные оценки, чем выпускники разных факультетов. Иными словами, межгрупповая дисперсия по факультетам значительно превышала внутригрупповую. Кластерный анализ оценок выпускников по факультетам позволил выделить три основных типа факультетов. К первому типу факультетов относились те факультеты, где преобладали в основном высокие оценки удовлетворенности респондентов, вторую группу составили те факультеты, где преобладали невысокие оценки, и, наконец, третья группа состояла из тех факультетов, где сложно было выделить ту или иную тенденцию в оценивании респондентами учебного процесса, усредненные оценки их соответствовали средним значениям шкалы. Интересно, что к группе менее удовлетворенных

факультетов можно было отнести факультеты точных наук, а также экономистов, социологов и психологов. К более удовлетворенным факультетам можно было отнести представителей юридического факультета, факультета международных отношений и востоковедения.

Более того, исходя из результатов проведенных исследований можно было выделить так называемые «стабильные» факультеты, где тенденции оценивания сохранялись из года в год, и «переменчивые» факультеты, где оценки выпускников претерпевали резкие изменения. Сравнительный анализ позволил обратить внимание на такие ситуации, когда респонденты «стабильного» на протяжении нескольких лет факультета вдруг резко меняли свои оценки. В таких случаях приходилось проводить дополнительное исследование, обычно реализованное качественными методами, для того, чтобы выявить факторы, имевшие влияние на трансформацию ситуации.

Таким образом, измерение удовлетворенности выпускников университета является одним из необходимых компонент повышения качества образования в современных условиях, когда деятельность университета претерпевает весьма радикальные изменения, и в функции университета, наряду с обеспечением качественного образовательного процесса, начинают входить маркетинговые и иные функции, например, функции чисто экономической организации.

Фактически, проведение подобных исследований, обеспечивающих обратную связь со студентами, способствует большей оптимизации следующих процессов:

- выявление и решение проблем в области обеспечения качества образования;
- обеспечение установки вуза на защиту прав и интересов потребителей услуг образования (студентов);
- выявление проблем в деятельности различных подразделений вуза, повышение эффективности внутренней согласованности в работе подразделений, оздоровление внутренней среды вуза;
- повышение эффективности механизмов взаимодействия вуза и рынка труда;
- повышение эффективности механизмов информирования и систематизации работы сотрудников вуза различных подразделений.

Учитывая тот факт, что университет – это сложная система, деятельность подсистем которой органически объединяет образовательную, научно-исследовательскую, инновационную, маркетинговую сферы, можно утверждать, что эффек-

тивное развитие университета во многом определяется его административной, управленческой структурой. Вследствие этого в любом вузе в деле эффективной разработки внешней и внутренней управленческой деятельности наиболее актуальным является создание открытого информационно-образовательного пространства [16], и проведение подобных исследований является весьма существенным вкладом в создание и укрепление подобного пространства. Как уже упоминалось, обсуждение результатов подобных исследований, предоставление различным структурам университета оперативной аналитической информации позволяет существенно скорректировать эффективность результатов по принятию управленческих решений. Более того, информирование не только администрации университета, но и профессуры университета, а также студентов позволяет внести определенную корректировку в разрешение актуальных вопросов, связанных с функционированием и ролью университета в современных условиях. В частности, с развитием практики рассмотренных институциональных исследований появляется надежда на создание такой академической среды университета, где будет возможна корректировка традиционных академических ценностей в соответствии с современными вызовами в деле реорганизации системы высшего образования так, чтобы традиционные ценности не утратили своей инновационной составляющей.

Список литературы

1. Скотт П. Академические ценности и организация академической деятельности в эпоху глобализации // Высшее образование в Европе. 2003. Т. XXVIII. № 3. С. 295–307.
2. Сенашенко В. С. О некоторых проблемах жизни современного университета // Университетское управление: практика и анализ. 2012. № 2. С. 43–47.
3. Прохоров А. В. Новые академические ценности высшего образования // Гаудеамус. 2012. № 1. С. 22–27.
4. Кутырев В. А. Человеческое и иное: борьба миров. СПб.: Алетейя, 2009. 264 с.
5. Власов А. В., Пивовар Е. И. Некоторые аспекты реформы высшей школы на постсоветском пространстве [Электронный ресурс]. URL: <http://www.postsoviet.ru/page.php?pid=42> (дата обращения: 22.06.2016).
6. Аветисян П. С., Заславская М. И., Галикян Г. Э. Проблемы и перспективы модернизации систем высшего образования стран ЕАЭС в контексте создания и развития единого образовательного пространства // Вестник Российско-Армянского Университета: гуманитарные и общественные науки. 2016. № 2. С. 7–30.
7. Груздев И. А., Горбунова Е. В., Фрумин И. Д. Студенческий отсев в российских вузах: к постановке проблемы // Вопросы образования. 2013. № 2. С. 67–81.
8. Koljatic M., Kuh G. D. A Longitudinal Assessment of College Student Engagement in Good Practices in Undergraduate Education, Higher Education, 2001, vol. 42, no. 3, pp. 351–371.
9. Towards the European Higher Education Communique of the Meeting of European Ministers in Charge of Higher Education in Prague, May 19th, 2001, 112 p.
10. Realising the European Higher Education Area. Communiqué of the Conference of Ministers Responsible for Higher Education in Berlin on 19 September 2003, 44 p.
11. Reichard D. J., McLaughlin G. W., Knight W. E. The Handbook of Institutional Research. San Francisco: Jossey-Bass, 2012. 707 p.
12. Зиммель Г. Избранное. М.: Юрист, 1996. 607 с.
13. Hendry D. & Dean S. J. Accountability, evaluation of teaching and expertise in higher education, International Journal for Academic development, 2002, no. 7 (1), pp. 75–82.
14. Семенова Т. В. Межвузовские исследования как важный инструмент изучения системы высшего образования // Universitas. 2013. Т. 1. № 3. С. 9–19.
15. Григорян А. К., Заславская М. И. Уровень удовлетворенности от полученного образования среди выпускников ЕГУ: результаты сравнительных исследований (2011–2013). Ереван: ЕГУ, 2015. 162 с. (на армянском)
16. Миклушевский В. В., Прокошкин А. С., Красильников И. О., Туманов В. Е. Инновации в управлении вузом: новые решения для корпоративной информационной систем // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 6. С. 16–24.

DOI 10.15826/umpa.2017.02.029

ON SOME FEATURES OF MEASURING STUDENTS' FEEDBACK IN THE CONTEXT OF THE UNIVERSITY MANAGEMENT

A. K. Grigoryan, M. I. Zaslavskaya

Yerevan State University

1 Alex Manoogian str., Yerevan, 0025, Armenia; zaslavml@gmail.com

Key words: management of the educational process, modern university, university management, reforming of education system, quality of university education, feedback monitoring, institutional intrauniversity research.



Presented article is classified as a research one. In this article, the problem of efficient management of the university is presented in terms of current trends of higher education reforming, including the framework of the Bologna process. Intra-institutional research technologies are analyzed as one of the main components of effective management in the context of providing feedback from students, being one of the most productive methods in the field of effective management of modern university. In the article, the features of implementation, the method and methodology of such type of complex sociological cohort studies conducted over several years at the Yerevan State University are presented. Such studies allow for analyzing the situation from several aspects. On the one hand, the structural static component of the environment of university is detected. On the other hand, the dynamic picture of perception of the educational process, as well as the analysis of the vectors of possible transformations as a result of various management actions can be characterized. In particular, sharp fluctuations in student performance can detect the presence of certain dominant factors affecting the educational process or the situation of survey.

In the article the possibility of using the results of the research for effective university management is presented. It is possible to analyze a wide range of features of student's perception of all learning process at the University, the features of evaluating bachelors and masters, graduates of full-time and part-time training programs of different specialties in different faculties.

The article analyzes the areas with highest students' ratings, as well as the areas which have accumulated a number of problems that require operational management decisions. Institutional capacity of the university to develop a science-based management decisions based on the data obtained during such type of research is demonstrated.

References

1. Scott P. Akademicheskie tsennosti i organizatsiya akademicheskoi deyatel'nosti v epokhu globalizatsii [Challenges to Academic Values and the Organization of Academic Work in a Time of Globalization]. *Vysshee obrazovanie v Evrope* [Higher Education in Europe], 2003, vol. XXVIII, no. 3, pp. 295–307.
2. Senashenko V. S. O nekotorykh problemakh zhizni sovremennogo universiteta. [Modern University as Object of the Study]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2012, no. 2, pp. 43–47.
3. Prokhorov A. V. Novye akademicheskie tsennosti vysshego obrazovaniya [New Academic Values of Higher Education]. *Gaudeamus*, 2012, no. 1, pp. 22–27.
4. Kutyrev V. A. Chelovecheskoe i inoe: bor'ba mirov [Human and Other: War of the Worlds], Saint Petersburg, Aleiteya, 2009, 264 p.
5. Vlasov A. V., Pivovarov E. I. Nekotorye aspekty reformy vysshei shkoly na postsovet'skom prostranstve [Some Aspects of the Reform of the Higher School in the post-Soviet Countries], available at: <http://www.postsoviet.ru/page.php?pid=42> (accessed 22.06.2016).
6. Avetisyan P. S., Zaslavskaya M. I., Galikyan G. E. Problemy i perspektivy modernizatsii sistem vysshego obrazovaniya stran EAES v kontekste sozdaniya i razvitiya edinogo obrazovatel'nogo prostranstva [Problems and Prospects of the Modernization of Higher Education of the EAEC Countries in the Context of the Establishment and Development of United Educational Space]. *Vestnik Rossiisko-Armyanskogo Universiteta: gumanitarnye i obshchestvennye nauki* [Bulletin of the Russian-Armenian University: humanitarian and social sciences], 2016, no. 2, pp. 7–30.
7. Gruzdev I. A., Gorbunova E. V., Frumin I. D. Studencheskii otsevy v rossiiskikh vuzakh: k postanovke problemy [Student Dropout in Russian Higher Education Institutions: the Problem Statement]. *Voprosy obrazovaniya* [Educational Studies], 2013, no. 2, pp. 67–81.
8. Koljatic M., Kuh G. D. A Longitudinal Assessment of College Student Engagement in Good Practices in Undergraduate Education, *Higher Education*, 2001, vol. 42, no. 3, pp. 351–371.
9. Towards the European Higher Education Communique of the Meeting of European Ministers in Charge of Higher Education in Prague, May 19th, 2001, 112 p.
10. Realising the European Higher Education Area. Communiqué of the Conference of Ministers Responsible for Higher Education in Berlin on 19 September 2003, 44 p.
11. Reichard D. J., McLaughlin G. W., Knight W. E. The Handbook of Institutional Research. San Francisco: Jossey-Bass, 2012. 707 p.
12. Simmel G. Izbrannoe [Selected Writings], Moscow, Yurist, 1996, 607 p.
13. Hendry D. & Dean S. J. Accountability, evaluation of teaching and expertise in higher education, *International Journal for Academic development*, 2002, no. 7 (1), pp. 75–82.
14. Semenova T. V. Mezhevuzovskie issledovaniya kak vazhnyi instrument izucheniya sistemy vysshego obrazovaniya [Interuniversity Research as an Important Tool for the Study of Higher Education], *Universitas*, 2013, vol. 1, no. 3, pp. 9–19.
15. Grigoryan A. K., Zaslavskaya M. I. Uroven' udovletvorennosti ot poluchennogo obrazovaniya sredi vypusknikov EGU: rezul'taty sravnitel'nykh issledovaniy (2011–2013) [Satisfaction Level of Educational Attainment Among YSU Graduates: Results of Comparative Studies (2011–2013)], Yerevan State University Publ., 2015, 162 p. (in Armenian)
16. Miklushevskiy V. V., Prokoshkin A. S., Krasilnikov I. O., Tumanov V. E. Innovatsii v upravlenii vuzom: novye resheniya dlya korporativnoi informatsionnoi sistem [The University Management's Innovations: New Decisions for Corporative Informative System]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2006, no. 6, pp. 16–24.

Информация об авторах / Information about the authors:

Александр Константинович Григорян – кандидат физико-математических наук, доцент, проректор Ереванского государственного университета по учебной работе; (+37460) 710–107; agrigoryan@ysu.am.

Мария Игоревна Заславская – доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры прикладной социологии Ереванского государственного университета; (+37455) 278–049; zaslavml@gmail.com, maria_zaslav@ysu.am.

Alexander K. Grigoryan – Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor, Vice-rector of Yerevan State University for Academic Affairs; (+37460) 710–107; agrigoryan@ysu.am.

Maria I. Zaslavskaya – Doctor of Sociological Sciences, Professor of the Department of Applied Sociology at the Yerevan State University; (+37455) 278–049; zaslavml@gmail.com, maria_zaslav@ysu.am.



ПОИСК ПРОГНОСТИЧЕСКИХ КРИТЕРИЕВ АКАДЕМИЧЕСКОЙ УСПЕВАЕМОСТИ СТУДЕНТОВ

*Е. Р. Исаева, О. В. Тюсова, А. В. Тишков, А. М. Шапоров,
О. В. Павлова, Д. А. Ефимов, Т. Д. Власов*

*Первый Санкт-Петербургский государственный медицинский университет имени академика И. П. Павлова
Россия, 197022, г. Санкт-Петербург, ул. Льва Толстого, д. 6–8; otoussova@gmail.com*

Ключевые слова: академическая успеваемость, прогностические критерии, студенты, Россия.

В последние годы университеты столкнулись с проблемой снижения академической успеваемости и высоким уровнем отчисления студентов. Данное исследование продолжает многолетнюю работу сотрудников Первого Санкт-Петербургского государственного медицинского университета им. акад. И. П. Павлова (ПСПбГМУ) по изучению личностных свойств, особенностей саморегуляции и профессионального самоопределения студентов младших и средних курсов медицинского вуза, целью которой является создание эффективных программ комплексного психолого-педагогического сопровождения студентов. Цель данной исследовательской работы заключается в выявлении психологических показателей, являющихся прогностически значимыми критериями, определяющими способность студента к обучению в вузе и академическую успеваемость.

Для изучения особенностей профессионального самоопределения, личностных свойств и особенностей саморегуляции студентов были использованы психодиагностические тесты (пятифакторный личностный опросник «Большая пятерка» П. Коста и Р. МакКрае, симптоматический опросник SCL-90-R, шкала тревожности Ч. Спилбергера – Ю. Л. Ханина, методика В. И. Моросановой «Стиль саморегуляции поведения») и специально разработанная анкета. В исследовании также использовался пакет диагностических методик, разработанный сотрудниками психофизиологической лаборатории Военной медицинской академии им. С. М. Кирова и утвержденный Приказом Министерства обороны Российской Федерации, включающий два блока психодиагностических тестов: тесты, направленные на диагностику интеллектуальных особенностей, и тесты, направленные на изучение адаптационного личностного потенциала студентов. В качестве критериев академической успеваемости студентов учитывались: средний балл студентов за весь период обучения в вузе, рассчитанный как отношение суммы всех оценок к количеству сданных предметов, количество сессий, сданных без задолженностей, и наличие задолженностей.

В исследовании приняли участие 697 студентов 3 курса Первого Санкт-Петербургского государственного медицинского университета им. акад. И. П. Павлова. Психологическое тестирование данных студентов проводилось дважды – на 1 и 3 курсе обучения. Для оценки роли психологических показателей в прогнозе академической успеваемости были использованы данные психологического тестирования этих же студентов на 1 курсе.

Результаты исследования показали, что хорошими критериями академической успеваемости и прогноза отчисления студентов-медиков к 3 курсу обучения являются такие психологические параметры, как уровень развития интеллектуальных ресурсов (логическое мышление, математические способности), личностные качества – стрессоустойчивость, способность к оценке и планированию своих действий, добросовестность, низкая тревожность как реакция на ситуацию, развитая система психической саморегуляции поведения.

Для студентов группы риска, у которых при поступлении выявлены более слабые интеллектуальные и личностные ресурсы, но при этом высоко желание состояться в профессии врача, необходимо разрабатывать программы психологического сопровождения и индивидуальные стратегии обучения, подключать к более тесному взаимодействию с ними кураторов групп, чтобы своевременно выявлять и преодолевать трудности в обучении и быстрее адаптироваться к условиям обучения в медицинском вузе.

Полученные результаты показывают необходимость дальнейшего углубленного и системного изучения взаимосвязи психологических переменных с успешностью обучения в вузе и дальнейшего поиска критериев прогноза академической успешности.

Введение

Совершенствование качества образования и подготовка высококвалифицированных специалистов рассматривается как один из факторов повышения благосостояния во многих странах. Повышение академических достижений студентов считается одной из основных целей планирования и развития высшего образования. Вместе

с тем учет личностных особенностей студентов позволяет подстраивать образовательную среду под студента, тем самым повышая качество образования [1]. На становление специалиста влияет ряд важных факторов, к которым относятся не только особенности учебного процесса, но и профессиональные цели, адаптационные возможности и особенности саморегуляции,

личностные характеристики обучающихся [2–4]. В связи с этим изучение личностных ресурсов, формирование профессиональных интересов студентов и адаптация студентов к требованиям вуза являются актуальными задачами современной высшей школы [5–8].

В большинстве исследований «академическая успеваемость» понимается как средний балл студента за все время обучения – GPA (grade point average) [9]. Несмотря на всю популярность среднего балла в исследованиях в области образования, некоторые авторы отмечают его несовершенство [10]. Однако с учетом всех недостатков, этот индикатор показал хорошую надежность [11], а также оказался значимо связан с такими переменными, как уровень интеллекта [12], эффективность в профессиональной деятельности [13], профессиональный статус и престиж [12], продемонстрировав хороший уровень критериальной валидности [14]. Таким образом, несмотря на существующие проблемы, средний балл за все время обучения вполне успешно используется в качестве показателя академической успеваемости в большинстве исследований в области образования. В нашем исследовании академическая успеваемость анализировалась по трем составляющим: средний балл за время обучения, количество сессий, сданных без задолженностей, и наличие задолженностей за время обучения.

Прогностические критерии академических достижений студентов традиционно выстраиваются в континууме от когнитивных (способности, интеллект) до личностных (личностный потенциал, нервно-психическая устойчивость, мотивация) факторов. До недавнего времени главным условием успешности обучения считались когнитивные факторы, однако тенденция последних лет показывает важность изучения личностных факторов академических достижений. Последние исследования показали, что во многих случаях важным для успешного обучения оказываются не только когнитивные способности и уровень интеллекта, но и личностные особенности, отвечающие за их успешное использование [15–17].

Целью нашего исследования являлось выявление психологических показателей, являющихся прогностически значимыми критериями, определяющими способность к обучению в вузе и академическую успеваемость.

Для реализации поставленной цели были определены задачи исследования:

1. описать социально-психологические и личностные характеристики студентов-медиков в динамике от 1 к 3 курсу;

2. обобщить данные по академической успеваемости студентов 3 курса за весь период обучения в вузе;
3. соотнести психологическое тестирование, проведенное на 1 курсе, с данными по академической успеваемости по итогам 4 сессий;
4. выявить прогностически значимые психологические показатели способности к обучению в вузе и академической успеваемости.

Данное исследование является совместной работой нескольких подразделений Первого Санкт-Петербургского государственного медицинского университета им. акад. И. П. Павлова целью которой является создание эффективных программ комплексного психолого-педагогического сопровождения студентов.

Материалы и методы исследования

В исследовании приняли участие 438 студентов лечебного факультета и 259 студентов стоматологического факультета 3 курса Первого Санкт-Петербургского государственного медицинского университета им. акад. И. П. Павлова в возрасте от 19 до 27 лет. Участие в исследовании было добровольным и конфиденциальным. Психологическое тестирование данной выборки студентов проводилось дважды – на 1 и 3 курсах обучения.

Для оценки роли психологических показателей в прогнозе академической успеваемости были использованы данные психологического тестирования этой же выборки студентов на 1 курсе.

Для обобщения данных по академической успеваемости студентов за 2 года (4 сессии) обучения нами были разработаны следующие критерии.

1. Средний балл студентов за весь период обучения в вузе, рассчитанный как отношение суммы всех оценок к количеству сданных предметов.
2. Количество сессий, сданных без задолженностей (1–4).
3. Наличие задолженностей:
0 – нет ни в одну сессию;
1 – хотя бы одна сессия сдана с задолженностями;
2 – отчисление за академическую неуспеваемость;
3 – отчисление по иной причине.

Для изучения социально-демографических характеристик и особенностей профессионального самоопределения использовалась специально разработанная анкета; для изучения личностных свойств использовались пятифакторный личностный опросник (тест «Большая пятерка»

ка» П. Коста и Р. МакКрае), симптоматический опросник SCL-90-R (в адапт. Н. В. Тарабриной) и шкала ситуативной и личностной тревожности Ч. Спилбергера – Ю. Л. Ханина; для изучения особенностей саморегуляции – методика В. И. Моросановой «Стиль саморегуляции поведения». Исследование было проведено осенью 2013 г. с использованием дистанционной программы обучения и осенью 2015 г. с использованием компьютерной программы тестирования «Практика МГУ» на той же выборке студентов.

В исследовании также использовался пакет диагностических методик, разработанный сотрудниками психофизиологической лаборатории Военной медицинской академии им. С. М. Кирова и утвержденный Приказом Министерства обороны Российской Федерации [18–22], который включал два блока психодиагностических тестов: тесты, направленные на диагностику интеллектуальных особенностей, и тесты, направленные на изучение адаптационного личностного потенциала студентов. В первом блоке исследовались такие познавательные способности, как операции классификации и сравнения, установление закономерностей, особенности зрительной, вербальной памяти и образного мышления. В этот блок входили субтесты: «Аналогии», «Числовые ряды», «Зрительная память», «Образное мышление», «Арифметический счет», «Вербальная память», «Установление закономерностей», «Исключение слова», «Силлогизмы», «Кубы». Второй блок включал в себя методику адаптационного личностного потенциала или МЛО «Адаптивность» [21], которая включает в себя следующие шкалы: стрессоустойчивость, поведенческая регуляция, коммуникативные качества и моральная нормативность [21]. По каждому блоку тестов высчитывались средние баллы (стены): общие интеллектуальные ресурсы (ОИР) и нервно-психическая устойчивость (НПУ). В итоге на основании суммирования результатов 2 блоков выводился общий интегральный показатель, распределяющий студентов по 4 категориям в зависимости от уровня развития когнитивных (познавательных) и адаптационных способностей:

1 категория – наиболее высокий уровень развития интеллектуального и личностного адаптационного потенциала;

2 категория – достаточный уровень развития интеллектуального и личностного адаптационного потенциала;

3 категория – удовлетворительный уровень интеллектуального и личностного адаптационного потенциала;

4 категория – недостаточный уровень возможностей.

В первую категорию попадали респонденты с высокими стенами от 9 и выше по двум блокам (ОИР и НПУ), во вторую категорию – 6–8 стенов, в третью – 3–5 стенов, в четвертую – с низкими стенами (менее 3).

Статистическое описание данных приводилось в виде $M (SD)$, то есть среднее значение и стандартное отклонение. Для номинальных и порядковых данных приводилась доля или процентное соотношение встречаемых значений параметра. Различия между двумя выборками с измеряемыми параметрами определялись при помощи критерия Стьюдента или рангового критерия Манна-Уитни. Для сравнения зависимых выборок использовали парный параметрический критерий Стьюдента и парный ранговый критерий Вилкоксона. Параметрическая статистика применялась в случаях, когда изучаемые выборки были нормально распределены. Проверка нормальности согласованности проводилась с помощью критерия Шапиро-Уилка. Для поиска различий в выборках по номинальным и порядковым параметрам использовался критерий χ^2 . При проверке гипотез критический уровень значимости принимали равным 0,05, при этом в случае множественных сравнений учитывалась поправка Бонферрони.

В целях прогнозирования успеваемости применялись методы классификации «Деревья решений» [23, 24].

Результаты исследования

Социально-демографические характеристики, особенности профессионального самоопределения и психологический портрет студентов медицинского вуза

Большинство студентов медиков составили девушки – 69 % выборки. До поступления в вуз 57 % студентов проживали в других регионах страны. В настоящее время 34 % студентов проживают в общежитии, 33 % студентов проживают с родителями, 16 % студентов снимают жилье. 2 % студентов состоят в официальном браке, 3 % живут в гражданском браке. Дети есть у 1 % студентов. Совмещают учебу с работой 20 % студентов. Оценивают свои материальные условия как удовлетворительные и хорошие 88 % студентов.

Врачей среди родственников не имеют 46 % студентов; у 15 % есть близкие родственники врачи; родились в семьях, где оба родителя связаны с медициной, 6 % студентов; родились в семье с династией врачей – 7 %. В целом по выборке мож-

но отметить, что 75 % студентов самостоятельно выбрали свою будущую профессию, в 20 % случаев в выборе помогли родители. Если бы снова пришлось выбирать профессию, то 79 % студентов все равно поступили бы в ПСПбГМУ. Однако 14 % студентов поступили бы в немедицинский

вуз. В дальнейшем 69 % студентов планируют работать врачами, 25 % планируют совмещать науку и практику.

Результаты психологического тестирования студентов, проведенного на 1 и 3 курсе, приведены в табл. 1, 2.

Таблица 1

Результаты психологического тестирования студентов на 1 и 3 курсе

Параметры	1 курс		3 курс	
	Средн. знач. (М)	Стд. откл. (SD)	Средн. знач. (М)	Стд. откл. (SD)
Поведенческая регуляция (значения в стенах)	5,5 1	1,9 9		
Личностный адаптационный потенциал (значения в стенах)	5,5 6	2,0 1		
Аддиктивное поведение (значения в стенах)	5,3 5	1,9 3		
Анамнестический блок (значения в стенах)	5,9 0	1,8 2	5,7 3	2,0 0
Синдромы расстройства настроения (значения в стенах)	5,5 6	1,9 6	5,5 3	1,9 2
Невротические расстройства (значения в стенах)	5,6 4	1,9 9	5,6 2	1,9 2
Расстройства личности и поведения (значения в стенах)	5,5 8	1,9 8	5,6 6	1,9 3
Интегративный показатель нервно-психической устойчивости (значения в стенах)	5,6 3	2,0 1	5,6 0	1,9 1
Аналогии (значения в стенах)	6,8 9	1,8 6	7,3 8	1,6 0
Числовые ряды (значения в стенах)	6,6 2	1,7 4	6,8 7	1,8 3
Фигуры (значения в стенах)	6,3 8	1,8 5	6,8 7	1,9 0
Узоры (значения в стенах)	6,0 8	1,9 4	6,7 8	1,9 0
Арифметический счет (значения в стенах)	6,1 9	1,9 7		
Вербальная память (значения в стенах)	7,0 9	1,8 1		
Установление закономерности (значения в стенах)	7,2 2	1,7 7	7,2 9	1,8 7
Силлогизмы (значения в стенах)	7,6 5	1,7 6		
Исключение слова (значения в стенах)	7,7 4	1,7 2		
Кубы (значения в стенах)	6,1 1	2,1 2	6,4 0	2,1 5

Продолжение табл. 1

Параметры	1 курс		3 курс	
	Средн. знач. (М)	Стд. откл. (SD)	Средн. знач. (М)	Стд. откл. (SD)
Блок «Общие интеллектуальные ресурсы» (значения в стенах)	6,2 1	1,7 5	6,3 2	1,8 2
Ситуативная тревожность (значения в баллах)	27,3 4	11,8 2	35,8 6	10,7 3
Личностная тревожность (значения в баллах)	43,5 9	10,9 8	41,7 3	9,9 1
Планирование (значения в баллах)	6,2 8	1,9 4	6,4 7	1,8 2
Моделирование (значения в баллах)	5,6 1	1,7 6	5,0 4	1,6 4
Программирование (значения в баллах)	6,3 0	1,7 7	6,1 7	1,5 6
Оценивание результатов (значения в баллах)	6,2 1	1,5 1	5,8 3	1,6 2
Гибкость (значения в баллах)	6,3 3	1,6 6	6,2 4	1,6 2
Самостоятельность (значения в баллах)	5,0 5	2,2 3	5,3 8	2,1 0
Общий уровень саморегуляции (значения в баллах)	31,2 5	5,7 8	30,6 7	5,0 6

Таблица 2

Данные по тесту «Большая пятерка» на 1 и 3 курсе

Параметры	1 курс		Параметры	3 курс	
	Абсолютные значения	Процентили		Абсолютные значения	Процентили
Экстраверсия	22,20	52,9%	Экстраверсия	51,40	68,5%
Организованность	29,36	69,9%	Доброжелательность	55,16	73,5%
Сотрудничество	32,94	78,4%	Добросовестность	57,30	76,4%
Эмоциональная стабильность	26,40	62,9%	Нейротизм	46,56	62,1%
Личностные ресурсы	30,03	71,5	Открытость опыту	57,21	76,3%

Анализ средних значений по субтестам интеллектуального блока (ОИР) показал, что на 1 и 3 курсе отмечается средний уровень вербального (понятийного) мышления по тесту «Аналогии», причем, на 3 курсе он незначительно выше (М=6,89 и М=7,38 соответственно); умения оперировать сложной числовой информацией по тесту «Числовые ряды» (М=6,62 и М=6,87 соотв.). Отмечается также средний уровень развития пространственно-образного мышления по тесту «Фигуры» (М=6,38 и М=6,87 соотв.), «Узоры» (М=6,08 и М=6,78) и умения оперировать предме-

тами в трехмерном пространстве по тесту «Кубы» (М=6,11 и М=6,40). Следует отметить, что к 3 курсу уровень развития указанных способностей незначительно растет. Тест «Установление закономерности», изучающий устойчивость, концентрацию и переключаемость внимания, также выявил средний уровень их выраженности у студентов 1 (М=7,22) и 3 (М=7,29) курсов. Таким образом, мы наблюдаем средний уровень развития общих интеллектуальных ресурсов у студентов-медиков как на 1, так и 3 курсах (показатель ОИР: М=6,21 и 6,32 соответственно).

Анализ нервно-психической устойчивости (блок НПУ) студентов позволил выявить, что у студентов-первокурсников отмечается достаточный уровень ($M=5,51$) нервно-психической устойчивости, то есть поведенческой регуляции и толерантности к воздействию стресс-факторов, в частности, к таким неблагоприятным воздействиям учебной деятельности, как опросы, контрольные работы, публичные выступления, зачеты. При длительном воздействии выраженных психических нагрузок возможно временное ухудшение качества деятельности. У студентов выявлен средний уровень личностного адаптационного потенциала ($M=5,56$). В целом студенты без особых затруднений адаптируются к новому коллективу. При установлении межличностных контактов с окружающими иногда могут неправильно строить стратегию своего поведения. Однако к критическим замечаниям относятся адекватно, способны корректировать свое поведение. Можно также отметить достаточный уровень социализации. Студенты стремятся соблюдать общепринятые и социально одобряемые нормы поведения. В повседневной жизнедеятельности групповые интересы, как правило, преобладают над личными интересами. В общем интегративный показатель нервно-психической устойчивости у студентов 1 и 3 курсов соответствует среднему уровню выраженности ($M=5,63$ и $M=5,60$ соответственно). Мы видим, что на протяжении двух курсов этот показатель остается стабильным. Следовательно, уровень нервно-психической устойчивости является хорошим индикатором успешной адаптации к условиям учебной деятельности, новому коллективу и совладанию со стрессом уже с 1 курса, что позволяет говорить о прогностичности данного показателя.

Анализ личностных особенностей студентов на 1 курсе по тесту «Большая пятерка» (модификация – 30 вопросов) (табл. 2) выявил наличие низких показателей по шкале «Экстраверсия» ($M=22,20$) и средних показателей по шкалам: «Организованность / Добросовестность» ($M=29,36$), «Сотрудничество» ($M=32,94$), «Эмоциональная стабильность» ($M=26,40$) и «Личностные ресурсы» ($M=30,03$). На 3 курсе тестирование проводилось с использованием модификации теста из 75 вопросов; были также выявлены средние показатели по шкалам «Экстраверсия» ($M=51,40$) и «Нейротизм / Эмоциональная стабильность» ($M=46,56$), показатели выше среднего по шкалам: «Сотрудничество» ($M=55,16$), «Самоконтроль / Добросовестность» ($M=57,30$) и «Экспрессивность / Личностные ресурсы» ($M=57,21$). В целом это указывает на то,

что студенты-медики на протяжении двух лет обучения характеризуются стабильностью личностной структуры и обладают такими чертами личности, как общительность, склонность к сотрудничеству, умеренная тревожность, сознательность, добросовестность и открытость новому опыту.

Анализ ситуативной тревожности выявил ее нормативные показатели ($M=27,34$ на 1 курсе, $M=35,86$ на 3 курсе) с тенденцией к росту ситуативной тревожности на 3 курсе в пределах умеренных значений, что может свидетельствовать о закономерно происходящей возрастной коррекции самооценки у студентов 1 курса и об осознании необходимости справляться с возрастающими учебными нагрузками. Личностная тревожность находится в границах умеренных значений ($M=43,59$ на 1 курсе и $M=41,73$ на 3 курсе).

Изучение стиля саморегуляции поведения студентов-медиков на 1 и 3 курсах с помощью опросника саморегуляции (табл. 1) показало средний уровень саморегуляции с тенденцией к высокому ($M=31,25$ и $M=30,67$ соответственно). Это может свидетельствовать о достаточной адекватности и гибкости реагирования на изменение условий при достижении цели. Однако показатели по шкале «Оценивание результатов» ($M=6,21$ и $M=5,83$ соответственно) выявляют недостаточную способность студентов оценивать свои ресурсы и возможности, что может приводить к завышенным ожиданиям в отношении себя и своих поступков и не всегда адекватной самооценке, неумению делать правильные выводы из своих ошибок и предвидеть результаты своих действий, и как следствие, возникает зависимость от внешних оценок и обстоятельств.

Академическая успеваемость студентов

Следующей задачей нашего исследования было обобщить данные по академической успеваемости студентов за весь период обучения в вузе, т. е. по итогам 4 сессий. Был проведен сравнительный анализ успеваемости студентов в зависимости от категории (1–4), к которой они были отнесены по результатам комплексного психодиагностического тестирования на 1 курсе по методике, разработанной ВМА [18–21]. Категория выводилась на основании общего интегрального показателя, полученного из показателей ОИР и НПУ. Показатели академической успеваемости студентов в зависимости от категории, присвоенной на основании психодиагностического тестирования, приведены в табл. 3.

Анализируя процентное соотношение студентов, сдающих сессии вовремя, без задолженно-

Таблица 3

Показатели академической успеваемости студентов в зависимости от категорий

Параметры	1 категория	2 категория	3 категория	4 категория
Отчисленные (процент по категориям)	16,7%	20,8%	30,3%	47,2%
Студенты без задолженностей (процент по категориям)	50%	43,7%	32,8%	25%
Средняя оценка 5 (процент по категориям)	37,5%	24,2%	17,2%	8,3%
Средняя оценка 4 (процент по категориям)	33,3%	45,9%	35,3%	25%
Средняя оценка 3 (процент по категориям)	25%	24,7%	39,1%	50%
Нет данных по успеваемости (процент по категориям)	4,2%	5,2%	8,4%	16,7%
Процент распределения студентов по категориям	4,5%	43,7%	45%	6,8%

стей, мы видим, что в первой и второй категориях успевающих студентов больше, чем в третьей и в четвертой (табл. 3). В первой категории – 50%, во второй 43,7% студентов учатся успешно, тогда как в третьей категории – 32,8%, а в четвертой – всего 25%. Таким образом, студенты, попавшие в первую или вторую категорию, в среднем учатся лучше, но нельзя утверждать, что категория полностью определяет академическую успеваемость, поскольку успешные студенты присутствуют в каждой из категорий, включая четвертую.

Рассматривая средний балл студентов за 2 года обучения, мы видим, что отличников в первой категории больше, чем в других группах: первая категория – 37,5% студентов, сдавших сессии на «5», вторая – 24,2%, на четвертую категорию приходится 8,3% студентов. При этом, студентов со средней оценкой «4» больше во второй категории (45,9%), в первой и третьей примерно одинаковое количество (33,3% и 35,3% соответственно). В четвертой категории – 25% студентов учатся на «4». Студенты, которые учатся на удовлетворительно, преобладают в третьей (39,1%) и четвертой (50%) категориях. Таким образом, более слабые студенты чаще попадают в четвертую категорию, тогда как успешные студенты распределяются во всех категориях.

Анализ процентного соотношения отчисленных студентов в каждой из 4-х категорий показал следующее. Наибольший процент отчисленных приходится на четвертую категорию (47%). Из третьей категории отчисляются 30% студентов, из второй – 21%, тогда как из первой – всего лишь 17%. Таким образом, мы видим, что студенты четвертой категории имеют очень высокий риск отчисления за академическую неуспеваемость. При этом принадлежность студента к первой или второй категории еще не означает, что студент будет хорошо успевать на протяжении всего периода обучения в вузе. Самый высокий риск отчисления

студентов приходится на четвертую категорию, но следует признать, что вероятность отчисления в той или иной степени встречается в каждой из категорий.

Связь успеваемости с личностными характеристиками

Группы студентов с различной успеваемостью были проанализированы в отношении их личностных особенностей. Установлены следующие статистически значимые различия по психологическим показателям студентов (тестирование на 1 курсе) в зависимости от уровня академической успеваемости (критерий Манна–Уитни, критический уровень значимости менее 0,05):

- студенты, набравшие высокий (>75) средний балл за все 4 семестра обучения, имели более низкие показатели ситуативной тревожности ($26,7 \pm 0,7$ и $27,9 \pm 0,8$), более высокие показатели по шкале «Программирование» Опросника саморегуляции ($6,5 \pm 0,1$ и $6,1 \pm 0,1$);
- отчисленные за неуспеваемость студенты имели более высокие значения по шкале «Экстраверсия» ($22,9 \pm 0,4$ и $21,9 \pm 0,2$), более низкие значения по шкале «Организованность / Добросовестность» ($28,0 \pm 0,7$ и $29,8 \pm 0,4$) опросника «Большая Пятерка», более низкий общий уровень саморегуляции поведения ($29,2 \pm 0,6$ и $31,9 \pm 0,3$), включая шкалы: «Планирование», «Моделирование», «Программирование», «Оценивание результатов» и «Гибкость поведения» Опросника саморегуляции.

Таким образом, анализ различий средних показателей позволяет предположить, что предпосылками хорошей успеваемости являются низкий уровень тревожности как реакции на ситуацию и способность планировать свои действия для достижения значимых целей, а предпосылками отчисления за неуспеваемость являются низкий общий уровень

саморегуляции поведения, высокая общительность и низкая организованность, сознательность.

Исследование также позволило обнаружить статистически значимые различия между студентами 4 категории и другими категориями студентов по результатам теста «Опросник психопатологической симптоматики» SCL-90-R, проведенного на 3 курсе. Этот тест отражает эмоциональное состояние и уровень дистресса студентов на момент обследования и характеризует нервно-психическую составляющую продолжения обучения на 3 курсе («цену адаптации») студентов. Высокая личностная тревожность, высокий уровень депрессии, страхи, мнительность, обидчивость, враждебность, неуверенность в себе, эмоциональная неуравновешенность, психическое истощение – эти симптомы оказались наиболее выраженными в группе студентов 3 курса, которые были отнесены в 4 категорию по результатам тестирования на 1 курсе. Общий балл по этой методике был также очень высокий у большинства студентов 4 категории, что отражает высокий уровень переживаемого эмоционального стресса. Следовательно, можно сделать вывод, что студентам с недостаточным уровнем интеллектуальных и адаптационных личностных ресурсов достаточно тяжело дается обучение в медицинском вузе. Чтобы сдать 4 сессии и продолжить обучение на 3 курсе, им потребовалось колоссальное напряжение всех психических сил и как «плата» за это – выраженный эмоциональный дистресс с возникновением различных психосоматических и эмоциональных расстройств.

Поиск прогностических критериев академической успеваемости через дерево решений

Для поиска прогностических критериев академической успеваемости были использованы данные психологического тестирования, проведенного на 1 курсе.

Результатов Единого государственного экзамена (ЕГЭ) и вступительных испытаний (даже с добавлением данных тестирования) оказалось недостаточно для успешного прогноза отчисления после первого курса. Удовлетворительной прогностической и распознавательной способностью обладает дерево решений, построенное, помимо данных при поступлении и тестировании, с учетом сведений о сдаче зачетов после первого семестра (рис. 1).

На рис. 1 изображено дерево решений по отчисленным и продолжающим учиться, построенное по данным о студентах 1 курса 2013 г. Использовались полные данные для 49 отчисленных и 366 успешно перешедших на второй курс. Основным показателем, разделившим группы отчисленных и продолживших обучение, является корень дерева – количество долгов за первый семестр. Из тех, кто имел более одного долга, почти все были отчислены (36 из 40 человек). Продолжили учиться из этой группы риска 2 человека, успешно выполнившие тест «Фигуры». Среди студентов, имевших не более одного долга, больше всего отчисленных было в группе, имевшей минимальные баллы по химии и хуже справившейся с тестом «Силлогизмы» (логическое

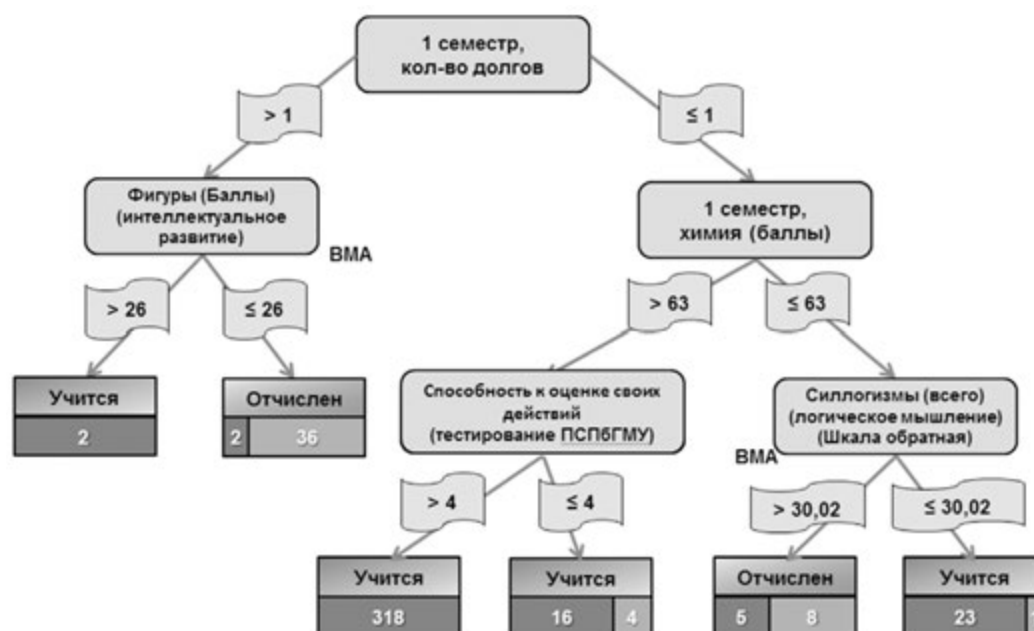


Рис. 1. Дерево решений для отчисленных после первого курса

мышление). Из 12 таких студентов восемь (67 %) были отчислены. Следовательно, помимо общего количества долгов на сессиях и оценки по химии, отдельные тесты на абстрактно-логическое мышление, требующие хорошего уровня развития интеллекта, обладают предсказательной способностью в отношении продолжения обучения в медицинском вузе.

Обсуждение результатов

1. Большинство студентов ПСПбГМУ им. И. П. Павлова составляют иногородние студенты (57 %), что требует повышенного и пристального внимания многих учебных структур и специалистов, в том числе психологов, к оказанию своевременной помощи в формировании успешной адаптации студентов к социально-экономическим, климатическим условиям жизни и культурным традициям Санкт-Петербурга.

2. Большинство поступивших студентов (79 %) оказались устойчивы в выборе своей профессии, несмотря на все трудности обучения в медицинском вузе, и при необходимости вновь поступили бы в ПСПбГМУ; 69 % студентов планируют работать врачами. С учетом сказанного необходимо уже на ранних этапах профессионального самоопределения проводить профориентационную работу как с будущими абитуриентами, так и со студентами.

3. Студентам, которые при поступлении в медицинский вуз показали недостаточный уровень развития интеллектуальных ресурсов, низкую стрессоустойчивость и недостаточные адаптивные возможности (4 категория), будет труднее даваться успешное обучение в вузе: 47 % из них находятся в группе риска по отчислению за неуспеваемость. Однако это не означает, что категория полностью определяет академическую успеваемость, поскольку успешные студенты присутствуют в каждой из категорий. Вероятно, необходимо еще при выборе вуза ориентировать школьников не только на профильные предметы и необходимый уровень ЕГЭ, но и информировать о трудностях обучения, информационных и нервно-психических нагрузках, которые сопровождают учебный процесс в медицинском вузе.

4. Добросовестность и упорство в достижении цели, хорошо развитая система саморегуляции (способность планировать поступки, прогнозировать последствия и оценивать результаты своих действий), стрессоустойчивость и адекватная самооценка – те личностные черты, которые могут стать залогом успешного обучения в медицинском

вузе, эти качества необходимо развивать еще на этапе школьного обучения.

5. Высокие баллы ЕГЭ по химии, низкая тревожность как реакция на ситуацию, способность планировать свои действия, а также высокий уровень логического мышления оказались прогностически важными параметрами хорошей успеваемости в медицинском вузе.

Заключение

Полученные результаты показывают необходимость более углубленного и системного изучения взаимосвязи психологических переменных с успешностью обучения в вузе и дальнейшего поиска критериев прогноза академической успешности. Некоторые тесты показали свою прогностическую ценность в отношении успешного обучения в медицинском вузе, некоторые тесты не оправдали ожиданий исследователей. Достаточно хорошими индикаторами академической успеваемости и прогноза отчисления студентов-медиков к 3 курсу обучения были не только оценки за семестр, такие как, например, оценки по химии, но и такие психологические параметры, как уровень развития интеллектуальных ресурсов (прежде всего логическое мышление, математические способности), личностные качества – стрессоустойчивость, добросовестность и самоорганизованность личности, развитая система психической саморегуляции поведения.

Современные школьники и будущие студенты в настоящее время нуждаются в разработке системы активной и последовательной профориентации, чтобы адекватно представлять свои интеллектуальные и адаптационные способности, чтобы еще в условиях школы определить и методично развивать свои интересы и склонности.

Для студентов группы риска, у которых при поступлении выявлены более слабые интеллектуальные и личностные ресурсы, но при этом высоко желание состояться в профессии врача, необходимо разрабатывать программы психологического сопровождения и индивидуальные стратегии обучения, подключать к более тесному взаимодействию с ними кураторов групп, чтобы своевременно выявлять и преодолевать трудности в обучении и быстрее адаптироваться к условиям обучения в медицинском вузе.

Список литературы

1. Исаева Е. Р. Новое поколение студентов: новые проблемы и новые подходы к обучению // Материалы XIX междунар. науч.-метод. конф. «Современное образова-

ние: содержание, технологии, качество». СПб.: Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет ЛЭТИ им. В. И. Ульянова (Ленина), 2013. Т. 2. С. 15–17.

2. Тюсова О. В., Лебедева Г. Г., Исаева Е. Р. Психолого-педагогические технологии обучения в формировании профессиональных компетенций будущего врача // Материалы всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием «Инновации в здоровье нации». СПб.: Изд-во СПбХФА, 2013. С. 349.

3. Тюсова О. В., Шапоров А. М., Павлова О. В., Лебедева Г. Г., Исаева Е. Р. Социально-психологические особенности и профессиональная направленность студентов медицинского вуза // Ученые записки Санкт-Петербургского государственного медицинского университета им. акад. И. П. Павлова. 2015. Т. XXII. № 4. С. 51–54.

4. Павлова О. В., Шапоров А. М., Исаева Е. Р., Тюсова О. В. Профессиональная направленность и личностные особенности студентов медицинского вуза // Психология – наука будущего: Материалы VI Международной конференции молодых ученых / под ред. А. Л. Журавлева, Е. А. Сергиенко. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2015. С. 334–338.

5. Афонькина Ю. А. Становление профессиональной направленности в развитии человека. Мурманск: МГПИ, 2001. 180 с.

6. Исаченкова Л. Б. Учебная мотивация студентов географического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова // Вестник Московского университета. Сер. 20. Педагогическое образование. 2010. № 2. С. 37–49.

7. Копысова Л. А. Психолого-педагогические основы развития мотивации профессиональной деятельности обучающихся в вузах // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 12. Психология, социология и педагогика. 2010. № 2. С. 305–310.

8. Кочергина Е. В., Най Дж. В. К., Орел Е. А. Факторы «Большой пятерки» как психологические предикторы академической успеваемости студентов вузов [Электронный ресурс]. URL: https://lia.hse.ru/data/2012/10/10/1247121299/Nye_Orel_Kochergina_2012.pdf (дата обращения: 20.03.2017).

9. Kuncel N. R., Crede M., & Thomas L. L. The Validity of Self-Reported Grade Point Averages, Class Ranks, and Test Scores: A Meta-Analysis and Review of the Literature, *Review of Educational Research*, 2005, no. 75 (1), pp. 63–82.

10. Johnson V. E. An Alternative to Traditional GPA for Evaluating Student Performance, *Statistical Science*, 1997, no. 12 (4), pp. 251–269.

11. Bacon D. R., & Bean B. GPA in Research Studies: An Invaluable but Neglected Opportunity, *Journal of Marketing Education*, 2006, no. 28, pp. 35–42.

12. Strenze T. Intelligence and Socioeconomic Success: A Metaanalytic Review of Longitudinal Research, *Intelligence*, 2007, no. 35, pp. 401–426.

13. Roth P. L., BeVier C. A., Schippman J. S. & Switzer F. S. Meta-Analysing the Relationship between Grades and Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 1996, no. 81, pp. 548–556.

14. Poropat A. E. A Meta-Analysis of the Five-Factor Model of Personality and Academic Performance, *Psychological Bulletin*, 2009, vol. 135, no. 2, pp. 322–338.

15. Гордеева Т. О., Кузьменко Н. Е., Леонтьев Д. А., Осин Е. Н., Рыжова О. Н., Демидова Е. Д. Индивидуально-психологические особенности и проблемы адаптации студентов: отличаются ли победители олимпиад от остальных? // Современные тенденции развития естественнонаучного образования: фундаментальное университетское образование / под общ. ред. акад. В. В. Лунина. М.: Изд-во МГУ, 2010. С. 92–102.

16. Гордеева Т. О., Леонтьев Д. А., Осин Е. Н. Вклад личностного потенциала в академические достижения // Личностный потенциал: структура и диагностика / под ред. Д. А. Леонтьева. М.: Смысл, 2011. С. 642–668.

17. Гордеева Т. О., Осин Е. Н., Кузьменко Н. Е., Леонтьев Д. А., Рыжова О. Н., Демидова Е. Д. Об эффективности двух систем зачисления абитуриентов в химические вузы: дальнейший анализ проблемы // Личностный потенциал: структура и диагностика / под ред. Д. А. Леонтьева. М.: Смысл, 2011. С. 404–423.

18. Чермянин С. В., Корзунин В. А., Юсупов В. В. Диагностика нервно-психической неустойчивости в клинической психологии. СПб.: Речь, 2010. 190 с.

19. Юсупов В. В. Психофизиологическое сопровождение обучающихся в системе военного образования: дис. ... д-ра мед. наук. СПб.: Военно-медицинская академия им. С. М. Кирова, 2013. 371 с.

20. Корзунин А. В. Психофизиологические критерии оценки нервно-психической устойчивости в процессе военно-профессиональной адаптации военнослужащих: автореф. дис. ... канд. мед. наук. СПб.: Военно-медицинская академия им. С. М. Кирова, 2015. 24 с.

21. Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» (МЛО-АМ) А. Г. Маклакова и С. В. Чермянина // Практическая психодиагностика. Методики и тесты / ред. и сост. Райгородский Д. Я. Самара: Издательский Дом «БАХРАХ-М», 2006. С. 549–672.

22. Организация и проведение профессионально-психологического сопровождения курсантов военно-медицинских учебных заведений Министерства обороны Российской Федерации: методические рекомендации. СПб.: Военно-медицинская академия им. С. М. Кирова, 2008. 188 с.

23. Han J., Kamber M., Pei J. Data Mining: Concepts and Techniques. Waltham: Morgan Kaufmann Publishers, 2011. 744 p.

24. Quinlan J. R. Induction of Decision Trees, *Machine Learning*, 1986, no. 1, pp. 81–106.

SEARCHING FOR PROGNOSTIC CRITERIA OF STUDENTS' ACADEMIC SUCCESS

E. R. Isaeva, O. V. Toussova, A. V. Tishkov, A. M. Shaporov, O. V. Pavlova, D. A. Efimov, T. D. Vlasov

Pavlov First Saint Petersburg State Medical University

6–8 Lev Tolstoy str., St. Petersburg, 197022, Russian Federation; otoussova@gmail.com

Key words: academic success, prognostic criteria, students, Russia.

Background.

Recently Universities start facing problems of students' low academic success and high level of expulsion from the University. This study contributes to the on-going research of professional self-determination, self-regulation and personal features of junior medical students in order to develop complex system of psychological and pedagogical support. The goal of the study is to find psychological criteria that could be significantly prognostic for academic success.

Methods.

Psychological tests (Big Five P. Costa, R. McCrae; SCL-90-R, Anxiety Scale, Style of Self-Regulation Test) and Survey were used to study professional self-determination, self-regulation and personal features. Diagnostic Test Battery (Part 1: Intelligence Tests, part 2: Personal Adaptive Capacity Tests) developed by Military Medical Academy named after S. M. Kirov was also used in the study. Grade Point Average for the study duration, debts and number of sessions without debts were taken as academic success criteria and dependent variables. Psychological tests were conducted twice (during the first and the third year). First year test results have been used for the search academic success prognostic criteria.

Results.

697 medical students participated in the study. Intellectual features (logical thinking and math abilities) and personal features (conscientiousness, stress resistance, low situational anxiety, ability to evaluate and plan, good self-regulation) have been found significant in predicting higher grade point average and low level of debts, and therefore could be used as academic success prognostic criteria.

Further development.

It is important to use study results in order to develop programs of psychological support and individual approach for students with lower intellectual and personal resources at the beginning but who still would like to complete education. The received results demonstrate the necessity of further in-depth and consistent study of correlation between psychological variables and academic success, and further search of academic success prognostic criteria.

References

1. Isaeva E. R. Novoe pokolenie studentov: novye problemy i novye podkhody k obucheniyu [The New Generation of Students: New Problems and New Approaches to Teaching], *Materialy XIX mezhdunarodnoi nauchno-metodicheskoi konferentsii «Sovremennoe obrazovanie: sodержание, tekhnologii, kachestvo»* [Proceedings of the XIX International Scientific Conference «Modern Education: Content, Technology, Quality»], Saint Petersburg, 2013, vol. 2, pp. 15–17.
2. Toussova O. V., Lebedeva G. G., Isaeva E. R. Psikhologo-pedagogicheskie tekhnologii obucheniya v formirovani professional'nykh kompetentsii budushchego vracha [Psychological and Pedagogical Technologies of Teaching in a Future Doctor's Professional Competences Formation]. *Materialy vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem «Innovatsii v zdorov'e natsii»* [Proceedings of the Russian Scientific and Practical Conference with international participation «National Healthcare Innovations»], Saint Petersburg, 2013, p. 349.
3. Toussova O. V., Shaporov A. M., Pavlova O. V., Lebedeva G. G., Isaeva E. R. Sotsial'no-psikhologicheskie osobennosti i professional'naya napravlennost' studentov meditsinskogo vuza [Social and Psychological Peculiarities and Professional Orientation of Medical Students]. *Uchenye zapiski Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo meditsinskogo universiteta im. akad. I. P. Pavlova* [The Scientific Notes of the I. P. Pavlov St. Petersburg State Medical University], 2015, vol. XXII, no. 4, pp. 51–54.
4. Pavlova O. V., Shaporov A. M., Isaeva E. R., Toussova O. V. Professional'naya napravlennost' i lichnostnye osobennosti studentov meditsinskogo vuza [Professional Orientation and Personal Peculiarities of Medical Students]. In: A. L. Zhuravlev, E. A. Sergienko (eds.), *Psikhologiya – nauka budushchego: Materialy VI Mezhdunarodnoi konferentsii molodykh uchenykh* [Psychology, a Science of Future. Materials of the Sixth International Conference of Young Scientists], (eds.), Moscow, 2015, pp. 334–338.
5. Afon'kina Yu. A. Stanovlenie professional'noi napravlennosti v razviti cheloveka [Formation of a Professional Orientation in Human Development], Murmansk State Pedagogical University, 2001. 180 p.
6. Isachenkova L. B. Uchebnaya motivatsiya studentov geograficheskogo fakul'teta MGU imeni M. V. Lomonosova [Educational Motivation of Students of Geographic Faculty in M. V. Lomonosov Moscow State University], *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 20.*

Pedagogicheskoe obrazovanie [The Moscow University Bulletin. Series 20. Pedagogical Education], 2010, no. 2, pp. 37–49.

7. Kopysova L. A. Psikhologo-pedagogicheskie osnovy razvitiya motivatsii professional'noi deyatel'nosti obuchayushchikhsya v vuzakh [Professional and Pedagogic Basis for Enhancing Motivation of Professional Activity in University Students], *Vestnik Sankt-Petersburgskogo universiteta. Ser. 12. Psikhologiya, sotsiologiya i pedagogika* [Vestnik of Saint Petersburg University. Psychology, Sociology and Education], 2010, iss. 2, pp. 305–310.

8. Kochergina E. V., Nye J., Orel E. A. Faktory «Bol'shoi pyaterki» kak psikhologicheskie prediktory akademicheskoi uspevaemosti studentov vuzov [The Big 5 traits as the predictors of academic achievements among university students], available at: https://lia.hse.ru/data/2012/10/10/1247121299/Nye_Orel_Kochergina_2012.pdf (accessed 20.03.2017).

9. Kuncel N. R., Crede M., & Thomas L. L. The Validity of Self-Reported Grade Point Averages, Class Ranks, and Test Scores: A Meta-Analysis and Review of the Literature, *Review of Educational Research*, 2005, no. 75 (1), pp. 63–82.

10. Johnson V. E. An Alternative to Traditional GPA for Evaluating Student Performance, *Statistical Science*, 1997, no. 12 (4), pp. 251–269.

11. Bacon D. R., & Bean B. GPA in Research Studies: An Invaluable but Neglected Opportunity, *Journal of Marketing Education*, 2006, no. 28, pp. 35–42.

12. Strenze T. Intelligence and Socioeconomic Success: A Metaanalytic Review of Longitudinal Research, *Intelligence*, 2007, no. 35, pp. 401–426.

13. Roth P. L., BeVier C. A., Schippman J. S. & Switzer F. S. Meta-Analysing the Relationship between Grades and Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 1996, no. 81, pp. 548–556.

14. Poropat A. E. A Meta-Analysis of the Five-Factor Model of Personality and Academic Performance, *Psychological Bulletin*, 2009, vol. 135, no. 2, pp. 322–338.

15. Gordeeva T. O., Kuz'menko N. E., Leont'ev D. A., Osin E. N., Ryzhova O. N., Demidova E. D. Individual'no-psikhologicheskie osobennosti i problemy adaptatsii studentov: otlichayutsya li pobediteli olimpiad ot ostal'nykh? [Individual and Psychological Peculiarities and Problems of Adaptation of Students: Do the Winners of the Olympiads Differ from the Others?]. In: Acad. V. V. Lunin (ed.), *Sovremennye tendentsii razvitiya estestvennonauchnogo obrazovaniya: fundamental'noe universitetskoe obrazovanie* [Modern Trends in Natural-Sciences Education: Fundamental University Education], Moscow State University Publ., 2010, pp. 92–102.

16. Gordeeva T. O., Leont'ev D. A., Osin E. N. Vklad lichnostnogo potentsiala v akademicheskie dostizheniya

[Contribution of Personality Potential to Academic Achievement]. In: Leont'ev D. A. (ed.), *Lichnostnyi potentsial: struktura i diagnostika* [Personality Potential: Structure and Diagnostics], Moscow, Smysl, 2011, pp. 642–668.

17. Gordeeva T. O., Osin E. N., Kuz'menko N. E., Leont'ev D. A., Ryzhova O. N., Demidova E. D. Ob effektivnosti dvukh sistem zachisleniya abiturientov v khimicheskie vuzy: dal'neishii analiz problemy [On the Efficacy of Different Systems of Admission of Higher-School Chemistry Students: Further Analysis of the Problem]. In: Leont'ev D. A. (ed.), *Lichnostnyi potentsial: struktura i diagnostika* [Personality Potential: Structure and Diagnostics], Moscow, Smysl, 2011, pp. 404–423.

18. Chermianin S. V., Korzunin V. A., Yusupov V. V. Diagnostika nervno-psikhicheskoi neustoichivosti v klinicheskoi psikhologii [Diagnosis of Nervous and Mental Instability in Clinical Psychology], St. Petersburg, Rech', 2010, 190 p.

19. Yusupov V. V. Psikhofiziologicheskoe soprovozhdenie obuchayushchikhsya v sisteme voennogo obrazovaniya [Psychological and Physiological Help to the Military Students], Doctor's thesis, St. Petersburg, S. M. Kirov Military Medical Academy, 2013, 371 p.

20. Korzunin A. V. Psikhofiziologicheskie kriterii otsenki nervno-psikhicheskoi ustoichivosti v protsesse voenno-professional'noi adaptatsii voennosluzhashchikh [Psychological and Physiological Criteria of Evaluation of Psychic Sustainability in the Process of Professional Adaptation of Military Personnel], Author's Abstract of Candidate's Thesis, St. Petersburg, S. M. Kirov Military Medical Academy, 2015, 24 p.

21. Mnogourovnevyy lichnostnyi oprosnik «Adaptivnost'» (MLO-AM) A. G. Maklakova i S. V. Chermianina [Multilevel Personality Questionnaire «Adaptability» (IPC-AM) by A. G. Maklakov and S. V. Chermianin]. In: Raigorodskii D. Ya. (ed.), *Prakticheskaya psikhodiagnostika. Metodiki i testy* [Practical psychological testing. Techniques and tests], Samara, Izdatel'skii Dom «BAKhRAKh-M», 2006, pp. 549–672.

22. Organizatsiya i provedenie professional'no-psikhologicheskogo soprovozhdeniya kursantov voenno-meditsinskikh uchebnykh zavedenii Ministerstva oborony Rossiiskoi Federatsii [Organization and Realization of Professional Psychological Help to the Students of the Medical Institutions of Ministry of Defence of the Russian Federation]: Methodic Recommendations, St.-Petersburg, S. M. Kirov Military Medical Academy, 2008. 188 p.

23. Han J., Kamber M., Pei J. Data Mining: Concepts and Techniques. Waltham: Morgan Kaufmann Publishers, 2011. 744 p.

24. Quinlan J. R. Induction of Decision Trees, *Machine Learning*, 1986, no. 1, pp. 81–106.

Информация об авторах / Information about the authors:

Исаева Елена Рудольфовна – доктор психологических наук, доцент, заведующая кафедрой общей и клинической психологии Первого Санкт-Петербургского государственного медицинского университета им. академика И. П. Павлова; 8–921–956–33–41; isajeva@yandex.ru.

Тюсова Ольга Викторовна – кандидат социологических наук, доцент кафедры общей и клинической психологии Первого Санкт-Петербургского государственного медицинского университета им. академика И. П. Павлова; 8–981–817–33–32; otoussova@gmail.com.

Шапоров Антон Михайлович – специалист центра взаимодействия с выпускниками, младший научный сотрудник лаборатории по прогнозированию академической успешности Первого Санкт-Петербургского государственного медицинского университета им. академика И. П. Павлова; 8–905–252–85–64; anton.shaporov@gmail.com.

Тишков Артем Валерьевич – кандидат физико-математических наук, доцент, заведующий кафедрой физики, математики и информатики Первого Санкт-Петербургского государственного медицинского университета им. академика И. П. Павлова; 8–921–952–91–85; artem.tishkov@gmail.com.

Павлова Ольга Владимировна – кандидат психологических наук, ассистент кафедры общей и клинической психологии Первого Санкт-Петербургского государственного медицинского университета им. академика И. П. Павлова; 8–904–334–06–39; olgapsy23@mail.ru.

Ефимов Денис Алексеевич – ассистент кафедры судебной медицины и правоведения, зам. декана лечебного факультета Первого Санкт-Петербургского государственного медицинского университета им. академика И. П. Павлова; 8–921–995–00–48; efimovgmu@gmail.com.

Власов Тимур Дмитриевич – доктор медицинских наук, профессор, заведующий кафедрой патофизиологии, декан лечебного факультета Первого Санкт-Петербургского государственного медицинского университета им. академика И. П. Павлова; 8 (812) 338–70–61; tvlasov@spb-gmu.ru.

Elena R. Isaeva – Doctor of Psychological Sciences, Associate Professor, Head of Department of General and Clinical Psychology, St. Petersburg First Pavlov Medical University; 8–921–956–33–41; isajeva@yandex.ru.

Olga V. Toussova – Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Department of General and Clinical Psychology, St. Petersburg First Pavlov Medical University; 8–981–817–33–32; otoussova@gmail.com.

Anton M. Shaporov – MD, Specialist, Alumni Center, Junior Research Associate, Laboratory for academic success prognosis, St. Petersburg First Pavlov Medical University; 8–905–252–85–64; anton.shaporov@gmail.com.

Artyom V. Tishkov – Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor, Head of Department of Physics, Mathematics and Informatics, St. Petersburg First Pavlov Medical University; 8–921–952–91–85; artem.tishkov@gmail.com.

Olga V. Pavlova – Candidate of Psychological Sciences, Assistant Professor, Department of General and Clinical Psychology, St. Petersburg First Pavlov Medical University; 8–904–334–06–39; olgapsy23@mail.ru.

Denis A. Efimov – Assistant, Department of Forensic Medicine and Jurisprudence, Deputy Dean of Medical Faculty, St. Petersburg First Pavlov Medical University; 8–921–995–00–48; efimovgmu@gmail.com.

Timur D. Vlasov – MD, Doctor of Medical Sciences, Professor, Head of Department of Pathophysiology, Dean of Medical Faculty, St. Petersburg First Pavlov Medical University; +7 (812) 338–70–61; tvlasov@spb-gmu.ru.



КАК СТУДЕНТЫ ВОВЛЕЧЕНЫ В МЕХАНИЗМЫ «ОБРАТНОЙ СВЯЗИ»: СИСТЕМНАЯ ПРАКТИКА ИССЛЕДОВАНИЙ В УРФУ

А. Д. Сущенко, Д. Г. Сандлер

*Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина
Россия, 620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19; a.sushchenko_@mail.ru*

Ключевые слова: вовлеченность, студенты, потенциальные студенты, выпускники, ценность внутри-университетских исследований, потребности, целевые группы.

Статья относится к категории кейсов, целью ее является раскрытие ценности внутриуниверситетских исследований студенчества для принятия управленческих решений руководством университета по привлечению разных групп студентов и улучшению качества образовательных программ.

Кейс Уральского федерального университета им. первого Президента России Б. Н. Ельцина (УрФУ) описывает, каким образом распределенная (сетевая) маркетинговая информационная система реализации внутриуниверситетских исследований обеспечивает оперативный мониторинг мнений студентов как внутренней целевой группы и аналитическую поддержку при управлении вузом с учетом потребностей заинтересованных в ней субъектов. Выявление студенческих ожиданий и опыта через получение от них обратной связи в форме опросов является одним из важных механизмов влияния студентов на изменения, происходящие в высшем образовании, способствует большей их вовлеченности в образовательный процесс.

В статье описывается опыт включения студентов в механизмы обратной связи с заинтересованными субъектами университета: руководителями, создателями и организаторами образовательных программ, преподавателями. Рассматриваются потребности целевых групп в создании данных механизмов на основе программы развития университета, формы их реализации.

По ходу реализации маркетинговой стратегии университета в области образования проводятся исследования студенчества на разных этапах взаимодействия с внутренними целевыми группами университета (до поступления в вуз, во время обучения и после его окончания). Опыт измерения качества образовательной среды Уральского федерального университета позволяет отслеживать образовательные, научные и профессиональные стратегии и траектории студентов. Такая система реализации внутриуниверситетских исследований позволяет обеспечивать руководство вуза актуальной информацией об абитуриентах, студентах, выпускниках и неразрывно связана с тремя важными процессами управления в области образования: (1) проведение приемной кампании (продвижение вуза для привлечения новых потенциальных студентов, их зачисление в университет); (2) управление образовательным процессом, сервисами по его сопровождению, оценка результативности новых образовательных практик, возможностей для реализации студентами индивидуальных траекторий; (3) развитие партнерских отношений с выпускниками, оценка их успешности на рынке труда.

Анализ подходов к изучению студенчества вузов Проекта ТОП 5–100 показал, что во многих университетах механизмы обратной связи со студентами недостаточно сформированы, выявлена нерегулярность практик проведения исследований. Ценность статьи заключается в том, что подход к исследованию студенчества УрФУ можно отнести к комплексной оценке образовательной среды. Основными его принципами являются: (1) дифференциация исследований в рамках каждого этапа взаимодействия студентов и сотрудников университета (во-первых, начиная с момента, когда абитуриент с высокой вероятностью еще не определился с выбором вуза – за 9 месяцев до поступления, далее – во время дней открытых дверей и во время приема документов, с последующим исследованием причин оттока потенциальных студентов, во-вторых, ежегодным изучением его образовательных траекторий в вузе и удовлетворенности обучением, в-третьих, после получения высшего образования через полгода, 5 лет и 10 лет после выпуска); (2) с целью улучшения методологии и методик проведения исследований они реализуются с привлечением внутренних и внешних экспертов в области социологии и экономики высшего образования, а также обучающихся в магистратуре и аспирантуре; (3) создание онлайн-механизмов публикации данных для широкой общественности.

Несмотря на возрастающую потребность заинтересованных субъектов ведущих российских университетов в повышении активности студентов в образовательном процессе через вовлечение их в механизмы обратной связи, по-прежнему вопрос применения результатов внутриуниверситетских исследований на практике стоит наиболее остро. Необходимы, с одной стороны, сравнительные мониторинговые исследования студенчества в российских и зарубежных университетах, с другой стороны, регулярные внутриуниверситетские исследования, направленные на решение конкретных задач руководства вуза по управлению образовательными программами высшего и дополнительного образования на основе мнений и оценки потребностей студентов, в том числе рейтингование студентами качества образовательных программ после каждого семестра, модуля.

Постановка проблемы

Активное включение ряда российских университетов в повышение своих конкурентных позиций на международном рынке образовательных услуг и попытка внедрения его лучших практик определяют изменения роли студентов вузов.

Во-первых, для сравнения подходов к изучению студенчества в российских вузах проанализированы исследования, которые проводятся для обеспечения аналитической поддержки в реализации стратегии вузов Проекта ТОП 5–100 (проекта повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров). По результатам анализа тех данных, которые опубликованы в открытых источниках (на официальных сайтах) вузов, выявлены этапы исследований студенчества, их типы (мониторинговые и специальные разовые исследования) и группы целевых аудиторий (обучающиеся бакалавриата (российские и иностранные), магистратуры, аспирантуры), мнения которых изучаются на разных этапах взаимодействия с вузом (табл. 1).

Проведенный анализ подходов к изучению студенчества в российских вузах, а также обмен опытом по проведению внутриуниверситетских исследований в вузах Проекта ТОП 5–100 с участниками рабочей группы «Исследования университетской среды» Ассоциации «Глобальные университеты» в 2014–2016 гг. [1] показали, что регулярные исследования студенчества преимущественно реализуются в Высшей школе экономики и Уральском федеральном университете. Это свидетельствует о том, что в названных университетах сложилась определенная системная практика исследований по изучению мнений студентов на разных этапах их взаимодействия с вузом, которая представляет собой попытку комплексно оценить образовательную среду.

Во многих университетах механизмы обратной связи со студентами недостаточно сформированы, носят эпизодичный характер, мониторинговые исследования чаще всего не дополняются специальными разовыми исследованиями, а заменяются ими. Как следствие, нерегулярность исследовательских практик, с одной стороны, не позволяет руководству вузов своевременно отслеживать изменения мнений, ожиданий студентов, совершенствовать образовательные программы с учетом потребностей обучающихся. С другой стороны, такая ситуация в некоторой степени ограничивает возможности развивать методологию и методики исследований студенчества с учетом тех или иных стратегических задач университетов.

Можно предположить, что еще одной важной характеристикой внутриуниверситетских исследований студенчества в российских университетах является низкий уровень открытости данных исследований, а также публичное представление их результатов узкому кругу внутренних целевых аудиторий университета, реже – представителям других университетов, заинтересованных в создании системных практик исследований студенчества. Такая ситуация затрудняет развитие механизмов обратной связи со студентами внутри университетов, внедрение новых практик взаимодействия с ними.

Во-вторых, стоит отметить, что традиционно к приоритетам маркетинговой стратегии большинства российских вузов относились рост численности студентов и увеличение доли обучающихся на контрактной основе. Потребности руководства Уральского федерального университета и других заинтересованных сторон университетского сообщества до 2010 г. были связаны в основном с получением информации о мотивации потенциальных студентов относительно выбора высшего учебного заведения, специальности, удовлетворенности студентов полученными знаниями, навыками по итогам обучения.

Переход к новой образовательной модели, с одной стороны, привел к увеличению перечня показателей, оценивающих деятельность университета, с другой стороны, определил потребность внутренних целевых аудиторий в расширении способов получения обратной связи от студентов.

В настоящее время сохраняются прежние задачи развития деятельности университета в образовательной сфере, однако их акценты смещаются к повышению качества контингента, привлечению обучающихся в магистратуру, аспирантуру и иностранных студентов. Так, приоритетами маркетинговой стратегии на рынке абитуриентов Программы повышения конкурентоспособности УрФУ выступают: (1) подъем уровня подготовленности и привлечение талантливых абитуриентов (рост среднего балла Единого государственного экзамена (ЕГЭ) до 75,5); (2) создание межкультурной и межнациональной среды обучения (рост доли иностранных студентов до 12%); (3) увеличение доли магистров и аспирантов до 30%. Решение этих задач предполагает выход на новые российские и международные рынки образовательных услуг (рис. 1), как следствие, улучшение качества образовательных программ для обеспечения их конкурентоспособности. Такая ситуация вызвана не только потребностью вуза в интернационализации, но и ограничениями потенциала

Таблица 1

Этапы исследований студенчества, проводимые для обеспечения поддержки в реализации стратегии вузов Проекта ТОП 5–100

Название вуза	До поступления				Во время обучения				После окончания обучения		
	за 9 месяцев	за 3–6 месяцев	во время приема документов	после окончания приема документов	в течение 1 курса обучения	в процессе обучения	в течение последнего года обучения	после окончания семестра / модуля	через 6 месяцев	через 5 лет	через 10 лет
ДВФУ	–	–	–	–		М, Р ✓✓✓	–	–	М ✓✓✓		
НИУ ВШЭ	Р ✓✓✓	Р ✓✓✓	М ✓✓✓	Р ✓✓✓		М, Р ✓✓✓✓		М ✓✓✓	М ✓✓✓	–	–
Университет ИТМО	–	–	–	–	–	Р ✓✓✓✓	–	–	Р ✓✓✓✓		
СПбГЭТУ «ЛЭТИ»	–	–	–	–	–	Р ✓✓✓	–	–	М ✓✓✓✓		
КФУ	–	–	–	–	–	Р ✓✓✓	–	–	Р ✓✓✓✓		
МИСиС	–	–	–	–	–	Р ✓✓✓✓	Р ✓✓✓✓	–	Р ✓✓✓✓		
МИФИ	–	–	–	–	–	Р ✓✓✓✓	–	–	–	–	–
МФТИ	–	–	–	–	Р ✓✓✓	М, Р ✓✓✓	–	–	–	–	–
НГУ	–	–	–	–	Р ✓✓✓	М ✓✓✓	–	М ✓✓✓	М ✓✓✓✓		
Университет Лобачевского	–	–	–	–	–	Р ✓✓✓✓	–	–	–	–	–
Самарский университет	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
СПбПУ	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
ТГУ	Р ✓✓✓	–	–	–	–	Р ✓✓✓✓	Р ✓✓✓✓	–	М ✓✓✓	–	–
ТПУ	–	–	–	–	–	Р ✓✓✓✓	–	–	М ✓✓✓✓		
УрФУ	М ✓ Р ✓✓✓	Р ✓✓	М ✓✓✓	Р ✓✓✓		М, Р ✓✓✓✓		–	М, Р ✓✓✓	Р ✓✓✓	Р ✓✓✓
БФУ	–	–	–	–	–	Р ✓✓✓✓	–	–	–	–	–
Первый МГМУ им. И. М. Сеченова	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
СФУ	–	–	–	–	–	Р ✓✓✓✓	–	–	Р ✓✓✓✓		
ЮУрГУ	–	–	–	–	Р ✓✓✓	Р ✓✓✓✓	–	–	Р ✓✓✓✓		
РУДН	–	–	–	–	–	М ✓✓✓	–	–	Р ✓✓✓	–	–
ТюмГУ	–	–	–	–	–	Р ✓✓✓✓	–	–	–	–	–

* В таблице отражены группы целевых аудиторий, вовлеченные в исследования студенчества вузов Проекта ТОП 5–100: ✓ – только российские студенты бакалавриата, ✓✓ – российские и иностранные студенты бакалавриата, ✓✓✓ – студенты бакалавриата, магистратуры, ✓✓✓✓ – обучающиеся бакалавриата, магистратуры, аспирантуры.

** В таблице отражены типы проводимых исследований студенчества вузов Проекта ТОП 5–100: «М» – мониторинговые исследования, «Р» – специальные разовые исследования.

региона с точки зрения концентрации в нем талантливых абитуриентов.

Возникают новые задачи, за счет реализации которых планируется улучшить конкурентоспособность образовательных программ университета на международном рынке образовательных услуг для привлечения абитуриентов. Они связаны с созданием возможностей для развития индивидуальных траекторий студентов в ходе получения высшего образования. Индивидуальные траектории обучения помогут создать, с одной стороны, возможности для учета образовательных потребностей обучающихся, с другой стороны, условия для эффективного внедрения в учебный процесс современных образовательных технологий и реализации взаимодействия с другими ведущими вузам, в том числе зарубежными. Предполагается, что «внедрение методологии проектирования модульных образовательных программ будет ориентировано на обеспечение междисциплинарных связей, реализацию междисциплинарных проек-

тов, на высокую гибкость при построении образовательных программ с сохранением гарантий достижения запланированных результатов освоения образовательной программы» [2].

Сама по себе возможность реализации студентами индивидуальных траекторий повлечет значительные организационные изменения образовательного процесса. К механизмам их внедрения можно отнести появление новых субъектов образовательного процесса (введение роли руководителей образовательной программ, роли тьюторов, обеспечивающих оптимальный выбор траекторий студентами) и принципов реализации образовательных программ, в том числе конкуренции за реализацию конкретных модулей между преподавателями (введение системы майноров, основанной на модульном принципе обучения, внедрение новой системы финансового планирования для модульных образовательных программ, подходов к оплате труда преподавателей за достижение образовательных результатов).

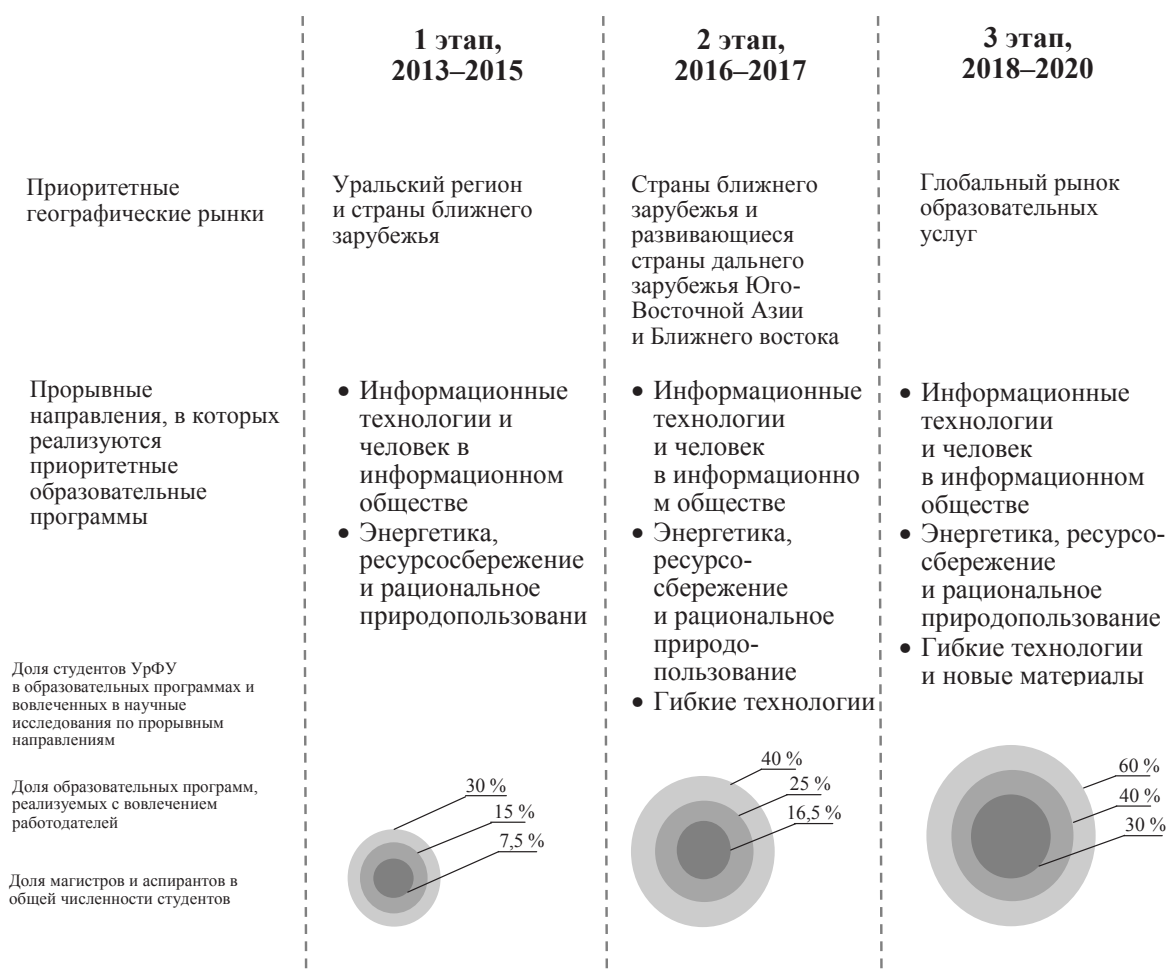


Рис. 1. Этапы реализации маркетинговой стратегии в области образования

В-третьих, университет нуждается в создании и развитии сети партнерских отношений, основанной на принципах долгосрочного сотрудничества с целевыми аудиториями, не только с российскими и зарубежными вузами, работодателями, но и его выпускниками. Наиболее важные организационные изменения во взаимодействии выпускников и внутриуниверситетских целевых групп выражены через создание в 2012 г. органа управления – ассоциации выпускников, механизмы привлечения иностранных студентов из представительства ассоциации выпускников, развитие форм сотрудничества с выпускниками в формате чтения ими лекций, реализации научно-исследовательских проектов.

Приоритет развития взаимного партнерства с выпускниками обусловлен также тем, что они рассматриваются как отдельная целевая аудитория, которая может стать основой для увеличения численности студентов, получающих магистерское и дополнительное образование. Для повышения привлекательности реализуемых вузом образовательных программ руководству вуза и другим заинтересованным целевым группам особо важно получать от них информацию о реальных образовательных потребностях и актуальных формах взаимодействия после окончания вуза.

Таким образом, для содержательной оценки выполнения показателей деятельности университета и реализации мероприятий по достижению этих показателей его командой необходимы механизмы получения обратной связи от студентов. Современные условия конкуренции университетов за ведущие позиции на российском и международном рынке образовательных услуг, как следствие, необходимость оценки качества образовательных программ бакалаврского, магистерского и дополнительного образования постепенно формируют у руководства университета потребности в комплексной оценке взаимодействия со студентами на разных этапах: до поступления в вуз, во время обучения в нем, когда они непосредственно вовлечены в образовательную среду, и после его окончания. Это могло бы обеспечить их маркетинговой информацией, достаточной для своевременного принятия адекватных стратегических решений.

Несмотря на возрастающую потребность заинтересованных сторон университета в повышении активности абитуриентов, студентов, выпускников через вовлечение их в механизмы обратной связи, по-прежнему, вопрос применения результатов этих внутриуниверситетских исследований на практике стоит наиболее остро.

Ценность и основные направления внутриуниверситетских исследований студенчества

В процессе изучения потребностей, мнений, оценок целевых аудиторий, в том числе студенчества, внутренние университетские исследования в западной практике охватывают спектр проблем, связанных с принятием управленческих решений и планированием деятельности университета [3]: кризис финансирования, конкуренция за эффективность обучения студентов, необходимость эффективного управления различными процессами в той или иной сфере деятельности (образовательной, научной) и др. В этом смысле они рассматриваются руководством вузов и другими внутренними целевыми аудиториями как необходимое условие, позволяющее вузу не только выживать, но и улучшать свои позиции на рынке образовательных услуг высшего образования.

Особым механизмом получения обратной связи от значительного количества студентов, а также абитуриентов и выпускников вуза через их непосредственное вовлечение в процессы управления образовательными программами является проведение опросов, рейтингования образовательных программ, преподавателей и других форм внутриуниверситетских исследований. Практика проведения социологических исследований за рубежом по данной проблеме показывает, что обратная связь от студентов по поводу полученного студенческого опыта в форме опросов [4, с. 194] является одним из важных механизмов влияния студентов на изменения, происходящие в высшем образовании, способствует большей их вовлеченности в образовательный процесс.

Однако в российской практике внутриуниверситетские исследования студентов пока не оказывают существенного влияния на управленческие решения, касающиеся разработки и совершенствования образовательных программ, связанных с предоставлением услуг высшего и дополнительного образования. Как следствие, очень медленно происходят те изменения, которые обеспечивают формирование интереса обучающихся, выпускников к участию в опросах. Низкая степень их вовлеченности обусловлена тем, что абитуриенты, студенты, выпускники зачастую не воспринимают их как механизм обратной связи с руководством университета, в рамках которого они могут стать «агентами изменений» [5]. Несмотря на то что у руководства ряда российских вузов уже сформировалось представление, что «современный университет должен стать “ближе к реальной

жизни», ориентироваться на желания и устремления “потребителей”, т. е. студентов» [6], ключевыми исследовательскими вопросами по-прежнему остаются: «как институциональные исследования могут способствовать улучшению деятельности университета» [7], «в какой степени исследователи перешли от создания отчетности на основе данных к их использованию в процессе принятия решений?» [8].

Наибольший интерес руководства российских вузов определяют исследования, касающиеся изучения ожиданий потенциальных студентов вуза, а также выявления стратегий поступления талантливых, мотивированных к учебе студентов. Исследователи в области институциональных исследований отмечают, что «эффективный рекрутинг студентов требует понимания того, как они выбирают вузы, основанный на эмпирических данных... Институциональные исследования нацелены также на отбор студентов “высокого качества”, которые хотели бы добиться успеха» [9, с. 222–235] в реализации своих образовательных траекторий. Исследования абитуриентов проводятся в большинстве российских вузов, например, с 2010 г. в Высшей школе экономики – мониторинги абитуриентов в зависимости уровня образования (бакалавриат, магистратура) [10; 11].

Следующим блоком исследований студентов является выявление их образовательных, научных и профессиональных траекторий во время обучения в вузе. Их можно разделить на три направления: «опросы студентов на входе (входные данные студентов и их ожидания), во время обучения (изучение их образовательного опыта), опросы студентов выпускного курса (оценка образовательного опыта на протяжении всего обучения, по итогам окончания образовательной программы)» [12].

Наиболее масштабным исследованием студентов является Национальное обследование студенческой вовлеченности (National Survey of Student Engagement, NSSE). В рамках него данные используются для «улучшения институциональной среды в вузах и других управленческих задач (пересмотр условий приема в вуз, улучшение различных аспектов учебного плана обучающихся), а также для прохождения аккредитации» [13] и выделения «лучших практик с точки зрения организации образовательного процесса, которые позволяют студентам достичь желаемых результатов, получить необходимые навыки» [14].

В российской практике подобный проект был реализован в 2014–2015 гг. («Траектории и опыт университетов России») по методологии проекта «Студенческий опыт в исследовательском уни-

верситете» (The Student Experience in the Research University International (SERU-I) [15].

Среди российских исследований стоит выделить развитие таких механизмов получения обратной связи от студентов в форме рейтингования, как оценка ими преподавания и качества образовательных программ после каждого модуля, семестра [16; 17].

Не менее важными для руководства университета являются исследования выпускников вузов. Опыт западных исследований показывает, что они проводятся с целью получения информации о трудоустройстве выпускников сразу после окончания вуза (в течение 4 месяцев после окончания вуза) [18], а также изучения их профессиональных траекторий и оценки полученного образовательного опыта в университете [19]. Аналогичные исследования реализуются и в российских университетах для оценки качества образовательных программ, успешности выпускников после окончания вуза на рынке труда [20; 21], оценки влияния «качества» вуза на заработную плату выпускников [22].

Таким образом, опыт зарубежных исследований студенчества с целью эффективного управления образовательными программами и принятия своевременных решений по их изменению показывает, что высшие учебные заведения вне зависимости от их миссии и типа должны обладать следующей достоверной информацией: (1) сведения о контингенте; (2) уровень успеваемости студентов и отсева; (3) удовлетворенность студентов реализацией программ; (4) доступность образовательных ресурсов и служб поддержки студентов; (5) трудоустройство выпускников; (6) ключевые показатели деятельности самого вуза и их эквиваленты [12]. На наш взгляд, для получения этой информации необходимо развитие механизмов обратной связи со студентами в форме опросов, данные которых при анализе могут быть дополнены административными сведениями о контингенте.

Следовательно, все исследования студенчества, нацеленные на удовлетворение потребностей руководства вуза в получении той или иной информации от абитуриентов, студентов, выпускников, связаны так или иначе с тремя важными процессами управления:

1. Проведение приемной кампании (продвижение вуза для привлечения новых потенциальных студентов, их зачисление в университет).

2. Управление образовательным процессом, сервисами по сопровождению этого процесса, оценка результативности новых образовательных практик, например, возможностей для реализации

студентами индивидуальных траекторий, методик преподавания.

3. Развитие партнерских отношений с выпускниками с целью определения дальнейших форм сотрудничества и оценки их профессиональных траекторий.

Поэтому применение внутриуниверситетских исследований в практике управления вузом с учетом их адаптации к потребностям руководства, стратегии развития конкретного университета определяет их ценность.

Исследователи в области университетского менеджмента выделяют в некотором смысле базовые характеристики институциональных исследований, которые в силу неразвитости практики регулярных внутриуниверситетских исследований студенчества часто не учитываются в российских вузах [23, с. 9–11]:

1. Конкретное формулирование цели или совокупности целей институциональных исследований, обусловленных прикладным характером, позволяет обеспечить их связь с планированием финансирования университетских мероприятий (например, стимулирующих выплат преподавателям по итогам рейтингования), последующим принятием управленческих решений на основе результатов исследований. Так в западных исследованиях «потребности студентов учитываются при финансировании тех структур, которые их реализуют и предоставляют» [24, с. 274] те или иные образовательные услуги.

2. Информирование сотрудников подразделений университета (заказчиков) о возможных допущениях в достоверности данных исследований до начала проекта и интерпретации данных по его окончании.

3. Коммуникация с внутренними целевыми аудиториями (заказчиком), распространение результатов исследований через их презентацию, подготовку отчетности в соответствии с потребностями в детализации информации внутренней целевой аудитории (заказчика).

4. В содержании отчета необходимо отразить, как оценивают студенты мероприятия, проводимые для улучшения качества образовательных программ, расширения возможностей развития образовательных, научных и профессиональных траекторий студентов, рекомендовать дальнейшие действия по планированию, разработке образовательной стратегии и принятию решений.

5. Привлечение квалифицированных исследователей университета для консультирования и проведения отдельных исследовательских проектов.

Таким образом, проведение внутренних университетских исследований может стать основой для улучшения понимания и согласованности действий между исследователями и руководством вуза, принимающим управленческие решения [3, с. 2; 25, с. 4], как следствие, связи между результатами исследований и управлением процессами в сфере образования в части взаимодействия со студентами. В этом смысле кейс Уральского федерального университета описывает практический опыт формирования механизмов обратной связи со студентами, основанных на принципах регулярного изучения их мнений, ожиданий, оценок, для дальнейшего решения управленческих задач университета и реализации его стратегии развития.

При формировании системной практики исследований студенчества мы опирались, во-первых, на теоретические подходы к изучению студентов на разных уровнях их взаимодействия с вузом, разработанные зарубежными исследователями в области высшего образования и институциональных исследований, во-вторых, на лучшие практики выстраивания отношений студенчества и внутренних целевых аудиторий (руководства вуза, руководителей образовательных программ, их создателей, преподавателей и сотрудников структурных подразделений, занимающихся работой со студентами или продвижением университета), реализуемые в ряде российских вузов. Как следствие, выделим принципы организации внутриуниверситетских исследований в практике Уральского федерального университета и обозначим возможные направления их развития для более эффективного управления процессами его деятельности в сфере образования.

Принципы исследований студенчества, проводимых для реализации стратегии университета

Формирование пула стратегических исследований университета, в том числе по изучению мнений абитуриентов, студентов, выпускников, основано на принципах распределенной (сетевой) маркетинговой информационной системы. Ее целью является поддержка принятия решений с опорой на понимание потребностей целевых аудиторий рынков образовательных услуг (регионального, российского, ближнего и дальнего зарубежья). Аналитическая поддержка при управлении образовательной деятельностью вуза неразрывно связана с внутриуниверситетскими исследованиями студенчества. Они направлены в первую очередь

на оперативный мониторинг их мнений, ожиданий, оценок и потребностей. Можно выделить три этапа становления данной системы:

1. 2010–2012 гг. – определение ключевых направлений маркетинговых исследований с целью стратегического планирования мероприятий по развитию нового бренда университета, возникшего на базе двух университетов (УрГУ и УГТУ–УПИ). Основными задачами выступали: (1) проведение оценки рыночных позиций университета по различным направлениям деятельности; (2) формирование системы оперативного мониторинга мнений внутренних сообществ (студенты, преподаватели и т. п.); (3) создание online-механизмов оценки мнений внутренних сообществ с целью реализации стратегических инициатив в университете (студенты).

2. 2013–2016 гг. – этап решения следующих задач: (1) поддержка взаимодействия структурных подразделений и институтов, реализующих маркетинговые функции; (2) создание и совершенствование механизмов оценки общественного мнения о реализации стратегических инициатив в университете; (3) актуализация маркетинговой информационной системы с учетом новых стратегических приоритетов университета (расширение ключевых территорий и внешних, внутренних целевых аудиторий).

3. 2017–2020 гг. – формирование единого информационного пространства по обеспечению планирования и оценки эффективности маркетинговых мероприятий.

В зависимости от этапа формирования сетевой информационной системы реализовывались те или иные типы исследований, позволяющие получить более полную информацию о мнениях студенчества и управлять образовательными программами базового высшего образования, процессами приема и взаимодействия с ними после окончания вуза. Среди них – мониторинговые исследования (срезовые и лонгитюдные) и специальные разовые исследования.

Основным принципом функционирования сетевой информационной системы в практике внутриуниверситетских исследований является децентрализация ряда функций между структурными подразделениями университета. К ним относятся инициирование, планирование, создание, реализация и презентация внутриуниверситетскому сообществу результатов работы механизмов обратной связи для студентов. С сожалением можно признать, что на практике такие механизмы обратной связи от студентов не всегда качественно меняют подходы к организации и содержанию об-

разовательных программ высшего и дополнительного образования. Изменения происходят, однако они заметны лишь в долгосрочной перспективе.

Еще одним важным принципом проведения исследований университета является распространение их результатов, презентация и подготовка документации с учетом потребностей внутренних целевых аудиторий: резюме проекта для руководства вуза и детализированных отчетов для заинтересованных сторон, внедрение онлайн-механизмов публикации данных [26; 27]. Исследования студенчества зачастую реализуются с привлечением экспертов, работающих в университете, с вовлечением самих обучающихся в магистратуре, аспирантуре, что позволяет расширить практический опыт студентов в процессе обучения в вузе.

Как следствие, в процессе работы со студентами в Уральском федеральном университете сотрудники ряда структурных подразделений, занимающихся продвижением университета, учебной работой, оценкой качества, международной деятельностью и др., имеют те или иные потребности и интересы в получении обратной связи от них. Предложенная система стратегических исследований позволяет сотрудникам координировать направления исследований студенчества, проводимых для обеспечения аналитической поддержки в реализации стратегии развития университета, в зависимости от ключевых этапов взаимодействия студентов и вуза.

Обозначим приоритеты проводимых исследований студенчества, их заказчиков, ценности и перспективы реализации проектов для управления основными процессами университета в сфере образования.

Исследования студенчества до поступления в УрФУ

Наиболее развитым направлением исследований студентов является изучение их мотивации выбора высших учебных заведений, специальности, восприятия репутационных характеристик университета и его конкурентов, ожиданий относительно стоимости образовательных услуг, приобретения некоего набора знаний, навыков, компетенций до поступления в вуз. К ним относятся:

1. Мониторинговые исследования потенциальных студентов Большого Урала за 9 месяцев до поступления, проводимые в 2010–2014 гг. Они обусловлены тем, что у руководства вуза, в особенности служб по продвижению вуза, появилась потребность отслеживать восприятие целевыми аудиториями, в том числе абитуриентами, брен-

дов УГТУ–УПИ, УрГУ и УрФУ, уровень их известности и формирование бренда УрФУ после слияния двух вузов не только в рамках города, области, но и Большого Урала в целом.

2. Разовые исследования потенциальных абитуриентов ближнего зарубежья (Казахстана, Киргизии, Армении, Таджикистана), рассматривающих возможность получать бакалаврское либо магистерское образование в российском вузе за 9 месяцев до поступления, проводимые в 2014–2016 гг. Потребность в них вызвана расширением географии ключевых территорий, необходимостью привлечения большего количества иностранных абитуриентов из стран ближнего зарубежья, усилением мер по продвижению бренда университета в них.

3. Разовые исследования за 6 месяцев до поступления потенциальных студентов были направлены на понимание степени их готовности к выбору УрФУ, проводились с целью оценки организации дней открытых дверей и специальных мероприятий университета для абитуриентов, поступающих в бакалавриат.

4. Исследования потенциальных студентов во время приема документов и после их окончания в случае выбора другого вуза направлены на выявление конкурентной среды университета, репутации тех вузов, в которые поступающие подают документы.

Неудивительно, что спрос внутренних целевых аудиторий на исследования потенциальных абитуриентов высок. Результаты этих исследований ежегодно используются для: (1) привлечения мотивированных потенциальных абитуриентов из ключевых территорий, формирования положительного образа университета в их восприятии; (2) создания и совершенствования руководителями вуза и сотрудниками, вовлеченными в приемную кампанию, концепции продвижения университета; (3) обучения так называемой «команды продвижения» (в основном активных студентов вуза, готовых презентовать университет и его возможности российским абитуриентам, а также поступающим из ближнего зарубежья).

Опыт исследований потенциальных студентов зарубежных и российских вузов показывает, что дальнейшее управление процессами зачисления потенциальных студентов возможно развивать механизмы обратной связи с ними в следующих направлениях: (1) продолжать исследования мотивации абитуриентов в ключевых территориях в случае выхода университета на новые рынки образовательных услуг; (2) перевести исследования оттока абитуриентов в дру-

гие вузы из формата разовых в мониторинговые, учитывающие дифференциацию целевых групп по уровню образования и по среднему баллу ЕГЭ. Они будут способствовать отслеживанию изменений в конкурентной среде и стратегиях поступления талантливых абитуриентов, как следствие, созданию новых форматов привлечения этой категории поступающих на бакалаврские и магистерские образовательные программы; (3) рассмотреть возможность создания механизмов обратной связи с теми студентами, которые планируют поступать в аспирантуру. Пока исследования их ожиданий практически не ведутся, однако уже к 2020 г. доля магистров и аспирантов в общей численности студентов планируется на уровне 30 %, исходя из задач маркетинговой стратегии университета в области образования.

Исследования индивидуальных траекторий студентов

Вторым этапом внутриуниверситетских исследований студентов Уральского федерального университета после их поступления является освоение ими основной образовательной программы, у некоторых из них – в сочетании с программами дополнительного образования. Их основными заказчиками являются службы, занимающиеся учебной работой со студентами, руководители, создатели и организаторы образовательных программ, также в информации заинтересованы сами преподаватели как субъекты, непосредственно взаимодействующие с обучающимися. Наиболее значимыми механизмами получения обратной связи от студентов являются следующие.

1. Сплошное мониторинговое исследование первокурсников бакалавриата в течение месяца после их зачисления ежегодно инициируют подразделения, ответственные за прием абитуриентов и продвижение университета, с целью анализа реализованных в рамках приемной кампании мероприятий, а также изучения входных данных студентов, их интереса к выбранной специальности, ожиданий относительно обучения в вузе.

2. Разовые исследования среди иностранных первокурсников, поступивших в бакалавриат, магистратуру, в течение месяца после поступления были крайне важны с точки зрения изучения мотивации выбора УрФУ и агентов влияния на принятие решений о выборе вуза. Поэтому основным заказчиком данного исследования были (так же, как и при управлении процессом зачисления в университет) подразделения, занимающиеся продвижением в рамках приемной кампании.

Кроме того, были затронуты проблемы адаптации иностранцев, информация о которых учитывалась при организации деятельности международной службы университета.

3. Отделом управления качеством и зональной научной библиотекой университета инициированы ежегодные мониторинговые исследования удовлетворенности студентов качеством обучения, инфраструктурой, научными ресурсами, информационными услугами и сервисами, однако они не позволяют раскрыть полный спектр параметров оценки качества образовательной среды.

4. Для включения студентов в процесс оценки качества образовательной среды реализовано три исследовательских проекта, направленных на вовлечение студентов в механизмы обратной связи.

4.1. Ежегодный рейтинг «Лучший преподаватель УрФУ глазами студентов» проводился в 2013–2015 гг. с целью оценки студентами работы профессорско-преподавательского состава и стимулирования преподавателей к совершенствованию образовательного процесса, а также создания онлайн-механизмов презентации его результатов широкой общественности. В рейтинге принимали участие до 2500 студентов бакалавриата, специалитета, магистратуры, что составляет около 10 % от общей численности обучающихся. По результатам рейтинга 2015 г. сотрудники профессорско-преподавательского состава, набравшие наибольшее количество очков, зачислены в кадровый резерв университета и кадровый резерв в области проектного управления.

4.2. Мониторинговое исследование мотивации магистрантов по выбору образовательных, научных и профессиональных траекторий проводилось в 2014–2015 гг., когда наиболее остро возникла проблема разработки концепции продвижения образовательных программ магистратуры в ключевых территориях российского и международного рынка образовательных услуг.

В настоящее время оба этих проекта представляют интерес для университетского сообщества. Однако необходимы изменения в подходах к их реализации, разработка механизмов, позволяющих вовлечь большую долю обучающихся в вузе и регулярно получать обратную связь от них.

4.3. Проект «Траектории и опыт университетов России», инициированный НИУ ВШЭ и являющийся примером лучших практик межвузовских исследований по изучению опыта и траекторий студентов [28]. В рамках данного проекта в 2014–2015 гг. проведено международ-

ное сопоставительное исследование, позволившее сравнить студенческий опыт студентов бакалавриата российских и зарубежных университетов, в том числе УрФУ. Участие в нем само по себе уже являлось ценным опытом для дальнейшего развития механизмов получения обратной связи от студентов в университете с точки зрения их методологии и организации. Проект актуализовал проблему того, что в университете недостаточно сформированы механизмы оценки студентами качества образовательных программ, степени их удовлетворенности получаемыми знаниями, навыками, компетенциями (на протяжении обучения в университете, а также по итогам ее окончания).

Оценка качества образовательных программ по итогам каждого модуля, семестра является ключевой перспективой развития исследований студенчества в университете с учетом стратегии его развития. Ценность этой лучшей практики – в «приверженности постоянному совершенствованию и ежегодному обновлению реализуемых модулей» [29] на основе оценок полученных знаний, навыков и потребностей студентов в них.

Разовые исследования данных проблем влекут за собой отсутствие регулярной оценки качества образовательной среды университета. Попыткой преодоления данной ситуации стал запуск в УрФУ в 2016 г. лонгитюдного исследования среди студентов инженерных и естественно-научных направлений подготовки, инициированного в рамках исследовательского проекта «Траектории и опыт университетов России» НИУ ВШЭ и проводимого в ряде вузов Проекта 5–100.

Таким образом, исходя из потребностей значительной части студентов в развитии индивидуальной траектории в рамках базового высшего образования можно выделить три перспективных направления внутриуниверситетских исследований: (1) создание системы рейтингования образовательных программ бакалавриата и магистратуры, в том числе системы майноров, выявление их качества на основе оценок студентов; (2) отслеживание изменений потребностей, с одной стороны, наиболее мотивированных студентов, зачисленных по результатам высоких баллов ЕГЭ, с другой, иностранных обучающихся на этапе их адаптации в вузе и в ходе дальнейшего обучения в нем; (3) изучение потребностей магистрантов и аспирантов в развитии своих образовательных, научных и профессиональных траекторий (данное направление требует сравнительных мониторинговых исследований в российских и зарубежных университетах).

Исследования выпускников университета

С целью реализации стратегии университета в части выстраивания партнерских отношений вуза и его выпускников в 2012–2014 гг. руководством университета был инициирован и реализован исследовательский проект среди выпускников. В его рамках проведены исследования среди выпускников не только университета, но и крупнейших по численности студентов вузов Большого Урала через полгода после их окончания, а также через 5 лет и 10 лет после их окончания. В первую очередь он нацелен на выявление успешности выпускников университета, их востребованности на рынке труда региона, в сравнении с вузами Большого Урала на основе оценок уровня доходов, степени удовлетворенности ими, а также другими аспектами жизни (личной жизнью, жильем, уровнем полученных в вузе компетенций). Проведен анализ возможных форм и условий сотрудничества с выпускниками, степени их готовности участвовать в проектах развития университета.

Особую ценность разовые исследования среди выпускников приобрели на этапе создания фонда по формированию целевого капитала УрФУ (эндаумент-фонда). Изучались такие аспекты, как информированность выпускников и степень их готовности участвовать в развитии эндаумент-фондов университета и имеющемся опыте сотрудничества с ним.

Результаты исследований используются в деятельности ассоциации выпускников университета и заинтересованных в развитии эндаумент-фонда внутренних целевых аудиторий. По сути, этот механизм получения обратной связи, актуальной информации от выпускников в настоящее время ежегодно реализуется в рамках деятельности ассоциации выпускников университета. Однако основным его ограничением является охват численности выпускников различных лет выпуска, входящих в ее состав.

Несмотря на то что исследования выпускников проводятся, инициативы по их реализации зачастую не носят мониторинговый характер по изучению образовательных и профессиональных траекторий выпускников вуза после 5 и 10 лет выпуска, а также не охватывают магистров, окончивших университет. Для улучшения партнерских взаимоотношений с ними важно через механизмы обратной связи отслеживать изменения траекторий выпускников разных лет выпуска и их возможности, интересы более плодотворно сотрудничать с университетом. В перспективе это позволило бы расширить сеть самой ассоциации выпускников.

Подводя итог, хотелось бы отметить, что внутриуниверситетские исследования, в том числе по изучению мнений, ожиданий, оценок студенчества, проводятся для решения руководством университета тех или иных управленческих задач, планирования долгосрочных стратегий и оперативных действий, их корректировки в условиях высокой неопределенности и изменчивости рынка образовательных услуг.

При дальнейшем развитии сетевой маркетинговой информационной системы в университете стоит учитывать те трудности, которые препятствуют развитию институциональных исследований не только студенчества, но и других целевых внутренних и внешних целевых аудиторий: (1) регулярность проводимых исследований, обеспечение достоверности и надежности полученных данных напрямую связаны с большими внутриуниверситетскими затратами, при этом финансирование внутриуниверситетских исследований носит отложенный характер, результаты вложений в их развитие зачастую видимы лишь в долгосрочной перспективе; (2) труднодоступность некоторых целевых аудиторий, в частности, студентов выпускных курсов бакалавриата других вузов, потенциальных студентов ближнего и дальнего зарубежья; (3) отсутствие широкого распространения практик сравнительных межвузовских исследований не только в партнерстве с российскими, но и зарубежными вузами. Особое внимание также стоит сконцентрировать на развитии механизмов обратной связи со студентами и выпускниками, без этого сложно будет оценить содержательную составляющую тех изменений, которые проводятся в части развития индивидуальных траекторий студентов и совершенствования образовательных программ высшего образования в соответствии со стратегией университета.

Заключение

Реализация миссии университета, достижение показателей эффективности его деятельности возможны при условии концентрации ресурсов университета на приоритетных направлениях развития, выявлении новых рыночных возможностей и эффективного распределения инвестиционных ресурсов как на уровне университета, так и на уровне отдельных направлений деятельности и подразделений. Внутриуниверситетские исследования студенчества представляют широкие возможности для стратегического и оперативно-управления вузом, особенно в части развития и совершенствования образовательных программ.

В качестве основных принципов организации исследований студенчества в университете можно выделить следующие: (1) децентрализация функций по проведению исследований между структурными подразделениями университета и создание механизмов обратной связи с учетом их потребностей в той или иной информации о характеристиках абитуриентов, студентов, выпускников и качестве образовательной среды; (2) привлечение экспертов, работающих в университете, к реализации проектов, вовлечение обучающихся в магистратуре, аспирантуре; (3) презентация результатов и подготовка отчетности с учетом потребностей внутренних целевых аудиторий в ее детализации, внедрение онлайн-механизмов публикации данных для широкой общественности.

Рассмотрены основные направления внутриуниверситетских исследований студенчества, проводимые для обеспечения аналитической поддержки в реализации стратегии развития университета, в зависимости от ключевых этапов взаимодействия студентов и вуза: до поступления в вуз, во время обучения, после его окончания. Кейс описывает системную практику их реализации, которая предусматривает дифференциацию исследований в рамках каждого этапа взаимодействия студентов и сотрудников университета: во-первых, начиная с момента, когда абитуриенты еще не определились с выбором вуза (за 9 месяцев до поступления), с последующим изучением их мнений во время дней открытых дверей, специальных университетских и выездных мероприятий в рамках приемной кампании (за 3–6 месяцев до поступления), а также во время подачи документов и исследованием причин оттока потенциальных студентов, во-вторых, ежегодным изучением образовательных траекторий студентов и получаемого ими опыта в ходе освоения образовательной программы, в-третьих, после получения высшего образования через полгода, 5 лет и 10 лет после выпуска.

Системная практика проведения внутриуниверситетских исследований по мере развития сетевой информационной маркетинговой системы все больше позволяет, во-первых, использовать результаты исследований как инструмент управления процессами в сфере образования в части взаимодействия со студентами, во-вторых, формировать представления об их ценности не только в представлении руководства, внутренних целевых аудиторий, но и студентов, и внешних целевых аудиторий, широкой общественности.

Выявлено, что оценка студентами качества образовательных программ по итогам каждого

модуля, семестра является ключевой перспективой развития механизмов обратной связи с учетом стратегии развития университета. Такая форма рейтингования будет способствовать созданию механизмов управления руководством вуза образовательными программами, системой майноров на основе потребностей и оценок студентов. По аналогичному сценарию возможно и развитие системы дополнительного образования в вузе для студентов.

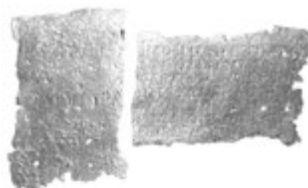
В силу предоставления студентам новых возможностей развития индивидуальных траекторий в вузе необходимо также отслеживать изменения в освоении образовательных программ в целом и в выборе майноров в частности, во-первых, у наиболее мотивированных студентов, зачисленных по результатам высоких баллов ЕГЭ, во-вторых, иностранных обучающихся на этапе их адаптации в вузе и в ходе дальнейшего обучения в нем, а также изучать потребности магистрантов и аспирантов в развитии своих образовательных, научных и профессиональных траекторий.

Поэтому перспективы развития внутриуниверситетских исследований студенчества неразрывно связаны, с одной стороны, с проведением регулярных исследований, направленных на решение конкретных задач руководства вуза по управлению образовательными программами высшего и дополнительного образования на основе мнений и оценок потребностей студентов, с другой стороны, с созданием среды для «международного обмена данными, их анализа и сопоставлений» [30, с. 160], включением в консорциумы и другие межвузовские объединения для участия в сравнительных мониторинговых исследованиях российских и зарубежных университетов.

Список литературы

1. Исследования университетской среды Ассоциации образовательных организаций высшего образования «Глобальные университеты» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.globaluni.ru/рабочие-группы/исследования-универ-среды/> (дата обращения: 28.02.2017).
2. План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта») Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина» на 2013–2020 годы (2 этап – 2015–2016 годы). 81 с.
3. Knight W. E. Own Words: Effectiveness in Institutional Research, Association for Institutional Research Professional File, 2010, no. 115, 18 p.

4. Kidd W., Czerniawski G. The Student Voice Handbook: Bridging the Academic / Practitioner Divide. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2015. 250 p.
5. Kay J., Dunne E., Hutchinson J. Rethinking the values of higher education – students as change agents? Available at: <http://www.qaa.ac.uk/en/Publications/Documents/Rethinking-the-values-of-higher-education—students-as-change-agents.pdf> (accessed 28.02.2017).
6. Чуриков И. С. Академическое развитие в университетах: опыт зарубежных вузов // Университетское управление: практика и анализ. 2010. № 5. С. 15–23.
7. Chirikov I. Research Universities as Knowledge Networks: the Role of Institutional Research, Studies in Higher Education, 2013, vol. 38, no. 3, pp. 456–469.
8. Moosa R., Murray L. Institutional Research and Academic Planning in the Context of Higher Education Steering Instruments, available at: http://www.saaair-web.co.za/wp-content/uploads/2016/01/2.10_MoosaR-MurrayL_IR-and-AP-in-the-Context-of-HE-Steering_SAAIR2015.pdf (accessed: 28.02.2017).
9. Howard R. D., McLaughlin G. W., Knight W. E. The Handbook of Institutional Research. San Francisco: John Wiley & Sons, 2012. 768 p.
10. Мониторинг абитуриентов бакалавриата Высшей школы экономики [Электронный ресурс]. URL: https://cim.hse.ru/abityra_bak (дата обращения: 15.03.2017).
11. Мониторинг абитуриентов магистратуры Высшей школы экономики [Электронный ресурс]. URL: https://cim.hse.ru/abityra_mag (дата обращения: 15.03.2017).
12. Ком Ф. Ч., Сатеева А. Роль институциональных исследований в процессах повышения академического качества [Электронный ресурс]. URL: <https://www.slideshare.net/amussina/ehelf-2016-ir-presentation> (дата обращения: 21.02.2017).
13. The National Survey of Student Engagement (NSSE), available at: <http://nsse.indiana.edu/html/about.cfm> (accessed 15.03.2017).
14. Kuh G. D. The National Survey of Student Engagement: Conceptual Framework and Overview of Psychometric Properties, available at: http://nsse.indiana.edu/pdf/psychometric_framework_2002.pdf (accessed 15.03.2017).
15. The Student Experience in the Research University International (SERU-I), available at: <http://www.cshe.berkeley.edu/SERU/seru-international-consortium> (accessed 15.03.2017).
16. Мониторинг оценки студентами качества преподавания Новосибирского национального исследовательского государственного университета [Электронный ресурс]. URL: http://www.nsu.ru/ef/kafedra_ef_obschei_sociologii/sociologicheskoe_soprovozhdenie_obrazovaniya/monitoring_ocenki_studentami_kachestva_prepodavaniya (дата обращения: 15.03.2017).
17. Студенческая оценка преподавания Высшей школы экономики [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/evaluation/> (дата обращения: 15.03.2017).
18. Graduate Destination Survey, Australian Graduate Survey (AGS), available at: <https://www.nd.edu.au/qmo/grademployment.shtml> (accessed 15.03.2017).
19. Student Experience Survey (SES), available at: <https://www.nd.edu.au/qmo/the-student-experience> (accessed 15.03.2017).
20. Мониторинг выпускников Высшей школы экономики [Электронный ресурс]. URL: <https://cim.hse.ru/alumni> (дата обращения: 15.03.2017).
21. Опрос выпускников Новосибирского национального исследовательского государственного университета [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nsu.ru/4fba62775323994779972e21f7cf667f> (дата обращения: 15.03.2017).
22. Рощин С. Ю., Рудаков В. Н. Влияние «качества» вуза на заработную плату выпускников. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2015. 30 с.
23. Saupe J. L. The functions of institutional research. Tallahassee, FL: Association for Institutional Research, 1990. 17 p.
24. West A., West R., Pennell H. The Financing of Schoolbased Education: Changing the Additional Educational Needs Allowance, Education Economics, 1995, vol. 3, no. 3, pp. 265–275.
25. Clagett C. A., Huntington R. B. Making a Significant Difference with Institutional Research, available at: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED362239.pdf> (accessed 28.02.2017).
26. Лучший преподаватель УрФУ глазами студентов [Электронный ресурс]. URL: <http://bestteacher.urfu.ru/> (дата обращения: 28.02.2017).
27. Маркетинговые исследования Управления стратегического развития и маркетинга [Электронный ресурс]. URL: <http://strategy.urfu.ru/usrim/marketingovye-issledovaniya/> (дата обращения: 28.02.2017).
28. Исследовательский проект «Траектории и опыт студентов университетов России, участвующих в программе «5:100» [Электронный ресурс]. URL: https://ioe.hse.ru/collaborative_project/about (дата обращения: 18.03.2017).
29. Moosa R., Murray L. Institutional Research and Academic Planning in the Context of Higher Education Steering Instruments, available at: http://www.saaair-web.co.za/wp-content/uploads/2016/01/2.10_MoosaR-MurrayL_IR-and-AP-in-the-Context-of-HE-Steering_SAAIR2015.pdf (accessed 28.02.2017).
30. Webber K. L., Calderon A. J. Institutional Research and Planning in Higher Education: Global Contexts and Themes. N. Y.: Routledge, 2015. 263 p.



HOW UNIVERSITY STUDENTS ARE ENGAGED IN «FEEDBACK»: SYSTEM RESEARCH PRACTICE IN URFU

A. D. Sushchenko, D. G. Sandler

*Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin
19 Mira str., Yekaterinburg, 620002, Russian Federation; a.sushchenko_@mail.ru*

Key words: engagement, students, prospective students, alumni, values of university research, needs, target groups.

The article belongs to case category and is aimed at defining value of the university research about students for making high-level management decisions in attracting different groups of students and improving the educational programs quality.

The case of the Ural Federal University describes how the distributed (network) marketing information system for the implementation of university research provides prompt monitoring of students opinions as the internal target group and the analytical support in the university management according to the needs of stakeholders. The important mechanism of students' influence on the higher education changes is identifying the student expectations and experience by receiving the feedback in student surveys form. It also promotes student involvement into the educational process.

The article describes the experience of including students into the university stockholders feedback mechanisms: top-management, creators and organizers of the educational programs, university teachers. The authors look into target group needs in terms of feedback mechanisms as well as the forms of their implementation based on the university development program.

When the university marketing strategy in the field of education is implemented student research is conducted at the different stages of the interaction with university internal target groups (before entering the university, during getting higher education and after graduation from the university). The Ural Federal University experience in measuring the educational environment quality shows student strategies and trajectories (educational, scientific and professional). Such a system of implementing intra-university research allows for providing top-management with the actual information about prospective students, students, graduates for and is linked to three important management educational processes: (1) enrollment campaign management; (2) educational process and services support management, evaluating new educational practices effectiveness and opportunities for student individual trajectories implementation; (3) development of partner relations with graduates, assessment of their success at the labor market.

The analysis of students from universities participating in TOP 5–100 showed that at many universities students feedback mechanisms aren't formed sufficiently, research is irregular at most universities. The value of the article is that approach to the student research at UrFU can be related to the comprehensive assessment of the educational environment. The main principles of the approach are as follows: (1) research differentiation within each stage of interaction between students and university target groups (starting at the moment when prospective students have not chosen the university yet some 9 months before the final admission, during the open days and reception of documents from prospective students, after studying the reasons of the prospective students outflow, secondly, the annual studies about educational students trajectories, training satisfaction conducted; thirdly, graduate survey are over a half a year, 5-years and 10-year period after their graduation); (2) for improving the research methodology and methods involving internal and external experts in the field of higher education sociology, economics as well as master degree students and post-graduate student students; (3) creation of online data publishing mechanisms for the general public.

Applying the results of university studies in practice is still a challenging aspect despite the growing need of leading Russian universities stockholders to increase the student activity in the educational process via involving students into the feedback mechanisms. Further research can be directed, firstly, at comparative monitoring studies at Russian and foreign universities, secondly, at regular university researches aimed at solving the university management specific tasks in the field of educational programs in higher and additional education on the basis of the opinions and assessments of the student needs, including rating the quality of educational programs after each module.

References

1. Issledovaniya universitetskoi sredy Assotsiatsii obrazovatel'nykh organizatsii vysshego obrazovaniya «Global'nye universitety» [University Environment Research of the Association of Higher Education Organizations «Global Universities»], available at: <http://www.globaluni.ru/работчие-группы/исследования-универ-среды/> (accessed 28.02.2017).
2. Plan meropriyatii po realizatsii programmy povysheniya konkurentosposobnosti («dorozhnaya karta») Federal'nogo gosudarstvennogo avtonomnogo obrazovatel'nogo uchrezhdeniya vysshego professional'nogo obrazovaniya «Ural'skii federal'nyi universitet imeni pervogo Prezidenta Rossii B. N. El'tsina» na 2013–2020 gody (2 etap – 2015–2016

gody) [Plan of Measures to Implement the Competitiveness Improvement Programme («Roadmap») of the Federal State Autonomous Educational Organization of Higher Professional Education «Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin» for 2013–2020 (Stage 2–2015–2016)], 81 p.

3. Knight W. E. Own Words: Effectiveness in Institutional Research, *Association for Institutional Research Professional File*, 2010, no. 115, 18 p.

4. Kidd W., Czerniawski G. The Student Voice Handbook: Bridging the Academic / Practitioner Divide. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2015. 250 p.

5. Kay J., Dunne E., Hutchinson J. Rethinking the values of higher education – students as change agents? Available at: <http://www.qaa.ac.uk/en/Publications/Documents/Rethinking-the-values-of-higher-education--students-as-change-agents.pdf> (accessed 28.02.2017).

6. Chirikov I. S. Akademicheskoe razvitie v universitetakh: opyt zarubezhnykh vuzov [Academic development in universities: experience of foreign universities]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2010, no. 5, pp. 15–23.

7. Chirikov I. Research Universities as Knowledge Networks: the Role of Institutional Research, *Studies in Higher Education*, 2013, vol. 38, no. 3, pp. 456–469.

8. Moosa R., Murray L. Institutional Research and Academic Planning in the Context of Higher Education Steering Instruments, available at: http://www.sair-web.co.za/wp-content/uploads/2016/01/2.10_MoosaR-MurrayL-IR-and-AP-in-the-Context-of-HE-Steering_SAAIR2015.pdf (accessed: 28.02.2017).

9. Howard R. D., McLaughlin G. W., Knight W. E. The Handbook of Institutional Research. San Francisco: John Wiley & Sons, 2012. 768 p.

10. Monitoring abiturientov bakalavriata Vysshei shkoly ekonomiki [Monitoring Bachelor Students of the Higher School of Economics], available at: https://cim.hse.ru/abityra_bak (accessed 15.03.2017).

11. Monitoring abiturientov magistratury Vysshei shkoly ekonomiki [Monitoring Master Students of the Higher School of Economics], available at: https://cim.hse.ru/abityra_mag (accessed 15.03.2017).

12. Kot F. Ch., Satekova A. Rol' institutsional'nykh issledovaniy v protsessakh povysheniya akademicheskogo kachestva [The Role of Institutional Research in the Improving Academic Quality Processes], available at: <https://www.slideshare.net/amussina/ehelf-2016-ir-presentation> (accessed 21.02.2017).

13. The National Survey of Student Engagement (NSSE), available at: <http://nsse.indiana.edu/html/about.cfm> (accessed 15.03.2017).

14. Kuh G. D. The National Survey of Student Engagement: Conceptual Framework and Overview of Psychometric Properties, available at: http://nsse.indiana.edu/pdf/psychometric_framework_2002.pdf (accessed 15.03.2017).

15. The Student Experience in the Research University International (SERU-I), available at: <http://www.cshe.berkeley.edu/SERU/seru-international-consortium> (accessed 15.03.2017).

16. Monitoring otsenki studentami kachestva prepodavaniya Novosibirskogo natsional'nogo issledovatel'skogo

gosudarstvennogo universiteta [Monitoring of Students' Assessment of the Teaching Quality of Novosibirsk National Research University], available at: http://www.nsu.ru/ef/kafe-dra_ef_obschei_sociologii/sociologicheskoe_soprovozhdenie_obrazovaniya/monitoring_ocenki_studentami_kachestva_prepodavaniya (accessed 15.03.2017).

17. Studencheskaya otsenka prepodavaniya Vysshei shkoly ekonomiki [Teaching Quality Assessment, Higher School of Economics], available at: <https://www.hse.ru/evaluation/> (accessed 15.03.2017).

18. Graduate Destination Survey, Australian Graduate Survey (AGS), available at: <https://www.nd.edu.au/qmo/grademployment.shtml> (accessed 15.03.2017).

19. Student Experience Survey (SES), available at: <https://www.nd.edu.au/qmo/the-student-experience> (accessed 15.03.2017).

20. Monitoring vypusnikov Vysshei shkoly ekonomiki [Monitoring Graduates, Higher School of Economics], available at: <https://cim.hse.ru/alumni> (accessed 15.03.2017).

21. Opros vypusnikov Novosibirskogo natsional'nogo issledovatel'skogo gosudarstvennogo universiteta [Graduate Survey, Novosibirsk National Research University], available at: <http://www.nsu.ru/4fba62775323994779972e21f7cf667f> (accessed 15.03.2017).

22. Roshchin S. Yu., Rudakov V. N. Vliyanie «kachestva» vuza na zarabotnuyu platu vypusnikov [The Effect of University Quality on Graduates' Wages], Moscow, Higher School of Economics Press, 2015, 30 p.

23. Saupe J. L. The functions of institutional research. Tallahassee, FL: Association for Institutional Research, 1990. 17 p.

24. West A., West R., Pennell H. The Financing of Schoolbased Education: Changing the Additional Educational Needs Allowance, *Education Economics*, 1995, vol. 3, no. 3, pp. 265–275.

25. Clagett C. A., Huntington R. B. Making a Significant Difference with Institutional Research, available at: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED362239.pdf> (accessed 28.02.2017).

26. Luchshii prepodavatel' UrFU glazami studentov [The Best Teacher of UrFU: Student Views], available at: <http://bestteacher.urfu.ru/> (accessed 28.02.2017).

27. Marketingovye issledovaniya Upravleniya strategicheskogo razvitiya i marketinga [Marketing Research of the Strategic Development and Marketing Department], available at: <http://strategy.urfu.ru/usrim/marketingovye-issledovaniya/> (accessed 28.02.2017).

28. Issledovatel'skii proekt «Traektorii i opyt studentov universitetov Rossii, uchastvuyushchikh v programme «5:100» [Research Project «Trajectories and Experience of Russian Universities Students» in the Project 5:100], available at: https://ioe.hse.ru/collaborative_project/about (accessed 18.03.2017).

29. Moosa R., Murray L. Institutional Research and Academic Planning in the Context of Higher Education Steering Instruments, available at: http://www.sair-web.co.za/wp-content/uploads/2016/01/2.10_MoosaR-MurrayL-IR-and-AP-in-the-Context-of-HE-Steering_SAAIR2015.pdf (accessed 28.02.2017).

30. Webber K. L., Calderon A. J. Institutional Research and Planning in Higher Education: Global Contexts and Themes. N. Y.: Routledge, 2015. 263 p.

Информация об авторах / Information about the authors:

Сущенко Анастасия Дмитриевна – аспирант кафедры прикладной социологии, младший научный сотрудник Научно-исследовательской лаборатории по проблемам университетского развития Уральского федерального университета им. первого Президента России Б. Н. Ельцина; 8–905–859–52–43; a.sushchenko_@mail.ru.

Сандлер Даниил Геннадьевич – кандидат экономических наук, доцент кафедры финансового менеджмента, ведущий научный сотрудник Научно-исследовательской лаборатории по проблемам университетского развития, Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина; 8 (343) 375–46–45; d.g.sandler@urfu.ru.

Anastasia D. Sushchenko – Postgraduate, Department of Applied Sociology, Junior research fellow, Laboratory on the problems of university development, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin; 8–905–85–952–43, a.sushchenko_@mail.ru.

Daniil G. Sandler – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Financial Management, Senior research fellow, Laboratory on the problems of university development, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin; +7 (343) 375–46–45; d.g.sandler@urfu.ru.





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 социальный 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 мощность, 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 изношенность 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 stagnирующее 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 совмещении качества образования и самочувствия университетского сообщества даст нам представление о желаемом будущем высшего образования.



Университетское управление: практика и анализ
Том 21, №2, 2017

Журнал издается при поддержке университетов:
Владивостокский государственный университет экономики и сервиса,
Кемеровский государственный университет,
Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского (НИУ),
Новосибирский государственный технический университет,
Петрозаводский государственный университет,
Томский государственный университет (НИУ),
Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина,
Южный федеральный университет.

Подписной индекс в каталоге Роспечати №46431
Стоимость одного экземпляра — 1100 руб.



Редакция журнала:

Шеф-редактор *О. Т. Ключева*
Редактор-корректор *А. В. Бортникова*
Дизайн номера *А. И. Тропин*
Компьютерная верстка *В. В. Таскаев*
Интернет-редактор *С. В. Кульпин*

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору
в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций
ПИ № ФС 77–64441 от 31 декабря 2015 г.

Адрес редакции:

620083, г. Екатеринбург, пр. Ленина, 51, к. 243.
Тел. / факс.: (343) 371–10–03, 371–56–04
+7 (912) 640–38–22

E-mail: umj.university@gmail.com

Электронная версия журнала: <http://umj.ru>

Подписано в печать 29.05.2017 г.
Формат 60 × 84 1/8. Уч.-изд. л. 19,8. Тираж 500 экз. Заказ № 187.

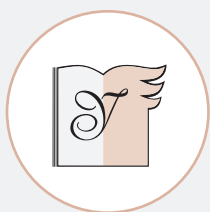
Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620000, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4

ПРИБРЕТЕНИЕ ЖУРНАЛА В 2017 ГОДУ

Заказ журнала	Стоимость, руб.		Способ оплаты
	1 экз.	6 экз.	
Журнал (твердая копия): 1. По каталогу Роспечати «Газеты. Журналы», подписной индекс издания 46431; по объединенному каталогу «Пресса России», подписной индекс 43175 2. В редакции журнала: – по почте: 620083, г. Екатеринбург, пр. Ленина, 51 – по электронной почте: umj.university@gmail.com	1100	6600	- Оплата в почтовых отделениях по каталогу Роспечати «Газеты. Журналы», подписной индекс 46431; по объединенному каталогу «Пресса России», подписной индекс 43175 - Оплата на сайте: http://www.presscafe.ru/Subs/?RubricID-23&letter-Y - Оплата через банк по выставленному счету - Оплата на сайте журнала банковской картой: Visa / MasterCard http://umj.usu.ru/pub/inside/32/
Журнал (pdf-file): В редакции журнала: – по почте: 620083, г. Екатеринбург, пр. Ленина, 51 – по электронной почте: umj.university@gmail.com	400	2400	- Оплата через банк по выставленному счету - Оплата на сайте журнала банковской картой: Visa / MasterCard http://umj.usu.ru/pub/inside/32/
Отдельная статья (pdf-file): В редакции журнала: – по почте: 620083, г. Екатеринбург, пр. Ленина, 51 – по электронной почте: umj.university@gmail.com	100		- Оплата через банк по выставленному счету - Оплата на сайте журнала банковской картой: Visa / MasterCard http://umj.usu.ru/pub/inside/32/
Корпоративная подписка для управленческих команд вузов: 3 печатных номера (1 компл.: № 1–6) в твердой копии и до 30 получателей электронной версии (pdf-файл).		35 000 (в год)	Оплата через банк по выставленному счету

При приобретении журнала через редколлегию нужно подать заявку, в которой указать плательщика, почтовый адрес для отправки журнала, а также количество экземпляров журнала. На основании заявки вам будет выставлен счет, при необходимости – заключен договор.

Авторы могут приобрести журнал по **льготной цене: 1 экз. – 900 руб.** Электронную версию (pdf-файл) авторы получают бесплатно на свой адрес электронной почты.



УНИВЕРСИТЕТСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРАКТИКА И АНАЛИЗ

Журнал «Университетское управление: практика и анализ»

является изданием, адресованным руководителям российских вузов, и распространяется как в государственных, так и в негосударственных вузах России.

Журнал публикует материалы по актуальным проблемам управления вузами, представляет лучшие практики управления, информирует о программах и проектах в области университетского менеджмента.

Авторами журнала являются практические работники, руководители вузов, специалисты в области университетского управления, представители органов власти.

Журнал включен Высшей аттестационной комиссией Министерства образования и науки Российской Федерации в перечень ведущих научных журналов.

Публикации в журнале бесплатны для всех категорий авторов.

Банковские реквизиты журнала:

Журнал «Университетское управление»
ИНН 6670035271, КПП 667001001
Р/сч 40703810463040000067
в ПАО КБ «УБРИР»
г. Екатеринбурга
Кор/сч 30101810900000000795
БИК 046577795

Публикации

Основная тематика, поддерживаемая журналом:

- стратегическое управление университетами;
- управление качеством образования;
- финансовый менеджмент в вузе;
- управление персоналом в вузе.
- информационные технологии в управлении вузом;
- маркетинг образования и т. д.

К сотрудничеству приглашаются руководители вузов и системы управления образованием, специалисты и исследователи в области менеджмента образования, докторанты, аспиранты, преподаватели вузов.

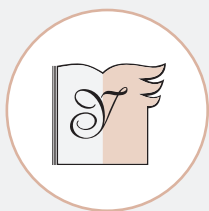
Для публикации статьи в журнале необходимо представить **материал в электронном виде**, объемом до 1,5 авторских листов (1 а. л. = 40 тыс. знаков с пробелами); **реферат к статье**, объемом до 400 слов, **ключевые слова**; **сведения об авторе** (ученая степень, звание, должность, место работы, адрес организации координаты: рабочий телефон, электронная почта, почтовый адрес) на русском и английском языках; **библиографический список**; **список литературы** на латинице (раздел «References»).

Редакция может публиковать статьи в порядке обсуждения, не разделяя точки зрения авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются. Авторы опубликованных статей несут ответственность за точность приведенных фактов, статистических данных, собственных имен и прочих сведений, а также за содержание материалов, не подлежащих открытой публикации.

Подробную информацию о требованиях к оформлению статей можно прочитать на сайте журнала: www.umj.ru.

Адрес редакции:

620083, г. Екатеринбург, пр. Ленина, 51.
Тел./факс: (343) 371-10-03, 371-56-04.
E-mail: umj.university@gmail.com
www.umj.ru



UNIVERSITY MANAGEMENT: PRACTICE AND ANALYSIS

Journal «**University management: practice and analysis**» is a Russian edition, which is addressed to academy leaders and distributes to more than 750 state and non-governmental institutes of higher education all over Russia. The journal publishes materials on topical problems of university management, presents advanced experience on university management, informs about the programs and projects in the sphere of university management.

The authors of the journal are practical workers, academy leaders, specialists in the sphere of university management and public agents.

The journal is inscribed by the Supreme Certifying Commission of Ministry General and Professional Education into a list of leading scientific journals that are published in Russia and where publications of the main scientific results of doctoral thesis are permitted.

Publications in journal are free for all kinds of authors.

Publications

Main issues supported by the journal:

- Strategic university management.
- Education quality management.
- Financial management in the university.
- Staff management at the university.
- Informational technologies in university management.
- Educational marketing.

For cooperation the journal invites academy and education control system leaders, specialists and researches in the sphere of university management, persons working for doctor's degree, post-graduates, lectures.

For publishing an article in the journal it is necessary to tender **material in the form of electronic document** in the volume of not more than 10 typed pages in A4 demy; **summary** of an article not more than 400 words, **keywords**; **information about the author** (academic degree, academic status, place of employment, business telephone number, e-mail address, postal business address), by Russian and English; **bibliographic references**.

The Editorial Board may publish articles for discussion, without sharing the author's views. Manuscripts are neither returned nor reviewed. The author is responsible for ensuring authenticity of economic and statistical data, facts, quotations, proper names and other information made use of in the article, as well as for the absence of data not subject to open publication.

More detailed information about article presentation can be found at journal website www.umj.ru

Subscription

For taking out a subscription it is necessary to send an application pointing out return postal address as well as a copy of a payment draft. Please send the following items to the address of the Editorial Board.

Journal Bank data:

Individual tax number 6670035271
Journal «University management»
Dollar settlement account 40703810463040000067
To Branch of UBRD, PJSC of Ekaterinburg
Correspondent account 30101810900000000795
Bank identification code 046577795

Editorial Board address:

620083, Ekaterinburg, Lenina ave., 51.
Tel. /fax.: +7 (343) 371-10-03, 371-56-04
E-mail: umj.university@gmail.com
www.umj.ru