

СТАНОВЛЕНИЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО УНИВЕРСИТЕТА: ПРЕЦЕДЕНТ И ФЕНОМЕН УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КЛАССИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ

Э.В. ГАЛАЖИНСКИЙ, Г.Н. ПРОЗУМЕНТОВА
Национальный исследовательский
Томский государственный университет
gala@mail.tsu.ru

Описывается ход интерактивного проектирования изменений в организации управления ТГУ с учётом его участия в проектах повышения конкурентоспособности и интернационализации ведущих российских вузов.

Ключевые слова: управление изменениями, вовлечение персонала, субъект управления изменениями, становление сообществ, организационная идентичность, создание добавленной стоимости.

КОНТЕКСТ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ТОМСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ УНИВЕРСИТЕТЕ (ТГУ)

Основанный в 1888 г. Императорский Томский университет изначально создавался как центр образования, науки и культуры на огромной территории Северной Евразии. Выпускники и коллективы университета во многом сегодня определяют научно-образовательный ландшафт Сибири и Дальнего Востока. Имея в своем составе весь спектр научных специальностей, характерных для классического университета, а также три крупных исследовательских института, ТГУ исторически был ориентирован на единство научного и образовательного процессов и высокую долю исследовательских программ. В 2010 г. по результатам конкурса университету был присвоен статус «национального исследовательского», а в 2013-м он стал победителем конкурса на получение государственной

поддержки на реализацию Программы повышения конкурентоспособности.

Задачи быстрого роста и интенсивного повышения глобальной конкурентоспособности потребовали серьезного осмысления структуры и методов управления. Новые задачи совпали со сменой управленческой команды (выборы ректора) и разработкой Дорожной карты развития ТГУ до 2020 г. Принципиальной развилкой на этом пути (кроме разработки новой целевой «модели классического университета в неклассическое время») стал выбор стратегии управления изменениями. Ставка была сделана не столько на новую команду, сколько на вовлечение в разработку Программы и ее реализацию значительного числа сотрудников университета (более 800).

Для изучения особенностей, последствий такого управления изменениями нами используется прецедентный, феноменологический анализ, который, с одной стороны, фиксирует то, что происходит в отдельном месте, т.е. сосредоточивается на реконструкции частного опыта управления изменениями, и, с другой стороны, создает аналитическую базу для определения и обоснования тенденций совершенствования управления изменениями.

Содержание управления изменениями в значительной мере определялось двумя моментами: 1) пониманием ситуации, сложившейся в российских вузах, как критической, когда процесс образования осуществляется на основе негласного «договора о невовлеченности» как студентов, так и преподавателей в этот процесс. Последствием реализации такого договора является то, что формирующийся образовательный опыт студентов не соответствует требованиям современной экономики, хотя студенты при этом удовлетворены условиями и качеством образования и не стремятся воспользоваться бесплатными дополнительными образовательными услугами, предоставляемыми в вузах [1]; 2) представлением о том, что в самих вузах нет внутреннего потенциала для развития, поэтому для изменения ситуации необходимо использовать «проектные механизмы с вовлечением внешних сил» [1. С. 185].

Кроме того, возможные направления изменений соотносились с успешными практиками [2] референтных университетов мирового класса [3]. Дискуссионной площадкой являлся Открытый семинар, участниками которого становились все заинтересованные сотрудники университета. На семинаре шло знакомство с опытом ведущих мировых университетов, осуществлялся анализ сложившейся ситуации в ТГУ, проходили дискуссии о вызовах и трендах развития современного университета, формировались проектные инициативы и группы, которые разрабатывали содержание изменений по разным направлениям.

В целом содержание управления изменениями фокусировалось на привлечении «народных масс», сотрудников к разработке и реализации Программы. Для этого были использованы разные организационные формы – стартовая коммуникация (более 500 участников), постоянное (ежедневное) информирование сотрудников о том, что происходит в организации, публичные обсуждения необходимости изменений, проявление (через конкурсные процедуры) инициатив по изменению организации, разработка новой системы оплаты труда, ориентированной на активность персонала.

Сегодня конкретизация стратегических приоритетов развития ТГУ идет в форме стратегических сессий с привлечением ведущих консалтинговых групп (Прайсвотерхаускопер, Школа управления Сколково, ВШЭ). Начата реализация более 70 проектов изменений, в реализацию которых вовлечено более 1000 преподавателей и студентов. Формируется новая, матричная структура управления (включая офис стратегического развития). Базовой идеей новой системы управления изменениями является создание устойчивых механизмов управления саморазвитием организации (в отличие от традиционной для классического университета модели самоорганизации).

АНАЛИТИЧЕСКИЙ КОММЕНТАРИЙ И ОБОБЩЕНИЕ

Установка на вовлеченность и участие сотрудников, персонала в решении задач развития организации, в управлении изменениями не является новой для практики и теории управления [4, 5]. Однако заданные для разработки Программы конкурентоспособности условия диктовали использование широко распространенного подхода к управлению изменениями – управление по целям или результатам, когда внимание фокусируется на определении целевых показателей, определении разрывов между имеющимися и ожидаемыми результатами. В этом случае участие персонала в управлении изменениями минимально и ограничивается в основном его информированием и установкой КПЭ для всех видов профессиональной деятельности. Такой подход может быть эффективным и продуктивным только в краткосрочном периоде [4]. Объяснение этому находится в установке на институциональный изоморфизм, когда повышение эффективности организации достигается за счет установления соответствия в ее деятельности образцам, уже реализуемым в других местах. Такое управление не учитывает особые условия и обстоятельства, характерные для организации, стремящейся к достижению «образцового» состояния [2]. Но самое главное, в таком управлении чрезвычайно редуцированы возможности и формы участия персонала: ему отводится роль исполнителя оперативных задач и функциональных показателей. Вовлеченность обу-

словливается только постановкой и решением задач стратегического развития организации [5].

Такая установка управления на вовлеченность персонала обеспечила не только разработку Программы, но и создание в процессе этой разработки «добавленной стоимости» [4], или *стоимостных ценностей* [6]. Данные ценности выступают основой для долгосрочного развития организации, для решения ею стратегически важных вопросов. Во-первых, в контексте ТГУ это означало выбор стратегии создания новой, другой, современной организационной формы исследовательского университета (причем в недрах и условиях классической организации образования) в отличие от простого усовершенствования университета. Данный выбор остро проявил *дефицит организационной идентичности*. В качестве добавленной стоимости здесь выступает выделение сотрудниками своей организации и самоорганизации как *предмета влияния*, исследования и управления.

Во-вторых, вовлечение персонала в управление изменениями выступает условием создания и такой добавленной стоимости, как нематериальные и невидимые активы, в том числе деловая репутация, организационная культура и др. [7]. При этом речь идет о том, что появляются признаки создания адхократической культуры, которая, хотя и является «неосязаемым ресурсом», выступает наилучшим источником конкурентных преимуществ, так как этот ресурс нельзя приобрести за деньги или перекупить, он является синергетическим эффектом совместной деятельности [7], создается только за счет вовлеченности сотрудников в управление и определенного способа управления изменениями.

В-третьих, в качестве добавленной стоимости, создаваемой при вовлеченности персонала в управление изменениями, может рассматриваться и становление *сообщества* активных участников трансформации университета, т.е. появляется инновационное (образовательное) *сообщество* как участник и стейкхолдер управления изменениями в университете в отличие от административных групп, которые часто оказываются в позиции сопротивления переменам.

Преодоление этой парадоксальной ситуации, когда само управление изменениями является препятствием для их осуществления, невозможно директивными средствами, но предполагает выращивание нового субъекта управления университетом. Для этого наряду с административными группами при переходе к новой модели исследовательского университета создаются наблюдательные, попечительские, научный международный и другие советы. Принципиальное изменение качества управления в университете возможно только за счет расширения сфер ответственности персонала, передачи полномочий влияния на организацию инициа-

тивными, проектными группами. В этом случае создаются все необходимые основания для эффективного внедрения модели *share governance*, позволяющей вовлекать в принятие решений большие группы сотрудников, но при этом двигаться в сторону профессионализации менеджмента университета.

В целом реконструкция прецедента разработки Программы повышения конкурентоспособности и управления изменениями в отдельном университете дает основание утверждать, что приоритетной задачей управления изменениями выступает вовсе не преодоление сопротивления сотрудников изменениям, как это утверждается в [8], а превращение *интеллектуального потенциала* организации в *инновационный потенциал*, потенциал создания добавленной стоимости, что формирует условия для стратегических изменений и трансформации классического университета в исследовательский университет мирового класса.

ЛИТЕРАТУРА

1. Фрумлин И.Д., Добрякова М.С. Что заставляет меняться российские вузы: договор о невовлеченности // Вопросы образования. – 2012. – № 2. – С. 159–191.
2. Димаджо П.Дж., Пауэлл У.В. Новый взгляд на «железную клетку»: институциональный изоморфизм и коллективная рациональность в организационных полях // Экономическая социология. – 2010. – Т. 11. – № 1. – С. 34–56.
3. Дорога к академическому совершенству. Становление исследовательских университетов мирового класса / под ред. Ф.Дж. Альтбаха и Дж. Салми. – М.: Весь мир, 2012.
4. Адизес И. Управляя изменениями. – СПб.: Питер, 2008. – 224 с.
5. Хоуден Д. Искусство вовлечения: как максимально полно раскрыть потенциал своих сотрудников. – М.: Эксмо, 2010. – 304 с.
6. Портер М. Конкуренция. 2-е изд. – Киев: Вильямс, 2006. – 608 с.
7. Итами Х. Невидимые активы // Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс. Стратегический синергизм, 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. С. 59–85.
8. Фламгольц Э. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике / пер. с англ. Н.Г. Яцюк. – М.: Эксмо, 2012. – 320 с.