

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ И ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

**Материалы Международной конференции
«HR-тренд 2015: управление талантами
и трансформация корпоративной культуры»
(13–14 ноября 2015 г., г. Томск)**

Томск
Издательский Дом Томского государственного университета
2016

существующие методы и формы хозяйствования во всех сферах современного управления персоналом на основе принципов маркетинга.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кудяева М.М. К вопросу о развитии персонала организаций // Управление персоналом: современные концепции и эффективные технологии. Челябинск : ИЦ ЮУрГУ, 2014. С. 94–101.
2. Пронин Н.Д. Стратегический менеджмент. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. С. 112.
3. Половинко В.С. Реорганизация систем управления персоналом на современном этапе // Диспут плюс. 2012. № 4(4). С. 25–32.
4. Саруханов Э., Сотникова С. Маркетинг персонала на предприятии // Проблемы теории и практики управления. 1996. № 1. С. 88–92.
5. Сотникова С.И., Волянский Г.Н. Движение персонала как механизм повышения корпоративной конкурентоспособности в нестабильной среде // Вестник НГУЭУ. 2012. № 2. С. 46–55.
6. Сотникова С.И., Немцева Ю.В. Конкурентоспособность персонала как объект управления // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. 2003. № 4. С. 68–75.
7. Управление персоналом: деловая карьера : учеб. пособие. Новосибирск : НГУЭУ, 2013. 240 с.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ УНИВЕРСИТЕТА В ФОКУСЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Е.А. Другова, ст. преподаватель кафедры управления образованием
Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

В статье описываются трансформации современного российского университета, анализируются ценности и мотивации университетского сообщества. Рассматривается понятие человеческого капитала, применительно к Университету описывается поле для исследований, аналитики и последующих управленческих решений в области кадровой политики.

Ключевые слова: человеческий капитал, кадровая политика, академическая мотивация, ценности, корпоративная культура, вовлеченность, удержание талантов.

UNIVERSITY'S PERSONNEL POLICY: A FOCUS ON HUMAN CAPITAL

EA Drugova

This article describes the transformation of a modern Russian universities, analyzes the values and motivation of the university personnel. The concept of human capital is considered. The tasks of research, analysis and management decisions in personnel policy of the university are clarified.

Keywords: human capital, personnel management, motivation of academics, values, corporate culture, engagement, retention of talent.

О человеческом капитале. Понятие человеческого капитала пришло к нам из экономики и соответствует марксистскому пониманию человека как определяющей производительной силы общества. Оно имеет ряд важных характеристик, большинство из которых было описано нобелевским лауреатом экономистом Г. Беккером в его монографии 1964 г. «Человеческий капитал», где автор указал на растущую роль знаний в формировании современной рабочей силы [1]. Для понятия человеческого капитала существенно положение о том, что инвестиции в образование или профессиональную подготовку сотрудников являются экономически целесообразными, поскольку принесут отдачу, то есть окупятся, что показал Беккер в своих статистических подсчетах экономической эффективности образования. Е.А. Черных, широко трактуя человеческий капитал, указывает, что последний включает не только знания и умения, но и такие качества, как «лояльность, мотивация и умение работать

в команде. Таким образом, этот капитал складывается из качеств, которые человек привносит в свою работу (ум, энергия, позитивность, надежность, преданность и др.), способностей человека учиться (одаренность, воображение, творческий характер личности, смекалка) и его побуждений делиться информацией и знаниями (командный дух, ориентация на цели и др.)» [2]. Все эти составляющие (качества, способности, побуждения сотрудников, их необходимость / потребность в профессиональном росте через обучение) применительно к университету в целом составляют поле для исследований, аналитики и последующих управленческих решений в области кадровой политики, управления развитием персонала.

Об университетах. Человеческий капитал – это, безусловно, главный капитал университета. Однако рассматривать людей самих по себе вне контекста неправильно, поскольку их характеристики (удовлетворенность или недовольство, стремление строить карьеру в университете или сменить место работы, уровень самоотдачи и др.) тесно связаны с текущим положением университетов и процессами трансформации, происходящим в них.

В последнее время исследований на эту тему было проведено немало, и выводы их весьма неутешительны: «Творчество в вузе превращается в рутину, образование – в фикцию, академическая свобода – в формальное понятие, преподаватели – в подотчетный всем «персонал», а наемные вузовские менеджеры – в равнодушных «варягов», – пишет заведующий кафедрой управления миграционными процессами и региональным развитием Государственного университета управления профессор Е. Балацкий [3]. Автор описывает исчезновение нематериальной мотивации работы в вузе, уничтожение творческого начала в работе преподавателя в связи с ростом нагрузки, отчужденность администрации вузов, что ведет либо к чиновничеству, либо пренебрежению к вузовской администрации, снижение роли антирисковой академической ренты (возможности сохранить работу в долгосрочной перспективе, в том числе на пенсии) [4].

Говоря о ТГУ, нельзя не вспомнить мотивацию «служения», иногда описываемую как главную мотивацию вузовских сотрудников. Служение предполагает некое великое дело и полную самоотдачу. Однако возможно ли ощущать величие своего дела в условиях, описанных выше? Возможна ли полная самоотдача, если существуют разночтения в понимании того, что важно, а что менее существенно? Например, если существенно служение науке, то ученый может переехать в иностранный университет по приглашению, поскольку его не удовлетворяют существующие условия в российском университете. Или руководитель, служащий экономической эффективности и стратегическим приоритетам, уволит большую часть малоэффективных с точки зрения публикаций и цитируемости сотрудников. Эти примеры говорят о том, что на сегодня понятие «служения» не снимает ключевых вопросов и противоречий, имеющих в университете, а ценностно-целевые ориентиры сотрудников университета (причем разных групп) не ясны, и поэтому должны быть изучены для составления полной картины и принятия адекватных и необходимых управленческих решений в области кадровой политики. Отсюда следующий пункт.

Об университетских сотрудниках. Что за люди сегодня составляют человеческий капитал российского университета? Каковы их мотивации, устремления, ценности? При этом, говоря о человеческом капитале университета, надо учитывать несколько категорий: исследователи, преподаватели, администрация, студенты и магистранты, и понимать и учитывать разницу в их мотивациях, ожиданиях. Исследования на эту тему показывают довольно сложную картину. Так, в монографии Л.М. Гохберга, Г.А. Китовой, Т.Е. Кузнецовой, О.Р. Шуваловой «Российские ученые: штрихи к социологическому портрету» (2010 г.) показывается, что наиболее острыми проблемами современной российской науки являются, по результатам проведенного масштабного исследования, низкий престиж и уровень оплаты научного труда, старение научных кадров, слабый приток в науку талантливой молодежи, а также сокращение численности перспективной молодежи и научных сотрудников среднего поколения – наиболее продуктивно работающих ученых [5]. Также отмечается размывание ценностных

установок в российской науке, когда в этой сфере «начинают доминировать приоритеты, характерные для новых и успешных профессиональных групп – бизнесменов, банкиров, топ-менеджеров» [5]. Существенными выводами являются также проанализированные факторы и результаты выбора карьеры учеными, исследование ценностных установок ученых.

Главный мотив выбора научной карьеры, как показало исследование, – стремление к интересной работе и самореализации. Этот же тезис подтверждает Е. Балацкий, который пишет, что создание высокой внутренней мотивации сотрудников – одно из главных условий эффективности работы университета. Эту мотивацию автор связывает с удовлетворенностью от творческого труда, академического призвания, академических свобод, высокой репутации академического труда в обществе. Также важна возможность роста заработка, связанного с академическими знаками отличия (ученой степени, ученого звания, членства в профессиональных и экспертных сообществах). Исследователи называют это неденежной и денежной академической рентой (Я. Кузьминов, М. Юдкевич, Е. Балацкий).

Конфликт творческого (исследования) и рутинного (преподавание) труда был зафиксирован и в исследовании группы социологов ТГУ при работе над «умной проблемой». Группа связала этот конфликт с тем, что в ТГУ существуют две противоречивые модели университета: традиционная классическая, в которой главным процессом является образовательный, и целевая исследовательская, где базовый процесс – научно-исследовательская деятельность*.

Так кто же составляет университетское сообщество? О.Б. Алексеев в интервью говорит о своем первом впечатлении об университетских сотрудниках как о людях, «свыкшихся со своей не лучшей долей» [7], то есть не имеющих особой мотивации на улучшение своего положения. И эти слова звучат вызовом и для сотрудников, и для администрации университета. Как удерживать таланты и поддерживать сотрудников с высоким потенциалом (HiPo)? Как преумножать человеческий капитал университета? Как правильно инвестировать в него? Какая оргкультура способствует, а какая препятствует этому? Эти вопросы видятся как особый, отдельный фокус внимания и управления, называемый кадровой политикой, который сейчас оформляется в ТГУ, обретает контуры будущей стратегии. Обсуждение вопросов управления талантами и трансформации корпоративной культуры поможет сформулировать ряд важных тезисов в отношении человеческого капитала университета и способов работы с ним в рамках кадровой политики.

О корпоративной культуре и риске узкого взгляда. Университетское сообщество весьма и весьма неоднородно, состоит из субкультур с порой противоречивыми ценностями и установками, кодексом поведения, поэтому важно при исследовании персонала учитывать эти разные группы, чтобы более точно их описывать, выявлять зоны потенциального роста, конфликтов. Важнейшими задачами видится преодоление инертности сотрудников, ротация разных групп, объединение через совместные проекты (проекты вроде «кадрового резерва» в этом смысле очень продуктивны). Находясь внутри активной и амбициозной части сотрудников (своеобразной субкультуры), важно помнить, что есть сотрудники с совершенно иными ценностями, иначе воспринимающие стремительные изменения, и учитывать это. Преобразуя университетскую корпорацию, нужно преобразовывать и ее людей. Иначе перед кадровой политикой может встать весьма непростой вопрос: «менять людей (их качества) или менять людей (кадровый состав)».

ЛИТЕРАТУРА

1. Becker G. Human Capital. Chicago : University of Chicago Press, 1964.
2. Черных Е.А. Человеческий капитал // Фонд знаний «Ломоносов». URL: <http://lomonosov-fund.ru/enc/ru/encyclopedia:0131754> (дата обращения: 07.11.2015).

* Гулиус Н.С., Кашпур В.В., Дмитриева Л.Д. Подходы к «умной проблеме» ТГУ : аналитическая записка по результатам фокус-групп в 2015 г.

3. Соболевская О. Вузам придется повышать мотивацию // ОПЕК.ru. Экспертный сайт Высшей школы экономики. URL: <http://www.opек.ru/1769649.html> (дата обращения: 07.11.2015).
4. Балацкий Е.В. Истошение академической ренты // Мир России. 2014. № 3. С. 150–174.
5. Богданов И.Ф. Социологический портрет российских ученых : рецензия на книгу: Гохберг Л.М., Китова Г.А., Кузнецова Т.Е., Шувалова О.Р. Российские ученые: штрихи к социологическому портрету. М. : Государственный университет – Высшая школа экономики, 2010. 140 с.
6. Клюев А.К. Как будет меняться управление университетами : интервью с О. Алексеевым // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 2. URL: <http://umj.ru/index.php/pub/inside/1640/2015> (дата обращения: 09.11.2015).

СТИМУЛЫ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АКАДЕМИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ И КОНЦЕПЦИЯ МОТИВАЦИОННОЙ СРЕДЫ

М.С. Каз, д-р экон. наук, профессор кафедры системного менеджмента и экономики предпринимательства экономического факультета

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

Д.Н. Соколов, аспирант кафедры системного менеджмента и экономики предпринимательства экономического факультета, ассистент кафедры управления образованием факультета психологии
Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

Статья посвящена рассмотрению понятия мотивационной среды в работе академических работников вузов. Обосновывается актуальность введения понятия мотивационной среды. Приведен пример исследования системы вознаграждения академических работников западных университетов с позиции мотивационной среды.

Ключевые слова: трудовая мотивация, стимулы трудовой деятельности, академические работники, мотивационная среда, управление талантами.

WORK INCENTIVES OF ACADEMIC STAFF AND MOTIVATIONAL ENVIRONMENT CONCEPT

MS Kaz, DN Sokolov

The article is devoted to phenomenon of motivational environment in academic work. Scientific relevance and similar approach to study of work incentives of academic staff are given.

Keywords: work motivation, work incentives, academic staff, motivational environment, talent management.

Рост интереса к исследованиям стимулирования трудовой деятельности академических сотрудников, наблюдаемый в последнее время, вполне объясним. Происходящие в российском высшем образовании реформы предполагают масштабные изменения в трудовой сфере вузов. В соответствующих программных документах обсуждаются инициативы по переводу работников на «эффективный контракт», изменению принципов подбора и оценки вузовских кадров, формированию новых условий труда в университетах. В этой связи справедлив вопрос, какими знаниями о трудовой мотивации академических работников мы располагаем и достаточны ли они для планируемых изменений в этой сфере?

Анализ показывает, что существует целый ряд исследований, посвященных выявлению влияния отдельных элементов системы стимулирования на результаты академического труда (их подробный обзор для университетов США и Великобритании провел Дж. Гастон [2]), сравнительные и кейс-исследования моделей трудовой мотивации в вузах [8], довольно многочисленны публикации по анализу мотивационной сферы в иных профессиях, в том числе связанных с интеллектуальным трудом.