

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

4. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА – ФАКТОР И ЭФФЕКТ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ

СРЕДА УНИВЕРСИТЕТА В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ: КАК УПРАВЛЯТЬ ПЕРСОНАЛОМ С ВЫСОКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ?*

Е.А. Суханова, канд. пед. наук, зам. проректора по учебной работе,
доцент кафедры управления образованием

А.О. Зоткин, канд. филос. наук, доцент кафедры управления образованием
Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

В статье обосновывается и описывается опыт создания среды развития и самореализации персонала с высоким потенциалом. Цель статьи – представить проблемы и результаты деятельности по созданию инициативной среды университета для вовлечения персонала в процесс изменений. Среда университета для управления персоналом с высоким потенциалом рассматривается как представление возможностей для действий, раскрывающих личностный и профессиональный потенциал. Авторами представлен опыт по развитию инициативной среды университета, включая организацию конкурса инициативных проектов, создание экспертно-консультационной службы и коммуникативных площадок для обсуждения изменений в университете, применение форм разделённого управления.

Ключевые слова: управление изменениями, управление персоналом, среда, антропологический подход, инициативная среда, трансформация модели университета, вовлечение персонала, разделённое управление (shared governance).

ENVIRONMENT UNIVERSITIES IN THE TRANSFORMATION: HOW TO MANAGE PERSONNEL WITH HIGH POTENTIAL?

EA Sukhanova, AO Zotkin

The article explains and describes the experience of creating a environment development and fulfillment staff with high potential. The purpose of the article - to present the problems and results of the initiative to establish a university environment for the involvement of staff in the change process. University environment for personnel management is seen as a representation of opportunities for action, revealing the personal and professional potential. The authors present the experience of the initiative to develop the university environment, including the organization of the competition initiative projects, the creation of expert consulting services and communication platforms to discuss changes in the university application forms.

Keywords: change management, human resource management, the environment, anthropological approach, the initiative environment, transformation, involving staff, shared governance.

Университет, как и другие организации, в условиях изменений испытывает дефицит в персонале с высоким потенциалом. Эта категория персонала является «чувствительной» к переменам и проблемам управления ими, что может выражаться или в инициации смыслов и действий по изменению университета, или в сопротивлении изменениям. Классические меры профилактики сопротивления изменениям, направленные на создание их позитивного восприятия, повышение готовности, обучение персонала не позволяют в полной мере снять это противоречие. Этим обуславливается необходимость разработки новых подходов к управлению изменениями и управлению персоналом. Один из них – антропологический.

Антропологический подход к управлению изменениями берёт начало в методологии социальной и культурной антропологии. Обращение к антропологическому подходу в

* Данный проект осуществляется в рамках Программы повышения международной конкурентоспособности Национального исследовательского Томского государственного университета (проект ТОП-5/100).

управлении связано с тем, что акцент на материальных ресурсах не позволяет достичь качественных изменений. Изучив работы современных авторов [1–4], нами определено, что антропологический подход к управлению имеет ряд существенных особенностей, значимых для задач нашего исследования.

В рамках антропологического подхода:

- университет рассматривается как целостное образование, в котором кооперация и конкуренция строятся на основании общего культурного кода;
- изучаются культурные и социальные формы существования и деятельности человека в университетской среде, то, как раскрываются сущностные силы человека в этой среде;
- осуществляется взгляд на сотрудников и студентов в их принадлежности к университетскому сообществу как к человеческому роду;
- преодолевается прагматический, утилитарный взгляд на человека, что позволяет различить обыденную (повседневную) жизнь и высокий трансцендентальный смысл, с которым сотрудники и студенты связывают свой выбор с работой / обучением в университете;
- акцентируется внимание на повседневной жизни, её влияние на изменения (трансформацию) университета, на рациональные цели управления;
- происходит обращение к индивидуальности и субъективности как характеристикам человека, определяющим его публичные и скрытые мотивы и цели в разной степени проявления глубинного трансцендентального смысла жизни;
- особое внимание уделяется созданию коммуникативных форм жизни, их влиянию на процессы образования и управления;
- становятся важными событийность, проявление смыслов людей и групп, входящих в университетское сообщество.

Исследователи отмечают специфику университетской среды как очень индивидуализированной и субъектно ориентированной по отношению к каждому сотруднику университета, и в связи с этим низкую эффективность любых прямых (непосредственных) административных действий по отношению к персоналу. Особенно остро данная проблематика обсуждается относительно персонала с высоким потенциалом.

Обсуждая это, необходимо заново переосмыслить основания, касающиеся процесса управления университетом вообще и персоналом в частности, связанные с опосредованными механизмами управления – созданием и поддержкой среды, ориентированной на развитие и самореализацию персонала с высоким потенциалом.

В нашем исследовании мы опираемся на понятие среды, представленное в работах Т.М. Ковалевой, которая рассматривает среду как *«предмет-с-возможностями-для-человека»*, возможностями, которые могут быть реализованы, а могут так и остаться лишь потенциальными возможностями [5]. Таким образом, в нашем понимании среда становится не потому, что она специально создается в рамках образовательной организации (другого института) и в этом смысле является результатом непосредственного проектирования, а исключительно в соответствии с характером личных смыслов, целей и мотивов (познавательных, профессиональных, творческих и т.п.), которые реализуются во взаимодействии конкретного сотрудника с университетской средой. Перевод потенциальных возможностей, которые задает университетская среда, в ресурс развития потенциала сотрудников университета становится основной задачей управления, которая была поставлена в Национальном исследовательском Томском государственном университете в рамках реализации Программы повышения международной конкурентоспособности [6].

На первом этапе реализации программы (2014 г.) для решения данной задачи создавались и апробировались механизмы, обеспечивающие формирование представлений персонала о трендах развития современного образования и задачах программы повышения конкурентоспособности: открытые семинары, корпоративные публикации, представление желаемых и текущих направлений активности в электронной версии карты Инициативной среды

ТГУ. В течение первого года удалось создать прецеденты форм управленческой поддержки по порождению и реализации инициатив сотрудников по развитию университета. Такими формами выступили:

- коммуникативные площадки по обсуждению задач и проблем развития университета;
- банк инициатив;
- образовательный модуль по обучению научно-педагогических работников (НПР) разработке проектов изменений;
- конкурс грантов на реализацию проектов по совершенствованию практики образования и организации научно-исследовательской деятельности;
- поддержка деятельности инициативных экспертных групп и комиссий по выработке и анализу управленческих решений.

Новые формы управленческой поддержки обеспечили «символические пробы возможного будущего», что значимо для трансформации университета, так как они влияют на становление и распространение комплекса устойчивых представлений о том, что идея преобразования осуществима [7]. На втором этапе реализации проекта (2015 г.) мы сосредоточились на создании организационных принципов и форм, которые обеспечивают «устойчивое состояние изменений» (в терминах Б. Кларка, начали создавать «бюрократию перемен», чтобы не только выработать, но и закрепить «институциональную привычку к изменениям»).

Продолжая организацию коммуникативных площадок для информирования, обсуждения и анализа сотрудниками содержания и результатов изменений, обеспечивалась системная работа апробированных ранее механизмов поддержки инициативной активности в устойчивых организационных формах.

В качестве таких организационных форм мы рассматриваем следующие:

- грантовый конкурс инициативных проектов для НПР, аспирантов и магистрантов по актуальным направлениям программы повышения конкурентоспособности;
- деятельность экспертно-консультационной службы / пункта по поддержке проектной активности и повышению ее продуктивности для решения задач развития (в том числе согласованности проектной деятельности НПР в разных стратегических инициативах);
- организационная и образовательная поддержка вхождения НПР в деятельность экспертных групп и комиссий, вырабатывающих управленческие решения по направлениям развития (внедрение форм «shared-governance»);
- наполнение контентом электронной Карты инициативной среды и организация иных информационных каналов, привлекающих внимание сотрудников к задачам изменений и обеспечивающих усиление информационного и коммуникативного потенциала инициативной среды (в том числе электронная версия Банка инициатив, Дайджест инициативных проектов, открытая конференция проектных групп по итогам выполнения грантов, публикации в корпоративных СМИ, проведение мероприятий, направленных на становление организационной культуры, ориентированной на изменения).

В течение 2015 г. проведено три грантовых **конкурса инициативных проектов**, в которых приняли участие 175 сотрудников и студентов с 15 факультетов и 9 подразделений университета. Всего было представлено 100 заявок. Поддержано к реализации 35 заявок. Анализ результатов конкурсов показывает существенный качественный и количественный прирост. Во-первых, существенное расширение круга участников, увеличение числа проектов:

- количество участников выросло за год почти в четыре раза (с 44 авторов в 2014 г. до 175 в 2015 г.);
- количество заявок увеличилось в четыре раза (с 24 до 100), и вдвое увеличилось число структурных подразделений, чьи сотрудники и студенты участвовали в конкурсе (в 2014 г. их было 12, в 2015 г. – 24);

– наблюдается дифференциация состава участников проектных групп: преподаватели (50%), научные сотрудники и административный персонал (25%), студенты программ аспирантуры, магистратуры и бакалавриата (25%).

Таким образом, конкурс становится эффективным механизмом вовлечения сотрудников и студентов университета в совершенствование практики университета.

Во-вторых, не менее важным результатом является расширение тематики конкурса. Если в первом конкурсе было только две номинации: совершенствование практики образования и организации научно-исследовательской деятельности, то во втором конкурсе к номинациям «Повышение качества организации образовательной деятельности», «Повышение эффективности организации научно-исследовательской деятельности» добавились «Реализация третьей миссии ТГУ», «Привлечение талантливой молодежи и школьников». Таким образом, конкурс получил возможность охватить значительно больший ареал инициатив сотрудников, тем самым диверсифицировав каналы их вхождения в инициативную среду, участия в модернизации деятельности университета. При этом на Управляющем комитете по итогам обсуждения задач и результатов второго конкурса было принято решение о дополнительном расширении числа номинаций и фокусировании тематик инициативных проектов на поиске и апробации проектных решений для ключевых направлений Дорожной карты. Среди номинаций появились следующие: «Интернационализация», «Создание благоприятной кампусной среды для студентов и сотрудников», «Развитие информационно-коммуникативной среды ТГУ».

Своеобразным, но очень важным для современного университета, результатом видится превращение конкурса в особое коммуникативное пространство, в котором «встречаются» и взаимообогащают друг друга различные университетские субкультуры – гуманитарные и технические, инновационные и академические, молодежные и «возрастные». В таком пространстве, на наш взгляд, происходит дальнейшее развитие характерной для ТГУ культуры диалога и толерантности, проникающей во все сферы деятельности его сотрудников – образовательную, научную, социальную, бытовую. Особенно важно, что именно в таком пространстве формируется и совершенствуется проектная и экспертная культура университетского сообщества. По итогам третьего конкурса было проведено анкетирование участников. 52% участников конкурса указали, что он послужил для них мотивирующим механизмом к включению в реализацию задач программы повышения конкурентоспособности; 41% сказали, что за счет открытой экспертизы проектов получили больше информации о задачах, направлениях и результатах программы; практически все участники выразили мнение, что в рамках открытой экспертизы они получили возможность увидеть потенциальных партнёров в реализации проектов, наладить горизонтальные связи с коллегами из других подразделений.

Расширяя возможности сотрудников в инициировании изменений, мы стали создавать **экспертно-консультационную службу**. Основная цель службы – оказание информационной, организационной, методической, образовательной поддержки научно-педагогическим работникам, аспирантам и магистрантам ТГУ в их деятельности по выработке, оформлению и реализации своих инициатив.

Задачами службы определены:

- сопровождение инициатив сотрудников ТГУ на всех этапах их проявления, оформления и реализации;
- оказание поддержки формированию сетевых групп и сообществ между подразделениями по направлениям инициатив;
- проведение экспертного анализа содержания и результативности инициатив и проектов сотрудников ТГУ для определения их стратегической значимости, перспектив использования и возможности использования содержания Банка инициатив ТГУ в образовательной и исследовательской практике сотрудников.

Изменению среды университета также способствует создание новых **коммуникативных площадок** для информирования, обсуждения, анализа и экспертизы сотрудниками направлений, задач и результатов управления переходом к модели исследовательского университета, выработки предложений по совершенствованию практики организации образования и научной деятельности. Значимым элементом поддержки информационного поля процесса трансформаций является электронная версия Карты инициативной среды, которая заполняется информацией о текущих проектах программы повышения конкурентоспособности, мероприятиях и участниках. Проведенный статистический анализ посещаемости сайта, где представлена карта, показывает, что конкурсы в рамках программы являются хорошим стимулом для активизации посещений сайта, в том числе посещений страниц с новостями, материалами проектных групп и т.д. В период проведения конкурсов посещаемость сайта по сравнению с обычной ежемесячной увеличивается вдвое.

Все коммуникативные площадки нацелены на внедрение и поддержку культуры, ориентированной на изменения. Однако можно выделить специальные мероприятия, в частности фокус группы по выявлению «неписанных правил в университете», которые не только решали задачу получения обратной связи для аналитики, но и послужили материалом для проектных предложений по развитию корпоративной культуры.

Изменение среды университета связывается нами также с развитием **форм разделённого управления (shared-governance)**. Концепция shared governance понимается как комплекс управленческих действий и организационных форм, обеспечивающих участие сотрудников в управлении изменениями на разных уровнях: от получения информации по текущим и предполагаемым изменениям до принятия управленческих решений (рис. 1), и разные формы участия в управлении (таблица).



Рис. 1. Уровни участия в распределенном управлении

На первом этапе был проведен анализ текущей ситуации с вовлечением НПР в управление университетом и управление изменениями. Создан банк персональных данных по участникам стратегических сессий, экспертных комиссий и семинаров. Всего в базу данных для анализа вошло 236 человек, которые участвуют в управленческих структурах программы 5–100, из них 33 «внешних» – участники Наблюдательного, Попечительского и Международного советов. Таким образом, число сотрудников университета в этом блоке составило 203 человека за два года, тогда как в работе Ученого совета участвовали 109 человек, а с учетом комиссий – 154 человека за 10 лет. Уже эта цифра говорит о том, что новая программа позволила включить тех, кто раньше не имел отношения к обсуждению вопросов управления университетом.

Формы участия в распределённом управлении

№ п/п	Уровни вовлеченности	Формы вовлечения
1	Я информирован	Информационные каналы. Электронная карта инновационно-активной среды на портале ТГУ
2	Я высказываю свое мнение	Коммуникативные площадки, форсайт-сессии. Система получения обратной связи
3	Я обладаю компетенциями менять свою практику	Обучающие и консультационные семинары по формированию компетенций проектирования и управления изменениями
4	Я участвую в анализе и оценке изменений	Создание экспертных групп и комиссий по анализу и оценке изменений
5	Я предлагаю изменения	Банк инициатив. Проведение стратегических и проектных сессий
6	Я реализую проект изменений	Грантовый конкурс проектов по совершенствованию практики организации образования и научной деятельности
7	Я управляю изменениями	Организация советов и проектных групп в рамках стратегических принципов

В первую очередь отметим, что в программе 5–100 в гораздо меньшей степени участвует истеблишмент университета – доктора наук составляют треть от числа участников, а занимающие высокие управленческие позиции – только четверть. Вместе с тем в сессиях и рабочих группах участвовали 45 человек без степени. При этом если в традиционной структуре управления участники без степени почти полностью относились к работникам административных подразделений, то здесь к администрации относится только четвертая часть тех, у кого нет степени (11 человек из 45). В стратегических сессиях помимо административного персонала в большей мере участвовали представители научного сообщества, а не образовательных структур, что дает представительство лабораториям в сравнении с факультетами. Судя по данным о работе Ученого совета, университетский истеблишмент был представлен в значительной степени мужчинами, тогда как новые структуры участия в изменении университета показывают гораздо более заметное присутствие женщин (работа Ученого совета и комиссий – 48 женщин и 106 мужчин, сессий в рамках Программы 5–100 – 92 женщины и 144 мужчины). Экспертные группы на 2/3 состоят из женщин.

Представительство деканов, которые составляют самую большую группу участников УС и его комиссий, в стратегических сессиях оказывается на втором месте, смещаясь группой НПР вне статусных позиций. На третьем месте в числе участников стратегических сессий оказываются администраторы, и на четвертом – заведующие лабораториями. В экспертных группах на первом месте по числу участников находятся НПР вне административных позиций, затем идут группы заместители деканов, заведующие кафедрами и администраторы.

Всего в настоящее в ТГУ более 150 подобных коллегиальных форм, объединяющих порядка 750 человек из числа НПР и АУП (60% от списочного состава). Около 30% групп сформированы инициативным образом.

Анализ статистических данных и интервью с респондентами позволил выделить проблемные зоны, препятствующие вовлечению НПР в структуры управления, и выработать дальнейшие шаги по их преодолению:

- разработать регламент периодической смены состава комиссий Ученого совета;
- использовать более последовательно модель *shared division governance*, при которой четко разделены сферы и полномочия деятельности коллегиальных структур и единоличного принятия решений администраторами;
- выработать регламент формирования выборных комиссий для возможности дифференциации состава их участников по возрасту, социальному статусу, академическим позициям и др.;

- стандартизировать механизмы принятия управленческих решений (например, работа специальных комиссий, имеющих полномочия рассмотрения проблемных вопросов и формирования краткого отчета для ректора);
- обеспечить взаимодополнительность и связность между «старыми» и новыми структурами управления;
- разработать формы инкорпорирования результатов открытых обсуждений на «низовом» уровне в систему принятия решения в университете;
- повысить информированность НПР среднего уровня и молодых специалистов о возможностях их вовлечения в управление университетом.

В заключение отметим, что представление о среде как комплексе условий и ресурсе возможной деятельности, раскрывающей и развивающей личностный и профессиональный потенциал, принципиально меняет практику управления в университете.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бажуков В.И. Антропологический подход к исследованию человека, культуры, общества // Вестник Московского университета. Сер. 18. Социология и политология. 2007. № 3. С. 92–104.
2. Ковалева Т.М. Антропологический взгляд на современную дидактику: принцип индивидуализации и проблема субъективности // Педагогика. 2013. № 5. С. 51–56.
3. Лапин Н.И. Антропосоциетальный подход // Журнал социологии и социальной антропологии. 2006. Т. 9, № 3. С. 25–42.
4. Романов П. В. Социальная антропология организаций : учеб. пособие. Саратов : СГТУ, 1999. 89 с.
5. Ковалева Т.М., Жилина М.Ю. Среда и событие: к дидактике тьюторского сопровождения // Новые ценности образования. URL: <http://www.values-edu.ru/?p=219>.
6. Галажинский Э.В., Прокументова Г.Н. Становление исследовательского университета: прецедент и феномен управления изменениями в классическом университете // Проблемы управления в социальных системах. 2014. Т. 7, № 11. С. 8–12.
7. Кларк Б.Р. Поддержание изменений в университетах. Преемственность кейс-стади и концепций. М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. 308 с.

УПРАВЛЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА УНИВЕРСИТЕТА

Ю.А. Масалова, канд. экон. наук

Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», Новосибирск

В статье рассматриваются вопросы управления вовлеченностью преподавателей вуза. Приводятся результаты исследования вовлеченности профессорско-преподавательского состава университета (на примере одного факультета).

Ключевые слова: вовлеченность персонала, преподаватели университета, оценка вовлеченности, удовлетворенность работой, отношение персонала к работе.

MANAGEMENT ENGAGEMENT OF PERSONNEL THE UNIVERSITY

YA Masalova

The article deals engagement management university teachers. The results of the research engagement university teachers (the example of the Faculty).

Keywords: engagement of personnel, faculty members the University, of engagement assessment, job satisfaction, staff attitude to work.