

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

2. Бельчик Т.А. Удовлетворенность различными аспектами трудовой деятельности как фактор роста производительности труда // *Фундаментальные исследования*. 2013. № 8 (ч. 6). С. 1430–1433. URL: [http://www.rae.ru/fs/?section=content&op=show\\_article&article\\_id=10001361](http://www.rae.ru/fs/?section=content&op=show_article&article_id=10001361).
3. Ильясов Ф.Н. Удовлетворенность трудом (анализ структуры, измерение, связь с производственным поведением) / под ред. В.Г. Андреевкова. Ашхабад : Ылым (Наука), 1988. 100 с. URL: [http://www.psi-test.ru/pub/job\\_sat/oglavlenie.html](http://www.psi-test.ru/pub/job_sat/oglavlenie.html).
4. Ловчева М. Удовлетворенность трудом как индикатор корпоративной социальной политики // *Кад-ровик. Кадровый менеджмент*. 2010. № 2. С. 25–30. URL: <http://hr-portal.ru/article/udovletvorennost-trudom-kak-indikator-korporativnoy-socialnoy-politiki>.
5. Онучин А. Изучение вовлечения // *HRTimes*. 2013. № 24. С. 29–35.
6. Розин М. Секрет вовлеченности. URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/sekret-vovlechenosti.html>.
7. Удовлетворенность трудом и социальная удовлетворенность. URL: <http://www.center-yf.ru/data/stat/Udovletvorennost-trudom-i-socialnaya-udovletvorennost.php>.
8. Хеллеви Й. Вовлеченность персонала в России. Предварительная версия. Как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, клиентоориентированности и инновациях. URL: <http://directsearch.awarablogs.com/pdf/Employee-Engagement-in-Russia-Preview-Version-RUS.pdf>.

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ГУМАНИТАРНОГО ПОДХОДА ДЛЯ ВОВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПРОЕКТНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

*Н.И. Нужина, Ю.О. Натейкина, Е.А. Лебедева*, магистранты факультета психологии  
*И.Ю. Малкова*, д-р пед. наук, декан факультета психологии,  
 зав. кафедрой управления образования  
 Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

В статье рассматриваются особенности и потенциал гуманитарного подхода к управлению, а также один из важнейших признаков данного подхода – вовлечение персонала в управление. На примере реализации одной из приоритетных задач руководства НИ ТГУ приводятся механизмы вовлечения персонала в управление проектами, связанные с этим возможности и затруднения.

**Ключевые слова:** гуманитарный подход, гуманитарное управление, вовлечение персонала, управление проектами.

## **USING OF THE HUMANITARIAN APPROACH FOR EMPLOYEE ENGAGEMENT TO PROJECT ACTIVITY**

**NI Nuzhina, YO Natejkina, EA Lebedeva, IY Malkova**

The article discusses the features and potential of the humanitarian approach to management, as well as one of the most important features of this approach - employee engagement to management. In the embodiment, one of the priorities of TSU head provides mechanisms for employee engagement in project management, connected with this opportunities and difficulties.

**Keywords:** humanitarian approach, humanitarian management, employee involvement, project management.

Требования к повышению конкурентоспособности организаций неизбежно отражаются на сфере управления персоналом. Перед руководством так или иначе встает вопрос о выборе подхода к управлению, стратегии, так как от этого зависит результативность деятельности организации. В настоящее время выделяют множество подходов к управлению: экономический, органический, гуманистический, компетентностный и др. [6]. Ю.М. Резник выделяет два основных подхода к целенаправленному изменению систем управления, в том числе систем образования – социоинженерного (преимущественно «технократического») и гуманитарного («понимающего») направлений [4]. Наибольший интерес, с нашей стороны, вызыва-

ет гуманитарный подход, так как он ориентирован на участие человека в управлении, его вовлеченность и раскрытие потенциала [5], а многочисленными исследованиями консалтинговых организаций подтверждено положительное влияние показателя вовлеченности персонала на развитие организаций [1]. В этой статье мы попробуем рассмотреть содержание и признаки гуманитарного подхода к управлению, а также особенности использования его в организации на примере Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский Томский государственный университет», г. Томск.

По мнению Ю.М. Резника, «...гуманитарный подход к управлению в целом ориентирован на формирование нового образа управленца – “человека понимающего”, способного получать новое знание и расшифровывать культурные коды, заложенные в тексте и контексте управленческой деятельности» [2]. То есть благодаря гуманитарному подходу появляется понимание того, что управленец – это человек, который занимает активную, преобразующую, субъектную позицию по отношению к объекту управления, который улавливает и формирует собственные смыслы деятельности. Кроме того, он обращается к анализу своей деятельности и деятельности организации, прежде чем предпринимать те или иные действия.

Гуманитарный подход к управлению инновациями состоит, кроме всего прочего, в вовлеченности участников совместной деятельности в образование ее целей, норм, форм, оценку результатов, в диалогизации совместной деятельности и формировании представлений о смысле образования и ценности совместной деятельности [5]. Мы можем видеть, что участие, вовлечение («участие, граничащее с полной самоотдачей») [7] персонала в совместную деятельность, в управление, обсуждение целей и задач выделяется как одно из важных условий эффективности управления инновациями, в том числе управления проектной деятельностью. Вовлечение персонала, в свою очередь, напрямую влияет на вовлеченность персонала – один из важнейших индексов успешности организаций, напрямую связанный с бизнес-показателями [1, 7].

Г.Н. Прозументова выделяет следующие эмпирические признаки гуманитарного управления:

- создание ситуации совместного обсуждения управленческих проблем, возможность высказывать свое мнение по важным вопросам стратегического развития;
- организация групповой работы, в которой устанавливаются взаимопонимание, взаимоотношения на равных; происходит совместная постановка проблем и задач;
- проявление «субъектной позиции» всеми участниками обсуждения, формирование «ответственности» и «обязательств» за формулируемые предложения;
- возникновение синергетических эффектов, чувства сопричастности к своей организации [5].

Рассмотрим реализацию данной темы на примере НИ ТГУ.

В соответствии с Указом президента РФ от 7 мая 2012 г., к 2020 г. не менее пяти российских университетов должны войти в сотню лучших в мире, не менее 15 – в ТОП-200. Для решения этой задачи Минобрнауки России был проведен открытый конкурс на предоставление господдержки ведущим университетам РФ, в число которых вошел ТГУ. Для решения этой задачи (войти в 15 лучших университетов мира) была создана Дорожная карта развития ТГУ до 2020 г., известно, что в создании карты участвовали представители разных подразделений университета.

При выборе стратегии изменений была сделана ставка на вовлечение в разработку Программы развития и ее реализацию значительного числа сотрудников университета (более 800) [2]. В связи с этим стало возможным и необходимым вовлечение большого числа сотрудников в проектную деятельность по развитию университета.

Для этого были использованы следующие механизмы:

– Создание Офиса стратегического управления (ОСУ) – структуры для управления процессом трансформации (СИ 5, М 5.2.1). ОСУ консультирует по вопросам инициации и реализации проекта и его документального оформления, распределяет ресурсы, участвует в организации стратегически важных встреч и мероприятий, собирает отчеты о выполнении проектов и анализирует результаты и проблемные места согласно Дорожной карте (ДК) мероприятий.

– Формирование проектных, инициативных, экспертных групп (экспертиза проектов) под задачи ДК, обеспечение проектных групп необходимыми ресурсами (финансовыми, организационными и иными).

– Проведение Школы проектного лидерства для всех желающих сотрудников.

– Проведение открытых мероприятий: открытые семинары, лекции, стратегические сессии с приглашением ведущих российских и зарубежных экспертов, в том числе для обсуждения проектных инициатив.

– Формирование Банка инициатив через объявление конкурсов на различные тематики.

– Создание карты инновационно-активной среды ТГУ. Карта инновационно-активной среды ТГУ формируется проектными командами и инициативными группами программы повышения конкурентоспособности университета. Карта отражает проектные направления по реализации программы ВИУ, календарь мероприятий программы, состав проектных, инициативных и экспертных групп, а также корпоративные разработки по повышению конкурентоспособности ТГУ.

В результате нами были выявлены следующие характеристики, которые позволяют сделать вывод о наличии признаков проектного управления в университете: наличие целей, вытекающих из стратегии развития, субъектов координации и управления проектами (Офис стратегического управления, проектные группы, экспертные группы), сопутствующих механизмов вовлечения персонала в проектную деятельность, а также результатов проектной деятельности (показатели реализации проектов).

Из перечисленных выше мероприятий мы можем выявить следующие действия руководства, предпринятые для вовлечения персонала в проектную деятельность:

– создание условий для открытых коммуникаций по поводу проектной деятельности в университете (открытые семинары, карта инновационно-активной среды, экспертиза проектов и др.), предоставление сотрудникам возможности высказать свое мнение по поводу тех или иных управленческих проблем и задач;

– создание условий для вовлечения персонала в постановку целей и задач проектной деятельности, формирование субъектной позиции участников дискуссий и проектных команд (проведение стратегических сессий с участием персонала, поддержка инициатив на конкурсной основе, возможности защиты проектов в рамках стратегии развития);

– организация групповой работы сотрудников (формирование проектных, экспертных, инициативных групп из числа персонала);

– обеспечение ресурсами на конкурсной основе (банк инициатив, защита проектов), материальное стимулирование участников проектных групп (стимулирующие надбавки).

Вовлечение персонала ТГУ в проектную деятельность имеет как положительные последствия, так и затруднения. Организационная структура университета усложняется за счет участия персонала в проектах, появляется необходимость совмещения функциональных и проектных обязанностей сотрудников, вовлеченных в проекты, растет их нагрузка, которая ничем не регламентируется, сотрудникам проектных групп не всегда хватает полномочий для принятия тех или иных решений. С другой стороны, профессиональный потенциал сотрудников максимально реализуется и направлен на достижение целей университета. Кроме того, механизм информирования персонала о целях и содержании существующих проектов несовершенен, обратная связь от руководства на действия сотрудников не всегда поступает вовремя. В итоге в проектах развития принимает участие небольшая доля сотрудников ТГУ.

По результатам нашего исследования мы можем идентифицировать признаки гуманитарного подхода к управлению в ТГУ, который проявляется через вышеописанные действия по вовлечению персонала в проектную деятельность. Мы выявили, что использование технологий вовлечения как имеет положительные последствия, так и влечет за собой возможные затруднения. Таким образом, перед нами встает вопрос о том, какие условия необходимо создать для преодоления выявленных затруднений, формирования субъектной позиции персонала по отношению к развитию университета.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Вовлеченность // Сайт компании AXES Management. М., 2008–2014. URL: <http://axesmg.ru/engagement.html> (дата обращения: 04.05.2015).
2. Галажинский Э.В., Прозументова Г.Н. Становление исследовательского университета: прецедент и феномен управления изменениями в классическом университете // Проблемы управления в социальных системах. 2014. Т. 7, вып. 11. С. 8–12. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000503474> (дата обращения: 04.11.2015).
3. План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожной карты») федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Томский государственный университет» на 2013–2020 гг. (2 этап – 2015–2016 гг.). URL: [http://viu.tsu.ru/upload/%D1%80%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%B8/%D0%94%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0\\_2%20%D1%8D%D1%82%D0%B0%D0%BF%20\(2015-2016\).pdf](http://viu.tsu.ru/upload/%D1%80%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%B8/%D0%94%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0_2%20%D1%8D%D1%82%D0%B0%D0%BF%20(2015-2016).pdf) (дата обращения: 01.11.2015).
4. Резник Ю.М. Социально-гуманитарные технологии управления: к возможности применения в образовательных практиках // Человек вчера и сегодня: междисциплинарные исследования / отв. ред. М.С. Киселева. М. : ИФ РАН, 2010. Вып. 4 URL: [http://iph.ras.ru/uplfile/root/biblio/chel/ch\\_4/10.pdf](http://iph.ras.ru/uplfile/root/biblio/chel/ch_4/10.pdf) (дата обращения: 04.11.2015).
5. Прозументова Г.Н. Управление образовательными инновациями: гуманитарный подход // Сибирский психологический журнал. 2013. № 50. С. 122–131.
6. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ, 2002. 560 с.
7. Alan M. Saks1, Jamie A. Gruman. What Do We Really Know About Employee Engagement? // HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY. 2014. Vol. 25, № 2. Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com). URL: <http://online-library.wiley.com/doi/10.1002/hrdq.21187/abstract> (дата обращения: 04.11.2015).