



### СКРЫТЫЕ И ЯВНЫЕ ЛИДЕРЫ ИЗМЕНЕНИЙ В УНИВЕРСИТЕТАХ. ОБЗОР КОНФЕРЕНЦИИ «HR-ТРЕНД 2018. ПАРТИЗАНЫ ПЕРЕМЕН»

*Другова Е. А., Блинов В. Н., Калачикова О. Н., Климова Т. В., Попова Е. В., Смирнова О. С.*

15–17 ноября 2017 г. в Национальном исследовательском Томском государственном университете (НИ ТГУ) состоялась конференция «HR-тренд 2018. Партизаны перемен», посвященная темам поиска и поддержки скрытых и явных лидеров изменений. Конференция проводилась в четвертый раз и собрала около 400 участников и более 60 спикеров. Данное мероприятие занимает уникальную нишу как среди конференций, связанных с развитием образования, так и среди разнообразных форумов HR-направленности, одновременно затрагивает обе указанные области. При этом конференция не концентрируется исключительно на узкой теме специфики университетского HR, но ищет переключки практик развития человеческого потенциала в бизнес-корпорациях и знаниевых корпорациях, к которым причисляется и университет. Конференция позиционируется как та необходимая концентрация людей и идей, которая дает толчок к новому пониманию организации, ее культуры, ее правил и норм, ее проблем и перспектив, что дает выход к новым проектам и новым горизонтам. В отличие от большинства HR-форумов, конференция выступает «умной площадкой про HR», являющей не только результаты и эффекты разнообразных практик, но и их основания: психологические, философские, когнитивные основания практик HR, для чего приглашаются лучшие исследователи, практики и эксперты в этих областях.

Основания темы года «Партизаны перемен» лежат в том, что перемены стали неотъемлемой частью повседневной жизни организаций, прочно обосновались в жизни компаний и университетов, отдельных людей и целых сообществ, вещей, технологий. Мир стремительно меняется, скорость изменений растет, и запрос на организационные трансформации и новые способы работы с людьми

стремится к своему пику. При этом, когда возникает вызов нового, жесткие структуры не всегда способны живо откликнуться и предложить решения. Новое часто начинается с неформального, горизонтального, гибкого. Кто же является носителями процессов развития в университете, кто разворачивает реальную повестку грядущих перемен? Как формальные и неформальные связи и их контакт определяют реальность? Какая культура, прописанная в кодексах, а также сложившаяся и воспроизводящаяся во множестве анклавов и сообществ движет людьми? Как разные организационные форматы и типы связей – сетевые, междисциплинарные, экосистемные – определяют горизонты возможностей развития? Университет взаимодействует со все большим числом стейкхолдеров, все больше открывает свои границы, и необходимая его пересборка означает поиск и вовлечение в системную работу новых лидеров – «партизан», владеющих кодами шифрования будущего и подрывными технологиями по трансформации университетской реальности. Эти «партизаны перемен» есть в любой живой организации, но научиться их видеть сквозь привычные структурно-иерархические и лозунгово-политические линзы бывает непросто.

Описанием условий выявления и включения трансформационных лидеров была посвящена **панельная дискуссия «Трансформация: агенты и лидеры изменений, или в поисках динамической устойчивости»**. Проректор по развитию НИ ТГУ Д. В. Сухушин подчеркнул, что в современном глобализованном мире университеты вынуждены конкурировать, имея совершенно разные стартовые условия, ресурсы и бюджеты. Возможно ли невозможное, когда университет с малыми ресурсами способен эффективно конкурировать? Опыт НИ ТГУ показывает, что это

вопреки всему возможно и происходит именно потому, что человеческий ресурс понимается как ценный и основной. Что касается управления в ситуации конкуренции, нестабильности и постоянных перемен, то, отвечая на ресурсный и технологический вызов современности, университет предлагает три режима управления: *run* (управление текущими процессами), *change* (управление изменениями) и *disruptive* (управление прорывами, изменение правил игры). Как же университету организовать зону «*disruptive*-управления», столь непривычную и неудобную для устойчивой и консервативной среды? Каковы сегодня границы университета? Где его начало и каковы шаги развития? Эти вопросы были обозначены как ключевые для современного университета.

Председатель программного комитета и консультант по развитию НИ ТГУ О. Б. Алексеев относительно запланированных трансформаций заметил, что «все разрекламированные улучшения обязательно приводят к незапланированным ухудшениям». При обращении к ситуации постмодерна, где реальность представляется плодом сознания, был выдвинут тезис о том, что люди, исчерпавшие силы и попытки найти некую объективную реальность, обращаются к анализу собственных представлений, что, в свою очередь, ставит непосильную задачу самоопределения: «кто мы, где, какими средствами обладаем?» Ситуацию трансформации университетов и проблему человеческого капитала предложено рассматривать именно в таком ключе. В этом смысле конференция, по утверждению спикера, является единственной в своем роде, так как помимо решения понятных и утилитарных проблем управления ставит эти задачи еще и на научном, философском, мировоззренческом уровне. Без обращения к истокам существующих оснований невозможно прийти к реальным изменениям. Сейчас же в HR-практике, по мнению спикера, сосуществует множество часто противоречивых теоретических конструкций, что порой приводит к «хаосу в головах».

«Партизаны у нас – это и есть указание на то, что мы должны искать источники изменений совсем не там, где мы привыкли их искать раньше. Язык проектного управления, целевого действия – это малоподходящий, ушедший язык. А какой же новый? Надо его найти. Синергия, драма, текст – вот языки организационного развития сегодня и завтра. Несмотря на те физические законы, которые подталкивают организацию к энтропии, там пульсирует жизнь, реорганизуются и переводятся опять в полноценное состояние, организационную жизнь все процессы» – утверждалось в сообщении О. Б. Алексеева.

Ю. В. Громыко, директор института опережающих исследований им. Евгения Шифферса, описал конференцию как событие, связанное с будущим человеческого капитала и потенциала, организаций, заметив, что рефлексивность, возможность осознать наши теоретические конструкции важна и выводит в поле практических решений. Докладчик заметил, что запрос на повышение уровня рефлексивности можно наблюдать во многих местах, например, среди студентов вузов: есть стойкое ощущение, что популярный и доминирующий в стилях преподавания и обучения позитивистский операционализм уже всем надоел, он недостаточен, студентов все больше интересует и привлекает глубокая проблематизация, ситуации самоопределения в учебном процессе.

Обсуждая ситуацию постмодерна применительно к жизни современных организаций, Ю. В. Громыко указал, что сегодня за рамкой постмодернизма возникают сверхмодернизм, антимодернизм (обскурантизм) и альтернативный модернизм. В связи с этим было обозначено, что необходимо разбираться и более серьезно обсуждать антропосистемы будущего: человека в организации, на границах организации, в оппозиции к организации. Проблемы антропосистем было предложено анализировать с помощью базовых оснований системного подхода, где, например, целое – больше его составных частей, то есть необходимо анализировать процессы, материал, структуры и др. При этом, с точки зрения системного анализа, человеческий материал – это наличие новых процессов и форм организации сознания для обновления человека. Это позволит по-иному взглянуть на то, почему у людей возникают конфликты, почему команды развиваются или деградируют. При определении, куда же сдвигается антропосистема и что представляет собой антропоматериал, речь должна идти о новой антропосистеме для нового хозяйственного контура, выходящего за границы существующего. Чтобы сделать «рывок», о необходимости которого идет много разговоров в экономических и политических дискуссиях, необходимо осознание собственных ограничений. В этом плане антропология, по утверждению докладчика, выступает как линия, противостоящая институциональной экономике, постулируя, что, чтобы сделать рывок, человек должен быть сопоставим с институтами и даже быть мощнее их, «переигрывать» их и формировать новые институты. В качестве вызова было обозначено ускоренное формирование в России, по С. Г. Кордонскому, нового сословного общества, переход от ведомственного советского

канцелярского мира к жесткой сословности. Что касается популярного тренда цифровизации, было обозначено, что искусственный интеллект и алгоритмизированное мышление не сможет заменить естественное управленческое мышление, которое может переигрывать и контролировать ИИ.

Тема цифровизации также была затронута как существенная для понимания современных систем управления персоналом и трансформации организаций О. В. Гринько, директором Т-Системы, который в своем сообщении различил цифровую экономику, назвав ее «фейковой», и хозяйственную деятельность, представляющую собой ту реальность, что подменяют понятием цифровой экономики. По мнению докладчика, трансформация уже произошла, но она не просто цифровая, а технологическая, сетевая и цифровая. Был выдвинут тезис о том, что у людей теперь отсутствует рабочее место в прежнем понимании, зато появилось «рабочее тело», которое вписано в сеть 24/7, все социальные, личные, семейные, политические, гражданско-социальные, предпринимательско-потребительские, экономические вопросы теперь в виде некоего коктейля также присутствуют 24/7 в сети. Главным вопросом цифровизации докладчик обозначил вопрос, где из нее выход, в противоположность запросам на поиск «входа в цифровизацию», ее освоения. Докладчик сделал упор на то, что цифровая реальность не существует сама по себе, отдельно, но на материале пространств и территорий, где закрепляются люди. Были приведены примеры «партизанских» концепций, которые никогда не были мейнстримовыми, но во многом определяют современную и будущую реальность, такие как трансдисциплинарность, сингулярность, идея отказа от владения и распоряжения в рамках прав собственности, когда остается только пользование; блокчейн – техноидеология. В этом плане, по утверждению автора, будущее нужно придумать, договориться и сделать, ключ лежит в управлении повседневностью.

Разницу между лидерами и агентами изменений на основании консультационного опыта представила С. Г. Баронене, партнер компании «Тренинг-Бутик», доцент НИУ ВШЭ, тренер-консультант по организационному развитию. По утверждению спикера, на основании исследования большого числа компаний и их первых лиц, лидеров изменений был сделан следующий вывод: первые лица сильны в убеждении, самоубеждении, они ставят ясные цели, но невнимательны к деталям, и им нужны последователи. Помощники же и заместители первых лиц характеризуются тем, что им необходимо понимать, куда они идут, они

большее внимание уделяют индивидуальной мотивации и различиям, работают в ассертивной позиции. Таким образом, в эффективной бизнес-двойке первое лицо обращено во внешний мир, фиксирует тренды, а вторые лица работают над вписанием их в компанию. Роль первых лиц также существенна в том плане, что, если они первыми не начинают делать то, к чему они призывают, система также не стремится поддерживать изменения. Для эффективного управления изменениями используется подход корпоративной антропологии (в основе – идеи книги «Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры»), когда организация представлена через сосуществующие в ней «племена», на основании анализа которых консультанты выстраивают архитектуру влияния, нацеленную на трансформацию системы.

Запрос на модернизацию образов жизни в стране обозначил автор книги «Русская модель управления», представитель Ярославского государственного университета А. П. Прохоров. Разрыв между старыми и новыми людьми, традиционными и новыми образами жизни возрастает, утверждает спикер, при этом сфера образования была обозначена как весьма отсталая, оперирующая несовременными формами исчисления себестоимости, распределения нагрузки, при которых любое прогрессивное начинание будет системой отторгнуто. Особо был обозначен вызов обновления педагогических технологий, подхода к преподаванию вообще. Критике подверглись поточная система преподавания, стремление увеличить часовую нагрузку для сохранения преподавательских рабочих мест, что приводит к перегруженности студентов учебными часами и отсутствию у них времени на научные исследования, посещения библиотеки и др.

Мысль об особой ценности конференции как места, где осуществляются попытки задать совершенно новые фокусы и подходы к тривиальным проблемам, по-иному увидеть привычную ситуацию, была выражена директором Института государственного управления и предпринимательства УрФУ А. К. Ключевым. Докладчик показал, что за период реформаций высшая школа на каждом новом этапе сталкивалась с новым спектром проблем. Во-первых, стратегическая инициатива университетов постепенно перешла от академического персонала к административному персоналу, что, безусловно, фрустрирует академиков. При этом использованные HR-инструменты, такие как новая система найма, эффективные контракты показали свои ограничения и недостаточность. Во-вторых, произошла трансформация организа-

ционной культуры университетов. Как показали исследования, тренд на семейную культуру с некоторой долей бюрократического характера сменился усилением бюрократии, при сохранении, но уменьшении доли семейной культуры, хотя в период до начала активных реформаций ставка делалась на усиление предпринимательской составляющей, инновационности и креативности, однако этот тренд так и не стал существенным для университетов. В-третьих, произошедшие слияния и поглощения во многом не оправдали надежд, т. к. привели к тому, что университеты стали некими гибридами с разными сосуществующими традициями и орг. культурами, отнюдь не все это расценивают положительно.

В качестве новых задач докладчик обозначил поиск новых мотивационных инструментов, так как потенциал механизмов финансового стимулирования публикационной активности и эффективных контрактов уже исчерпан. Далее был поставлен вопрос, как сегодня должны быть организованы академические сообщества (при условии, что кафедра как доминирующая единица уходит в прошлое, а проектные формы и организационные укрупнения пока не дали устойчивых воспроизводящихся практик). Следующий проблемный момент был связан с тем, что стремление к унификации, связанное с удобством в управлении и навязываемое гос. органами управления в образовании, снижает инновационность систем и оставляет узкое поле возможностей для трансформаций и появления новых форм деятельности. Наконец, образование было обозначено как область доверия, была поставлена проблема снижения доверия – как органам управления, административным системам внутри университета, так и доверия внутри университетских сообществ, включающих студентов и преподавателей. Лидеры доверия превращаются в лидеров недоверия, патерналистские семейные отношения заканчиваются, и это представляет новые вызовы для университетских лидеров. В качестве перспективы было обозначено использование механизмов саморазвития и самоорганизации.

В рамках трека **«Карьера в меняющемся мире»** состоялся круглый стол **«Кто такие НКО-Профи: роль вузов, власти и бизнеса в становлении новых лидеров»**, организаторами которого выступили НИ ТГУ и Благотворительный фонд В. Потанина. Участниками круглого стола стали представители вузовского сообщества, НКО, бизнеса, власти. В рамках круглого стола обсуждались перспективы взаимодействия университетов и НКО в контексте развития социально-экономиче-

ского развития регионов. В фокусе дискуссии были такие аспекты, как профессионализация и лидерство в НКО, направления сотрудничества НКО и университетов, возможности и риски трудоустройства и карьеры в НКО для выпускников вузов, конкурентоспособность НКО на рынке труда. Проблематика обсуждения была связана с тем, что, находясь в плену стереотипов, многие современные российские университеты не рассматривают НКО как потенциальный рынок труда для своих выпускников, а сами НКО (в особенности из регионов) не оценивают преимуществ сотрудничества с университетами. Таким образом, синергия усилий некоммерческого сектора, органов власти и активистов в сфере образования по профессионализации НКО не реализована в полной мере.

Модератор круглого стола Е. Тополева-Солдунова, директор «Агентства социальной информации» представила «НКО-профи» – проект о профессионалах в некоммерческом секторе и профессионализации НКО. Л. Сидлина, директор программ Благотворительного фонда В. Потанина рассказала об исследовании, проведенном Компанией ООО «Процесс Консалтинг» по оценке влияния программ фонда. Результаты исследования дали понимание тех социальных изменений, которые произошли в результате последовательной работы фонда по поддержке образования, культуры и развития филантропии в течение первых 15 лет его существования. Один из ярких результатов – становление, развитие и рост количества профессионалов в музейном, культурном и образовательном сообществах.

А. Константинов, исполнительный директор БФ «Старость в радость», поделился собственным опытом перехода из бизнес-сектора в некоммерческий сектор и отметил необходимость создания условия для привлечения в НКО профессионалов из разных сфер. Основной его тезис заключался в том, что некоммерческий не значит непрофессиональный, это задает высокую планку профессиональных стандартов внутри некоммерческого сектора.

А. Полякова, руководитель проектов в Детском БФ им. А. Петровой, рассказала о студенческих мифах об НКО и собственной карьере в некоммерческом секторе. Руководитель Парка социогуманитарных технологий НИ ТГУ Е. Сырямкина презентовала проект о профессиональных стажировках студентов вуза в региональных некоммерческих организациях (форма легитимации НКО как рынка труда).

С. Грузных, начальник Департамента труда и занятости Администрации Томской области, отметила, что НКО и социальные предприниматели

имеют высокий потенциал не только как производители социально-экономических благ и нового сегмента занятости, но и как социальные ресурсы содействия профессиональной адаптации отдельных групп населения (инвалиды, подростки и др.). Т. Подкладова и Е. Попова, преподаватели НИ ТГУ, работающие с некоммерческим сектором, представили несколько примеров совместных проектов университет-НКО, выделили в качестве приоритетных направлений кооперацию в целях создания инновационных практик решения социальных проблем региона, формирования проектов междисциплинарных студенческих команд при участии НКО для решения социальных задач; проведение исследований в рамках концепта гражданской науки с вовлечением граждан и сообществ.

Секция **«Участие образовательных организаций в развитии форм занятости»** стала частью проектной работы, инициированной Департаментом труда и занятости Администрации Томской области, по развитию деятельности Службы занятости населения в Томской области. Для обсуждения были заданы три контекста в виде дихотомий:

- Человеческий ресурс – Ресурс человека (контекст человеческого ресурса).
- Обучение навыкам – Построение образа себя (контекст образования).
- Управление людьми – Организованность людей (контекст управления).

Участники дискуссии обратили внимание на то, что современные молодые люди строят свое обучение, образование и занятость вне привычных организационных форм. Они учатся не в образовательных организациях, а на образовательных платформах, работают не по найму, а по интересу и на основе фриланса. Этот новый стиль жизни человека обостряет вопрос о роли и месте социальных институтов, обеспечивающих стабильность и устойчивость общества. Возможно ли превращение этого стиля жизни в массовую практику, какие социальные последствия несет за собой распространение этого?

В то же время работники службы занятости представили ситуацию в ином ракурсе. Реализуя функцию социальной защиты населения, они работают с людьми, которые в определенный период жизни по разным причинам прервали отношения с социальными институтами; работа идет с категорией людей, заинтересованных в «заботе» со стороны государства. Ослабевающие механизмы системы образования, с этой точки зрения, должны быть усилены, доработаны в своем предназначении заботиться и помогать гражданам.

Был зафиксирован тренд размывания функций сложившихся социальных институтов, обеспечивающих формирование и использование человеческого ресурса. Существующие формы организации занятости и образования приобретают все более формальный статус, теряя смысловое содержание, решили участники секции. Социальные институты направляют усилия на поддержание формы, в то время как новое содержание отношений человека и социальных институтов переживает период поиска новой формы и нового институционального устройства. Одним из проявлений этого является и попытка государственных органов формализовать и начать контролировать новые формы занятости, облагать налогом фрилансеров. В секции были намечены направления для проектной работы специалистов службы занятости по изменению содержания их деятельности.

В рамках круглого стола **«Управленческие компетенции и образовательные технологии их формирования»**, организованного кафедрой государственного и муниципального управления ТГУ совместно с кафедрой организационного поведения и управления персоналом ТГУ, Е. С. Глуховой (зам. начальника Департамента государственной гражданской службы Администрации Томской области) была представлена разработанная в Администрации Томской области модель компетенций государственных гражданских служащих и технологии их оценки. Е. А. Шинкевич (Сбербанк) показала подход Сбербанка к развитию управленческих компетенций, обратив внимание на актуальную задачу формирования цифровых навыков, не менее значимых, чем профессиональные и «мягкие» навыки управленца. Черепанова Н. В. (НИ ТГУ) предложила к обсуждению вопрос о корпоративной социальной ответственности бизнеса и включении данных принципов в управленческую подготовку менеджеров. Участники отметили ценностные основания экономических и управленческих решений. Было также подчеркнuto, что пример Томской области демонстрирует системный взгляд на формирование и использование модели компетенций государственного гражданского служащего, предложено распространить такую системную практику на муниципальный уровень. Кроме того, было предложено включить в модель компетенции, связанные с ориентацией на потребности общества.

В рамках трека **Лаборатории «Т-Система»** под руководством О. В. Гринько работа была направлена на проектирование нового образа в HR-деятельности и профессионала в HR. Так,

мотивация была разделена на стимулирование, представляющее собой материальное подкрепление за заслуги в прошлом, и собственно мотивацию, умственно-чувственную, связанную с будущими достижениями, идеальными представлениями о себе и мире. Е. З. Яшина (СГЭУ) представила HR в виде зоны управления ресурсностью человека и обозначила 5 звезд HR, где первая звезда это – ресурсы, то есть прозрачность способностей и потенциала для самого человека, отрасли, страны в настоящем и будущем. Вторая – отношения, понимание и реализация взаимосвязей людей и групп для решения задач с целью преумножения потенциала, защиты и совместного воплощения общего будущего. Третья – ответственность, создание и передача культуры принятия и реализации ответственности независимо от индивидуальных, поколенческих, ментальных особенностей. Четвертая – исследования, выявление закономерностей на основе больших данных и приведение к индивидуальным и общественным смыслам. Пятая – способность к постоянной трансформации с сохранением ценности, устойчивости и преемственности. Все эти пять звезд ведут к созданию новой культуры воплощения человеческих ресурсов.

Ф. В. Афанасьев (генеральный директор «Академии корпоративного менеджмента»), представляя T-систему, описал модель, где было выделено личное самоопределение и понимание своих оснований (Я-Я), коммуникация (Я-ТЫ), построение групповых отношений (Я-МЫ) и взаимодействие с большими сообществами (Я-ВСЕ) как условия успешной профессиональной самореализации. Спикер также описал сложности компетенции «самотивация», которая присутствует лишь у 2 % людей, доминировании организаций «красного уровня» (по Ф. Лалу) и редкости ситуаций действительной самоорганизации, поделился секретами проектного управления и формирования проектной команды.

В рамках секции **«Организационная культура и система принятия решений»** М. В. Грибовский (НИ ТГУ) рассказал о представлениях европейских университетских преподавателей о своей профессии, представив интересный исследовательский материал, который был собран на протяжении нескольких лет как в академической среде России, так и в университетах стран Европы; об особенностях отношения представителей академического сообщества к коллегам, работе, задачам, перегрузкам; о трансформации академической карьеры, ее вызовах и трудностях. А. А. Токарева (Начальник отдела автома-

тизации образовательной деятельности ИТМО) представила опыт разработки и применения методики исследования вовлеченности разных категорий персонала в вузе. Подробный анализ категорий сотрудников, влияющий позитивных и негативных факторов, последующие рекомендации по управлению и обучению сотрудников оставили впечатление тщательно проделанной работы. Ю. С. Осаченко (НИ ТГУ) рассказала о том, как партизанский отряд, сформированный в результате нескольких лет университетских стратегических сессий, перешел в проектный режим и разрабатывает, внедряет новую образовательную модель в классическом университете – «Образовательное Ядро бакалавриата ТГУ», преодолевает по дороге все возможные виды сопротивления. Н. В. Токарев (директор Института непрерывного образования, СПбГЭТУ «ЛЭТИ») в докладе об «академических наемниках» рассказал о том, как, благодаря проекту 5–100 и порождаемым им требованиям, формируются разные университетские «промыслы», трансформируется управленческий состав университетов и изменяются его карьерные траектории, раздувается роль умения «продавать себя». Практика привлечения «наемников», уверенных в своей незаменимости, показана как демотивирующая, дезориентирующая, снижающая престиж академического общества и развращающая молодежь.

В видеодокладе профессора Г. Лэмбрайта (Сиракузский университет, США) было показано на примере исследовательского альянса Джорджии, как коллаборация органов регионального управления, бизнеса и университетов может привести к росту исследовательского потенциала и привлечению больших инвестиций при условии преодоления культуры конкуренции между университетами. В целом секция обсуждала, где же находятся ресурсы развития университета, можно ли доверять привлекаемым внешним ресурсам и экспертам и как усиливать внутренние ресурсы, что происходит с академическим сообществом и как оно трансформируется. Секция еще раз подтвердила, что организационная культура университетов все более трансформируется, диверсифицируется, разделяется на субкультуры.

Трек **«Старые минные поля»** был посвящен дефицитам, парадоксам и трендам национальной управленческой культуры, которые препятствуют росту бизнесов, освоению современных практик управления, повышению его эффективности в организациях и стране в целом. В докладе профессора В. Н. Блинова (НИ ТГУ) на основе организационной диагностики нескольких десятков

сибирских компаний малого и среднего бизнеса было выделено 11 таких дефицитов, в том числе неэффективное партнерство и синдром «ловушки основателя». Основной парадокс, суть которого состоит в том, что большинство собственников и руководителей демонстрируют знание и понимание основ современного менеджмента, тогда как на уровне спонтанного поведения используют устаревшие и малоэффективные подходы к управлению, трактуется как проявление эффекта «культурной колеи». По мнению докладчика А. П. Прохорова (ЯрГУ), в менталитете молодых россиян исчезла традиционная тенденция к уравнительному распределению ресурсов и прав. Докладчик также указал, что в настоящее время существует дефицит технологий запуска процессов массовых социально-политических движений и последующих реформ. В. Аранжин (НИ ТГУ) в своем докладе рассмотрел внутренние и внешние препятствия для роста и развития малого и среднего бизнеса. В докладах А. Козыревой, В. Черновой, А. Ким и Н. Романова (НИ ТГУ) рассматривались современные тренды в мировой практике менеджмента, такие как «бирюзовые организации» и «демократическое управление». Было отмечено, что они постепенно проникают в национальную управленческую культуру, но пока встречаются лишь отдельные элементы «демократии» и «бирюзы», чаще декларируемые, чем реальные. В дискуссии по докладам звучали мнения о том, что «колея» и «старые минные поля» определяют сознание и действия экономистов и менеджеров советской эпохи, но могут исчезнуть с приходом новых поколений.

**Вечерняя программа конференции «HR-палитра»** позволила участникам продолжить концептуальные положения дискуссии в практику, исследовать личностные основания и ресурсы в трансформационных процессах. С помощью серии тренингов, практикумов и мастер-классов участники смогли проанализировать влияние индивидуальных, семейных, культурных сценариев на профессиональные решения и поведение человека. Участники попробовали освоить способность «задержания в настоящем» – одну из важнейших компетенций будущего для сосредоточенности и вовлеченности, для восстановления сил, расслабления или мобилизации. В стремительно изменяющемся мире освоение телесных практик актуально не только в личном, но и корпоративном обучении. Участники обсудили, какие компетенции будущего актуальны уже сейчас, как они уже сейчас диагностируются HR-специалистами в процессе собеседования.

Частью вечерней программы стал формат «HR talks». Спикеры из различных сфер поделились кейсами не только про использование человеческого потенциала («К вам идет поколение Z», «Как собрать звездную команду»), но и про заботу о человеке («Колесо здоровья в век хронической усталости», «Профессиональное выгорание как путь отчуждения»). Дискуссионными стали вопросы ответственности, границ и форм участия руководителей, организации и самих сотрудников в решении профессиональных задач и заботе о здоровье, психологическом благополучии сотрудников и климате организации.

**Финальная дискуссия** итогового пленума касалась перемен на рынках труда и основных агентов изменений. К. И. Янцен (НИ ТГУ) представил тренды и статистику федерального и регионального рынков труда и поставил вопрос о субъектах, которые действуют или могут действовать на рынках труда, борясь за качественные человеческие ресурсы, а также о том, какие сегодня на рынке труда есть риски, какие открываются возможности. Были обсуждены такие агенты, как самозанятые, НКО, регионы, корпорации. Подводя итоги, участники отметили по-настоящему непростую ситуацию современных университетов в области развития человеческого капитала, когда, с одной стороны, корпоративные инструменты управления персоналом не вполне пригодны для университетской среды, с другой стороны, новых особых инструментов для академии пока не выработано; с одной стороны, постулируется необходимость культивирования уникальности и сохранения особой академической среды, с другой стороны, наблюдается усиление функции контроля, бюрократических норм, ослабление академических свобод; с одной стороны, от университетов ожидается креативность и предпринимательский дух, самопереизобретение, что предполагает очень живое участие людей, большое пространство инициативы, свободы и разнообразия, с другой стороны, стандартизация и рутина подавляют многие идеи и начинания. При этом западные модели образования также испытывают кризисы: неолиберальной логики развития, рыночной модели образования, дефицита субъектов ответственности за глобальные проблемы. Эти вызовы были обозначены как ключевые, для обращения к которым часто не хватает существующего языка, в поиске подходящей метафоры возникают «партизаны» (не столько как живые люди, сколько как идея того, откуда же в действительности берутся ресурсы развития в университете). Метафора поиска и описания «партизан перемен» и стала собирающей точкой осмысления конференции ее участниками.