

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛОНКА

Номер подготовлен редакционным комитетом в составе:

Э. В. Галажинский, ректор НИ ТГУ, доктор психологических наук, профессор (руководитель); О. Б. Алексеев, эксперт в области управления изменениями в университетах, бывший член международного консультативного совета проекта 5/100, проректор МПГУ; Е. А. Другова, секретарь программного комитета международной конференции «HR-Тренд», ст. преподаватель НИ ТГУ; Т. М. Ковалева, президент Тью-

торской ассоциации, доктор педагогических наук, профессор МПГУ; С. Б. Крайчинская, вице-президент по персоналу ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация», кандидат психологических наук; М. Е. Кукушкин, управляющий партнер компаний «Бест-Тренинг» и «Тренинг-Бутик»; Д. В. Сухущин, проректор по программам развития НИ ТГУ, доцент, кандидат философских наук.

Алексеев О. Б.

Состояние университетского управления и задачи HRM

Прошедшая в НИ ТГУ в ноябре 2015 года конференция «HR-trend 2015: управление талантами и трансформация корпоративной культуры» связала разные пространства университетской жизни: борьбу за таланты и условия, которые делают университет привлекательным для талантливой человека, исследования университетской среды и выработку критериев качества среды, перенос в университеты опыта из бизнеса, корпоративных университетов. Я как председатель Программного комитета этой конференции так понимал ее задачи: кроме уже привычных для университетского HRM тем привлечения и удержания талантов, создания кадровых резервов, конференция должна была поставить в центр университетского управления вопросы вовлеченности персонала, распределения университетских ресурсов в пользу сотрудников с высоким потенциалом, трансфера опыта и технологий управления бизнес-корпорациями в практику университетского управления, а также вывести на первый план повестку исследований различных сторон университетского управления и жизни с целью создания более весомых знаниевых оснований для тех или иных преобразований.

В этом тематическом контексте я видел основание для более или менее устойчивой базы деятельности по развитию университетов, объединению разноположенных векторов в одном фокусе университетского развития, который можно по аналогии с бизнесом называть развитием нематериальных активов университета.

Для усиления и распространения такого комплекса взглядов и подходов нам необходимо создание устойчивого профессионального сообщества, способного совместными усилиями пролить свет на пути, по которым идут как российские корпорации, так и российские университеты, помочь предвосхитить ошибки и ухватиться за сильные, культурно аргументированные стороны организационно-управленческих практик.

Завершая конференцию, я обратил внимание, что первые попытки переноса в университетское простран-

ство опыта корпораций остались вне критического осмысления: эффективный контракт и ключевые показатели эффективности (КПЭ), кадровые резервы, дифференциация позиций, компетентностный подход, конкурсное замещение вакансий, повышение квалификации и корпоративная культура — все эти подходы и технологии берутся университетами «на веру». Считаю, что такое «простодушье» недопустимо. Университетское сообщество не может так сильно рисковать и перенимать сложившиеся в другое время и в других институтах понятия и модели деятельности. Многие современные понятия университетом еще не освоены, в университетах отсутствует понятийный консенсус. Например, понятие таланта оказалось для участников не таким очевидным, не таким необходимым для решения повседневных задач.

В чем же я вижу основные результаты конференции? Во-первых, мы поэкспериментировали в организационных формах: нетрадиционные для конференций тренинги и мастер-классы, вечерние table talks стали успешной инновацией. Во-вторых, был выявлен интерес к теме управления человеческими ресурсами университета, и он оказался значителен. Участники события оказались значительно больше, чем мы предполагали и планировали. В-третьих, можно сказать, что впервые состоялся обмен мнениями между бизнесом и университетами по вопросам управления, теперь трансфер управленческих технологий между различными институтами может стать особенной задачей. И наконец, мы утвердились во мнении, что исследования университетской среды (а в этом университеты в целом не отстают от бизнеса и опережают государственное и муниципальное управление) крайне важны для выращивания корпоративной культуры и построения современной организационной модели университета.

Размышления о роли HRM в управлении университетом определяются сегодня тем, что российские уни-

верситеты никак не назовешь лидерами изменений, их организационные модели, корпоративная культура, глубина освоения цифровых технологий не могут считаться передовыми, хотя именно модернизация является главным способом обновления университета.

При этом университет заимствует и адаптирует к своим нуждам средства, технологии, формы организации, которые уже освоены как за рубежом, так и в бизнесе или некоммерческом секторе. На волне модернизации в университет пришел HRM, и сразу «закрутились» грейды и КПЭ, кадровые резервы и таланты, HiPo, повышения квалификации, оценка на 360 градусов, исследования вовлеченности, использование рекрутинговых агентств для поиска персонала, и так далее. Но действительно ли университетам пригождается этот заимствованный из бизнеса опыт? Бизнес мне знаком через призму корпоративной и организационной культуры, корпоративного управления, социальной ответственности, коммуникаций, благотворительности и, конечно, HR. И мой опыт говорит, что примерка современного международного корпоративного управления давала результат только в тех случаях, когда решения принимались с учетом широкого спектра факторов. Сегодня я к этим факторам отношу непротиворечивость корпоративной культуры и организационной модели, достаточный уровень вовлеченности сотрудников в дело развития своей организации, наличие контроля за ростом корпоративной бюрократии, соблюдение принципа субсидиарности при распределении полномочий по уровням организации и одновременно ограничение роста иерархии принятия решений. Это минимум. Что можно отметить: годы, потраченные на внедрение КПЭ, прошли бесследно, в бизнесе КПЭ так и не стали инструментом повышения мотивированности. И не могли стать, поскольку это — средство топ-менеджмента, а не тех, на кого направлена система показателей. Сегодня по-прежнему редко встретишь организацию, в которой планирование идет снизу вверх. Так что же перенимает у бизнеса университет — ошибки или достижения? Как определить, по какой дороге идет университет в развитии своих функций?

За последние годы в университетах страны произошла невиданная централизация, а академическая автономия и внимание к студентам снизилось до предельно низкого уровня. В этом мы, конечно, не одиноки. В Стэнфордском университете отчисления от контрактов факультетов в пользу ректората приблизились к 60 %, в российских действует норма 40:60, что фактически привело к тому, что ректораты собирают 40 %, то есть максимум. В этом случае стремительно усиливается отчуждение управленческих функций от факультетов: подбор персонала, повышение квалификации и выращивание всякого рода «резервов», утверждение показателей эффективности, аккредитация, маркетинг и PR, организация приемных кампаний, управление учебным процессом и т. д. По известному закону Паркинсона, в результате процесса отчуждения объем бессмысленной деятельности вырастает и ложится тяжелым грузом на психику сотрудников университета. И никакой

виртуальный цифровой университет не помогает остановить этот процесс. Я не упоминаю министерство образования и науки как источник бюрократизации университетской жизни, но, кажется, это всем понятно, в том числе и самому министерству. И снова я задаю себе вопрос: какую позицию в этой ситуации может и должен занять HRM университета, на чьей он стороне? За какие процессы он способен нести ответственность?

Конференция, посвященная вопросам HR в университетах, прошла в Томском университете в ноябре. Помню, что как раз в ноябре я стал пользоваться сервисом Uber. Это опирающаяся на цифровую навигацию технология оказания услуг такси, при которой заказчик может заказать машину через интернет, отследить ее передвижение, контролировать стоимость поездки; нет необходимости платить наличными; качество отслеживается оценкой заказчика. Это, конечно, не все приятные стороны этого сервиса, но основные для заказчика. Я был готов встать во главе движения тотальной «уберизации», как вдруг началось активное движение против uber как непоследовательного решения, сохраняющего посредничество между заказчиком и водителем. Block Chain — так называется технология полного уничтожения посреднических административных функций, становящаяся все более популярной и распространенной.

Возвращаясь обратно к университетам, я задаю вопрос: наличие в них чрезмерного количества посреднических связей и разрастание бюрократического аппарата не является ли сигналом о том, что ректораты не создают в университетах добавленной стоимости, но разлагают академическую культуру и играют ключевую роль в снижении роли студентов в образовании? Что же тогда делать университету и какова в таком случае роль HR?

Аналогичную ситуацию мы видим, например, в банковской сфере. Г. Греф говорит, что затраты на информационную систему Сбербанка были напрасны, т. к. она не современна и не отвечает вызовам времени. И действительно, не стоило давать администрации банка новый инструмент закрепления своей нужности, ведь очень скоро все клиенты будут управлять своим финансовым портфелем самостоятельно, напрямую. Банковские офисы потеряют прежнюю силу. Уже сегодня они символизируют отсталость банковского мышления.

Пожалуйста, закройте глаза и представьте себе: что будет, когда третья и четвертая технологические революции докатятся до университета? Вы можете себе представить, что студент сможет получать информацию, на что в университете тратятся его деньги? Что он сможет независимо оценивать знание, которое он получает в университете и, вероятно, предъявлять претензии к его качеству? Если каждый участник университетского сообщества сможет это представить и поверить в это, то почему бы ему не стать проводником идеи самоорганизующегося и самоуправляющегося университета с широкими горизонтальными связями, с плоскими организационными структурами? Университета, который способен интенсифицировать и осовременить образование?

УУ