

в университетском сообществе как приказ, пополнила университетскую элиту менеджерами средней линии.

Введение нового государственного управления предполагало, что внутренняя организация университетов больше не может быть представлена только профессорско-преподавательским составом. Появление новых ролей стало инструментом адаптации для университетов к новой реальности через использование профессионалов из неакадемических сотрудников. Поэтому кадровое формирование университетской элиты, которое до внедрения в менеджмент корпоративных методов управления предполагало привлечение представителей академической среды, существенно изменило свои критерии, привлекая к руководству университетами профессионалов с разным опытом работы, в том числе в индустрии, из министерств, хозяйствующих субъектов и даже силовых ведомств. Мотивами такой ротации университетской элиты являлись, с одной стороны, последовательное становление профессионального менеджмента с целью повышения эффективности деятельности университетов в новых условиях постиндустриального общества и, с другой, привлечение менеджерских практик из других областей деятельности в организацию университетской жизни.

Анатомия университетского менеджериализма

Сорокалетняя история развития менеджериализма в мировой высшей школе предлагает широкое поле для анализа результатов его «процветания». Предыдущая университетская элита состояла в основном из «любителей» (ученых, которые утратили способность производить знание), незнакомых со сложными и быстро меняющимися контурами операций, финансов и основного бизнеса. Университетская элита новой генерации теперь назначается, что позволяет ей осуществлять неограниченные полномочия без практического опыта работы за кафедрой в аудитории или в исследовательской лаборатории. Идет существенное смещение власти в сторону тех, кто упивается менеджеристкой парадигмой. Согласно работе [23, 165], университет оккупирован «наемной армией профессиональных администраторов», которые отвергают инакомыслие как неизбежный побочный эффект прогресса.

Создаваемая новая управленческая культура образует всё более доминирующие тейлористские модели академического воспроизводства и сборки до такой степени, что на карту поставлено само

понятие «знание» [23]. Внедряемый индикаторный фетишизм полагает, что если людям постоянно не угрожают, то они работают недостаточно. Постоянная конкуренция под предлогом качества является в данном случае проявлением организационного недоверия, охватившего управленческую элиту. Тенденциями действий университетских элит стала растущая зависимость университетского менеджмента от методов корпоративного управления, увеличение числа студентов без связанного с этим увеличения штата, сокращение рабочей силы, всё более неуправляемая рабочая нагрузка и распространение режимов аудита, ориентированных на сомнительные представления о подотчетности [24].

Поддающиеся количественной оценке разнообразные аудиторские проверки являются необходимым инструментом для обеспечения подотчетности, прозрачности и эффективности [25]. В работе [26] показано, что ученый в настоящее время ранжируется по более чем 100 различным шкалам и индексам, измеряющим его ценность. Эти «метрические наборы» живут собственной жизнью и становятся автономными действующими субъектами в академическом мире, генерируя финансирование, нанося ущерб репутации, выделяя людей для увольнения. Взрыв количества аудиторских проверок привел к резкому увеличению объема необработанных данных, доступных университетской элите. Исходя из рационалистической логики, эти увеличивающиеся объемы создают **ощущение прогресса**.

Однако отмечается, что подотчетность не обязательно сказывается положительно на стандартах или ответственности [27]. Подотчетность, основанная на аудите, способна создавать словарь знаний, узаконивающий управленческую власть за счет традиционных коллегиальных версий менеджмента [28]. Подобные аудиты придают авторитет определенным видам знаний и суждений, которые деконтекстуализируют и упрощают то, что они пытаются измерить. Производятся формы знаний, мешающие людям замечать, какие результаты неизбежно порождают количественные оценки аудита [29]. Эти обезличенные, но легко переносимые числа позволили распространиться новым пространствам вычислений и новым представлениям, которые по-своему определяют ценность и качество [30].

В таких режимах перформативности опыт – ничто, продуктивность – всё, и существует постоянно усиливающаяся восходящая линия стандартов, где прошлогодние усилия являются ориентиром для улучшения [30]. Использование

данных аудиторских проверок представляет собой воинствующее использование цифр [31], посредством чего предыдущие представления о реальности могут быть оспорены [32].

В настоящее время в мировой литературе выделяют семь основных тем, характеризующих состояние университетской жизни в условиях НГУ: господство и жестокость метрик, чрезмерная загруженность, качество управления, подотчетность, «фэнтези-футбол», постоянные изменения и потеря институциональной памяти, тщеславные проекты, молчание ППС, работа как опасность для психического здоровья [33].

Управление, подотчетность, «фэнтези-футбол»

Оценка и подотчетность университетской элиты перед коллективом высшего учебного заведения de facto отсутствует при принятии решений в вузах. Подотчетность занимает центральное доминирующее место только в преподавании, обучении и производстве знаний, приводя к снижению качества преподавания и исследований. Низкая профессиональная компетентность образовавшихся университетских элит приводит к множеству «инициатив», отвлекающих профессорско-преподавательский состав от повседневной работы; они больше связаны с «галочкой», чем с какими-либо серьезными начинаниями. Топ-менеджеры играют с университетом в «фэнтези-футбол»: они плохо представляют, как университет работает на самом деле, и тратят свое время на то, чтобы заикливаться на плохо собранных и плохо интерпретированных данных.

Вечные изменения и потеря институциональной памяти

Разрыв между университетской элитой и профессорско-преподавательским составом порождается желанием менеджмента сделать университет «лучше», что обуславливает постоянные изменения с неопределенными последствиями (хорошо известным примером является чехарда с изменениями основных содержательно-организационных документов Федеральных образовательных стандартов). Все это приводит к неудовлетворенности и деморализации профессорско-преподавательского состава. Формы постоянных изменений, генерируемых университетскими элитами, могут быть различными: сокращение штатов, увеличение учебной нагрузки, потеря «институциональной памяти» из-за ухода старших по возрасту сотрудников. Более дешевая и менее опытная рабочая сила, почасовая оплата и неполный рабочий

день снижает качество преподавания и исследований как результат потери «институциональной памяти», которой упорно добивается университетское руководство.

Проекты тщеславия

Доказывая свою стратегическую значимость, университетская элита преследует амбициозные программы расширения высших учебных заведений ради расширения, включая огромные расходы на здания и другие признаки статуса. По мнению университетской элиты, здания и тщеславные проекты – это главный итог их управления, что удивительно, если следовать репутационной точке зрения повышения эффективности деятельности. Существует прямая причинно-следственная связь между тщеславными проектами университетской элиты и отсутствием поддержки исследований или обеспечения качественного обучения.

Молчаливый ППС

Ситуация с эффективными и краткосрочным контрактами способствует подавлению академической свободы. Коллективный голос постоянно деконструируется за счет навязывания целей, критериев эффективности, ненадежности систем оценки исследовательской и преподавательской деятельности [34]. Всё это тонкие способы, которыми замалчивается мнение профессорско-преподавательского состава. Авторитарное руководство, созданное для того, чтобы выполнять задачи учредителя, более предпочтительно, чем менеджмент, помогающий академическому сообществу и защищающий его.

Работа как угроза психическому здоровью

Эта тема самая тревожная и является результатом всех предыдущих. Отстраненная от судеб членов университетского коллектива университетская элита представляет собой группу лиц, которые оказывают активное негативное воздействие на благополучие профессорско-преподавательского состава посредством более широких институциональных изменений с неопределенными результатами [35]. Менеджериализм, для которого постоянное движение к лучшему (с точки зрения пиара) результату является фундаментальной ценностью, оставляет вне своего рассмотрения поле непреднамеренных рисков своей деятельности, которые влияют на самочувствие и поведение профессорско-преподавательского состава [36]. Примерами таких непреднамеренных рисков могут быть подстрекательство к неэтичному поведению (фабрикация данных при выполнении чрезмерных заданий),

создание избыточной конкурентной борьбы внутри университета (сосредоточение внимания на отдельных показателях), нанесение ущерба благополучию ППС (увеличение нагрузки в работе). Всё это отражается на выполнении объявленных обещаний в области качества и количества исследований [37].

Заметным непреднамеренным эффектом является и то, что системы управления за счет увеличения рабочей нагрузки и снижения чувства контроля у ППС создают дополнительное давление, которое может способствовать интеллектуальному и эмоциональному выгоранию членов университетского операционного ядра [38]. Выгорание определяется как психологическая и физическая реакция на стресс на рабочем месте, характеризующаяся эмоциональным истощением (общая усталость из-за чрезмерных физических, когнитивных и эмоциональных нагрузок) и отстранением от работы (эмоциональное дистанцирование) [39]. Профессорско-преподавательский состав – основная группа риска по развитию эмоционального выгорания, которое может иметь неблагоприятные последствия для университетов [40]. Эмоциональное выгорание связано с резким падением производительности ППС, высокой текучестью кадров, снижением удовлетворенности и сокращением инноваций [41]. Существующее интеллектуальное и эмоциональное выгорание в высшей школе России достаточно подробно исследовалось в работе [42].

Резюмируя вышеизложенное, отметим, что деятельность образовавшихся под действием менеджериализма университетских элит как социального страта характеризуется результатами их целеполагания. Это не только реализация тех или иных решений лидера университета. В более широком контексте, как того требует конфигурация дивизиональной структуры, интересы университетской элиты фокусируются в первую очередь на взаимоотношениях между центральной административной структурой (Минобрнауки РФ) и руководством университета. Цель университета, связанная с индивидуальным развитием, критическим мышлением, широкими общественными благами, сместилась к пониманию того, что университетское образование оценивается на основе простого уравнения стоимости образования против возможности трудоустройства после окончания учебы [43]. Становится очевидным: под действием менеджериализма университеты превращаются в сообщества ученых с очень глубокими разногласиями между университетской элитой и академическим персоналом [44], что может служить существенным признаком современного университетского менеджмента.

Российские особенности университетского менеджериализма

Становление и эволюция университетского менеджериализма в российской высшей школе основывается на теории и практике нового государственного управления мирового высшего образования, привнося свои объективные особенности. Внедрение НГУ в российском высшем образовании началось с создания нового хозяйственного уклада в постсоветский период. Создание «квазирынков» образовательных услуг на поле высшего образования определяется действующим правилом финансирования «деньги идут за студентом». Было введено, а затем отвергнуто применение системы «принципал-агент» в управлении высшей школой. Создание Федерального агентства образования РФ, которое занималось финансированием высшей школы, противоречило перешедшей по наследству из советского периода дивизиональной структуре системы высшего образования [15].

Конфигурация дивизиональной структуры фокусируется в первую очередь на взаимоотношениях между центральной административной структурой (Минобрнауки РФ) и руководством дивизиона (университетской элитой). Это обстоятельство является благоприятной средой создания университетских элит как самостоятельного страта менеджеров (салариата) [22], которых можно рассматривать как социальную группу посредников между учредителями (собственниками средств производства) и академическим сообществом (наемными рабочими), ориентированных на достижение максимальной прибыли для собственников.

Интересы этой социальной группы совпадают с интересами учредителя, так как эффективность деятельности университетских элит является источником их высоких зарплат, корпоративных выплат и иных форм материального вознаграждения. Минобрнауки РФ при выборе ректора «администратор vs академик» принимает сторону администратора. Этим определяются состоявшиеся и продолжающиеся кадровые итерации ректорского корпуса университетов с привлечением менеджеров из иных отраслей.

Формирование университетских элит в среде университетского сообщества поддерживается принятой системой материального стимулирования, выделяющей отдельные показатели деятельности профессорско-преподавательского состава в целом и ректоров. Если для университета в целом таких показателей 7, то для ректоров их 4. Это доля обучающихся в учреждении, систематически занимающихся физической культурой

и спортом; выполнение квоты по приему на работу инвалидов, размещение информации об учреждении в информационно-телекоммуникационной сети Интернет на официальном сайте, отсутствие замечаний по результатам независимой оценки качества условий оказания услуг (в случае ее проведения) и выполнение плана по устранению недостатков; своевременное выполнение задач, поставленных Министерством науки и высшего образования Российской Федерации; доля мест, заполненных в рамках квоты для приема на обучение по программам бакалавриата и программам специалитета за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов [45]. Всё это обеспечивает основу для возникновения парадоксальных ситуаций: университет, не выполняя показатели, лишается материального стимулирования, тогда как его ректор получает поощрение Минобрнауки РФ.

Если рассматривать эффективность университетов как функцию кадровых ресурсов, внимание обычно фокусируется на качестве университетских элит. Из функционалистической точки зрения следует, что профессиональные менеджеры, попадая в университетскую элиту, используют свой предыдущий опыт для преобразования кадровых и внештатных ресурсов (входные данные) в результаты, соответствующие миссии университета. Эта задача решается в рамках достижения соотношения цены-качества в условиях финансовой модели сильно ограниченных средств путем принятия новых управленческих решений, нетрадиционных для высшей школы. Однако имеющийся подчас профессиональный опыт привлекаемых менеджеров не сопрягается с традиционной академической и исследовательской деятельностью университета. Менеджеры, пришедшие из силовых структур, создают управления собственной безопасности; менеджеры, пришедшие из структур молодежных организаций, возвышают объем различных форм внеучебной работы.

Увеличение числа неакадемических специалистов является симптомом того, что университет все более заявляет о своей идентичности как целенаправленного организационного субъекта, т. е. «интегрированной целенаправленной организации, которая сознательно выбирает свои собственные действия и, следовательно, может нести ответственность за то, что она делает» [46, 4]. Исследование влияния функционалистической точки зрения на примере 100 британских университетов показывает, что увеличение профессиональных менеджеров в университетских элитах

мало сказывается на эффективности деятельности университетов [47].

Неубедительность результатов реализации функционалистической точки зрения обращает внимание университетских элит к репутационному подходу повышения эффективности деятельности высшего учебного заведения. С этой точки зрения репутация является более сильным предиктором эффективности университета по сравнению с увеличением доли профессионального управленческого персонала. Репутационный подход можно рассматривать как реализацию карнавальной политики по М. М. Бахтину [48]. Карнавализация, во-первых, означает, что некое жизненное явление или социальный институт осовременивается, обеспечивая «фамильярный контакт» с этим явлением. В качестве второго признака карнавализованного явления Бахтин выделяет его амбивалентность – одновременную причастность как к воплощённой конечности, так и к воплощённой незавершённости всего сущего с потенциалом возможного обновления. Третий признак карнавализации – «весёлая относительность»: несоответствие между внешним и внутренним, условиями и условностями настоящего и предчувствием возможного иного миропорядка, таящегося за фасадом вещей, ролей, поведений и языка.

Результаты показывают, что репутационный фактор становится сильным и определяет производительность вуза [47]. Однако он не оставляет места для стратегических организационных изменений, так как влияние репутации со временем имеет тенденцию к снижению.

Отмеченные выше результаты нового государственного управления в высшем образовании не удивительны. Время пребывания менеджеров на одном месте достаточно краткосрочно, поэтому им неинтересно историческое прошлое университета, скрепленное традициями, как и его историческое будущее. Исключением становятся существующие артефакты (лейблы, корпоративные дресс-коды и т. д.). Хотя, безусловно, менеджеры осознают определенную ущербность своего представления об университетской жизни. Как искренне отмечалось одним из идеологов российского менеджериализма, «в экспериментальном, инновационном, нестандартном университете я уже была. Теперь хотелось бы оказаться в очень-очень историческом, классическом вузе с традициями» [49].

Еще раз хочется подчеркнуть отмеченное в работе [4] влияние менеджериализма на состояние стратегического апекса, используя терминологию Г. Минцберга. Оно связано с иллюзорным представлением менеджериализма о возможности

проведения трансформации университета быстро и на ходу. Эта иллюзия неизбежно приводит к организационному редизайну и использованию адаптированных HR (Human Resource) практик.

В рамках организационного редизайна осуществляется реструктуризация подразделений по содержательному признаку реализуемых процессов и создание проектного офиса, осуществляющего организацию и мониторинг реализации программы развития [50]. Как показывает практика, реальный редизайн сводится в основном к переименованию функциональных управлений в департаменты (отдел корреспонденции и электронно-информационного обмена управления документационного обеспечения Департамента по управлению делами ректора, ранее просто канцелярия) с естественным расширением числа управленцев, что отмечалось в работе [19], и к созданию в управлении новых подразделений, обеспечивающих реализацию HR-практик. Резкое увеличение технотехники и вспомогательных отделов ставит «дымовую завесу» суеты, отвлекающую стратегическую вершину от действительно нужной стратегической работы.

Предполагается, что первым шагом реализации HR-практик станет выстраивание для университетского сообщества базовых HR-процессов, а именно: введение эффективного контракта, снижение среднего возраста сотрудников, отбор на должности по достижениям и потенциалу, переход к реальному повышению квалификации в лидирующих университетах и у индустриальных партнеров, создание благоприятных условий труда (решение жилищных вопросов, финансовая мотивация, современное оборудование рабочих мест и т. д.) За исключением благоприятных условий труда, которые пока еще остаются мечтаниями, все отмеченные модным термином HR-практики, говоря языком политической экономии, направлены на повышение эксплуатации профессорско-преподавательского состава как класса наемных работников. Можно только сослаться на статью М. В. Курбатовой и И. В. Доновой о результатах реализации проекта эффективного контракта [51]. Процесс «пролетаризации» профессорско-преподавательского состава представляет собой мировой тренд [52].

Следующий шаг внедрения HR-практик представляет собой активный поиск сотрудников вне университета, переход к модифицированным эффективным контрактам, долгосрочное и целевое вложение в развитие (международные стажировки молодых ученых, создание кадровых резервов и коммуникационных площадок для молодых сотрудников по типам деятельности отдельно для

преподавателей, исследователей и администраторов), обучение проектным компетенциям не только административно-управленческого персонала, но и ППС [50].

Представленные выше HR-практики, предлагаемые менеджериализмом и хорошо проявившие себя в современном корпоративном секторе, весьма затратны. Если в корпоративном секторе существует возможность аккумуляции средств для реализации HR-практик, то для бюджетных организаций эта возможность – не более чем иллюзия.

Как отмечалось в коллективной монографии под общей редакцией профессора В. Г. Халина, «анализ изменений за 25 лет в российской высшей школе позволяет выделить системные риски управления образованием:

- недопонимание стратегических целей развития и функционирования системы ВО в России;
- неспособность сформулировать стратегические цели развития и функционирования российской системы ВО;
- неспособность разработать Стратегию долгосрочного развития российского высшего образования, принять и обеспечить ее выполнение» [53, 147].

Отсутствие стратегического планирования в российском высшем образовании привело к:

- « – неспособности обеспечить достаточный уровень развития российской высшей школы и подготовки высококвалифицированных кадров для поступательного и сбалансированного развития национальной экономики;
- неспособности обеспечить авторитет, имидж и престиж российского высшего образования как на национальном, так и на мировом уровне;
- неспособности осуществить обоснованный выбор важнейших и приоритетных точек роста для развития российской высшей школы;
- необоснованному вмешательству государства в управление российской высшей школой» [53, 147].

Результаты внедрения менеджериализма в российское высшее образование оценивались следующим образом:

- « – некачественное государственное управление российским высшим образованием;
- низкое качество самой системы государственного управления российской высшей школой;
- низкое качество, недостаточность обоснования и недоработки самих управленческих решений» [53, 147–148]. Впрочем, менеджмент западной высшей школы не слишком далеко ушел от российского. В работе [33] приведены результаты исследования удовлетворенности высшим руководством со стороны профессорско-преподавательского состава в 78 университетах Великобритании.

Показано, что средняя удовлетворенность составляет 10,54 %, самое высокий показатель – 36,6 %.

Перспективы развития университетского менеджмента

Отсутствие значимых результатов в эффективности деятельности университетов под менеджерским управлением, безусловно, формулирует вопрос о качестве университетского менеджмента. Ответ на этот вопрос может решаться как на интуитивном уровне самих университетских элит, так и на уровне общетеоретических воззрений на управление бюджетными организациями.

Интуитивная реакция университетских элит на образующийся и расширяющийся раскол между ними и профессорско-преподавательским составом имеет две цели: во-первых, по возможности сгладить возникающие противоречия, не меняя складывающейся социальной стратификации, во-вторых, более широко осмыслить возможные системы управления университетами.

Возможный успех трансформаций университетского управления обуславливается преодолением одного из фундаментальных положений менеджериализма: университетская элита – это субъект управления, а профессорско-преподавательский состав – объект управления. Это утверждение, пришедшее из корпоративной сферы экономики, верно, так как объектом управления в материальном производстве является процесс. В университетской профессиональной бюрократии деятельность операционного ядра, которым является ППС, состоит не только в выполнении того или иного процесса, но и в его организации. Таким образом, в университетском сообществе и университетская элита, и профессорско-преподавательский состав представляют собой два взаимодействующих субъекта управления, решающие свои собственные задачи при достижении итогового результата общей деятельности. А это совершенно новая проблема университетского менеджмента.

Попытками сглаживания возникающих противоречий в университетском сообществе можно считать переход от существующей менеджеристской системы управления к интерактивной [54]. Интерактивная система управления предлагает процесс принятия решений через их обсуждение, тем самым расширяя возможности учета мнения ППС. Таким образом, основное внимание фокусируется на проблемах через совместное решение университетского коллектива. Однако такой подход увеличивает время принятия решений разнородных по значимости вопросов.

Бережливое управление

К попыткам объединения университетских коллективов можно отнести концепцию бережливого управления. Бережливое управление – один из подходов, который был принят в корпоративном секторе для повышения производительности, операционной эффективности и снижения затрат [55]. Цель бережливого производства – создать набор принципов и практик, ориентированных на то, чтобы операционное превосходство стало стратегическим краеугольным камнем [56].

Двумя фундаментальными принципами бережливого производства являются «непрерывное совершенствование» (принцип Кайзен) [57, 10] и «уважение сотрудников». Если первый принцип отражает идеологию менеджериализма, то второй является его антитезой, объединяя экономические и академические ценности через восходящее движение в принятии решений. В материальном производстве принципы бережливого управления породили такие выгоды, как поддержание сбалансированных финансовых показателей, достижение запланированного роста, повышение эффективности исследований, продвижение общей цели, повышение эффективности преподавания, найм выдающихся сотрудников, получение максимальных выгод от инфраструктуры и от информационных технологий. Основными инструментами бережливого управления является картирование потока создания ценности (блок-схем) и причинно-следственные диаграммы, причем повышение ценности продукта достигается за счет переориентации на людей [58].

Бережливое высшее образование [59] дает университетам теоретическую возможность добиваться улучшений в ответ на требования рынка: превзойти ожидания преподавателей и студентов, сократить расходы и финансовые ресурсы, удовлетворить общественную подотчетность, использовать все доступные институциональные ресурсы для выполнения миссий высшего образования [60]. Бережливое высшее образование можно использовать для разработки и проведения курсов, планирования академических программ, улучшения системы и методов оценивания. Путем незначительных изменений можно оптимизировать нагрузку на студента, упорядочить и стандартизировать учебные ресурсы, улучшить разработку учебных материалов [61]. Однако использование инструментов бережливого производства в образовательной деятельности университетов приводит к увеличению учебной нагрузки преподавателей.

Имеющийся в мировой высшей школе опыт показывает, что бережливое управление в основном

применялось к административным операциям и вспомогательным службам [62]. Масштабное применение принципа Кайзен к основным процессам преподавания остается в значительной степени труднодостижимым. Это обусловлено сложностью картирования потока создания ценности в образовательных процессах, которые являются скорее искусством, чем набором стандартизованных операций. Дополнительным отличительным элементом университетов, который отсутствует в материальном производстве, является академическая свобода: «Академическая свобода и автономия будут по-прежнему препятствовать внедрению бережливого производства» [63, 948]. Если говорить образно, проблема применения принципов бережливого управления в университетской деятельности формулируется так: «Трудно представить академическую свободу, производство знаний совокупностью операций при картировании потока создания ценности: сел, поел, взял ручку и бумагу, РОДИЛ ЗАКОН» [59, 454].

Неоуеберийский нарратив

Неоуеберийский нарратив рассматривается как воплощение принципов демократического возрождения в рамках реформы государственного управления. Основой является хорошо развитая государственная служба и сложный корпус административного права. Всё это приводит к высокой степени бюрократизации государственного сектора, который, будучи обращенным внутрь себя, подчеркивает и выделяет процедурную, а не содержательную реальность. Возможные трансформации управления на основе неоуеберийского нарратива представляют собой попытку объединить подтверждение некоторых фундаментальных уеберийских принципов [64]:

- подтверждение роли государства как главного посредника в решении новых социальных и политических проблем. В системе высшего образования государство продолжает активно управлять соответствующим сектором, так как имеет стратегическое видение его роли для общества в целом;

- подтверждение роли представительной демократии (центральной, региональной и местной) как легитимационного аппарата. В системе высшего образования это подразумевает выборы на руководящие должности, а также неисполнительные консультативные роли в собственной структуре управления вузом;

- подтверждение роли административного права (утверждение М. Вебера, что бюрократия лучше всего) в сохранении отношений между государством и гражданином. В системе высшего

образования это отказ от нисходящего руководства и сохранение четких представлений о надлежащей правовой процедуре;

- сохранение идеи государственной службы с особым статусом, культурой и условиями. В системе высшего образования это ограничение перехода руководящих кадров из частного сектора в сектор высшего образования, защита академического ядра и ограничения на использование контрактной и гибкой академической рабочей силы, соблюдение кодекса академической чести и эффективное саморегулирование.

Применение неоуеберийского нарратива в управлении университетами предполагает:

- разработку ориентированных на внешний мир систем планирования услуг и механизмов обеспечения качества, которые имеют академическую ответственность;

- дополнение (но не замену) представительной демократии рядом инструментов для консультации с гражданами, создание и использование целевых групп заинтересованных сторон и более сложные процессы консультаций при разработке стратегий развития;

- модернизацию законов для поощрения большего достижения результатов, а не для правильного следования процессам, переход от систем контроля ex-ante к системам контроля ex-post, рационализацию правил и положений и большую ориентацию на результат;

- профессионализацию государственной службы.

Заключение

Эффективность корпоративного производства обеспечивается, как правило, организационным дизайном предприятия в конфигурации механистической бюрократии. Как показано в работе [1], введение принципов нового государственного управления при организации университетской деятельности в условиях финансовой модели сильно ограниченных средств существенным образом трансформировало организационный дизайн университетского управления в сторону механистической бюрократии. Поэтому можно сказать, что практики университетского менеджериализма последних десятилетий – это внедрение и адаптация инструментария механистической бюрократии.

Все удачи и неудачи такого подхода обусловлены тем, что действующая в механистической бюрократии норма – отчуждение человека от своего труда – противоречит сути университетской деятельности, центром которой является живой

и думающий педагог-ученый. Поэтому все дальнейшие попытки применения идей нового государственного управления в университетском менеджменте (а это неизбежно в условиях финансовой модели сильно ограниченных средств) должны создать принципиально новый менеджмент: менеджмент с «человеческим лицом», менеджмент, целью которого является не только достижение эффективности использования бюджетных инвестиций, но и возвышение значимости каждого члена университетского сообщества в общем деле. «Хорошее управление – это не мешать хорошим людям работать», – говорил П. Л. Капица. В конечном итоге всё решают люди.

Еще одной существенной особенностью построения новых практик университетского менеджмента является существующая реальность: организационный дизайн российских университетов изначально представляет собой комбинацию организационных структур профессиональной бюрократии и механистической бюрократии, которая реализуется в дивизиональной структуре российской высшей школы. Эффективность дивизиональной структуры обуславливается следующими основными факторами. Во-первых, дивизиональная конфигурация легко рефлексирована на диверсификацию потребностей рынка; во-вторых, негативные результаты деятельности одних дивизионов компенсируются успехами других; в-третьих, центральная администрация планирует распределение выделяемых бюджетных ресурсов между дивизионами, направляя целевые средства для поддержания роста одних за счет других в виде различных программ. Однако существует серьезная угроза реализации прямого управления университетской деятельности со стороны центральной администрации, превращения дивизиональной структуры в организационную структуру простой бюрократии.

Представленный критический обзор эволюции практик университетского менеджмента в условиях нового государственного управления показывает нарастающую ответственность за принятие трансформационных решений в сфере высшего образования. От них зависит, насколько быстро страна приобретет технологический и кадровый суверенитет. На этом пути надо избежать заведомо пустых желаний, основанных на ложном знании о протекающих событиях. В поисках истины (а она всегда немногословна) ответ может дать только беспристрастное знание предмета в его социально-экономических связях. Необходимо помнить слова В. О. Ключевского: «История – не учительница, она надзирательница. Она не учит, она наказывает».

Список литературы

1. Томилин О. Б., Клюев А. К. «Черные лебеди» организационного дизайна российских университетов // Высшее образование в России. 2021. Т. 30, № 8–9. С. 44–55.
2. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. Избранное. Москва : Эксмо, 2007. 960 с.
3. Гохберг Л. М., Озерова О. К., Саутина Е. В., Шугаль Н. Б. Образование в цифрах: 2020: Краткий статистический сборник. Москва : НИУ ВШЭ, 2020. 120 с.
4. Carvalho T., Videira P. Losing Autonomy? Restructuring Higher Education Institutions Governance and Relations Between Teaching and Non-Teaching Staff // Studies in Higher Education. 2019. Vol. 44, iss. 4. P. 762–773.
5. Davis G. Why I Support the Deregulation of Higher Education // TheConversation [Электронный ресурс]. URL: <https://theconversation.com/glyn-davis-why-i-support-the-deregulation-of-higher-education-36766> (дата обращения: 08.08.2023).
6. Reichert S., Tauch C. Trends in Learning Structures in European Higher Education III. Presentation for the European Higher Education Convention in Graz, May 2003. 53 p.
7. Enders J. The Rise and Fall of Systems Thinking: Towards a Post-Bourdieuian Study of Field Dynamics // New Languages and Landscapes of Higher Education / P. Scott, J. Gallacher, G. Parry (eds.). Oxford University Press, 2017. P. 173–176.
8. Andresani G., Ferlie E. Studying Governance Within the British Public Sector and Without: Theoretical and Methodological Issues // Public Management Review. 2006. Vol. 8, iss. 3. P. 415–432.
9. Christensen T., Lægveid P. Increased Complexity in Public Organizations – The Challenges of Combining NPM and Post-NPM // Governance of Public Sector Organizations: Proliferation, Autonomy and Performance / P. Lægveid, K. Verhoest (eds.). Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2010. P. 255–275.
10. Drucker P. Managing for Results. Oxford : Heinemann, 1964. 240 p.
11. Briggs S. An Exploratory Study of the Factors Influencing Undergraduate Student Choice: The Case of Higher Education in Scotland // Studies in Higher Education. 2006. Vol. 31. P. 6705–6772.
12. Kallio K.-M., Kallio T. J. Management-by-Results and Performance Measurement in Universities – Implications for Work Motivation // Studies in Higher Education. 2014. Vol. 39, iss. 4. P. 574–589.
13. Мунцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 512 с.
14. Deem R., Hillyard S., Reed M. Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism: The Changing Management of UK Universities. Oxford University Press, 2007. 256 p.
15. Carvalho T., Santiago R. New Public Management and ‘Middle Management’: How Do Deans Influence Institutional Policies? // The Changing Dynamics of Higher Education Middle Management / V. Lynn Meek, L. Goedegebuure, R. Santiago, T. Carvalho (eds.). Dordrecht : Springer, 2010. P. 165–196.
16. Santiago R., Carvalho T. The “Dark Side of the Moon” // Global Challenges, National Initiatives, and Institutional

- Responses: The Transformation of Higher Education / C. Sarrico, P. Teixeira, A. Magalhães, A. Veiga [et al.] (eds.). Rotterdam : Sense Publishers, 2016. P. 55–76.
17. Кузьминов Я. И., Юдкевич М. М. Университеты в России: как это работает. Москва : Изд. дом НИУ ВШЭ, 2021. 616 с.
18. Ball S. J. Neoliberal Education? Confronting the Slouching Beast // Policy Futures in Education. 2016. Vol. 14, iss. 8. P. 1046–1059.
19. Boer H. de, Enders J., Schimank U. On the Way towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany // New Forms of Governance in Research Organizations / D. Jansen (ed.). Dordrecht : Springer, 2007. P. 137–152.
20. Воробьева И. В. Социально-трудовое положение преподавателей вуза: элитные специалисты или потенциальные прекарии? // Высшее образование в России. 2022. Т. 31, № 10. С. 69–86.
21. Тощенко Ж. Т. Прекариат – новый социальный класс // Социологические исследования. 2015. № 6 (374). С. 3–13.
22. Стэндинг Г. Прекариат: новый опасный класс. Москва : Ад Маргинем Пресс, 2014. 328 с.
23. Halfman W., Radder H. The Academic Manifesto: From an Occupied to a Public University // Minerva. 2015. Vol. 53. P. 165–187.
24. Gill R. Academics, Cultural Workers and Critical Labour Studies // Journal of Cultural Economy. 2014. Vol. 7, iss. 1. P. 12–30.
25. Power M. The Audit Society – Second Thoughts // International Journal of Auditing. 2000. Vol. 4, iss. 1. P. 111–119.
26. Burrows R. Living with the H-Index? Metric Assemblages in the Contemporary Academy // The Sociological Review. 2012. Vol. 60, iss. 2. P. 355–372.
27. Gulbrandsen L. H. Accountability Arrangements in Non-State Standards Organizations: Instrumental Design and Imitation // Organization. 2008. Vol. 15, iss. 4. P. 563–583.
28. Craig R., Amernic J., Tourish D. Perverse Audit Culture and Accountability of the Modern Public University // Financial Account Ability and Management. 2014. Vol. 30, iss. 1. P. 1–24.
29. Espeland W., Sauder M. Rankings and Reactivity: How Public Measures Recreate Social Worlds // American Journal of Sociology. 2007. Vol. 113, iss. 1. P. 1–40.
30. Ball S. J. Performativity, Commodification and Commitment: An I-spy Guide of the Neoliberal University // British Journal of Educational Studies. 2012. Vol. 60, iss. 1. P. 17–28.
31. Baudot P. Who's Counting? Institutional Autonomy and the Production of Activity Data for Disability Policy in France (2006–2014) // Partecipazione Conflitto. 2014. Vol. 7, iss. 2. P. 294–313.
32. Bruno I., Didier E., Vitale T. Statactivism: Forms of Action between Disclosure and Affirmation // Partecipazione Conflitto. 2014. Vol. 7, iss. 2. P. 198–220.
33. Erickson M., Hanna P., Walker C. The UK Higher Education Senior Management Survey: A Statactivist Response to Managerialist Governance // Studies in Higher Education. 2021. Vol. 46, iss. 11. P. 2134–2151.
34. Lynch K., Ivancheva M. Academic Freedom and the Commercialization of Universities: A Critical Ethical Analysis // Ethics in Science and Environmental Politics. 2015. Vol. 15, iss. 1. P. 71–85.
35. Bauwens R., Audenaert M., Huisman J., Decramer A. Performance Management Fairness and Burnout: Implications for Organizational Citizenship Behaviors // Studies in Higher Education. 2019. Vol. 44, iss. 3. P. 584–598.
36. Waeyenberg T. van, Decramer A., Desmidt S., Audenaert M. The Relationship Between Employee Performance Management and Civil Servants' Turnover Intentions: A Test of the Mediating Roles of System Satisfaction and Affective Commitment // Public Management Review. 2017. Vol. 19, iss. 6. P. 747–764.
37. McCormack J., Propper C., Smith S. Herding Cats? Management and University Performance // The Economic Journal. 2014. Vol. 124. P. F534–F564.
38. Barkhuizen N., Rothmann S., Vijver F. J. R. van de. Burnout and Work Engagement of Academics in Higher Education Institutions: Effects of Dispositional Optimism // Stress and Health. 2014. Vol. 30, iss. 4. P. 322–332.
39. Demerouti E., Bakker A., Vardakou I., Kantas A. The Convergent Validity of Two Burnout Instruments: A Multitrait-Multimethod Analysis // European Journal of Psychological Assessment. 2003. Vol. 19, iss. 1. P. 12–23.
40. Watts J., Robertson N. Burnout in University Teaching Staff: A Systematic Literature Review // Educational Research. 2011. Vol. 53, iss. 1. P. 33–50.
41. Halbesleben J. R. B., Buckley M. R. Burnout in Organizational Life // Journal of Management. 2014. Vol. 30, iss. 6. P. 859–879.
42. Томилин О. Б., Фадеева И. М., Томилин О. О. Оценка степени интеллектуального и эмоционального выгорания в высшей школе // Университетское управление: практика и анализ. 2019. Т. 23, № 1–2. С. 141–154.
43. Fotiadou M. Denaturalising the Discourse of Competition in the Graduate Job Market and the Notion of Employability: A Corpus-Based Study of UK University Websites // Critical Discourse Studies. 2020. Vol. 17, iss. 3. P. 260–291.
44. Docherty T. Universities at War. London : Sage, 2015. 160 p.
45. Приказ Минобрнауки РФ от 01.02.2022 № 92 «Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных бюджетных и автономных образовательных учреждений высшего образования, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, и работы их руководителей, по результатам достижения которых устанавливаются выплаты стимулирующего характера руководителям таких учреждений» [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202203140027> (дата обращения: 08.08.2023).
46. Krücken G., Blümel A., Kloeke K. The Managerial Turn in Higher Education? On the Interplay of Organizational and Occupational Change in German Academia // Minerva. 2013. Vol. 51, iss. 4. P. 417–442.
47. Baltaru R.-D. Do Non-Academic Professionals Enhance Universities' Performance? Reputation vs Organization // Studies in Higher Education. 2019. Vol. 44, iss. 7. P. 1183–1196.
48. Бахтин М. М. Творчество Франсуа Рабле и народная культура Средневековья и Ренессанса. Москва : Азбука, 2021. 640 с.
49. Прикосновение к пониманию. Интервью с О. Назайкинской [Электронный ресурс]. URL: <http://libinform.ru/read/articles/>

Prikosnovenie-kponimaniyu/?fbclid=IwAR3-gZEPqFkcir7Wу93rmoFZGrX5Ssn55W8aBH0rK4-CaYhHVUV4voU_Cd8 (дата обращения: 08.08.2023).

50. Маршрутная карта трансформации университета. Экспертный доклад. Центр трансформации образования СКОЛКОВО, 2021. 103 с.

51. Курбатова М. В., Донова И. В. Эффективный контракт в высшем образовании: результаты реализации проекта // Журнал институциональных исследований. 2019. Т. 11, № 2. С. 122–145.

52. Ylijoki O.-H., Henriksson L. Tribal, Proletarian and Entrepreneurial Career Stories: Junior Academics as a Case in Point // *Studies in Higher Education*. 2017. Vol. 42, iss. 7. P. 1292–1308.

53. Анохина Е. М., Бойко И. П., Болдырева Н. Б. и др. Глобальная конкурентоспособность ведущих университетов: модели и методы ее оценки и прогнозирования. Москва : Проспект, 2018. 544 с.

54. Kober R., Ng J., Paul B. J. The Interrelationship between Management Control Mechanisms and Strategy // *Management Accounting Research*. 2007. Vol. 18, iss. 4. P. 425–452.

55. Cano M., Murray R., Kourouklis A. Can Lean Management Change the Managerial Culture in Higher Education? // *Studies in Higher Education*. 2022. Vol. 47, iss. 4. P. 915–927.

56. Liker J. K. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. New York : McGraw-Hill, 2004. 366 p.

57. Zimmerman W. J. Kaizen: The Search for Quality // *The Journal of Continuing Higher Education*. 1991. Vol. 39, iss. 3. P. 7–10.

58. Liker J. K., Hoseus M. Human Resource Development in Toyota Culture // *International Journal of Human Resources Development and Management*. 2010. Vol. 10, iss. 1. P. 34–50.

59. Balzer W. K., Francis D. E., Krehbiel T. C., Shea N. A Review and Perspective on Lean in Higher Education // *Quality Assurance in Education*. 2016. Vol. 24, iss. 4. P. 442–462.

60. Holm M., Waterbury T. Lean and Continuous Improvement in Higher Education // *Academic Leader*. 2010. Vol. 26, iss. 5. P. 4–5.

61. Emilian M. L. Engaging Faculty in Lean Teaching // *International Journal of Lean Six Sigma*. 2015. Vol. 6, iss. 1. P. 89–91.

62. Douglas J. A., Antony J., Douglas A. Waste Identification and Elimination in HEIs: The Role of Lean Thinking // *International Journal of Quality and Reliability Management*. 2015. Vol. 32, iss. 9. P. 970–981.

63. Waterbury T. Learning from the Pioneers: A Multiple-Case Analysis of Implementing Lean in Higher Education // *International Journal of Quality and Reliability Management*. 2015. Vol. 32, iss. 9. P. 934–950.

64. Pollitt C., Bourkeart G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford University Press, 2004. 345 p.

References

1. Tomilin O. B., Klyuev A. K. «Chernye lebedi» organizatsionnogo dizaina rossiiskikh universitetov [“Black Swans” in Organizational Design of Russian Universities].

Vysshee obrazovanie v Rossii, 2021, vol. 30, no. 8–9, pp. 44–55. (In Russ.).

2. Keynes J. M. Obshchaya teoriya zanyatosti, protsenta i deneg. Izbrannoe [The General Theory of Employment, Interest and Money. Selected Works], Moscow, Eksmo, 2007, 960 p. (In Russ.).

3. Gokhberg L. M., Ozerova O. K., Sautina E. V., Shugal' N. B. Obrazovanie v tsifrakh: 2020: Kratkii statisticheskii sbornik [Education in Numbers: 2020: A Brief Statistical Collection], Moscow, Higher School of Economics, 2020, 120 p. (In Russ.).

4. Carvalho T., Videira P. Losing Autonomy? Restructuring Higher Education Institutions Governance and Relations Between Teaching and Non-Teaching Staff. *Studies in Higher Education*, 2019, vol. 44, iss. 4, pp. 762–773. (In Eng.).

5. Davis G. Why I Support the Deregulation of Higher Education, available at: <https://theconversation.com/glyn-davis-why-i-support-the-deregulation-of-higher-education-36766> (accessed 08.08.2023). (In Eng.).

6. Reichert S., Tauch C. Trends in Learning Structures in European Higher Education III. Presentation for the European Higher Education Convention in Graz, May 2003, 53 p. (In Eng.).

7. Enders J. The Rise and Fall of Systems Thinking: Towards a Post-Bourdieuian Study of Field Dynamics. In: P. Scott, J. Gallacher, G. Parry (Eds.), *New Languages and Landscapes of Higher Education*, Oxford University Press, 2017, pp. 173–176. (In Eng.).

8. Andresani G., Ferlie E. Studying Governance Within the British Public Sector and Without: Theoretical and Methodological Issues. *Public Management Review*, 2006, vol. 8, iss. 3, pp. 415–432. (In Eng.).

9. Christensen T., Læg Reid P. Increased Complexity in Public Organizations – The Challenges of Combining NPM and Post-NPM. In: P. Læg Reid, K. Verhoest (Eds.), *Governance of Public Sector Organizations: Proliferation, Autonomy and Performance*, Palgrave Macmillan, 2010, pp. 255–275. (In Eng.).

10. Drucker P. Managing for Results. Oxford: Heinemann, 1964. 240 p. (In Eng.).

11. Briggs S. An Exploratory Study of the Factors Influencing Undergraduate Student Choice: The Case of Higher Education in Scotland. *Studies in Higher Education*, 2006, vol. 31, pp. 6705–6772. (In Eng.).

12. Kallio K.-M., Kallio T. J. Management-by-Results and Performance Measurement in Universities – Implications for Work Motivation. *Studies in Higher Education*, 2014, vol. 39, iss. 4, pp. 574–589. (In Eng.).

13. Mintzberg G. Struktura v kulake: sozdanie effektivnoi organizatsii [Structure in Fives: Designing Effective Organization], Saint Petersburg, Piter, 2004, 512 p. (In Russ.).

14. Deem R., Hillyard S., Reed M. Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism: The Changing Management of UK Universities. Oxford University Press, 2007. 256 p. (In Eng.).

15. Carvalho T., Santiago R. New Public Management and ‘Middle Management’: How Do Deans Influence Institutional Policies? In: V. Lynn Meek, L. Goedegebuure, R. Santiago, T. Carvalho (Eds.), *The Changing Dynamics of Higher Education Middle Management*, Springer, 2010, pp. 165–196. (In Eng.).

16. Santiago R., Carvalho T. The “Dark Side of the Moon”. In: C. Sarrico, P. Teixeira, A. Magalhães, A. Veiga [et al.] (eds.), *Global Challenges, National Initiatives, and Institutional Responses: The Transformation of Higher Education*, Rotterdam, 2016, pp. 55–76. (In Eng.).
17. Kuzminov Ya. I., Yudkevich M. M. *Universitety v Rossii: kak eto rabotaet* [Russian Universities: How the System Works], Moscow, Higher School of Economics, 2021, 616 p. (In Russ.).
18. Ball S. J. Neoliberal Education? Confronting the Slouching Beast. *Policy Futures in Education*, 2016, vol. 14, iss. 8, pp. 1046–1059. (In Eng.).
19. Boer H. de, Enders J., Schimank U. On the Way towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. In: D. Jansen (Ed.), *New Forms of Governance in Research Organizations*, Springer, 2007, pp. 137–152. (In Eng.).
20. Vorobyova I. V. Sotsial’no-trudovoe polozhenie prepodavatelei vuza: elitnye spetsialisty ili potentsial’nye prekarii? [Social and Labor Status of University Teachers: Elite Specialists or Precariat?]. *Vysshee obrazovanie v Rossii*, 2022, vol. 31, no. 10, pp. 69–86. (In Russ.).
21. Toshchenko Zh. T. Prekariat – novyi sotsial’nyi klass [The Precariat as a New Social Class]. *Sotsiologicheskie issledovaniya*, 2015, no. 6, pp. 3–13. (In Russ.).
22. Standing G. *Precariat: novyi opasnyi klass* [The Precariat: The New Dangerous Class], Moscow, Ad Marginem Press, 2014, 328 p. (In Russ.).
23. Halfman W., Radder H. The Academic Manifesto: From an Occupied to a Public University. *Minerva*, 2015, vol. 53, pp. 165–187. (In Eng.).
24. Gill R. Academics, Cultural Workers and Critical Labour Studies. *Journal of Cultural Economy*, 2014, vol. 7, iss. 1, pp. 12–30. (In Eng.).
25. Power M. The Audit Society – Second Thoughts. *International Journal of Auditing*, 2000, vol. 4, iss. 1, pp. 111–119. (In Eng.).
26. Burrows R. Living with the H-Index? Metric Assemblages in the Contemporary Academy. *The Sociological Review*, 2012, vol. 60, iss. 2, pp. 355–372. (In Eng.).
27. Gulbrandsen L. H. Accountability Arrangements in Non-State Standards Organizations: Instrumental Design and Imitation. *Organization*, 2008, vol. 15, iss. 4, pp. 563–583. (In Eng.).
28. Craig R., Amernic J., Tourish D. Perverse Audit Culture and Accountability of the Modern Public University. *Financial Account Ability and Management*, 2014, vol. 30, iss. 1, pp. 1–24. (In Eng.).
29. Espeland W., Sauder M. Rankings and Reactivity: How Public Measures Recreate Social Worlds. *American Journal of Sociology*, 2007, vol. 113, iss. 1, pp. 1–40. (In Eng.).
30. Ball S. J. Performativity, Commodification and Commitment: An I-spy Guide of the Neoliberal University. *British Journal of Educational Studies*, 2012, vol. 60, iss. 1, pp. 17–28. (In Eng.).
31. Baudot P. Who’s Counting? Institutional Autonomy and the Production of Activity Data for Disability Policy in France (2006–2014). *Partecipazione e Conflitto*, 2014, vol. 7, iss. 2, pp. 294–313. (In Eng.).
32. Bruno I., Didier E., Vitale T. Statactivism: Forms of Action between Disclosure and Affirmation. *Partecipazione e Conflitto*, 2014, vol. 7, iss. 2, pp. 198–220. (In Eng.).
33. Erickson M., Hanna P., Walker C. The UK Higher Education Senior Management Survey: A Statactivist Response to Managerialist Governance. *Studies in Higher Education*, 2021, vol. 46, iss. 11, pp. 2134–2151. (In Eng.).
34. Lynch K., Ivancheva M. Academic Freedom and the Commercialization of Universities: A Critical Ethical Analysis. *Ethics in Science and Environmental Politics*, 2015, vol. 15, iss. 1, pp. 71–85. (In Eng.).
35. Bauwens R., Audenaert M., Huisman J., Decramer A. Performance Management Fairness and Burnout: Implications for Organizational Citizenship Behaviors. *Studies in Higher Education*, 2019, vol. 44, iss. 3, pp. 584–598. (In Eng.).
36. Waeyenberg T. van, Decramer A., Desmidt S., Audenaert M. The Relationship Between Employee Performance Management and Civil Servants’ Turnover Intentions: A Test of the Mediating Roles of System Satisfaction and Affective Commitment. *Public Management Review*, 2017, vol. 19, iss. 6, pp. 747–764. (In Eng.).
37. McCormack J., Propper C., Smith S. Herding Cats? Management and University Performance. *The Economic Journal*, 2014, vol. 124, pp. F534–F564. (In Eng.).
38. Barkhuizen N., Rothmann S., Vijver F. J. R. van de. Burnout and Work Engagement of Academics in Higher Education Institutions: Effects of Dispositional Optimism. *Stress and Health*, 2014, vol. 30, iss. 4, pp. 322–332. (In Eng.).
39. Demerouti E., Bakker A., Vardakou I., Kantas A. The Convergent Validity of Two Burnout Instruments: A Multitrait-Multimethod Analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 2003, vol. 19, iss. 1, pp. 12–23. (In Eng.).
40. Watts J., Robertson N. Burnout in University Teaching Staff: A Systematic Literature Review. *Educational Research*, 2011, vol. 53, iss. 1, pp. 33–50. (In Eng.).
41. Halbesleben J. R. B., Buckley M. R. Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 2014, vol. 30, iss. 6, pp. 859–879. (In Eng.).
42. Tomilin O. B., Fadeeva I. M., Tomilin O. O. Otsenka stepeni intellektual’nogo i emotsional’nogo vygoraniya v vysshei shkole [Intellectual and Emotional Burnout Degree Assessment at Higher School]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2019, vol. 23, no. 1–2, pp. 141–154. (In Russ.).
43. Fotiadou M. Denaturalising the Discourse of Competition in the Graduate Job Market and the Notion of Employability: A Corpus-Based Study of UK University Websites. *Critical Discourse Studies*, 2020, vol. 17, iss. 3, pp. 260–291. (In Eng.).
44. Docherty T. *Universities at War*. London: Sage, 2015. 160 p. (In Eng.).
45. Prikaz Minobrnauki RF ot 01.02.2022 № 92 «Ob utverzhdenii pokazatelei effektivnosti deyatelnosti federal’nykh byudzhethnykh i avtonomnykh obrazovatel’nykh uchrezhdenii vysshego obrazovaniya, podvedomstvennykh Ministerstvu nauki i vysshego obrazovaniya Rossiiskoi Federatsii, i raboty ikh rukovoditelei, po rezul’tatam dostizheniya kotorykh ustanavlivayutsya vyplaty stimuliruyushchego kharaktera rukovoditelyam takikh uchrezhdenii» [The Order of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation no. 92 “On Approval of Performance Indicators for Federal

Budgetary and Autonomous Educational Institutions of Higher Education Subordinate to the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, and the Work of their Leaders, Based on the Results of which Incentive Payments are Established for the Heads of Such Institutions” dated 01.02.2022], available at: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202203140027> (accessed 08.08.2023). (In Russ.).

46. Krücken G., Blümel A., Kloke K. The Managerial Turn in Higher Education? On the Interplay of Organizational and Occupational Change in German Academia. *Minerva*, 2013, vol. 51, iss. 4, pp. 417–442. (In Eng.).

47. Baltaru R.-D. Do Non-Academic Professionals Enhance Universities’ Performance? Reputation vs Organization. *Studies in Higher Education*, 2019, vol. 44, iss. 7, pp. 1183–1196. (In Eng.).

48. Bakhtin M. M. Tvorchestvo Fransua Rable i narodnaya kul'tura Srednevekov'ya i Rennanssa [The Work of François Rabelais and the Popular Culture of the Middle Ages and the Renaissance], Moscow, Azbuka, 2021, 640 p. (In Russ.).

49. Prikosnovenie k ponimaniyu. Interv'y u s O. Nazaikinskoi [To Touch the Understanding. An Interview with O. Nazaikinskaya], available at: http://libinform.ru/read/articles/Prikosnovenie-kponimaniyu/?fbclid=IwAR3-gZEPqFkcir7Wy93rmoFZGrX5Ssn55W8aBH0rK4-CaYhHVUV4voU_Cd8 (accessed 08.08.2023). (In Russ.).

50. Marshrutnaya karta transformatsii universiteta. Ekspertnyi doklad [Route Map of University Transformation. Expert Report], Tsentr transformatsii obrazovaniya SKOLKOVO, 2021, 103 p. (In Russ.).

51. Kurbatova M. V., Donova I. V. Effektivnyi kontrakt v vysshem obrazovanii: rezul'taty realizatsii proekta [Higher Education: Some Results of Project Implementation]. *Zhurnal institutsional'nykh issledovaniy*, 2019, vol. 11, no. 2, pp. 122–145. (In Russ.).

52. Ylijoki O.-H., Henriksson L. Tribal, Proletarian and Entrepreneurial Career Stories: Junior Academics as a Case in Point. *Studies in Higher Education*, 2017, vol. 42, iss. 7, pp. 1292–1308. (In Eng.).

53. Anokhina E. M., Boiko I. P., Boldyreva N. B. et al. Global'naya konkurentosposobnost' vedushchikh universitetov: modeli i metody ee otsenki i prognozirovaniya [Global

Competitiveness of Leading Universities: Models and Methods for its Assessment and Forecasting], Moscow, Prospekt, 2018, 544 p. (In Russ.).

54. Kober R., Ng J., Paul B. J. The Interrelationship between Management Control Mechanisms and Strategy. *Management Accounting Research*, 2007, vol. 18, iss. 4, pp. 425–452. (In Eng.).

55. Cano M., Murray R., Kourouklis A. Can Lean Management Change the Managerial Culture in Higher Education? *Studies in Higher Education*, 2022, vol. 47, iss. 4, pp. 915–927. (In Eng.).

56. Liker J. K. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. New York: McGraw-Hill, 2004. 366 p. (In Eng.).

57. Zimmerman W. J. Kaizen: The Search for Quality. *The Journal of Continuing Higher Education*, 1991, vol. 39, iss. 3, pp. 7–10. (In Eng.).

58. Liker J. K., Hoseus M. Human Resource Development in Toyota Culture. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 2010, vol. 10, iss. 1, pp. 34–50. (In Eng.).

59. Balzer W. K., Francis D. E., Krehbiel T. C., Shea N. A Review and Perspective on Lean in Higher Education. *Quality Assurance in Education*, 2016, vol. 24, iss. 4, pp. 442–462. (In Eng.).

60. Holm M., Waterbury T. Lean and Continuous Improvement in Higher Education. *Academic Leader*, 2010, vol. 26, iss. 5, pp. 4–5. (In Eng.).

61. Emilian M. L. Engaging Faculty in Lean Teaching. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2015, vol. 6, iss. 1, pp. 89–91. (In Eng.).

62. Douglas J. A., Antony J., Douglas A. Waste Identification and Elimination in HEIs: The Role of Lean Thinking. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2015, vol. 32, iss. 9, pp. 970–981. (In Eng.).

63. Waterbury T. Learning from the Pioneers: A Multiple-Case Analysis of Implementing Lean in Higher Education. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2015, vol. 32, iss. 9, pp. 934–950. (In Eng.).

64. Pollitt C., Bourkeart G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford University Press, 2004. 345 p. (In Eng.).

Информация об авторе / Information about the author

Томилин Олег Борисович – кандидат химических наук, доцент, заведующий кафедрой физической химии, Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева; tomilinob@mail.ru.

Oleg B. Tomilin – PhD (Chemistry), Associate Professor, Head of the Department of Physical Chemistry, National Research Mordovia State University named after N. P. Ogarev; tomilinob@mail.ru.





ТРУДОВАЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ: НА ПРИМЕРЕ ВКЛЮЧЕННОСТИ В КОРПОРАТИВНЫЕ ПРОЕКТЫ

Г. З. Ефимова^а, А. С. Латышев^б

*^а Тюменский государственный университет
Россия, 625003, Тюмень, ул. Володарского, 6;
g.z.efimova@utmn.ru*

*^б Кампус «Школа 21» в Великом Новгороде; Новгородский государственный
университет им. Ярослава Мудрого
Россия, 173003, Великий Новгород, ул. Большая Санкт-Петербургская, 41*

Аннотация. В статье рассматривается концепт «вовлеченности работников» в организационном управлении, представлены ключевые характеристики и детерминанты вовлеченности и меры управления трудовой вовлеченностью. Проанализирована связь трудового отчуждения и «выгорания» работников; отмечены преимущества высокой трудовой вовлеченности и риски низкой трудовой вовлеченности.

Исследовательский фокус обращен на вовлеченность персонала в академической сфере. Если учитывать происходящие процессы модернизации и трансформации сектора высшего образования, в которые включены российские университеты, высокий уровень вовлеченности работников потенциально может помочь эффективно справляться с новыми вызовами.

Проведен анализ теоретических концепций вовлеченности персонала в работу организации. Представлены результаты лонгитюдного социологического исследования, реализованного на основании авторского опросника. Проведено четыре волны мониторинга: январь 2018 г. (N=708), январь 2019 г. (N=840), февраль 2020 г. (N=522), февраль 2022 г. (N=552). Исследование направлено на изучение вовлеченности научно-педагогических сотрудников в деятельность и корпоративные проекты университета в сравнении с иными категориями работников. Определены типы трудовой вовлеченности работников и ключевые факторы, детерминирующие изменение уровня их вовлеченности в деятельность организации и реализацию отдельных корпоративных проектов.

Выделены три типа трудовой вовлеченности работников: высокая (безоговорочная), средняя (лабильная) и низкая (избегающая). Наиболее высокая трудовая вовлеченность отмечена среди представителей высшего руководства и линейных руководителей.

Изучение трудовой вовлеченности сотрудников имеет практическое значение для исследователей и специалистов в области управления человеческими ресурсами в организации. Статья представляет интерес для федеральных и региональных органов власти в сфере образования, руководителей учреждений высшего образования, управлений по работе с персоналом в университетах и для сотрудников вузов.

Ключевые слова: трудовая вовлеченность персонала, оценка вовлеченности, типы трудовой вовлеченности, университет, высшее учебное заведение, ректор, линейные руководители, профессорско-преподавательский состав, научно-педагогические работники, административно-вспомогательный персонал

Благодарности. Авторы благодарят Тюменский государственный университет за организационную поддержку проведения социологического исследования, а также сотрудников ТюмГУ, принявших в нем участие.

Для цитирования: Ефимова Г. З., Латышев А. С. Трудовая вовлеченность работников высшего учебного заведения: на примере включенности в корпоративные проекты // Университетское управление: практика и анализ. 2023. Т. 27, № 3. С. 131–148. DOI: 10.15826/umpa.2023.03.028.

LABOR INVOLVEMENT OF EMPLOYEES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: BASED ON CORPORATE PROJECTS

G. Z. Efimova^a, A. S. Latyshev^b

^a University of Tyumen
6 Volodarskogo str., Tyumen, 625003, Russian Federation;
g.z.efimova@utmn.ru

^b Campus «School 21» in Veliky Novgorod, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University;
41 Bolshaya Sankt-Peterburgskaya str., Veliky Novgorod, 173003, Russian Federation

Abstract. The article examines the concept of «employee involvement» in organizational management, presents the key characteristics and determinants of this involvement, shows how to manage labor involvement. The authors analyze the connection between labor alienation and employees' «burnout», the advantages of high and the risks of low labor involvement.

The research focuses on the involvement of staff in the academic field. Given the ongoing processes of modernization and transformation of the higher education sector, which also cover Russian universities, a high level of employees' engagement can potentially help to effectively cope with new challenges.

We analyze theoretical concepts of personnel involvement in the work of the organization and present the results of a longitudinal sociological study based on our questionnaire. Four monitoring waves were carried out: in 2018 (N=708), in 2019 (N=840), in 2020 (N=522), and in 2022 (N=552). The research is aimed at studying the involvement of scientific and pedagogical staff in the activities and corporate projects of the university (in comparison with other categories of employees). There are found out the types of employee involvement and the key factors determining the change in the level of their involvement in the activities of the organization and in the implementation of individual corporate projects. We have identified three types of employee involvement: high (unconditional), medium (labile) and low (avoidant) involvement. The highest labor involvement is noted among senior staff and line managers.

The study of employee involvement is of practical importance for researchers and practitioners in the sphere of human resource management. The article might be of interest for federal and regional authorities in the field of education, for heads of higher education institutions, for university human resource departments, and for university staff in general. **Keywords:** staff involvement, involvement evaluation, types of labor involvement, university, higher education institution, rector, line managers, professors, research and teaching staff, administrative and support staff

Acknowledgments. The authors are grateful to University of Tyumen for the organizational support of the sociological study, and especially to the employees of University of Tyumen who took part in it.

For citation: Efimova G. Z., Latyshev A. S. Labor Involvement of Employees of Higher Education Institutions: Based on Corporate Projects. *University Management: Practice and Analysis*, 2023, vol. 27, no. 3, pp. 131–148. doi 10.15826/umpa.2023.03.028. (In Russ.).

Введение и актуальность

В практике управления человеческими ресурсами отношение сотрудников к организации и трудовой деятельности измеряется через удовлетворенность, лояльность и вовлеченность. Фокус внимания данной статьи направлен на вовлеченность как один из аспектов расположения работника к организации и ее деятельности.

С начала XXI в. тема вовлеченности сотрудников прочно закрепилась в повестке дня организационного менеджмента в качестве ключевого бизнес-показателя. В отечественной и зарубежной практике управление **вовлеченностью** сотрудников находится на начальном этапе становления, а социологические исследования сконцентрированы в основном на удовлетворенности работой и необходимых условиях для обеспечения вовлеченности персонала.

Вовлеченность определяет эффективность работы организации и системы управления человеческими ресурсами. Также вовлеченность работников – один из принципов менеджмента качества, закрепленный в стандарте ISO 9000:2015¹. Многие организации (в том числе в сфере высшего образования) самостоятельно или с привлечением сторонних специалистов проводят эмпирические исследования вовлеченности сотрудников для реализации сбалансированного комплекса управленческих решений. Это становится наглядным индикатором отношения сотрудника к трудовой деятельности и к организации в целом, к происходящим изменениям и готовности участвовать в них. Вовлеченность персонала определяется «интересом

¹ ISO 9000:2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:ru> (дата обращения: 26.12.2022).

самого работника, его внутренними устремлениями» [1]. К числу значимых детерминант вовлеченности персонала относят: политику организации (миссия, ценности, стратегия, процедуры), организационный климат (отношения с руководителем, коллегами, работа в команде), принципы организации труда персонала (распределение обязанностей, условия труда, система мотивации и вознаграждения) и возможности для самореализации на уровне личности (возможности для обучения и развития, перспективы карьерного роста, признание заслуг) [1].

Большинство организаций перед принятием управленческих решений проводят анкетирование сотрудников для оценки уровня и типа вовлеченности. Подобные опросы позволяют оценить, в какой группе работников уровень вовлеченности и удовлетворенности трудом достигает порогового уровня (или критического минимума), и принять конкретные меры по удержанию персонала, не допустив снижения производительности в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Поддержание работоспособности и развитие человеческого капитала сотрудников – стратегически более выгодное решение для организации, нежели рекрутинг новых, их адаптация и обучение. Организации (независимо от размера и сферы деятельности) стремятся удержать лучших сотрудников, заинтересовав их взаимовыгодными вариантами сотрудничества, выстраивая позитивные отношения и поддерживая их удовлетворенность работой. Современная практика управления персоналом предполагает партнерские отношения между работодателем и работником. Особенно это актуально в профессиональных сферах и на должностных уровнях, где кадровый спрос превышает предложение.

Ключевой **исследовательский вопрос**, рассматриваемый в рамках данной статьи, звучит следующим образом: «На каком уровне находится трудовая вовлеченность работников высшего учебного заведения, и каким образом организация может управлять его ростом?». Для университетов, организаций особого типа, решение данного вопроса имеет особую значимость. Миссия университетов как образовательных учреждений – обеспечение качественного образования и передовых научных исследований. Для этого необходима высокая трудовая вовлеченность и мотивация работников, чтобы они могли достигать серьезных результатов и обеспечивать продуктивную научную деятельность.

Поэтому университетам важно изучать уровень трудовой вовлеченности работников, чтобы обеспечить качественное образование, научные

исследования и инновации, а также поддержать репутацию и привлечение финансирования.

Концепт «вовлеченности работников» в организационном управлении

В работах отечественных исследователей термин «вовлеченность» трактуется как приверженность и лояльность работников по отношению к организации [2]. При этом вовлеченность – «не столько особое отношение к работе в организации, сколько определенное поведение персонала, позволяющее повысить эффективность его труда» [1]. Также этот термин трактуется как «физическое, когнитивное и эмоциональное состояние сотрудника, направленное на достижение желаемых результатов в работе организации» [3].

Вовлеченность определяют как «позитивное, удовлетворяющее, связанное с работой состояние души, характеризующееся активным участием, преданностью и поглощением» [4]; «эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое позволяет сотрудникам выполнять работу как можно лучше» [5]. Наряду с этим вовлеченность характеризуется через способность работников «вносить свой вклад в принятие фирмой решений» [6] и желание работать сверхурочно: «физическая и психическая энергия, которую работники длительное время дополнительно посвящают организационным процессам, не вызванная рациональными предпосылками» [7].

Высокий уровень вовлеченности персонала – условие и одновременно результат эффективности организации. Персонал с высоким уровнем вовлеченности реже уходит из организации, прилагает большие усилия для достижения намеченных результатов деятельности. Дополнительные индикаторы вовлеченности персонала – «позитивные отзывы сотрудников об организации, длительный период работы в организации, усилия по обеспечению успешной деятельности» [1].

Зарубежные исследователи выявили три аспекта, обеспечивающие вовлеченность в рабочий процесс: осмысленное представление о будущем, ощущение цели, хорошие взаимоотношения с руководством, коллегами и подчиненными [8]. Это налагает на работодателя ответственность по формированию заинтересованности работников в повседневных задачах, информирование о приоритетных для организации на данном этапе целях и задачах, повышение мотивации работников для выполнения рутинных функций, наличие обратной связи от руководителя, сигнализирующей об эффективности совершаемых действий.

Вовлеченность персонала отличается большей стабильностью проявления, нежели лояльность. При этом процесс формирования и поддержания вовлеченности персонала более трудоемок и ресурсозатратен для работодателя. Сотрудники, имеющую высокую степень вовлеченности в деятельность организации, готовы к расширенному трудовому функционалу, распространяющемуся за пределы должностной инструкции, если того требует производственная необходимость. Они удовлетворены действиями работодателя, стараются соотносить свои действия с интересами организации и ответственно подходят к выполнению повседневных трудовых обязанностей, занимая проактивную позицию.

Высокая вовлеченность работников проявляется в их положительных откликах об организации, желании продолжать трудовую деятельность и планировать карьерный рост, в мотивации к повышению качества работы и внесении предложений по оптимизации процессов в компании. Работники с высоким уровнем вовлеченности проявляют заботу не только о собственных интересах, но и о стратегических ориентирах организации. Они в большей степени готовы подключиться к внеплановой работе, чувствуют ответственность за общий результат, готовы работать в команде. Разумеется, не всегда это происходит в порыве альтруизма – сотрудник рассчитывает (или гарантированно уверен) в материальной компенсации за собственный труд при выполнении и перевыполнении КРП.

В данной статье будем опираться на следующее определение вовлеченности: «положительное отношение сотрудников к организации и ее ценностям. Вовлеченный сотрудник знает о бизнес-контексте и работает с коллегами над повышением производительности на работе на благо организации. Организация должна работать над развитием и возвращением вовлеченности, которая требует двухсторонних отношений между работодателем и работником» [9].

К. Притчард называет **три** приоритетные характеристики вовлеченности [10]: что сотрудники говорят об организации (*say*), насколько они лояльны к организации (*stay*), стремятся ли они выйти за рамки непосредственных обязанностей для достижения успеха организации (*strive*). На вовлеченность сотрудника влияют: объем работы, контроль, вознаграждение и признание, сообщество и социальная поддержка, восприятие справедливости и ценностей [11].

Исследователи выделяют **семь факторов вовлеченности**: (1) характер выполняемой работы; (2) работа, имеющая прозрачный смысл и цель;

(3) возможности для развития; (4) получение своевременного признания и вознаграждений; (5) построение уважительных и напористых отношений; (6) наличие открытых систем двусторонней коммуникации и (7) вдохновляющее лидерство [12].

Для оценки вовлеченности сотрудников используется Утрехтская шкала вовлеченности в работу (*Utrecht Work Engagement Scale, UWES*) [13]. Нормативным («пороговым») уровнем вовлеченности персонала считается 60%. При помощи шкалы измеряются **три** ключевых элемента вовлеченности сотрудников: активное участие (*энергичность*), преданность делу (*самоотверженность*) и поглощение работой (*сконцентрированность*) [3].

В Индии на примере ИТ-специалистов принята попытка изучить уровень вовлеченности сотрудников, подтвердившая позитивное влияние высокого уровня вовлеченности на трудовую удовлетворенность [14]. Когда организация рассматривает сотрудников как ценный актив, учитывая их вклад в общее дело, доверие к каждому члену команды ожидаемо возрастает, вследствие чего компания получает преимущества в производительности и лояльности коллектива. Масштабное исследование вовлеченности, проведенное Bloomberg, показало, что сотрудники, наиболее преданные своим организациям, прилагают на 57% больше усилий на работе и на 87% реже увольняются, чем сотрудники, не столь вовлеченные в рабочий процесс [15]. Неудивительно, что вовлеченность сотрудников становится решающим фактором успеха организации.

Вовлеченность персонала в академической сфере

Рост актуальности изучения вовлеченности персонала применительно к вузовской среде вызван существенными трансформациями специфики их деятельности, при этом богатое наследие университетов иногда может привести к «сильному сопротивлению изменениям» [16]. Чтобы эффективно справляться с возникающими вызовами, вузы должны быть одновременно гибкими и маневренными.

Дж. Ливингстон [17] обозначает четыре измерения вовлеченности научно-педагогических работников: преподавание, исследования, сервисы и совместимость с организацией (*fit to the organization*). Сотрудник, чьи ценности совпадают с ценностями организации, более продуктивен, и его удовлетворенность работой выше. Примером тому служат результаты исследования, проведенного в университетах Эквадора с целью выявления различий в зависимости от уровня вовлеченности и ценностей

работников, которое показало высокую приверженность делу среди университетских сотрудников и высокий уровень конгруэнтности ценностей [18].

Работники умственного труда (к числу которых относятся ученые и преподаватели) чаще испытывают позитивные эмоции от трудового процесса и имеют высокую мотивацию к работе, если они считают выполняемую работу осмысленной и видят в ней прогресс. Верно и обратное: чем чаще люди испытывают «чувство прогресса», тем больше вероятность того, что они будут творчески продуктивными в долгосрочной перспективе [19]. Не столь важно, пытаются сотрудники сделать научное открытие, производят продукт или оказывают услугу.

Удовлетворенность внутренними коммуникациями и трудовая вовлеченность сотрудников в значительной степени формируют восприятие брендов работодателей [20]. Удовлетворенность общением положительно коррелирует с показателями качества социального обмена (выполнение психологического контракта и воспринимаемая организационная поддержка) и обоими результатами – вовлеченностью сотрудников и привлекательностью работодателя [21]. Показатели качества социального обмена частично опосредовали взаимосвязь между удовлетворенностью внутренним общением, вовлеченностью сотрудников и привлекательностью работодателя. Удовлетворенность коммуникацией в организации приводит к повышению вовлеченности сотрудников и росту привлекательности работодателя.

На производительность труда сотрудников в 69 % случаев влияет их вовлеченность, трудовая мотивация и удовлетворенность работой [22]. Изучение влияния вовлеченности, мотивации и трудовой удовлетворенности на эффективность работы показало: (1) вовлеченность сотрудников положительно и значительно влияет на эффективность их работы; (2) мотивация к работе положительно и значительно влияет на производительность труда; (3) удовлетворенность работой положительно и значительно влияет на производительность труда; (4) мотивация к работе – доминирующая переменная, влияющая на производительность труда сотрудников; (5) высокая производительность труда поддерживается высокой вовлеченностью сотрудников, высокой мотивацией к работе, а также высокой удовлетворенностью работой [22].

Высшие учебные заведения всё больше признают значимость HR-функции. Исследование, проведенное среди 44 университетов Великобритании, показало, что директора по персоналу всё

чаще нанимаются из-за пределов сектора. Многие из них – новички на своей должности, что указывает на значительный приток «нового мышления» в академический сектор [16].

Вовлеченный работник отличается высоким уровнем интеллектуальной устойчивости и мотивацией к рабочим процессам, он готов прилагать усилия для достижения максимального результата труда даже при возникновении трудностей. Самоотверженность предполагает активное участие сотрудника в трудовых процессах, энтузиазм и вдохновение. Сконцентрированность на рабочих целях близка по содержанию состоянию потока (М. Чиксентмихайи) [23] и проявляется в способности сотрудника вовлекаться в выполняемую работу, испытывая ощущение счастья, самореализации и собственной значимости. В этом состоянии время проходит незаметно, и человек с трудом отделяет себя от своей работы. Подобная позиция подразумевает риск эмоционального истощения и профессионального выгорания. На связи выгорания и вовлеченности мы остановимся далее.

Трудовое отчуждение и «выгорание» работников

Внимание исследователей привлекает изучение связи трудовой вовлеченности и выгорания [24]. Выгоревшие работники чувствуют себя уставшими и истощенными, испытывают снижение профессиональной эффективности и характеризуются как циничные. В то время как их коллеги, вовлеченные в работу, энергичны и увлечены рабочими задачами, считают себя способными эффективно справляться с трудовыми обязанностями и идентифицируют себя с работой.

Выделяют два взгляда на взаимосвязь между вовлеченностью в работу и эмоциональным выгоранием. Согласно первой точке зрения (Maslach, Jackson, Leiter) [25], вовлеченность и выгорание – противоположные полюса континуума трудового благополучия (выгорание – отрицательный полюс, а вовлеченность – положительный). Второй подход предполагает рассматривать выгорание и вовлеченность в работу как разные концепции и оценивать их независимо друг от друга (Schaufeli, Bakker) [26]. Если сотрудник не имеет выгорания, это необязательно означает, что он имеет высокую вовлеченность в работу. Верно и обратное: сотрудник с низким уровнем вовлеченности – не всегда выгоревший сотрудник (Salanova, González-Romá, Bakker) [27].

Вовлеченность – связанное с работой и приносящее удовлетворение позитивное состояние ума;

оно характеризуется энергичностью, самоотверженностью и поглощенностью. **Энергичность** предполагает высокий уровень энергии и умственной устойчивости во время работы, готовность прикладывать усилия и быть настойчивым даже перед лицом трудностей. **Самоотверженность** трактуется как сильное участие в своей работе и переживание чувств значимости, энтузиазма, вдохновения, гордости и вызова. **Поглощенность** характеризуется полной концентрацией и счастливым погружением в работу, в результате чего время проходит быстро и человеку трудно отвлечься от работы.

Вовлеченность в работу – не сиюминутное, а устойчивое состояние человека. Разумеется, вовлеченные работники также чувствуют усталость. Однако в отличие от выгоревших сотрудников, воспринимающих усталость исключительно негативно, они описывают утомление как довольно приятное состояние, потому что оно связано с положительными достижениями. Некоторые вовлеченные сотрудники имеют опыт преодоления выгорания, что указывает на устойчивость и использование эффективных стратегий преодоления трудностей.

Если вовлеченность имеет отношение к конкретной организации, то профессиональное выгорание символизирует «усталость» от трудовых функций и может быть вызвано излишней погруженностью сотрудника в работу. Существует **три типа выгорания**, основанные на степени преданности работе [28]: **«неистовый»** тип (*высокововлеченные и амбициозные сотрудники, жертвующие здоровьем и личной жизнью ради работы*); **«недооцененный»** тип (*безразличные или скучающие работники, не способные самореализоваться на работе*); **«измученный»** тип (*сотрудники с низким уровнем контроля над результатами, не видящие подтверждения своим результатам*). На основании опроса 409 вузовских сотрудников [28] получены основные выводы: работающие более 40 часов еженедельно имеют наибольший риск «неистового» выгорания по сравнению с лицами, работающими менее 35 часов. Административный и обслуживающий персонал имеет наибольший риск «недооцененного» выгорания по сравнению с преподавательским и научно-исследовательским персоналом. Сотрудники с более чем шестнадцатилетним стажем работы в организации представляли наибольший риск «измученного» выгорания по сравнению с работниками с менее чем четырехлетним стажем работы.

Целенаправленные организационно-управленческие действия, ориентированные на предотвращение отчуждения работника от результатов своего труда и повышение его вовлеченности в рабочую

деятельность, играют решающую роль для эффективной и продуктивной работы в долгосрочной перспективе, снижая риск профессионального выгорания [29; 30]. Отчуждение труда – результат психологического состояния отдельного работника, проявляющийся в: (1) когнитивном отделении от работы и связанных с ней контекстов; (2) чувстве разочарования и сопровождающем его негативном влиянии, которое возникает в результате предполагаемой неспособности достичь своих целей посредством поведения, связанного с работой и организацией; (3) явное поведенческое состояние апатии. Отчуждение от работы негативно связано с эффективностью работы и может иметь серьезные последствия [31; 32; 33].

Риски низкой вовлеченности персонала

Низкая вовлеченность персонала провоцирует общекорпоративные риски: (1) *финансового* характера (снижается прибыль за счет «халатного» отношения сотрудников к обязанностям, негативных отзывов со стороны клиентов; сами сотрудники могут невольно или преднамеренно формировать негативный имидж организации); (2) *репутационного* характера (организация становится непривлекательной для клиентов и потенциальных сотрудников); (3) *мотивационного* характера (снижается качество работы, затягиваются сроки исполнения заданий); (4) *административного* характера (возрастают затраты на санкции в сторону сотрудников и контроль за ними, а не на их стимулирование и поощрение); (5) *кадрового* характера (высокая текучесть кадров вынуждает организацию к затратам на поиск и привлечение новых сотрудников, а также на их адаптацию).

Нелояльные и не вовлеченные в деятельность организации сотрудники могут передавать третьим лицам (в том числе конкурентам) информацию, предназначенную для внутрикорпоративного использования и представляющую коммерческую ценность. Такие сотрудники, помимо высокого риска увольнения, имеют потенциал снижения репутации организации за счет распространения субъективных впечатлений об опыте работы [34].

Высокий уровень вовлеченности персонала и их удовлетворенность работой открывает для организации горизонты развития и масштабирования, в то время как низкая вовлеченность сотрудников концентрирует усилия руководящего состава на контроле, нормативах и ужесточении требований к работникам. Подобная практика не находит отклика у сотрудников, способствуя имитации труда