

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ВУЗОВ В УСЛОВИЯХ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ: ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ИЛИ УНИФИКАЦИЯ?

Представлены результаты исследования, целью которого являлось получение характеристик современной кадровой политики вузов, формирующейся (трансформирующейся) под влиянием ряда институциональных изменений для определения вариантов их реагирования.

Было сделано предположение, что возрастающее давление государства и общества на вузы может рассматриваться как способ запустить извне организационные изменения в них. Как результат под влиянием внешнего давления может произойти либо унификация, либо дифференциация политик и практик управления, в том числе кадровых.

На основе опроса экспертов были выделены области дифференциации и унификации кадровых политик и программ развития вузов, а также варианты реагирования на институциональные изменения (реактивные, проактивные, сохранение статус-кво).

К л ю ч е в ы е с л о в а: кадровая политика, высшие учебные заведения, экспертный опрос, дифференциация, стратегия.

K. V. Zinkovskiy, D. I. Khlebovich

Personnel policy in universities in dynamic institutional environment: differentiation or standardization?

This paper considers the results of research dedicated to study the range of features of universities contemporary personnel policy. This policy is currently transforming under the influence of range of institutional changes. What types of responses do universities demonstrate to meet the transformations?

The following proposition was done: increasing pressure of government and society on universities can be considered as a trigger for organizational adjustment initialization. It could lead either to standardization or to differentiation of general and functional strategies including personnel management.

The expert survey has been done (15 expert from universities situated in 10 regions of the Russian Federation). It allowed for marking the scopes of standardization and differentiation of universities personnel policies as well as the range of response to institutional changes (reactive, proactive and status quo).

K e y w o r d s: personnel policy, higher education establishment, expert survey, differentiation, strategy.

Высшее образование находится под воздействием процессов системной и институциональной динамики, которые диктуют необходимость изменений. В таких условиях вузам приходится находить решения, которые позволили бы им сохранить себя как организацию, остаться конкурентоспособными и выполнять собственную миссию. Университет сталкивается с новой ситуацией, когда его руководство неизбежно начинает мыслить и действовать в категориях эффективности, хотя адекватные механизмы и формы управления таким «современным» университетом еще не разработаны и не осмыслены [9, 10].

В центре преобразований, меняющих ландшафт высшего образования, оказываются профессионалы, занятые в академической сфере; их деятельность становится объектом воздействия

проводимых реформ [1], профессорско-преподавательский состав рассматривается как критически важный, стратегический ресурс [21]. Сегодня, анализируя задачи и вызовы университетской политики в целом [14], авторы говорят о формировании важных условий для развития университетов в рамках кадровой политики, особое внимание и акцент переносятся на необходимость улучшения управления человеческими ресурсами. Сильная профессура остается ядром любой академической системы [3].

В теории стратегического управления предполагается, что организационные изменения, в том числе в кадровой политике, инициируются и направляются изнутри лицами, принимающими решения для достижения поставленных ими целей. На этом предположении выстраиваются ожидания стейкхолдеров, связанные

с самостоятельным развитием организаций. В то же время институциональный подход предполагает, что изменения направляются институциональным давлением на организацию и ее стремлением соответствовать предъявляемым требованиям. Если работает это предположение, то возрастающее давление государства и общества на вузы должно рассматриваться как способ запустить в них извне организационные изменения. При этом вполне вероятно, что под влиянием внешнего давления произойдет либо унификация, либо дифференциация принимаемых стратегических решений. Требования к росту эффективности, сопровождаемые сокращением ресурсов для поддержки ППС, могут иметь непредсказуемое и не вполне желаемое влияние на традиционные модели поведения академического персонала.

Несмотря на многочисленные публикации, посвященные проблемам высшего образования, анализу внутриуниверситетского устройства (как теоретическому, так и эмпирическому) все еще уделяется недостаточно внимания [8]. Мало, например, изучены тренды поведенческих изменений, возникающие вследствие новых кадровых политик в вузах, факторы, приводящие к дифференциации таких политик, а также оценка влияния институциональных изменений на сущность, содержание и приоритеты кадровых политик.

Системе высшего образования присуща «масштабность и комплексность осуществляемых изменений, расширение состава и изменение экономической и переговорной силы заинтересованных сторон» [4, с. 19]. Вузы определяют для себя разнообразные траектории развития в рамках происходящих институциональных изменений и давления со стороны внешней среды. При выборе траектории велика роль и высока степень участия академического сообщества, влияние человеческого фактора возрастает. Важнейший тренд в поведенческих изменениях университетов — дифференциация, «процесс формирования различающихся устойчивых моделей поведения и организации работы вузов, воспроизводимых в основных областях деятельности, в результатах, в управлении, в программах и проектах, как интегрированный ответ на конкретно-историческое сочетание факторов внешней и внутренней среды» [7, с. 44]. Политика в отношении человеческих ресурсов — один из управленческих инструментов, применяемых вузами. Люди, группы, климат рассматриваются как элемент в организационно-поведенческих характеристиках вуза.

Еще в 1997 г., правда применительно к бизнес-организациям, был сделан вывод о том, что им следует «двигаться от бюрократии в управлении персоналом к гибкости и живому отклику» [20, с. 14]. Характерной чертой кадровой политики в соответствии с этим должно стать не административное усиление «стандартизации», «унификации» или регламентации профессиональных требований к работнику [2], а максимальное предоставление ему возможностей для раскрытия его таланта и обеспечения общего успеха, развития инициативы и творческого применения способностей.

В исследовательском сообществе обсуждается вопрос относительно определения основных вариантов построения кадровых систем вузов. Считается, что традиционные политики и программы при сохранении известных задач администрирования кадров могут дополняться новыми, связанными с реализацией инновационных функций управления персоналом программами [13]. Так, например, в российскую практику начинает внедряться и адаптироваться институт академического развития — инструментальные политики, программы и процедуры, которые стимулируют и поддерживают сотрудников, чтобы те наилучшим образом добивались собственных целей и содействовали достижению целей университета [17].

Одно из важнейших направлений изменений — отказ от привычного паттерна поведения ППС, который заключается в стабильном извлечении дохода из уже имеющегося знания. Текущие стратегии в сфере кадровой работы чаще всего сводятся к достижению лучших показателей работы вузов, что продиктовано ужесточением процессов мониторинга деятельности вузов, а также, в части случаев, статусами вузов. Фактически это демонстрация «глобальной причастности к тому, как университеты пытаются соответствовать «новой контролируемости/подотчетности» [22, с. 185].

Обоснованно предположить, что новые практики становятся зачастую результатом внешнего давления и способом достижения необходимых результатов либо для сохранения статуса вуза, либо для соответствия критериям эффективности при прохождении мониторинга. Но таким образом вузы выбирают именно эффективные решения, а не просто нестандартные [12]. При этом приходится согласиться с экспертным сообществом, отмечающим, что инновационные процессы, проходящие в вузах, в частности связанные с кадровой политикой, не приводят

к значительному образовательному прогрессу, а скорее, восполняют отставания в системе образования. Эти процессы характерны для большинства вузов, хотя и различаются по своим темпам. Несмотря на то что ряду компонентов системы высшего образования даются позитивные оценки, серьезные изменения в них мало заметны [16]. Говорить о каких-то закономерностях в выборе тех или иных элементов кадровой политики, а также о кадровой политике как стратегии или культуре еще сложно. Кадровая политика пока рассматривается скорее как инструмент и способ действий, а не часть осмысленного стратегического плана.

В данной статье приведены некоторые результаты собственного исследования авторов, целью которого было получение характеристик современной кадровой политики вузов, формирующейся (трансформирующейся) под влиянием ряда институциональных изменений для определения вариантов реагирования и выработки рекомендаций по ее совершенствованию. Исследование должно было дать ответы на вопросы: какие практики характерны для кадровой политики вузов, трансформирующейся под влиянием институциональных изменений? какие изменения происходят в кадровой политике вузов? существуют ли различия в кадровой

политике вузов, в том числе для тех вузов, статусы которых определены институционально?

В качестве метода сбора информации был использован индивидуальный заочный опрос экспертов при помощи формализованной анкеты. Опрос выполнял диагностическую и проектировочную функции. Было опрошено 15 экспертов из вузов, представляющих десять регионов Российской Федерации (табл. 1). Анкеты рассылались по электронной почте. Время проведения опроса — май 2013 г.

В исследовании были получены данные, характеризующие кадровые политики вузов разных статусов в разрезе различных групп персонала, для вузов.

В вузах происходит письменное оформление и официальное утверждение ряда новых для университетского сообщества документов, определяющих различные стороны деятельности. Как показали ответы, в 100% обследованных вузов в письменном виде имеется общая стратегия развития, а также миссия. в большинстве вузов письменно также изложены организационные ценности и система академических надбавок. И если последний документ (система академических надбавок) — типичный пример новых практик современной академической

Таблица 1

Характеристики респондентов-экспертов

Параметры характеристик	Характеристики респондентов	Количество респондентов, чел.
Регион вуза	г. Москва	3
	Центральный федеральный округ	3
	Южный федеральный округ	1
	Уральский федеральный округ	1
	Сибирский федеральный округ	6
	Дальневосточный федеральный округ	1
Статус вуза	Национальный исследовательский университет	3
	Университет	9
	Академия	2
	Институт	1
Группа вуза	Университет	9
	Экономико-правовой	2
	Педагогический	1
	Технический и технологический	3
Позиция эксперта в вузе	Ректор	3
	Проректор	9
	Начальник управления	3

деятельности, то остальные (миссия, стратегия, система корпоративных ценностей) заимствованы из предпринимательской среды и культуры. К наименее разработанным документам (которые часто просто отсутствуют в вузах) относятся корпоративный кодекс и стратегия управления ППС и административным персоналом. Однако именно стратегия управления ППС в настоящее время является для ряда вузов первоочередным документом, который необходимо разработать и начать использовать (чуть более четверти экспертов отметили это).

Ответы экспертов на вопрос о том, в какой степени реализуются на сегодняшний день различные элементы стратегии управления ППС, представлены на рис. 1.

Ответы экспертов продемонстрировали, что в большинстве случаев стратегия управления ППС содержит в себе современные элементы (система академических надбавок, наем работников

из внешних источников, автоматизация рабочих мест преподавателей), использование которых позволяет реализовывать новые практики и повышать компетентность ППС.

В национальных исследовательских университетах, по оценкам экспертов, все предложенные элементы стратегии управления ППС или уже реализуются полностью либо частично, или же планируются к реализации в ближайшее время. В университетах степень реализации отдельных элементов (*рейтинговая система, программы академической мобильности, специальные целевые программы развития ППС*) выражена меньше.

Какие изменения в работе преподавателя произошли в вузах и можно ли утверждать, что эти изменения стали ответом на требования извне, реакцией на институциональные преобразования в университетском сообществе? Табл. 2 показывает распределение ответов на этот вопрос.

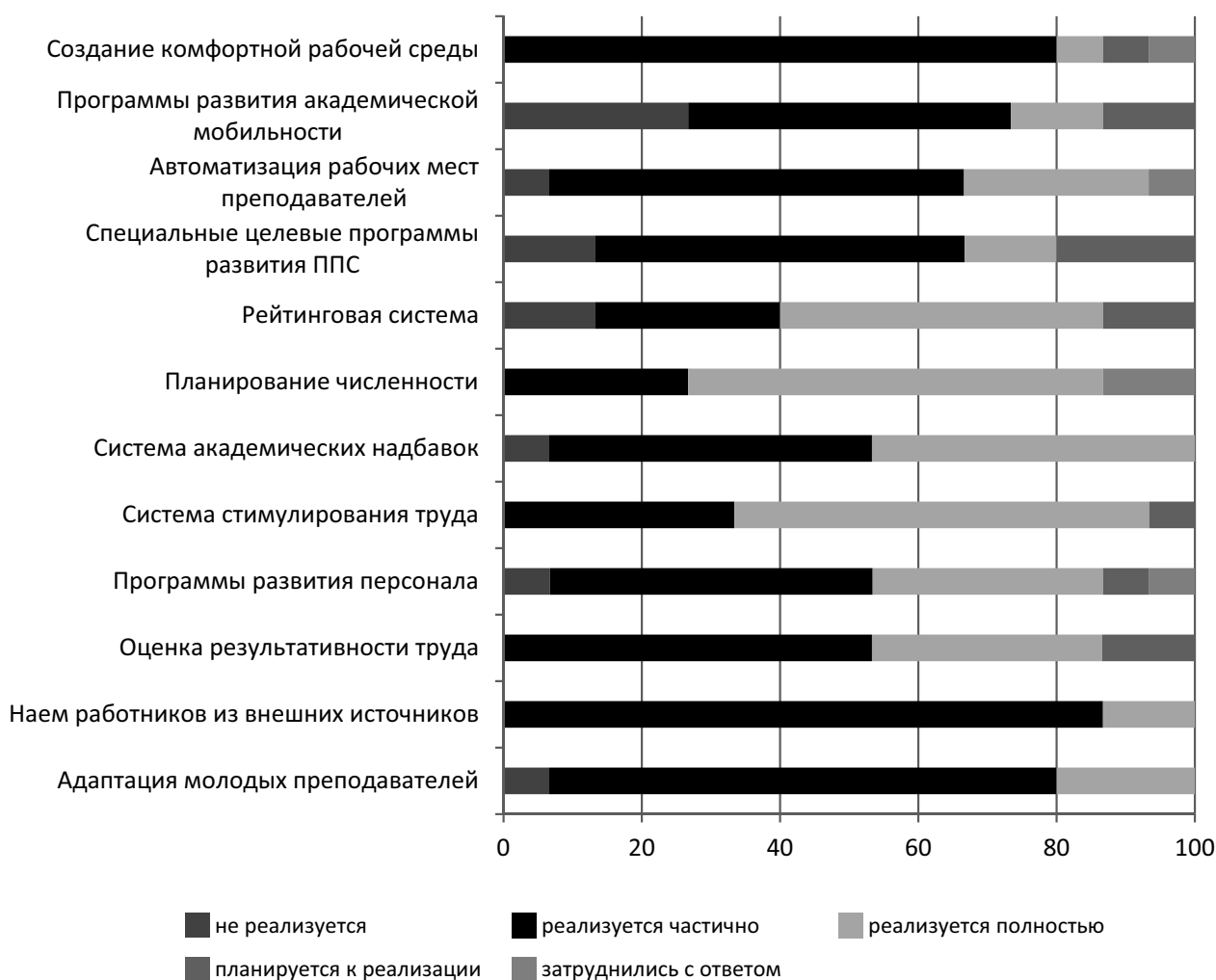


Рис. 1. Степень реализации отдельных элементов стратегии управления ППС в целом по обследованным вузам, %

Изменения свидетельствуют о новых практиках, которые прежде всего связаны с реагированием на новые условия внешней среды. В таком случае изменения могут возникать скорее как результат внешнего давления, а не как осознанная и принятая цель. К таким выводам

приходили и другие исследователи [16]. Ни один из опрошенных не отметил, что появилась большая независимость преподавателя в организации своей педагогической и научной деятельности. В общероссийских исследованиях 2009 г. именно расширение академических свобод

Таблица 2

Распределение ответов на вопрос «Какие изменения, связанные с работой преподавателей, были реализованы в вашем вузе за последние три года? (Укажите столько вариантов ответа, сколько считаете нужным)»

Изменение (вариант ответа)	Частота упоминания, %	Рейтинг
Изменились критерии вознаграждения преподавателей и начисления стимулирующих надбавок	73,3	III
Произошел пересмотр объема учебной нагрузки (в сторону увеличения)	66,7	IV
Произошел пересмотр учебной нагрузки (в сторону уменьшения)	20,0	VIII
Изменилась структура учебной нагрузки	33,3	VII
В вузе реализуются программы повышения квалификации, финансируемые из средств федерального бюджета	60,0	V
Организованы мероприятия, проводятся методические совещания, направленные на подготовку преподавателей к переходу на двухуровневую систему образования в рамках ФГОС	86,7	I
Результаты научной деятельности преподавателя стали иметь более весомое значение в оценке результатов его труда	60,0	V
Созданы условия для более быстрого карьерного роста преподавателей	20,0	VIII
Изменилась процедура замещения вакантных должностей	13,3	IX
Ряд аспектов деятельности преподавателя стал более автоматизированным (например, составление отчета о нагрузке, служебных записок, контроль расписания и нагрузки)	46,7	VI
Появилось больше возможностей участвовать в конференциях, научных мероприятиях за пределами родного вуза и города	46,7	VI
Улучшилась техническая и информационная оснащенность учебного процесса (оборудование, программы, доступ к базам данных)	80,0	II
Преподаватели стали одновременно работать на программах и бакалавриата, и магистратуры	66,7	IV
Появилась большая независимость преподавателя в организации своей педагогической и научной деятельности	0,0	
Независимость преподавателя в организации своей педагогической и научной деятельности уменьшилась	20,0	VIII
К работе в вузе стали в большей степени привлекаться специалисты-практики	46,7	VI
Не было никаких изменений	0,0	

не нашло активной поддержки у опрошенных экспертов [6].

Ранжирование мнений экспертов относительно результатов рассмотренных изменений выглядит следующим образом.

«Пятерка» результатов с самыми высокими рейтингами:

- 1) увеличение публикационной активности преподавателей,
- 2) появление новых актуальных дисциплин, включенных в учебные планы бакалавриата и магистратуры,
- 3) более активная подача преподавателями заявок на грантовую поддержку исследований,
- 4) активизация научной деятельности в вузе,
- 5) формирование новой системы стимулирования и вознаграждения ППС; усовершенствование системы оценивания текущей и итоговой деятельности ППС; увеличение числа публикаций в журналах, внесенных в основные базы цитирований; улучшение имиджа и репутации вуза в глазах абитуриентов.

Какие результаты оказались самыми мало-значимыми, с точки зрения экспертов? Несмотря на многочисленные мероприятия, связанные с внедрением ФГОС, а также на начало одновременного преподавания на программах бакалавриата и магистратуры, пока еще *не созданы оригинальные методики преподавания отдельных дисциплин, не активизировались межкафедральные и межфакультетские взаимодействия преподавателей*. Эти результаты могли бы

свидетельствовать о росте конкурентоспособности преподавателя и его большей готовности к работе в условиях перехода к двухуровневой системе высшего образования. К сожалению, несмотря на изменение критериев вознаграждения преподавателей и начисления стимулирующих надбавок, *не возросла мотивация ППС к педагогической и научной деятельности*. Существенной предпосылкой для совершенствования кадровых политик университетов становится и редкость таких результатов, как: появление возможности включения в непрерывную систему образования для ППС; возрастание численности молодых преподавателей (до 30 лет) в структуре ППС вуза; улучшение имиджа и репутации вуза в глазах сотрудников.

Рассмотрим оценки экспертов в отношении отдельных направлений кадровой политики.

Специальные программы по работе с различными группами ППС являются средством сохранения и развития кадрового потенциала. На рис. 2 представлено распределение ответов на вопрос респондентов о том, имеются ли в их вузе упомянутые программы. Характеризуя рисунок, можно сделать следующие выводы:

- В меньшинстве обследованных вузов имеются программы по работе с различными группами ППС.
- Традиционно приоритетной остается программа по работе с молодыми преподавателями. Именно на эту возрастную когорту рассчитаны многие международные и федеральные

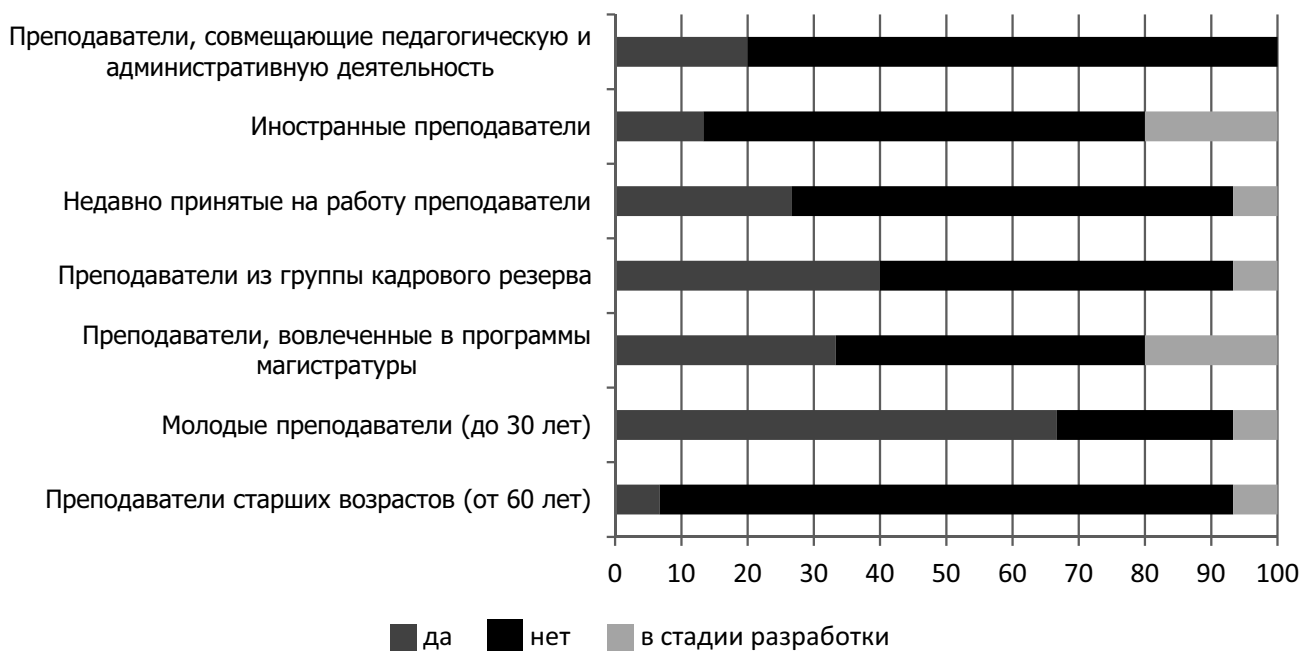


Рис. 2. Наличие в вузе специальных программ для различных групп ППС, %

программы профессионального развития, а решение вопроса привлечения в вузы молодых преподавателей и исследователей обладает стратегической важностью для всех вузов страны.

- В стадии разработки чаще всего находятся программы для иностранных преподавателей и преподавателей программ магистратуры — относительно новых групп в структуре ППС в российских вузах.

Сравнительный анализ распределения ответов по двум различным группам вузов (НИУ и университеты) позволил выявить следующие особенности практик реализации специальных программ для групп ППС:

- Все эксперты из НИУ указали на наличие программ по работе с молодыми преподавателями, что, вероятно, связано с концентрацией их усилий на активной подготовке аспирантов

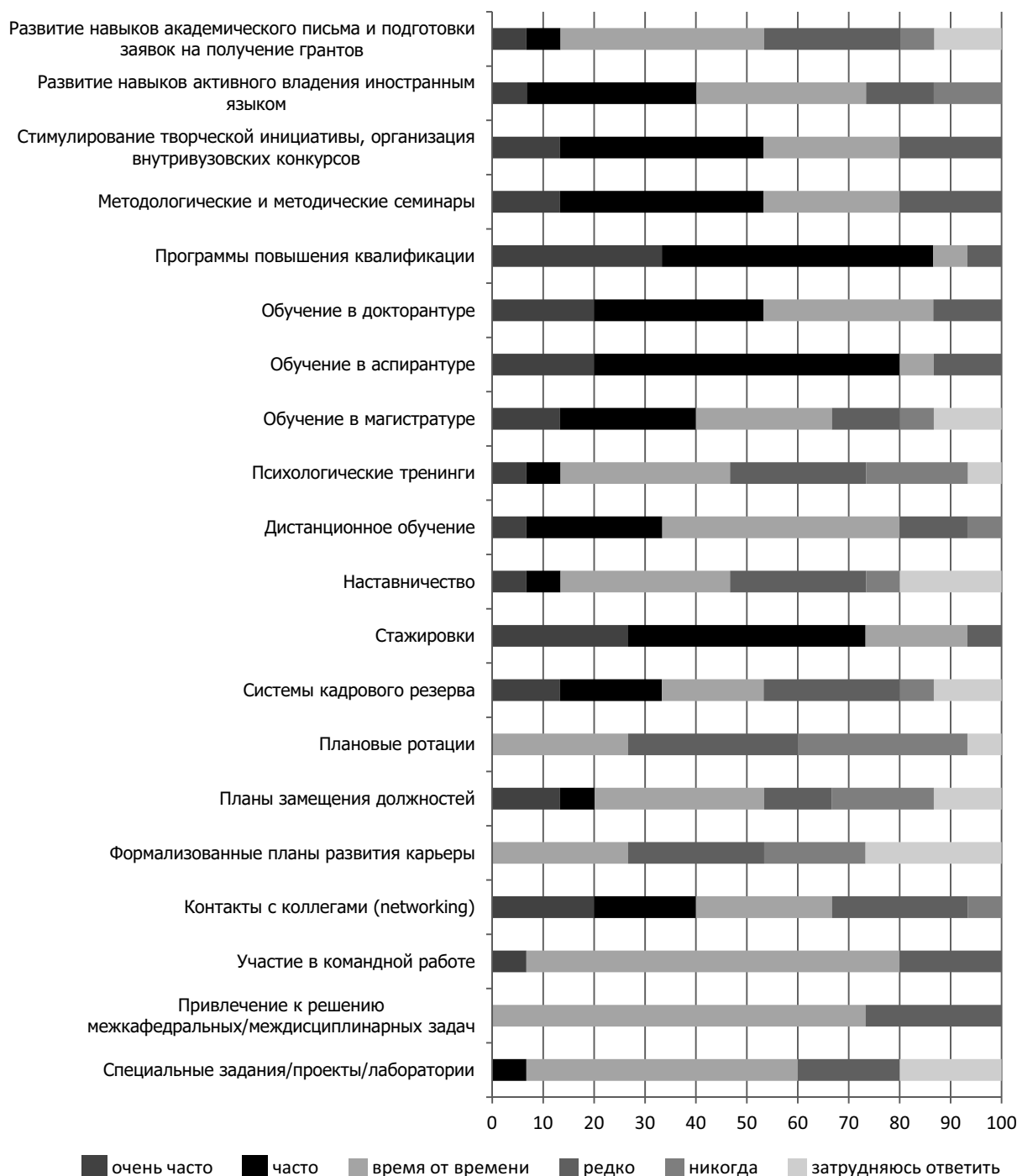


Рис. 3. Частота использования в вузах различных методов развития ППС, %

и докторов наук, а также на мероприятиях по привлечению и закреплению молодых научно-педагогических работников.

- НИУ по сравнению с университетами уделяют больше внимания работе с преподавателями, вовлеченными в программы магистратуры. Объяснение этому, полагаем, связано с особенностями статуса НИУ, с направленностью на развитие многообразия магистерских программ и соответственно накопление кадрового потенциала для этого.

- НИУ уделяют большее внимание недавно принятым на работу преподавателям, в университетах работа с этой группой ППС только планируется.

В целом разнообразие и активность использования программ по работе с разными группами ППС в обследованных НИУ выше, чем в обследованных университетах. Специфичным для университетов стало отмеченное экспертами наличие программ для преподавателей, совмещающих педагогическую и административную деятельность (один эксперт указал на наличие программы для преподавателей старших возрастов).

Программы по развитию ППС в обследованных вузах реализуются с помощью различных методов (рис. 3). Самая высокая популярность (используются «часто» и «очень часто») сохраняется за традиционными методами, имеющими многолетний опыт применения в высшей школе: стажировки; обучение в аспирантуре и докторантуре; участие в программах повышения квалификации; проведение методических и методологических семинаров и внутривузовских конкурсов. Подготовка аспирантов и докторантов осуществляется «для себя», что не способствует активизации мобильности, преодолению ряда локальных стандартов.

Появляются относительно новые методы (больше используются пока «время от времени»), которые способствуют как профессиональному развитию преподавателя, так и адаптации к работе в новых условиях. К ним можно отнести работу над специальными заданиями, проектами; привлечение к решению межкафедральных или междисциплинарных задач; командную работу; дистанционное обучение; развитие навыков академического письма и подготовки заявок на гранты; *networking*. Реже всего пока используются плановые ротации; системы кадрового резерва; индивидуальные планы развития карьеры, наставничество — часть того, что относится к академическому развитию.

Анализируя наличие и содержание системы академических надбавок как средства стимулирования труда ППС, отметим, что первые пять строчек в рейтинге показателей занимают те, которые характеризуют уровень научно-исследовательской работы. Именно он становится сегодня наиболее значимым сигналом о качестве подготовки специалиста, и большинство вузов, независимо от их типа и статуса, разделяют это. Репутация современного образовательного учреждения строится главным образом на количестве и качестве публикаций, числе исследовательских грантов и мировом признании ученых, работающих в вузе [11]. При этом большинство преподавателей считают, что контроль и высокие требования в отношении исследовательской продуктивности негативным образом сказываются на качестве исследований [18]. Исследовательская деятельность также проще поддается количественному измерению. Оценка образовательной деятельности преподавателя менее формализована и сложна для проведения.

Экспертам был задан вопрос «Какие вызовы внешней среды усилятся по отношению к вашему вузу в ближайшие три года?». Это важная информация, которая может быть использована для повышения степени адаптивности кадровой политики к условиям внешней среды. Кроме того, получение мнений экспертов позволяет узнать, насколько разнообразными видят процессы во внешней по отношению к вузам среде опрошенные. Вызовы, которые получили высшие ранги (с I по III), формируются со стороны и государства, и рынка, и академического сообщества. Это доказывает их серьезность и комплексность. Усиление контроля и требование большей измеримости результатов — реальная ситуация и давление со стороны государства.

Чтобы реагировать на вызовы, руководство университетов должно среди прочего определять и реализовывать соответствующие элементы кадровой политики. В последнем вопросе экспертов просили оценить приоритетность ряда направлений кадровой политики для вуза в ближайшей перспективе. Всего было предложено 29 направлений, выше средней была оценена приоритетность двенадцати из них. В табл. 3 приведены вызовы и направления кадровой политики, получившие высшие ранги.

Ответы экспертов показали, что единого видения перспективности направлений кадровой политик нет. Это совершенно объяснимая ситуация, поскольку каждый из обследованных вузов обладает собственными характеристиками

Вызовы внешней среды и направления кадровой политики, имеющие, по мнению экспертов, наибольшее влияние и приоритет

Вызовы внешней среды	Направления кадровой политики
1. Жесткий мониторинг эффективности вуза по определенному перечню показателей	1. Развитие систем стимулирования и вознаграждения
2. Изменение требований к высшему образованию со стороны рынка труда	2. Стимулирование научной деятельности и публикационной активности
3. Рост требований к ППС	3. Мониторинг качества ППС. Разработка подходов к оценке эффективности труда преподавателя
4. Требование повышения эффективности университетов	4. Развитие программ привлечения и удержания молодых специалистов
5. Изменение форматов и содержания высшего образования	5. Поддержка и поощрение инициатив и активности преподавателей
6. Сложность найма ППС необходимой квалификации	6. Стимулирование новых видов деятельности для преподавателя
	7. Активизация активности по подготовке и подаче заявок на гранты
Усиление контроля и требование большей измеримости результатов	

и находится под влиянием разнообразных факторов окружающей его среды. В целом приоритетные направления кадровой политики могут способствовать не столько развитию кадрового потенциала, сколько достижению показателей эффективности вуза, определенных извне. Кадровая политика сохраняет в качестве приоритетной задачи администрирование персонала и в меньшей степени предоставляет сотруднику возможности для развития.

В вузах принимаются различные решения относительно кадровой политики, которые могут быть охарактеризованы скорее как реактивные. Формируются группы вузов, динамика изменений в которых различна. Предпринимательские инициативы пока достаточно слабые, они находят выражение в формировании стратегий развития, ряда документов, регулирующих деятельность вуза, системы показателей оценки эффективности труда и увязки вознаграждения с достигнутыми показателями. Ответы большинства экспертов свидетельствовали об адаптационных процессах в вузах как ответе на изменение внешних условий.

Результаты исследования показывают, что наблюдается несколько тенденций изменений кадровой политики вузов. Во-первых, часть вузов более или менее активно внедряют новации (хотя бы относительные) и выступают проводником изменений. Для них становится характерной организация кадровой политики по типу академического развития. Во-вторых, другая часть университетов продолжает использовать старые

методы «так долго, как только можно», поскольку «риски, связанные с сохранением статус-кво, предпочтительнее рисков, связанных с переменами» [5, с. 283, 284], хотя ситуацию статус-кво все сложнее и сложнее сохранять при изменении внешних условий и статусов вузов. Способность к проявлению проактивности, характерная для НИУ, основана на новых внутренних условиях (новые структуры, должности, статус сотрудников и т. д.). Таким образом, институциональное оформление способствует формированию стратегического подхода к деятельности. Можно предположить, что изменения в университете, связанные с получением им статуса «национального исследовательского», послужили катализатором создания условий для более активного формирования кадровых политик с применением наиболее современных практик и с внесением в деятельность по управлению ППС изменений. В целом для национальных исследовательских университетов характерен (в рамках выводов для данного исследования) более комплексный характер использования отдельных элементов в стратегии управления ППС и интегрированный ответ на вызовы. Привычный паттерн поведения ППС начинает постепенно и зачастую вынужденно меняться.

Структура кадровой политики каждого отдельного вуза достаточно сложна, зачастую затруднительно отнести ее к какому-то конкретному типу, однозначно определить ее направленность и цели. Гораздо важнее видеть, насколько она отвечает задачам вуза, соответствует этапу

его развития, степени адаптации к изменениям, провозглашенной миссии. Преимущественные типы используемой кадровой политики: превентивная или активная кадровая политика как рационального, так и авантюристического подвидов. Формируется множественность взглядов на направления кадровой политики при достаточном единстве взглядов на ее задачи. Поле практик достаточно однородно — за исключением университетов, входящих в особые группы.

Ряд практик и подходов приемлемы для всех или большинства университетов (например, стимулирование персонала), некоторые — для вузов, функционирующих в особом контексте (например, для исследовательских или предпринимательских университетов). Но не существует «лучших методов», кроме организации процесса стратегического управления персоналом в соответствии с поддержанием операционных и стратегических инициатив организации [20]. Однако ориентация вузов на формирование стратегических инициатив еще недостаточно сильна. Текущие практики кадровой политики российских вузов в основном традиционны и тяготеют к унификации. При этом одна из точек зрения такова, что «у 3000 разных институтов будет 3000 разных вариантов будущего» [5, с. 305]. «Сложные университеты, функционирующие в сложном внешнем окружении, требуют сложных дифференцированных решений. Сотня университетов требует сотни решений» [5, с. 306]. Каждый университет вправе искать собственные решения, собственные комбинации традиционного и нового. Рост требований к ППС — это тот из вызовов внешней среды, который, по мнению опрошенных экспертов, усилится по отношению к вузу в ближайшие годы. Дифференцированные решения могут стать приоритетными, хотя пока дифференцированный характер практик присутствует редко.

Следует отметить, что формируются различные группы вузов, динамика изменений в которых различна. Она может носить вынужденный характер (например, необходимость поддержания статуса НИУ, ФУ, вуза, претендующего на вхождение в мировые рейтинги, стратегически ориентированного регионального вуза — СОРВ), быть реакцией на новые стимулы (вузы не проявляют инициативы сами, но начинают осмысленно меняться), обладать исключительно дифференцированным характером (предпринимательским или пассионарным), отсутствовать вообще (внешние воздействия не вызывают раздражений, с ними научились

справляться). Без сомнения, статусы вузов, закрепленные институционально, диктуют цели кадровых политик и отдельных ее компонентов (прежде всего системы стимулирующих надбавок). Исследовательские университеты, как полагают, стремятся к «самоорганизации на основе лучших практик» [15, с. 23].

Таким образом, наблюдается спектр реакций вузов на возрастающее институциональное давление. Предположение о влиянии институциональных изменений на запуск изменений в вузах оказалось частично оправданным. Изменения не всегда носят осмысленный, стратегический характер, но они происходят. Риски избыточной унификации ответных реакций при существующем уровне институционального давления пока невысоки. Однако возможно, что они увеличатся, если давление будет усилено с целью включить в реформы те вузы, которые пока не демонстрируют реальной ответной реакции. В то же время вузы, выигравшие конкурс на получение статуса и начавшие еще до этого реализовывать собственные программы развития, способны самостоятельно поддерживать стратегические изменения.

Очевидно, что данное поисковое исследование не может выявить всех вариантов реагирования вузов на возрастающее институциональное давление, однако оно позволяет оценить уровень воздействия, реальные положительные эффекты, а также в целом происходящие изменения в кадровой политике вузов.

При дальнейшей разработке новой кадровой политики вузов важно стремиться к получению живого отклика со стороны ППС, развивать систему коммуникаций, оценивать степень вовлеченности сотрудников в процессы проведения реформ. Несомненно, кадровая политика должна рассматриваться как деятельность, имеющая стратегический характер для вуза.

1. *Абрамов Р. Н.* Менеджериализм и академическая профессия. Конфликт и взаимодействие // Социс. 2011. № 7. С. 37–47.

2. *Анисимов В. М.* Кадровая политика России: философская и функциональная основы // Вопросы философии. 2010. № 4. С. 48–60.

3. Будущее высшего образования и академической профессии: страны БРИК и США. М.: Изд. дом НИУ-ВШЭ, 2013.

4. *Василенко Н. В.* Институциональный подход к управлению образованием: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. СПб., 2009.

5. *Кларк Б. Р.* Поддержание изменений в университетах. Преemptивность кейс-стади и концепций. М.: Изд. дом ВШЭ, 2011.
6. *Ключарев Г. А.* Экспертная оценка эффективности модернизации образования [Электронный ресурс] // Институт социологии РАН. М., 2012. URL: www.isras.ru/files/File/publ/klucharev_ekspertnaya_ocenka.pdf (дата обращения 15.03.2013).
7. *Князев Е. А., Дрантусова Н. В.* Дифференциация в высшем образовании // Университетское управление: практика и анализ. 2012. № 5. С. 43–52.
8. *Контракты в академическом мире / сост. и науч. ред. М. М. Юдкевич.* М.: Изд. дом ВШЭ, 2011.
9. *Павлюткин И. В.* Конструирование университета как организации // Экономическая социология. 2011. № 1. С. 104–123.
10. *Павлюткин И. В.* Управление университетом в условиях новой рыночной ситуации (к концепции «нового менеджериализма») // Вопросы образования. 2004. № 3. С. 57–65.
11. *Розанова Н. В., Савицкая Е. В.* Вузы в 21 веке: вызовы со стороны исследовательской работы // Вопросы экономики. 2006. № 7. С. 109–119.
12. *Стратегии развития российских вузов: ответы на новые вызовы / под науч. ред. Н. Л. Титовой.* М.: МАКС Пресс, 2008.
13. *Тихомирова Н. В., Кочерга С. А.* Обучение персонала вуза в условиях перехода к информационному обществу // Инновации в образовании. 2010. № 7. С. 130–142.
14. *Торкунов А. В.* Задачи и вызовы университетской политики // Международные процессы. 2011. № 1. С. 50–57.
15. *Фадеева И. М., Шаманаев П. А., Соколова М. Ю.* Управление кадровым потенциалом исследовательского университета на основе информационных систем // Университетское управление: практика и анализ. 2011. № 2. С. 23–31.
16. *Фрумин И. Д., Добрякова М. С.* Что заставляет меняться российские вузы: договор о невовлеченности // Вопросы образования. 2012. № 2. С. 159–191.
17. *Чуриков И. С.* Академическое развитие в университете: опыт зарубежных вузов // Университетское управление: практика и анализ. 2010. № 5. С. 15–23.
18. *Юдкевич М. М.* Российская академическая профессия и построение университетов мирового класса [Электронный ресурс] // Отечественные записки. 2013. № 4. URL: <http://www.strana-oz.ru/2013/4/rossiyskaya-akademicheskaya-professiya-i-postroenie-peredovyh-universitetov> (дата обращения: 18.01.2014).
19. *Becker B., Gerhart B.* The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects [Electronic resource] // Academy of management Journal. 1996. № 39. URL: <http://www.jstor.org/stable/256712?seq=1> (accessed 18.01.2014).
20. *Hope-Hailey V., Gratton L., McGovern P. et al.* A chameleon function? HRM in the '90s // Human Resource Management Journal. 1997. Vol. 7. № 3. P. 5–18.
21. *Strike T., Taylor J.* The Career Perceptions of Academic Staff and Human Resource Discourses in English Higher Education // Higher Education Quarterly. 2009. Vol. 63. № 2. P. 177–195.
22. *Welsh J., Metcalf J.* Administrative Support for Institutional Effectiveness Activities: responses to the “new accountability” // Journal of Higher Education Policy and Management. 2004. Vol. 25. № 2. P. 183–193.

