



DOI 10.15826/umpra.2017.02.018

ПРОДЮСИРОВАНИЕ КАК ТЕХНОЛОГИЯ КРЕАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

**И. В. Кирия^а, Т. В. Климова^б, Д. А. Коричин^с, О. В. Башорина^д,
И. А. Филипова^е, В. В. Лобатюк^ф, Е. А. Попова^г**

^а *Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
Россия, 109028, г. Москва, пер. Хитровский, 2/8*

^б *Национальный исследовательский Томский государственный университет
Россия, 634050, г. Томск, пр. Ленина, 36; hr@mail.tsu.ru*

^с *Общество с ограниченной ответственностью «А.Р.И.С.» «Конструкторы сообществ практики»,
Россия, 142800, Московская область, Ступино, ул. Андропова, 64*

^д *Уральский федеральный университет им. Б. Н. Ельцина
Россия, 620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19*

^е *Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского,
Россия, 603950, г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23*

^ф *Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Россия, 195251, г. Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29*

^г *Дальневосточный федеральный университет
Россия, 690091, г. Владивосток, ул. Суханова, 8*

Ключевые слова: кадровая политика, руководитель образовательной программы, продюсирование, управление образовательным процессом.

Настоящая статья содержит результаты исследовательской работы, проведенной авторами – участниками проектной группы «Кадровая политика», в процессе реализации программы «Лидеры изменений для глобальных университетов» Московской школы управления СКОЛКОВО в 2015–2016 гг. Целью данного исследования был анализ кадровой политики российских вузов в течение последнего десятилетия в первую очередь в сфере управления образовательной деятельностью как творческой (креативной) деятельностью, имеющей свои особенности. Результаты исследования позволяют сделать ключевой вывод о возможности заимствования проектных моделей управления творческими и креативными командами культурных индустрий для их использования в современном быстро меняющемся и комплексном менеджменте университета с целью совершенствования кадровой политики университета. На современном этапе в образовательном процессе необходимы проектные методы управления образовательными программами через обеспечение добровольного вовлечения творческих людей с индивидуальными целями и интересами в пространство вертикально интегрированных и иерархически управляемых организаций. В настоящее время кадровая политика в данной сфере массово тиражирует стандартные менеджериальные инструменты управления (KPI, контроль, структурно-функциональная организация), что, в свою очередь, уничтожает талант и сдерживает креативную энергию творческих специалистов. Данная статья опирается на опыт других отраслей, где функция вовлечения самоорганизованных творческих команд в процесс называется «продюсированием» и строится на организации работы поддерживающих сервисных структур, задачей которых является проведение отбора и предоставление ресурсов креативным командам. В понимании авторов в российских университетах центром таких креативных команд должны являться руководители образовательных программ, а принцип создания «портфеля программ» должен быть организован на основе модели отбора, представленной в статье. Совершенствование модели отбора может являться темой дальнейших исследований, тем не менее реализация модели, предложенной авторами, позволит изменить к лучшему ситуацию в кадровой

политике университетов через формирование стратегии управления научно-педагогическими коллективами и системной кадровой политики, что будет способствовать конкурентоспособности российских университетов. Материалы статьи представляют интерес для руководителей университетов, профессорско-преподавательского состава вузов, представителей органов управления в системе высшего образования, внешних экспертов.

Введение

На протяжении последних как минимум двух десятков лет мы наблюдаем драматические изменения моделей университетов, которые в целом можно охарактеризовать как переход от модели университета, воспроизводящего культуру, к модели *University of excellence* – «университета превосходства» или «университета совершенства» [1, с. 300], призванного обслуживать различные группы стейкхолдеров. Среди них можно назвать работодателей, технологические и инновационные компании и т. д. В условиях новой технологической и экономической реальности университеты вступают во все более отчетливую конкуренцию за воспроизводство и оборот знаний со многими другими площадками. Активное развитие онлайн-обучения, медиатизация и технологические сервисы, автоматизирующие многие процессы, способствуют исчезновению некоторых категорий профессий и навыков, которые ранее требовали университетского образования. Вместе с тем развиваются профессии, требующие сочетания компетенций из разных сфер, часто создавая сложные гибриды компетенций из принципиально разных областей, к примеру, технической и гуманитарной.

Указанные выше факторы создают существенные вызовы процессам управления университетом. Из самоуправляемого сообщества университеты постепенно трансформируются в корпорации, управляемые по менеджеральному принципу (что выливается в требования и попытки брать в качестве управленцев университета профессиональных менеджеров, а не самовыдвиженцев-академиков). Усложнившийся менеджмент университета создает вызовы традиционной модели академической жизни и академическим свободам, которые выражались в саморегулировании, самоуправлении и высокой доле свободы выбирать интересы в рамках длинного академического контракта. Однако именно в работе академиков даже в модели университета будущего состоит ключевой инструмент продуктивности и основное средство производства в университете. Управление университетом в будущем останется в значительной степени управлением академическими коллективами, которые обеспечивают образовательные и научные результаты, составляющие основные продукты университета. Вместе с тем принципиальной основой такого управления является способность привлекать, от-

бирать и удерживать талантливых ученых в университете как реализации функции «управления талантами» [2, с. 277].

С этой точки зрения в новой модели университета функция менеджера, который, с одной стороны, управляет академическими коллективами в рамках определенных свобод, а с другой – добивается результатов, которых требуют стейкхолдеры, будет являться ключевой в университете. Именно эту функцию мы предлагаем называть «функцией продюсирования».

В России рамки внешних вызовов новой технологической революции и новой модели университета совпадают с масштабной реформой высшего образования, которая началась 10 лет назад и выражается в укрупнении высших учебных заведений, разделении их на категории и выделении повышенного финансирования в обмен на определенные дополнительные обязательства, которые берут на себя отдельные вузы. Эти обязательства выражаются в продвижении в рейтингах, в увеличении качества и конкурентоспособности научных исследований и публикаций с их результатами, в интернационализации образовательной деятельности. Стремление принять на себя обязательства и получить финансирование привело к существенному давлению со стороны контролирующих инстанций на вузы и, как следствие этого процесса, к давлению университетских управленцев на академические коллективы. Эти «войны» усугубилась поколенческой разницей между молодыми управленцами университетов и закостеневшей, стремящейся к сохранению традиционной модели профессурой старшего поколения.

Данный конфликт в значительной степени лежит все в той же плоскости поиска грани между академическими свободами, с одной стороны, и необходимостью выполнять требования стейкхолдеров и выдавать результаты, востребованные внешней средой университета, с другой. Данная статья посвящена специфике функции нового типа образовательного менеджера, который призван разрешать подобные конфликты.

Система политики развития персонала в высшем образовании: к постановке проблемы

Традиционная университетская модель управления персоналом университета в значи-

тельной степени была построена на автономии академии от внешней среды. Предполагалось, что университет нужен в первую очередь для воспроизводства элит, подготовки мыслящих людей и повышения в целом их культурного уровня, что, в свою очередь, благотворно сказывалось на обществе в целом, так как доля людей с необходимым культурным багажом оказывалась выше. В этой модели университет был относительно автономен от внешних стейкхолдеров и представлял собой самоуправляемую академическую корпорацию, в которой выдвигаемые профессора «управляют сами собой», а администраторы-профессора становятся «первыми среди равных» [3, с. 104].

Сам факт того, что профессора, которые публикуются и ведут научные исследования, преподают студентам, был основой легитимации образовательной деятельности университета, а университет самостоятельно решал что преподавать, как набирать абитуриентов и по каким принципам вести обучение.

Набор преподавателей на академические должности в различных странах устроен по-разному, но в целом он предполагает разную степень формального контроля со стороны государства и чиновников разного уровня процесса «входа» нового члена самоуправляемой корпорации. Как пишет М. Соколов, во Франции, где академики проиграли битву с чиновниками, государство устанавливает набор формальных ограничений, требований и фильтров при найме академиков. Требования общенационального конкурса, без прохождения которого невозможно получить должность в университете и даже подать на вакансию, привели к тому, что академический наем в значительной степени строится на демонстрации ученым определенных формальных показателей «продвижения» по карьерной лестнице (публикации и т. д.). Полярная модель – в Германии, где только профессора самостоятельно решают, кого им нанимать, по каким требованиям, они не обязаны ни перед кем отчитываться о причинах предпочтения одного кандидата другому. Единственное ограничение связано лишь с запретом инбридинга (найма на должности своих собственных выпускников). Промежуточная модель – американская, где сообщество профессоров должно утвердить свое решение у ректора, а также у попечительского совета университета, который не всегда руководствуется чисто академическим качеством и целесообразностью научной продуктивности, но и рядом других соображений (престижа и т. д.) [4, с. 93, 198, 273].

В любом случае базовый принцип остается неизменным с точки зрения процесса найма: решение о найме нового сотрудника принимают с разной степенью участия профессора, к которым он идет работать. Следовательно, действует прямой принцип экспертизы: профессора в состоянии оценить насколько кандидат соответствует их представлениям о научной продуктивности и насколько его деятельность сочетается с исследовательско-образовательным профилем кафедры/департамента. В результате в процессе найма устанавливаются эти два соответствия и кандидат получает позицию, в рамках которой он нанимается на «длинный» контракт (если же он прошел *tenure*, то на пожизненный контракт) в указанной предметной области, после чего он должен быть способен в объеме оговоренной нагрузки читать любой курс в рамках своей специализации и заниматься исследованиями по своей тематике. Как следствие, преподаватель имеет существенную свободу, позволяющую ему не преподавать то, что не лежит в сфере его компетенции, и публиковаться там, где он считает нужным, не особенно считаясь с мнением непосредственного руководителя. Вместе с тем за счет предметной группировки все сотрудники дают своим структурам прибавочную стоимость и включены, таким образом, в коллективные интересы.

Руководитель, однако, чаще всего является «лидером» научного направления, его больше всех знают в академическом тематическом сообществе, у него множество публикаций и связей, что наделяет его в академическом мире харизматичной властью, часто работающей гораздо эффективнее любых прямых принуждений и командно-распорядительных моделей руководства, используемых в бизнесе.

В такой старой модели за кафедрами закреплялось то или иное тематическое направление, а планирование образовательного процесса и управление им в данной предметной области ложилось на плечи административного состава кафедры. Образовательная деятельность была в значительной степени независимой от «внешнего рынка» и реализовывалась как процесс «трансфера» знаний и мышления от «академиков» к студентам. Таким образом, руководитель кафедры отвечал за набор знаний в определенной узкой специализированной области, а факультет – за обучение в рамках определенного направления. Соответственно, при подборе кадров на кафедру в рамках системы вакансий тематический профиль кафедры как бы сам по себе ограничивал тематические требования к нанимаемому сотрудни-

ку, который должен был заниматься темой, имеющей отношение к данной кафедре, однако внутри данной темы после найма он был относительно свободен [5, с. 130]. Вследствие этого достигалась ситуация, при которой индивидуальные цели лица более или менее совпадали с коллективными целями организации.

В последней четверти XX в. университетская модель найма персонала и в целом работы университета стала существенным образом меняться. Университет из корпорации, продуцировавшей знание, стал «фабрикой по передаче» знания и навыков, что неминуемо перестроило его отношения с внешней средой. Из независимой и обособленной от внешней среды корпорации университет превратился в структуру, поставляющую различные потоки услуг во внешнюю среду: выпускников – работодателям, экспертизу – обществу, научные исследования, в том числе для решения, прикладных задач. В данной ситуации университет не столько занимался «поддержанием культурного уровня» и сам по себе перестал представлять ценность, а стал в значительной степени обслуживать различные группы стейкхолдеров (в первую очередь работодателей). Это потребовало от университетов более существенной «настройки» образования под потребности индустрии, диверсификации образовательного предложения, внедрения проектных методов преподавания, чего было сложно достичь прежними методами академического найма, опирающегося на крайне жесткий набор формальных требований. Отсутствие гибкости в академическом найме привело во многих западных университетах к тому, что львиная доля преподавателей работают в них не на постоянных профессорских контрактах (или системе *tenure-track*: повышение или увольнение), а на временных контрактах, контрактах адъюнктов, инструкторов и т. д. Вместе с тем управление университетом и функция хранения его «тематических направлений» продолжает находиться под контролем «академиков». Несмотря на это доля профессиональных «менеджеров» в университете выросла, а само явление распространения корпоративных практик менеджмента в университетах получило название «нового менеджериализма» [6, с. 47]. При этом в целом как в отечественной, так и зарубежной практике дискуссия вокруг управления университетом стала строиться на противопоставлении «менеджерского» дискурса (пытающегося «демистифицировать» профессию ученого) и «академического» [7, с. 17].

Второе обстоятельство, которое существенным образом поменяло облик университетской

HR-сферы – это системы сравнения показателей эффективности, построенные на компьютерных технологиях и базах данных, что, в свою очередь, подтолкнуло к возникновению и постоянному усложнению количественных моделей оценки деятельности ученых и университетов в целом. Библиометрия и наукометрия, построенные на учете публикаций и цитируемости, кардинально перевернули представления о научной продуктивности и привели к соблазну измерять продуктивность ученых, коллективов, журналов на основе некоей «объективной» системы. Количественные измерения научных показателей привели также к изменению баланса в оценке научной деятельности в пользу «чистых» администраторов, а не представителей предметной области, измеряющих эффективность научно-академического мира, например, журналов [8, с. 106].

Количественная модель оценки уже подстегнула развитие различных государственных программ по повышению конкурентоспособности университетов. Получение четких инструментов измерений привело к тому, что государство оказалось способно устанавливать набор определенных критериев, к которым нужно стремиться университетам в условиях конкуренции. С середины 1990-х гг. программы подобного рода, преследующие цель создания центров превосходства, были открыты в Китае, Финляндии, Германии, Франции, Австралии, Индонезии и т. д.

В России перестройка университетов совпала с преодолением глубокого кризиса, в котором пребывала отечественная система образования на протяжении последних 25 лет после распада Советского Союза, где университетская система в значительной степени была направлена на обслуживание потребностей централизованно планируемого народного хозяйства. Изменение структуры экономики в постсоветское время создало гигантское несоответствие потребностей рынка труда и результатов образования, практически ликвидировав связи между образовательным рынком и рынком труда (всем были нужны дипломы, а не образование как таковое). Фактически первые программы развития университетов в постсоветское время начали внедряться меньше десятилетия назад (проект поддержки НИУ в 2008 г.), в университеты были направлены дополнительные средства и у них появились ресурсы для изменения политики работы с персоналом, которая до этого строилась в значительной степени на имитационных механизмах и была направлена на то, чтобы не оставлять профессуру без работы.

В результате внедрения программ повышения эффективности вузы стали брать на себя обязательства, которые в лучших менеджерских традициях воплощались в «контрольных показателях эффективности», а затем всячески стремились достигать данных показателей за счет их каскадирования по управленческой иерархии в академические подразделения, традиционная профессура которых в целом не очень была настроена меняться. Академические управленцы в основном не обладали навыками работы со стейкхолдерами, маркетинговыми навыками (необходимыми для рыночного продвижения образовательных продуктов), предпринимательским мышлением и т. д. Лишь единицы из них были добровольно готовы к переобучению. В России этот раскол усугублялся возрастными различиями: реформами занялись преимущественно сравнительно молодые ректоры, тогда как средний возраст их подчиненных (деканов и заведующих кафедрами) превышал пенсионный. В результате, несмотря на вполне реформаторские устремления ректоров во главе факультетов (и зачастую целых дисциплин, которые они контролировали через УМО) оказывались олигархические академические группировки, которые Министерство образования и науки Российской Федерации мечтало заменить чиновниками-бюрократами [4, с. 715]. Таким образом, до настоящего момента мы можем описать текущие реформы в российской системе высшего образования в терминах войны (или тлеющего конфликта) между руководителями модернизирующихся вузов и их же собственным академическим персоналом, который на реформы никак не ориентирован.

Указанное противостояние можно было бы описать в терминах социологии организаций как конфликт между целями индивидуальными и целями коллективными, которые не соотносятся друг с другом. Если «...организация возникает тогда, когда достижение каких-либо общих целей осуществляется через достижение индивидуальных целей; или же когда достижение индивидуальных целей осуществляется через выдвижение и достижение общих целей» [9, с. 45], тогда в рассматриваемом нами случае университетов мы имеем дело либо с отсутствием организации как таковой, либо с организацией, в которой большинство сотрудников не имеют к организации никакого отношения. В этих условиях единственным инструментом принуждения становится кнут в виде аттестации и пряник в виде финансовых доплат, однако никак не внутренняя мотивация индивида. То есть главной становится проблема компромис-

са между целями организаций и индивидов [10], которую мы изобразили в виде сочетания двух переменных: типа целей (коллективные или индивидуальные) и противопоставления результата (оцениваемого самостоятельно работником) продукту, употребляемому за пределами организации. Получаем матрицу, отображенную на рис. 1.



Рис. 1. Матрица стыковки целей и продуктов в организациях

В верхнем правом квадранте матрицы оказывается нынешняя администрация вузов, которая, как правило, стремится к выполнению внешних показателей, преимущественно со стороны регулирующих инстанций, работодателей и иных стейкхолдеров. Поскольку все чаще и чаще эти люди становятся наемными менеджерами, а не выдвиженцами из среды университета, их личные цели не совпадают с целями организации. В нижнем левом квадранте расположились преимущественно работники, чьи индивидуальные результаты организация не может преобразовывать в организационные, потому что они туда просто не вписываются. Давление показателей эффективности сверху зачастую приводит к тому, что организация перестает признавать публикации в определенных видах изданий, например, публикации, не входящие в базы международного цитирования. В левом верхнем квадранте располагаются сотрудники, чья деятельность признана организацией, но не переведена в рыночный продукт, востребованный внешними стейкхолдерами. Наконец, в правом нижнем углу расположен «идеал», предполагающий, что индивидуальные результаты работников оказываются рыночно востребованными за пределами университета.

С нашей точки зрения в настоящее время в университетах преобладают сотрудники первых двух типов, но отсутствуют работники, чьи ре-

зультаты напрямую были бы востребованы рынком. Главная проблема в данном случае состоит в том, что функция сочетания индивидуальных результатов творческих работников, которыми являются академические работники университетов, и востребованных стейкхолдерами продуктов деятельности организации является самостоятельной функцией и, к сожалению, пока ее реализация плохо налажена в структуре современных университетов. В результате мы наблюдаем дисбаланс, когда административными мерами работников принуждают к определенным результатам, не разделяемым ими, что приводит к массовому воспроизводству имитации показателей.

Между тем в мире существуют отрасли, которые сталкивались с подобными проблемами стыковки индивидуальных целей и коллективных результатов – это креативные и культурные отрасли (в первую очередь кино).

Функция продюсирования в творческих профессиях

Функция продюсирования появилась в кинобизнесе не сразу, а в результате довольно любопытных изменений, произошедших в этой сфере в середине XX в. На ранних стадиях существования кинематографа он не функционировал как самостоятельный бизнес, а фильмы снимались в основном на деньги доноров, которыми выступали производители оборудования или пленки.

К 1930-м гг. в США кино стало самостоятельным бизнесом, который приносил доход в первую очередь за счет посещаемости кинозалов, а задачей крупных кинокомпаний было постоянное производство достаточно стандартного контента с тем, чтобы разнообразить досуг среднестатистического горожанина. Кинокомпании стали вертикально интегрированными холдингами, которые контролировали процесс съемки, дистрибуции и проката. Актеры, режиссеры, сценаристы, операторы находились в штате кинокомпаний и не могли работать на другие кинокомпании, а их условия труда сильно напоминали условия труда стандартных конвейерных рабочих. Стоит ли удивляться, что такая система производила достаточно стандартный продукт. Ведь «креативность» и «уникальность» очередного фильма была скована межорганизационными границами, которые не позволяли создавать каждый фильм как отдельный уникальный продукт с уникальным набором актеров, спецэффектов, костюмами и т. д. О степени «стандартности» такого продукта говорит тот факт, что отпускная цена прода-

жи прав на показ фильма в кинозалах зависела от длины пленки в метрах, а отнюдь не от «звездности» режиссера и уникальности постановки. Среднестатистический американец ходил в кино 4 раза в месяц, и, поскольку это было наиболее массовым общедоступным развлечением, у него не было альтернатив.

Две ключевые проблемы, проявившиеся в 1940-х – 1950-х гг., заставляют Голливуд существенно изменить структуру предложения и полностью перестроить организацию работы: появление телевидения, которое сразу стало стандартной бесплатной для потребителя альтернативой кино, и принятое Верховным судом США антимонопольное решение (так называемое Paramount Decision), обязывающее кинокомпанию избавиться от собственных сетей кинозалов [11, с. 2]. В ответ на это студии были вынуждены, с одной стороны, снижать риски производства, а с другой стороны – внедрять инновации в производство. Центральной инновацией стало сокращение количества снимаемых фильмов с подходом к производству каждого фильма как к уникальному проекту. В результате студии получили стимулы постоянно экспериментировать с актерским, режиссерским составом от фильма к фильму, полагаться на разных производителей спецэффектов и сценариев. Это, в свою очередь, привело к выводу актеров, сценаристов, режиссеров за штат кинокомпаний и к массовому переходу к заключению с ними временных контрактов, суммы которых были привязаны к рыночным результатам фильмов (то есть к кассовым сборам), что подстегнуло дальнейшую дезинтеграцию отрасли [12, с. 283].

Кинокомпании все больше делали ставку на независимых режиссеров, сценаристов и т. д., а центральным элементом отрасли, используемым до сих пор в телевидении, киноиндустрии, мультимедийных проектах, стали открытые конкурсы на лучшую идею фильма, программы и другие творческие продукты. Лучшие проекты получают финансирование, а руководитель проекта (продюсер) осуществляет все внешние по отношению к творческой функции коммуникации с компанией, под чьим брендом выходит фильм. Функция продюсера, таким образом – связывать сугубо творческую составляющую (когда индивидуальные творческие работники выполняют работу «на результат») с рыночно-организационной составляющей, которая трансформирует творческий результат в продаваемый на рынке продукт, следит за сроками его внедрения и т. д. Продюсер становится своего рода «фронтиром», который не дает творческому самовыражению погрязнуть в рути-

не организационно-финансовой работы, при этом он должен уметь координировать эту творческую работу для получения нужного результата в соответствующие сроки.

Само творческое производство тем самым отдано на откуп высоко вовлеченным творческим самоорганизованным командам, а функцией кинокомпании (в сегменте кино), издателя (в издательском бизнесе), производящей компании или телеканала (в телепроизводстве) становится предоставление ресурсов и организационных «сервисных» услуг для маркетинга продукта, его продвижения на рынок и т. д. В исследованиях культурных индустрий такая функция получила название «издательской» (editor) [13, с. 27]. С нашей точки зрения, процесс производства при переходе от стандартного продукта к уникальным продуктам в образовательной среде университета сегодня организационно дрейфует к такой модели. Университет в ней становится агрегатором «проектов» и поставщиком маркетинговых услуг, а также иных организационных сервисов (от юридического до функции управления расписанием), а образовательная программа – отдельным проектом, во главе которого должен стоять подобный «образовательный продюсер».

Продюсер в образовательной деятельности

Попробуем описать модель проектного управления образованием, когда руководитель образовательной программы (РОП) не просто получает должность, но и ресурсы, а также право «пересаживаться» из университета в университет. Это фактически модель, при которой образовательная программа как проект на время «покупается» вместе с РОПом тем или иным университетом или консорциумом университетов. Руководитель программы берет на себя ответственность за определенные целевые показатели, которые он не «каскадирует» вниз на уровень реализующих программу преподавателей, а стремится выполнить, используя недирективные схемы управления и вовлечения в работу. Для реализации этой модели на практике должно произойти одно из ключевых изменений в управленческой культуре университетов, связанное со сменой позиции ректора по отношению к проблеме университетского управления и к людям, обладающим соответствующими качествами – РОПам.

Фактически от модели, когда бюджетирование в университете происходит по схеме, в которой вспомогательные службы и образовательные

подразделения финансируются централизованно на основе вертикального распределения ресурсов, должен произойти переход к модели внутреннего рынка, когда образовательный продюсер (РОП) приобретает внутри университета услуги юристов, маркетологов, производителей сайтов и т. д. Как отвечающий репутацией за качество продукта, РОП будет заинтересован в покупке наиболее качественных сервисов внутри университета. В результате, находясь в финансовой зависимости от производителей конечного продукта, вспомогательные подразделения получают стимулы к улучшению качества сервисов. Университет становится большим «мейджором» (так в кино называют крупнейшие кинокомпании Голливуда), а образовательные программы – отдельными продуктами такого мейджора. Университет в этой ситуации получает стимул управлять маржинальностью предоставляемых сервисов, включая преподавателей, и улучшать их качество, а также специализироваться на производстве отдельных категорий и типов программ в ситуации ограниченных ресурсов.

При этом необходимо подчеркнуть, что любые изменения вызовут сопротивление внутри университетского сообщества, чтобы избежать этого необходимо соблюдать принципы открытости информации и максимальной вовлеченности заинтересованных людей в процесс изменений [14, с. 47].

Центральным элементом новой модели должно стать некое независимое от отдельных университетов пространство поиска РОПов и идей, а внутри университетов – отдельные институции, организующие открытые конкурсы и экспертизу идей образовательных программ, а также дальнейшей проработки их проектов. Вполне вероятно, что пространство общенациональных «продюсеров» образовательных программ в разных предметных сферах следовало бы выделить институционально, например, через конкурс целевых субсидий на реализацию программ в отдельных университетах (по аналогии с конкурсом открытия международных лабораторий), а с РОПами заключать «федеральный контракт».

Ниже приведено сравнение руководителей сервисных функций, в руках которых в настоящее время сосредоточены ресурсы и полномочия, и РОПов предпринимательского типа, которым предлагается все передать (см. табл. 1).

Важнейшая роль субъектов кадровой политики университета – проанализировав сотрудников по внутренней мотивации, уметь выявлять тех, кто сможет быть РОПом, «продюсером». Именно

Отличия образовательного «продюсера» от обычных менеджеров-администраторов

Менеджер (руководитель университета, административный тип)	Продюсер (руководитель образовательной программы/научного коллектива, предпринимательский тип)
Репутация	
Может иметь репутацию хорошего менеджера в целом, но не эксперта в конкретной научной области. Основные деловые контакты – аналогичные руководители.	Обязательно является признанным в профессиональном сообществе экспертом в конкретной научной области. Обладает передовыми знаниями, производит новые. Основные деловые контакты – эксперты из аналогичной и смежных областей знаний.
Типичные действия	
Стремится к стабилизации, старается зафиксировать ситуацию, при этом создает бюрократические процедуры для имитации преобразований.	Находится в постоянном движении, поиске нового, готов менять устоявшийся порядок вещей, оптимизировать и упрощать второстепенные по отношению к производству продукта процессы.
Формы приобретения или получения ресурсов	
Заинтересован в накоплении и хранении ресурсов, избегает возможности временного их привлечения.	Регулярный недостаток ресурсов обязывает проявлять гибкость, идти на риск, использовать формы временного привлечения ресурсов по мере надобности.
Тип стратегической ориентации	
Строго выполняет поставленные перед ним задачи, реализует разработанный план развития, оценивает эффективность работы через соответствие показателям, особое внимание уделяет периодическим отчетам о проделанной работе перед вышестоящими инстанциями.	Развивает университет/образовательную программу, для чего постоянно ищет новые возможности, осуществимые при минимальных вложениях и времени на изменение технологии. Ведет мониторинг потребительского спроса, изучает социальные предпочтения. Задает курс, смотрит в будущее, конструирует его.
Осуществление замысла	
Неохотно берется за новое дело, а если решение принято, не сворачивает с избранного пути, совещается и делит ответственность.	Умеет действовать быстро, принимать оперативные решения, несет личную ответственность, имеет персональный бренд, которым рискует.
Способ задействования ресурсов	
Старается получить бюджет на ресурсы под работу его подразделения в целом. Заинтересован материально в выполнении условий, диктуемых вышестоящими инстанциями.	Поэтапно задействует ресурсы (в том числе привлеченные на время), чтобы минимизировать степень риска на всех стадиях развития нового проекта.

тогда будет получен максимальный эффект от совместной деятельности всех сотрудников университета.

Таким образом, ключевыми элементами, стимулирующими «продюсерский» подход к образовательной деятельности, являются:

- отсутствие внутриорганизационных рамок и кооперация университетов в области обмена продюсерами и ресурсами, необходимыми для них;
- управление ресурсами не по квотно-распорядительной централизованной модели, а создание системы внутреннего рынка, стимулирующего «продюсеров» к самостоятельности в части заказов отдельных сервисов университета: от маркетинга и бухгалтерии до качества трудоустройства преподавателей;
- наличие конкурсного пространства отбора готовых концепций образовательных проек-

тов и «продюсеров» наподобие тех, которые используются в венчурном бизнесе и в телевидении (краткий питчинг проектов, отбор проектов для проработки подробных концепций, выделение целевых средств).

Заключение

Мы рассмотрели возможную применимость продюсерского подхода к управлению образованием на основе модели руководства образовательными программами. Ключевыми навыками продюсера в образовании, таким образом, становится, с одной стороны, умение использовать результаты работы творческого коллектива для превращения их в востребованный рынком продукт (не используя систему трансляции КРІ вниз, как это принято сегодня), с другой стороны, умение мотивировать и заинтересовывать творческих работников, ис-

пользуя не модель принуждения, основанную на иерархии, а модель, построенную на коммуникации и сетевом взаимодействии.

Предложенная модель нормативна. Очевидно, что в текущих условиях она имеет значительное число ограничений, поэтому позволим себе их обозначить и наметить ключевые пути преодоления.

Первое ограничение связано с процессной, а не проектной ориентацией поддерживающих сервисов университета. Как следствие, отсутствие у них клиентоориентированности. Централизованные службы университета не заинтересованы в любом проекте, даже если личным заказчиком проекта выступает ректор. Для того чтобы у них появилась заинтересованность, необходимо создание подлинно сервисной структуры, в которой от заказчика зависит оплата сервиса и оценка его качества лично для него.

Второе ограничение связано с тотальностью предлагаемой модели, то есть с необходимостью ее универсального всеобщего применения, что затруднительно, в том числе из-за финансовых соображений: университеты не готовы предоставить образовательным программам проектный статус и наделить их ресурсами, потому что значительная часть программ на рыночное качество не ориентирована. Это неминуемо приведет к тому, что внутри университета будут соседствовать, с одной стороны, ориентированные на рынок РОПы-продюсеры и управляемые по иерархической модели традиционно администрируемые структуры, с другой. Это вызовет необходимость личной защиты проектных менеджеров первым лицом университета, так как традиционные структуры обычно проектных менеджеров не любят, воспринимают их как «надоедливых» и т. д. Отсутствие навыков проектного мышления и менеджмента у традиционных структур университета будет приводить к росту степени вовлеченности ректоров в необходимость улаживания сложных организационных отношений процессных и проектных менеджеров.

Третье ограничение связано с отсутствием сегодня внятных механизмов оценки нормы практики руководителей образовательных программ, которых нанимают в университет. Следовательно, вызывает сомнение возможность университетов грамотно и адекватно оценивать компетентность руководителей образовательных программ. Часто такая «оценка» связана с субъективным мнением ректора, который не является специалистом в отдельной предметной области. В результате он ориентируется лишь на наблюдаемые внеш-

не признаки, связанные со степенью публичности нанимаемой фигуры. Это нередко приводит к найму в качестве руководителя программы практика из индустрии, который либо не является носителем нормы практики нужного уровня (публичность не всегда показатель профессионализма), либо демонстрирует прекрасный профессионализм в своей области, но абсолютное отсутствие проектных и менеджерских способностей, для того чтобы управлять творческими академическими коллективами. В результате – директивность управления, отсутствие коллегиальности и все то, что вымывает креативность, самоорганизацию и т. д.

Указанное выше ограничение неразрывно связано с проблемами компетенций внутри академии. Значительная часть навыков, необходимых «продюсерам», просто отсутствует у академического сообщества: проектное мышление и навыки проектного управления, управление талантами и креативностью, финансово-организационные компетенции. Их никто не формирует специально, а подготовка и переподготовка университетских академических управленцев пока не стала массовой. В результате ректоры находятся между двух полюсов решений: либо нанять практика (который плохо приспособлен к работе в академии), либо нанять академика «внутри» (который, скорее всего, плохо ориентирован на рынок).

Строго говоря, с нашей точки зрения, решением данной проблемы является коллегиальная оценка (включая межвузовское пространство) проектов образовательных программ, которые предлагают сами заявители. Вузы научились объявлять конкурсы на выделение научных грантов, точно так же необходимы открытые конкурсы на открытие программ, которые будут стимулировать инициативу, в том числе за пределами университетов.

Список литературы

1. Ридингс Б. Университет в руинах / пер. с англ. А. М. Корбута. М.: ГУ ВШЭ, 2010. 304 с.
2. Gilliot D., Overlaet B. and Verdin P. Managing academic personnel flow at universities, *Tertiary Education and Management*, 2002, vol. 8, no. 4, pp. 277–295.
3. Розовски Г. Университет. Руководство для владельца. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2015. 195 с.
4. Соколов М., Губа К., Зименкова Т., Сафонова М., Чуйкина С. Как становятся профессорами: академические карьеры, рынки и власть в пяти странах. М.: Новое литературное обозрение, 2015. 832 с.
5. Egginton B. E. Introduction of formal performance appraisal of academic staff, *Educational Management Administration & Leadership*, 2010, vol. 38, no. 1, pp. 119–133.

6. *Deem R.* New managerialism and higher education: the management of performances and cultures in universities in the United Kingdom, *International Studies in Sociology of Education*, 1998, vol. 8, no. 1, pp. 47–70.
7. *Абрамов Р., Груздев И., Терентьев Е.* Тревога и энтузиазм в дискурсах об академическом мире: международный и российский контексты // *Новое литературное обозрение*. 2016. № 2. С. 16–32.
8. *Nkomo S. M.* The seductive power of academic journal rankings: challenges of searching for the otherwise, *Academy of Management Learning & Education*, 2009, vol. 8, no. 1, pp. 106–112.
9. *Пригожин А. И.* Современная социология организаций. М.: Интерпракс, 1995. 296 с.
10. *Goodman P. S. & Pennings J. M. (eds.)*. New perspectives on organizational effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 1977. 275 p.
11. *Aksoy A. & Robins K.* Hollywood for the 21st century: global competition for critical mass in image markets, *Cambridge Journal of Economics*, 1992, vol. 16, pp. 1–22.
12. *Storper M.* The transition to flexible specialization in the US film industry: external economies, the division of labour, and the crossing of industrial divides, *Cambridge Journal of Economics*, 1989, vol. 13, no. 2, pp. 273–305.
13. *Miège B.* Les industries du contenu face à l'ordre informationnel. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 2000. 120 p.
14. *Участие в управлении университетом / отв. ред. О. Бычкова.* СПб.: Норма, 2016. 120 с.

DOI 10.15826/umpa.2017.02.018

«PRODUCING» AS A TECHNOLOGY OF CREATIVE EDUCATION MANAGEMENT

I. V. Kiriya^a, T. V. Klimova^b, D. A. Korichin^c, O. V. Bashorina^d, I. A. Filipova^e, V. V. Lobatyuk^f, E. A. Popova^g

^a *National Research University Higher School of Economics
2/8 Khitrovskiy lane, Moscow, 109028, Russian Federation*

^b *National Research Tomsk State University
36 Lenin ave., Tomsk, 634050, Russian Federation; hr@mail.tsu.ru*

^c *Designers of communities of practice
64 Andropov str., Moscow region, Stupino, 142800, Russian Federation*

^d *Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin
19 Mira str., Yekaterinburg, 620002, Russian Federation*

^e *Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod
23 Gagarin ave., Nizhny Novgorod, 603950, Russian Federation*

^f *Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
29 Polytechnicheskaya str., Saint-Petersburg, 195251, Russian Federation*

^g *Far Eastern Federal University
8 Sukhanova str., Vladivostok, 690091, Russian Federation*

К e y w o r d s: personnel policy, head of an educational programme, producing, management of educational process.

This article contains the results of research work conducted by the members of project team «Personnel policy» as part of implementation of the programme «Leaders of change for global universities», Moscow Management School Skolkovo in 2015–2016. The aim of this research was the analysis of personnel policy at Russian universities during the last decade first of all in the field of managing educational activities as creative ones with their peculiarities. Research results allow for drawing a key conclusion on possible borrowing of project models of creative teams management from cultural sphere with the aim of using them in modern dynamically changing and complex university management in order to improve university personnel policy. At present educational process requires project methods of educational programmes management by ensuring voluntary involvement of creative people with individual interests and aims into the environment of vertically integrated and hierarchically administered organizations. At present personnel policy in this field replicates standard managerial instruments (KPI, control, structural and functional organization) which destroy talent and restrain creative energy of specialists. This article is based on the experience of other branches where the function of involving self-organized creative teams into the process is called «producing» and is focused on organizing the work of supporting service structures engaged in selecting creative teams and providing them with resources. Authors believe that at Russian universities such creative teams should be built around educational programme heads, whereas «programme portfolio» creation should be organized on the basis of selection model presented in the article. Selection model improvement can become the topic of the following research. Nevertheless the implementation of the model suggested by the authors can change the situation with university personnel policy for the better by means of forming the strategy of managing teaching and academic teams and systematic personnel policy facilitating competitiveness of the Russian universities. Materials of the article are of interest for university administrators, lecturers and researchers, educational authorities' representatives, external experts.

References

1. Readings B. Universitet v ruinakh [The University in Ruins], Moscow, Higher School of Economics Publ., 2010, 304 p.
2. Gilliot D., Overlaet B. and Verdin P. Managing academic personnel flow at universities, *Tertiary Education and Management*, 2002, vol. 8, no. 4, pp. 277–295.
3. Rosovsky H. Universitet. Rukovodstvo dlya vladel'tsa [The University: An Owner's Manual], Moscow, Higher School of Economics Publ., 2015. 195 p.
4. Sokolov M., Guba K., Zimenkova T., Safonova M., Chujkina S. Kak stanoviyatsya professorami: akademicheskie kar'ery, rynki i vlast' v pyati stranakh [Becoming a Professor: Academic Careers, Markets and Power in Five Countries], Moscow, Novoe literaturnoe obozrenie, 2015, 832 p.
5. Egginton B. E. Introduction of formal performance appraisal of academic staff, *Educational Management Administration & Leadership*, 2010, vol. 38, no. 1, pp. 119–133.
6. Deem R. New managerialism and higher education: the management of performances and cultures in universities in the United Kingdom, *International Studies in Sociology of Education*, 1998, vol. 8, no. 1, pp. 47–70.
7. Abramov P., Gruzdev I., Terentiev E. Trevoga i entuziazm v diskursakh ob akademicheskom mire: mezhdunarodnyi i rossiiskii konteksty [Alarm and Enthusiasm in Discourses on the Academic World: International and Russian Contexts], *Novoe literaturnoe obozrenie* [New Literary Observer], 2016, no. 2, pp. 16–32.
8. Nkomo S. M. The seductive power of academic journal rankings: challenges of searching for the otherwise, *Academy of Management Learning & Education*, 2009, vol. 8, no. 1, pp. 106–112.
9. Prigozhin A. I. Sovremennaya sotsiologiya organizatsii [Modern Sociology of Organizations], Moscow, Interpraks, 1995, 296 p.
10. Goodman P. S. & Pennings J. M. (eds.). New perspectives on organizational effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 1977. 275 p.
11. Aksoy A. & Robins K. Hollywood for the 21st century: global competition for critical mass in image markets, *Cambridge Journal of Economics*, 1992, vol. 16, pp. 1–22.
12. Storper M. The transition to flexible specialization in the US film industry: external economies, the division of labour, and the crossing of industrial divides, *Cambridge Journal of Economics*, 1989, vol. 13, no. 2, pp. 273–305.
13. Miège B. Les industries du contenu face à l'ordre informationnel. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 2000. 120 p.
14. Uchastie v upravlenii universitetom [Participation in University Management], O. Bychkova (ed.), Saint Petersburg, Norma, 2016, 120 p.

Информация об авторах / Information about the authors:

Кирия Илья Владимович – кандидат филологических наук, PhD (media), профессор, руководитель департамента медиа факультета коммуникаций, медиа и дизайна Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; 8 (495) 772–95–90; ikiria@hse.ru.

Климова Татьяна Владимировна – начальник управления развития персонала Национального исследовательского Томского государственного университета; 8 (3822) 529–659; hr@mail.tsu.ru.

Коричин Денис Александрович – руководитель программ развития в «Конструкторы сообществ практики», модератор проектной работы в интегрированных корпоративных программах Московской Школы Управления СКОЛКОВО; 8–926–206–90–02; denak@yandex.ru.

Башорина Ольга Валерьевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры финансового менеджмента Уральского федерального университета им. Б. Н. Ельцина; 8 (343) 389–93–11; olga.bashorina@urfu.ru.

Филипова Ирина Анатольевна – кандидат юридических наук, доцент кафедры гражданского права и процесса Национального исследовательского Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского; 8 (831) 428–91–05; irinafilipova@yandex.ru.

Лобатюк Виктория Валерьевна – кандидат социологических наук, доцент кафедры философии Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого; 8 (812) 534–75–21; vlobatyuk@yandex.ru.

Попова Елена Александровна – руководитель проекта отдела развития персонала и кадровой политики, Дальневосточный федеральный университет; popovaelenaalex@gmail.com.

Илья В. Кирия – Candidate of Philological Sciences, PhD (media), Professor, Head of Media Department, Faculty of Communications, Media and Design, National Research University Higher School of Economics; +7 (495) 772–95–90; ikiria@hse.ru.

Tatyana V. Klimova – Head of Staff Development, National Research Tomsk State University; +7 (3822) 529–659; hr@mail.tsu.ru.

Denis A. Korichin – Head of Development Programs, Designers of Communities of Practice, Moderator of Project Work in Integrated Corporate Programmes, Moscow School of Management SKOLKOVO; 8–926–206–90–02; denak@yandex.ru.

Olga V. Bashorina – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Financial Management, Ural Federal University; +7 (343) 389–93–11; olga.bashorina@urfu.ru.

Irina A. Filipova – Candidate of Law Sciences, Associate Professor, Department of Civil Law and Procedure, Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod; +7 (831) 428–91–05; irinafilipova@yandex.ru.

Victoria V. Labatyuk – Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Department of Philosophy, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University; +7 (812) 534–75–21; vlobatyuk@yandex.ru.

Elena A. Popova – Project Manager, Department of Staff Development and Personnel Policy, Far Eastern Federal University; +7 924–259–07–74; popovaelenaalex@gmail.com.