

На правах рукописи



Шкляев Андрей Евгеньевич

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
В УСЛОВИЯХ СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ ВУЗОВ
В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени доктора
экономических наук

Москва - 2017

Работа выполнена на кафедре организационно-управленческих инноваций федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва

Научный консультант доктор экономических наук, профессор
Карташова Лариса Васильевна

**Официальные
оппоненты:** **Алавердов Ашот Робертович,**
доктор экономических наук, профессор, НОЧУ ВО
«Московский финансово-промышленный
университет «Синергия», кафедра управления
человеческими ресурсами, заведующий

Владимирова Ирина Геннадьевна,
доктор экономических наук, профессор, ФГАОУ ВО
«Российский университет дружбы народов»,
кафедра менеджмента, профессор, заместитель
руководителя российско-британской программы
«Международный менеджмент»

Казаков Владимир Николаевич,
доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО
«Московский государственный университет имени
М.В.Ломоносова», экономический факультет,
кафедра философии и методологии экономической
науки, профессор

Ведущая организация Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Воронежский государственный университет»

Защита состоится «07» июня 2017 г. в 13-30 часов на заседании диссертационного совета Д 212.196.12 на базе ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, Стремянный пер., д. 36, корп. 3, ауд. 353.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в Научно-информационном библиотечном центре им. Академика Л.И. Абалкина ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, ул. Зацепа, д. 43 и на сайте организации: <http://ords.rea.ru/>

Автореферат разослан _____ 2017 г.

Ученый секретарь
Диссертационного совета Д 212.196.12,
кандидат экономических наук



С.В. Манахов

I. Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Обеспечение современного качества образования с сохранением его фундаментальности и соответствия требованиям рынка, общества и государства приведет к появлению и развитию в России университетов с новым статусом – федеральных, исследовательских, опорных. В качестве основного инструмента повышения его качества, Минобрнауки России избрало реструктуризацию системы образования путем присоединения слабых вузов к сильным.

Основными целями реструктуризации учебных заведений являются: вывод российского образования и науки на уровень мировых стандартов; создание и внедрение инновационных разработок; развитие и коммерциализация высоких технологий; модернизация научно-технического сектора страны, обеспеченного квалифицированной рабочей силой, сбалансированной по численности, направлениям подготовки и квалификационной составляющей со стратегией преобразований в экономике.

Достижение обозначенных стратегических целей невозможно без высокопрофессионального персонала российских вузов, его качественного обновления, модернизации образовательно-научной деятельности, инфраструктуры и системы управления вузами.

В условиях масштабного реформирования всей системы образования значение формирования и развития такого базового нематериального актива вуза, как его человеческого капитала, становится все более актуальным, особенно в условиях активизации процесса слияния и поглощения вузов.

При объединении вузов определяющая роль принадлежит формированию эффективной системы управления человеческими ресурсами, ориентированной на стратегию развития базового университета. Немаловажное значение при создании данной системы имеет формирование единых корпоративных ценностей. Особенно напряженным противостояние ценностей становится при объединении вузов со сложившимися и ярко выраженными корпоративными

культурами.

Сформулированные выше проблемы определили актуальность темы настоящего диссертационного исследования.

Степень научной разработанности темы исследования. Вопросами эволюции системы образования, ее влияния на развитие страны исторически занимались ученые-академики: М. В. Ломоносов, В. И. Экземплярский, И. Т. Посошков, А. И. Чупров, С. Г. Струмилин. В дальнейшем система образования рассматривалась в работах Л. М. Бабича, Н. А. Восколович, А. И. Гретченко, В. И. Гришина, Е. В. Егорова, С. Д. Еникеевой, Е. Н. Жильцова, В. М. Зуева, В. П. Колесова, В. П. Панкратовой, О. В. Репиной, В. А. Садовниченко, И. Т. Телешовой, Л. И. Якобсона и др.

Вопросы управления вузами и экономическими аспектами их деятельности в отечественной литературе исследованы в работах Л. Л. Букина, С. А. Белякова, В. В. Глухова, В. Н. Казакова, В. Н. Костровой, Е. С. Кушель, И. Б. Романовой, А. А. Ченцова, Л. С. Шаховской и других авторов. Основным результатом данных исследований стало определение места государства в управлении образованием. В экономической литературе исследованы также проблемы образовательного потенциала учреждений образования (В. А. Гвинашева), причинно-следственной связи между образованием и экономическим ростом (Т. Шульц, Э. Денисон).

Проблемы управления человеческими ресурсами современной организации стали предметом исследования таких отечественных ученых, как О. С. Виханский, Л. С. Бабынина, Т. И. Заславская, А. Я. Кибанов, С. А. Карташов, Л. В. Карташова, М. Н. Кулапов, А. И. Наумов, Ю. Г. Одегов, В. С. Половинко, Г. Г. Руденко, В. В. Травин, А. А. Федченко и др. Среди работ, рассматривающих влияние организационной культуры на трудовое поведение научно-педагогических работников, их мотивацию и адаптацию к новой культуре, следует отметить труды В. И. Герчикова, М. Н. Вражновой, В. В. Карезина,

А.А.Литвинюка, Д. Б. Максименко, Т. Г. Мясоедовой, В. В. Радаева, А. Ю. Смоленцевой, Т. О. Соломанидиной, К. А. Тамирова, Е. В. Щепкиной и др.

Вместе с тем, проблему построения комплексной системы управления человеческими ресурсами и формирования корпоративной культуры вуза нельзя признать глубоко и полно исследованной. Отсутствуют всесторонние исследования, посвященные управлению человеческими ресурсами в условиях слияния и поглощения вузов, хотя некоторые аспекты данной проблемы затронуты рядом вышеназванных авторов.

Объектом данного исследования являются процессы оптимизационной реструктуризации системы высшего образования Российской Федерации, ключевым элементом которых выступает интеграция вузов в форме слияния и поглощения.

Предметом исследования выступает система управления кадровым потенциалом объединенных вузовских структур и сопутствующие ей социально-экономические и управленческие отношения, возникающие между субъектами интеграционных процессов в системе высшего образования.

Цель диссертационного исследования состоит в теоретико-методологическом обосновании и разработке на этой основе практических предложений по формированию системы управления человеческими ресурсами вузов в условиях интеграционных процессов, реализуемых в форме слияний и поглощений.

Согласно данной цели были определены следующие **задачи** исследования:

1. Определить тенденции развития системы образования в России и за рубежом и выявить требования к формированию, развитию и использованию кадрового потенциала образовательного учреждения в соответствии с задачами и требованиями инновационной экономики.
2. Выявить особенности управления человеческими ресурсами при слиянии и поглощении вузов, выявить основные кадровые проблемы и подходы к их решению.

3. Сформулировать принципы построения системы управления человеческими ресурсами вуза, определить ее основные элементы и условия реализации.

4. Исследовать особенности формирования корпоративных ценностей вузов и предложить комплекс решений по эффективному управлению их человеческими ресурсами на основе системы поддерживающих корпоративных ценностей.

5. Изучить опыт управления человеческими ресурсами в вузах, прошедших процесс объединения (слияния и поглощения), применяемые ими методы и технологии, а также их эффективность. Проанализировать опыт слияния вузов на базе ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова» и на этой основе разработать рекомендации по управлению человеческими ресурсами при слиянии и поглощении образовательных учреждений.

6. Обосновать и разработать предложения по организации системы управления человеческими ресурсами на основе интеграции ценностных культур объединяемых вузов.

7. Разработать методические предложения по формированию системы мотивации персонала объединенного университета, консолидируемого единой ценностной культурой.

Теоретическую и методологическую основу диссертационного исследования составляют фундаментальные положения и концепции, представленные в трудах отечественных и зарубежных ученых. Автор опирается также на результаты исследований научных коллективов в сферах управления человеческими ресурсами, модернизации и реструктуризации системы образования, формирования, использования и развития его кадрового потенциала и корпоративных ценностей (в частности, нормативные акты, Указы Президента РФ, Постановления Правительства РФ, нормативные и методические документы и информационные материалы Министерства образования и науки РФ, Министерства здравоохранения Российской

Федерации, материалы аналитических докладов и научных конференций, данные государственной и региональной статистики, а также результаты собственных исследований, опросов и обследований, проведенных лично автором). Наряду с анализом кадровых проблем и их решений в учебных заведениях, которые в предыдущее десятилетие столкнулись с проблемой объединения (РАНХиГС при Президенте РФ; Финансовый университет при Правительстве РФ; НИУ ВШЭ; Новгородский государственный университет им. Ярослава Мудрого, образованный путем объединения трех региональных вузов; Московский государственный университет машиностроения (МАМИ), включивший в свой состав еще четыре высших учебных заведения, а также Сибирский, Южный, Уральский и Крымский федеральные университеты), автором был проведен углубленный анализ кадровых проблем, имевших место при слиянии ряда образовательных учреждений (РЭУ им. Г. В. Плеханова, СГСЭУ, РГТЭУ и МЭСИ), объединенных под эгидой ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова».

Научная новизна исследования состоит в разработке авторской концепции управления человеческими ресурсами объединяющихся образовательных учреждений, в основе которой лежат принципы консолидации их организационных культур и построения новых мотивационных механизмов.

Результаты, полученные лично автором и содержащие научную новизну, заключаются в следующем:

1. Обоснована методология и предложена новая модель построения интегрированной системы управления человеческими ресурсами объединенного вуза, в основе которой лежит ситуационный подход к принятию решений в зависимости от выбранной стратегии вуза и жизненного цикла его развития. Базовым принципом объединения является создание сетевого университета, а ключевым элементом разработанной методологии – управляемое сжатие и кластерный подход.

2. Сформулированы на основе исследований процессов интеграции вузов (с использованием эмпирического материала, отражающего как российский, так и зарубежный опыт) особенности функционирования системы управления человеческими ресурсами при слиянии и поглощении вузов, выявлены присущие этим процессам основные тенденции и проблемы, даны предложения по их разрешению.

3. Выявлены особенности формирования, использования и развития кадрового потенциала объединенного вуза в зависимости от выбранной модели объединения и механизмов его осуществления, разработан алгоритм принятия кадровых решений применительно к различным этапам процесса объединения вузов.

4. Определены источники возникновения ключевых угроз и рисков управления человеческими ресурсами в процессе объединения вузов, а именно: несовпадение стратегий развития с ценностными установками коллектива, гетерогенность размера и структур, несовпадение стадий жизненного цикла объединяемых вузов, различная степень адаптированности объединяющихся вузов к окружающей среде, разнородная динамика их развития.

5. Предложена комплексная система оценки человеческих ресурсов объединенного вуза, возникшего в результате слияния и поглощения образовательных учреждений, основанная на показателях конкурентоспособности и кадрового потенциала вуза, требованиях основных стейкхолдеров, субъектов и объектов оценки.

6. Определены ключевые управленческие дисфункции (среды, института, целеполагания, механизма управления, взаимодействия, инструмента реализации решений); на их основе разработана матрица стилей руководства, на базе которой выделены и охарактеризованы такие стили руководства, как бюрократический, технократический, эмоционально-волевой, демократический, соответствующие целям, технологиям и функциям управления человеческими ресурсами.

7. Обоснованы модели формирования организационной культуры объединенного вуза и соответствующие им механизмы адаптации сотрудников, в основе которых лежат разработанные количественные и качественные показатели результативности данного процесса.

8. Разработан на основе применения апробированных на практике теорий мотивации к реальностям процесса поглощения и слияния вузов инструментарий построения и оценки мотивационного профиля для различных психологических типов работников вуза. На его основе предложена методика коррекции системы мотивации НПР вуза, направленная на повышение степени приверженности сотрудников образовательного учреждения миссии, ценностям и задачам развития объединенного университета.

9. Сформулированы и обоснованы предложения по созданию инфраструктуры управления человеческими ресурсами, отвечающей требованиям современного сетевого вуза, в основе которой лежит переход от технологии традиционного отдела кадров к комплексной системе управления человеческими ресурсами инновационного образовательного учреждения.

Область исследования. Диссертационная работа выполнена в рамках специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)». Ее предметная область исследования соответствует пунктам паспорта данной специализации:

10.8. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы. Управление изменениями в экономических системах. Теория и практика управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса.

10.9. Организация как объект управления. Теоретико-методические основы управления организацией. Функциональное содержание управления. Структуры управления организацией. Долгосрочные, среднесрочные и

краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление. Управление организацией по стадиям ее жизненного цикла.

10.11. Процесс управления организацией, ее отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-менеджмент. Управление производством. Современные производственные системы.

10.14. Организационная культура. Влияние организационной культуры на экономическое и социальное поведение людей. Социокультурные, социально-политические и социально-экономические факторы развития организационной культуры. Методологические вопросы изучения организационной культуры.

10.20. Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Кадровая политика: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом.

10.27. Теория и практика управления некоммерческими организациями.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертационного исследования апробированы в рамках участия в гранте ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова» по теме «Управление человеческими ресурсами (УЧР) в системе создания (формирования) корпоративных ценностей организации» (2014 г.), а также в процессе участия в работе международных, всероссийских, региональных и межвузовских совещаний, конференций, симпозиумов, семинаров, в том числе XXVIII Международных Плехановских чтений (Ташкент, 2015 г.), ежегодной Международной научно-практической конференции «Инновационные доминанты социальной сферы» (Воронеж, 2014

и 2015 гг.), I, II, III Социальных форумов «Рынок труда и политика занятости: состояние и перспективы развития» (Москва, 2011–2013 гг.), Международных научно-практических конференций «Современная экономика: концепции и модели инновационного развития» (Москва, 2011 и 2015 гг.).

Результаты исследований использованы при разработке и реализации концепции создания базового экономического вуза на базе РЭУ им. Г.В. Плеханова (в разделе «Развитие кадрового потенциала»).

Основные результаты диссертационного исследования, его научно-методологические положения и практические рекомендации представляют несомненный интерес для научных организаций, управленческих структур, учебных заведений, прежде всего пребывающих в процессе объединения; часть из них была передана для практического использования Министерством образования и науки РФ.

Практическая значимость результатов и возможность их внедрения заключаются в определении резервов повышения конкурентоспособности вузов на основе роста эффективности формирования, развития и использования кадрового потенциала вуза в процессе укрупнения, оптимизации научно-образовательной деятельности и обеспечения ее качества в соответствии с международными стандартами.

Автором на основе исследований были также разработаны и апробированы в учебном процессе РЭУ им. Г. В. Плеханова программы, лекции и семинарские занятия по дисциплинам «Человеческое развитие», «Качество рабочей силы» и др. для бакалавров и магистров.

Публикации. Основные положения исследования изложены в трех монографиях, 19 статьях в рецензируемых научных журналах, рекомендованных ВАК Минобрнауки России для публикации результатов диссертационных исследований. Всего по теме диссертации автором опубликовано 25 научных работ общим объемом 67,19 п. л. (в том числе авторских – 35,49 п. л.).

Структура и объем работы обусловлены целью и поставленными в данном исследовании задачами. Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, списка литературы. Диссертация содержит таблицы, рисунки и приложения.

II. Основное содержание работы

1. Обоснована методология и предложена новая модель построения интегрированной системы управления человеческими ресурсами объединенного вуза, в основе которой лежит ситуационный подход к принятию решений в зависимости от выбранной стратегии вуза и жизненного цикла его развития.

Управление человеческими ресурсами (далее-УЧР) по-прежнему остается наиболее слабым звеном в системе управления большинства учебных заведений в то время, как эти ресурсы составляют основу нематериальных активов любого образовательного учреждения. Во-первых, они непосредственно влияют на капитализацию (стоимость) учебного заведения, повышая долю нематериальных активов в общей сумме активов вуза. Во-вторых, УЧР обеспечивает лидерство в конкурентной борьбе, становится гарантией успеха и выживаемости вуза в условиях усиления конкуренции на рынке образовательных услуг. В-третьих, их качество позволяет вузам переходить в определенном сегменте сферы образования из числа успешно работающих в число лидирующих.

УЧР образовательного учреждения автор определяет как систему разработки и реализации взаимосвязанных системных решений в области: 1) формирования кадрового состава вуза - подбора персонала, выявления компетенций и навыков, привлечения и увольнения сотрудников, 2) распределения их функциональных обязанностей, полномочий и ответственности внутри организации, 3) эффективного использования и развития их компетенций, повышения образовательного и научно-исследовательского потенциала.

Исходя из данного определения УЧР, в диссертации показана роль системы управления человеческими ресурсами в формировании нематериальных активов и обеспечении конкурентоспособности вузов, сформулированы основные

функции управления человеческими ресурсами (рисунок 1) и показаны особенности их реализации применительно к сфере образования.

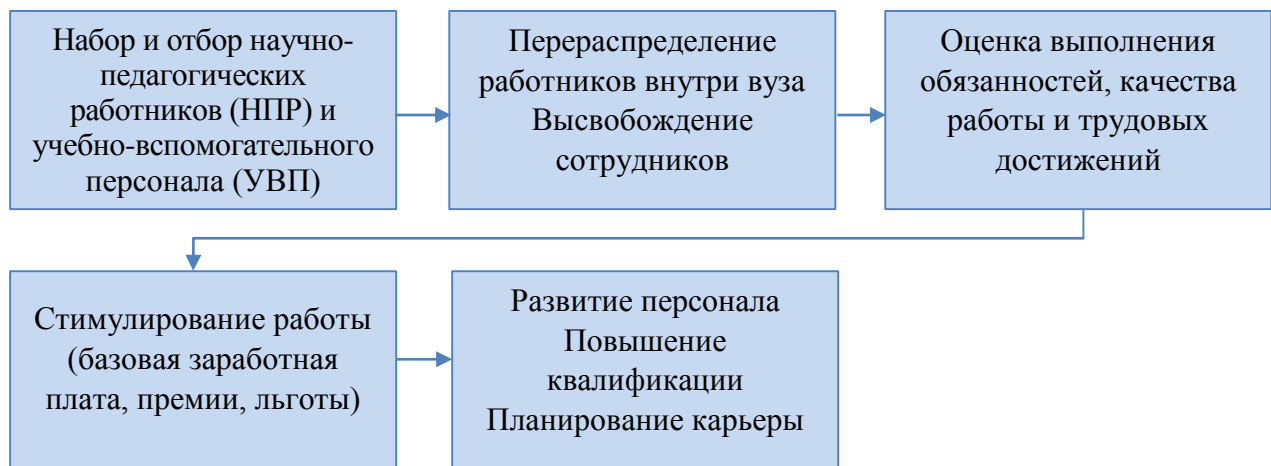


Рисунок 1 - Основные функции управления человеческими ресурсами в образовательном учреждении

Создание современной интегрированной системы управления человеческими ресурсами является важнейшим направлением работы по управлению НПР объединяемых вузов, т.е. речь идет об организации в базовом учебном заведении системы УЧР, нацеленной на соблюдение социальных и личностных приоритетов работников в процессе формирования и развития коллектива вуза в кратко- и среднесрочной перспективе.

Ее формирование должно строиться на понимании того, что является реальной целью создания объединенного университета. В контексте сказанного можно выделить два варианта глобальной цели, которые могут осознаваться или не осознаваться администрацией вуза.

В работе предложен авторский подход построения интегрированной системы управления человеческими ресурсами вуза, обеспечивающей повышение его конкурентоспособности в соответствии с характером современных требований.

Во-первых, это ликвидация конкурента на рынке образовательных услуг с присоединением его материальной базы, финансовых и людских ресурсов, а также контингента обучающихся (консервативный вариант), см. таблицу 1.

Во-вторых, это создание нового учебного заведения, которое имеет все объективные предпосылки для эффективного развития и функционирования на российском рынке образовательных услуг (вариант качественных изменений).

Таблица 1 – Положительные и отрицательные моменты использования в стратегическом планировании развития консервативного варианта (на примере РЭУ им. Г.В. Плеханова)

Консервативный вариант развития	
положительные моменты	отрицательные моменты
Минимизация возможных рисков	Отсутствие возможности выхода на новые сегменты рынка образовательных услуг и ухудшение финансового положения Университета при сбоях в системе его бюджетного финансирования
Возможность качественного улучшения человеческих ресурсов за счет конкуренции при сжатии численности персонала	Старение персонала и снижение удельного веса в составе ППС молодых и перспективных преподавателей
Потенциальная возможность качественного улучшения состава абитуриентов (не следует путать с качеством подготовки специалистов, которое нельзя объективно повысить в РЭУ без коренной перестройки системы управления учебной деятельностью и мотивации труда ППС)	Снижение интереса к вузу со стороны бизнес-сообщества, зарубежных партнеров и т.п. в связи с его уходом с региональных рынков образовательных услуг
Возможность увеличения продолжительности трудовой деятельности для возрастных преподавателей Университета	Ухудшение возможностей адаптации Университета к новым социально-экономическим реальностям, в которых будет в ближайшие годы развиваться Российская Федерация
Стабильность трудовых отношений и коммуникативных связей	Потеря конкурентных позиций на рынке образовательных услуг по отношению к динамично развивающимся конкурентам и превращение в консервативно функционирующее образовательное учреждение, теряющее свою привлекательность среди абитуриентов

Вариант качественных изменений предполагает создание принципиально нового Университета, который позволит получить синергический эффект от объединения образовательных учреждений (таблица 2).

Подобный вариант развития РЭУ, на взгляд автора, имеет право на существование при следующих условиях: консервация ситуации на рынке образовательных услуг в РФ; стабильность и достаточность бюджетного финансирования и средств, получаемых от образовательно-научной деятельности и спонсоров.

Таблица 2 – Положительные и отрицательные моменты использования в стратегическом планировании развития варианта качественных изменений (на примере РЭУ им. Г.В. Плеханова)

Вариант качественных изменений	
положительные моменты	отрицательные моменты
Возможность динамичного развития на рынке образовательных услуг при любом варианте изменений факторов внешней среды	Максимизация рисков ввиду роста вероятности актуализации стратегических и тактических ошибок
Возможность качественного улучшения человеческих ресурсов за счет привлечения перспективных лиц молодого возраста, традиционно заинтересованных в инновационной деятельности, и использования регионального кадрового потенциала	Нестабильный кадровый состав Университета, который целесообразно будет формировать под решаемую задачу
Значительное расширение контингента обучающихся, что создаст стабильную финансовую базу развития Университета в условиях экономического кризиса	Потеря многими представителями Администрации рабочих мест и их сопротивление возможным переменам
Улучшение возможностей расширения партнерских отношений как с зарубежными, так и отечественными организациями и бизнес-структурами из-за присутствия Университета в большинстве регионов РФ	Необходимость создания автономных в административном и финансовом плане структурных подразделений, что приведет к необходимости качественного улучшения контроля за их деятельностью (федерализация Университета)

Вариант качественных изменений	
положительные моменты	отрицательные моменты
Возможность организации непрерывного обучения по цепочке: лицей – среднее специальное образование – бакалавриат – магистратура – аспирантура, что даст возможность формирования эффективной системы поддержки Университета со стороны его выпускников на основе патерналистских установок	Усиление имущественного неравенства работников Университета из-за необходимости перехода на использование эффективного договора и разных показателей финансовой деятельности автономных структурных подразделений Университета
Возможность постоянного карьерного роста у работников Университета, что сделает трудоустройство в нем достаточно привлекательной альтернативой для многих специалистов	Усиление конкуренции на рынке образовательных услуг вследствие диверсификационного характера развития Университета

Отправным моментом формирования интегрированной системы управления человеческими ресурсами вуза является его стратегия в этом вопросе, увязанная с общей стратегией развития вуза.

В условиях реализации инновационной стратегии развития вуза организационная структура, как правило, предполагает невысокий уровень централизации принятия решений, их формализацию, отсутствие должностных инструкций.

Для осуществления инновационной деятельности и реализации нововведений в образовательном учреждении необходимо наличие творческой обстановки и демократических форм принятия решений. Система подбора, оценки и стимулирования должна быть направлена на обеспечение оптимальных условий для этой деятельности НПР, стимулирование предпринимательского риска, непрерывное обновление знаний и развитие вуза.

Ориентация на существенное повышение качества образовательной и научной деятельности предполагает активное вовлечение всех работников вуза в решение этих проблем. Должны поощряться формы проектной работы, объединяющие усилия представителей различных структурных подразделений вузов,

коллективной организации и оплаты труда. Система стимулирования строится так, чтобы обеспечивать наибольшую заинтересованность работников в росте значений качественных показателей деятельности организации. Одновременно используются различные инструменты контроля качества предоставляемых образовательных услуг. Для поддержания стратегии роста качества работы по основному направлению деятельности разрабатываются соответствующие программы и стратегии развития персонала в основе которых - обучение использованию новых методов образовательной и исследовательской деятельности.

Через стратегию сокращения издержек прошли многие вузы. Выбор образовательным учреждением данной стратегии оказывает влияние на все сферы управления и, в первую очередь, сферу управления человеческими ресурсами. Среди поддерживающих кадровых решений – сокращение численности и расходов на персонал. Отрицательным моментом стратегии, является то, что необоснованное сокращение издержек может негативно сказаться на качестве педагогической и научной деятельности. Среди других отрицательных последствий – нарушение нормального хода образовательного и научного процессов, ошибки и сбои в работе, нарастание утомляемости сотрудников, и как крайняя форма, не исключено состояние “эмоционального выгорания” со стороны отдельных руководителей структурных подразделений и ведущих сотрудников.

2. Сформулированы особенности функционирования системы управления человеческими ресурсами при слиянии и поглощении вузов, выявлены присущие этим процессам основные тенденции и проблемы, даны предложения по их разрешению.

Особенности деятельности вуза на различных этапах его становления и развития оказывают непосредственное влияние на его стратегию, а, следовательно, на выбор адекватной ей политики управления человеческими ресурсами.

В реальных условиях объединения вузов трудно отличить одну стадию их развития от другой. В отдельных случаях несколько стадий могут

осуществляться одновременно. Также возможно изменение порядка следования стадий (переход с более высокой на более низкую), например, после стадии реорганизации вновь может наступить период бурного роста.

Термины «слияние» и «поглощение», сформулированные в диссертации применительно к системе образования, используются в профессиональных исследованиях по данной проблеме и заявлениях официальных лиц. Так, в июне 2013 г. Д. Ливанов, бывший на тот период Министром образования и науки Российской Федерации, на Международном экономическом форуме в Санкт-Петербурге отмечал, что в ближайшие пять лет «мы будем свидетелями активного слияния и поглощения вузов, гораздо более активного, чем это происходит сегодня».¹

Укрупнение университетов – общемировая тенденция, которая в последние 20-30 лет характерна для США и многих стран Европы. При этом специфика национальных систем образования определяет различия в процессах слияния вузов. Как показало исследование, все вузы весьма часто сталкиваются со сходными проблемами.

Проведенный анализ международного опыта слияний и поглощений позволил выделить несколько основных (типовых) моделей интеграции вузов в Европе:

- включение небольшого низкорейтингового университета в состав крупного университета с высоким рейтингом;
- слияние двух и более небольших университетов с низким или средним рейтингом;
- поглощение крупным многопрофильным университетом узкопрофильных (например, технических, сельскохозяйственных, медицинских, художественных и других) университетов;
- поглощение одного или нескольких исследовательских институтов крупным или сильным университетом.²

¹ Петербургский Международный Экономический Форум 2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.expoforum.ru/events/SPIEF/> (дата обращения 12.05.2014).

² Уроки международного опыта слияний университетов/ К. Романенко, Д. Козлов, О. Лешуков, М. Лисюткин, Д. Платонова, Д. Семенов. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. - М. НИУ ВШЭ, 2015. - с. 15. (Современная аналитика образования. Вып. 2).

Из анализа европейского опыта также следует, что основными предпосылками объединения вузов являются: их длительное сотрудничество, вторичная занятость преподавателей в них; подготовка разных уровней специалистов (бакалавра, магистра, доктора) разными вузами. Все это побуждает университеты европейских стран рационализировать процесс обучения посредством объединения. Приведенные выше аспекты можно рассматривать в качестве внутренних факторов интеграции вузов.

Проведенный анализ также показал, что в каждой из рассматриваемых выше европейских стран процессы объединения, слияния, поглощения вузов имели свои отличительные особенности, связанные прежде всего со спецификой национальных систем образования. Однако, многие проблемные моменты, препятствующие развитию интеграционных процессов, оказались общими: географическая удаленность, различия в системах управления университетами и колледжами, несовместимость корпоративных традиций и культурных ценностей персонала; отсутствие дополнительных финансовых ресурсов на цели объединения; негативное отношение студентов, сотрудников вуза, общественности к слиянию, связанное, в том числе, с ожиданиями отчислений и увольнений, нежелание внешних социальных партнеров и заинтересованных сторон адаптироваться к изменениям, связанным с объединением, разнопрофильность объединяющихся высших учебных заведений и т.д.

Европейский опыт слияния вузов позволяет признать более сложными кросс-секторные слияния, так как в их результате возникает диссонанс в ориентирах развития объединенного университета. Вуз ориентирован на образовательный и научный процессы; исследовательский институт – только на научно-исследовательскую деятельность и разработки; колледж – на профессиональное образование. Культурологические проблемы здесь также могут иметь место. Именно поэтому в каждом конкретном случае требуется тщательная разработка сценария объединения.

В связи с вышесказанным важно отметить, что примеров, когда процессы слияния были инициированы исключительно государственными структурами при незначительной роли других заинтересованных сторон, в Европе немного. Описанный выше сценарий в наибольшей степени отражает ситуацию в Латвии. В большинстве европейских стран органы государственной власти поощряли процессы укрупнения вузов через применение инструментов бюджетного финансирования идущих «снизу» интеграционных инициатив.

Таким образом, среди наиболее важных позитивных последствий слияния вузов в Европе, представляющих интерес для трансформирующейся системы высшего образования России, необходимо выделить:

- диверсификацию учебных программ при одновременном исключении дублирования программ, предоставляемых близкими по профилю вузами на географически близкой территории, достижение синергетического эффекта;
- получение экономических выгод как за счет задействования эффекта масштаба, так и в результате расширения возможностей доступа к государственным финансовым механизмам поддержки крупных вузов, участия в программах софинансирования объединения и т.п.;
- расширение возможностей для осуществления фундаментальных и прикладных научных изысканий, междисциплинарных исследований за счет значительных кадровых ресурсов с более широким профилем специализации, расширения лабораторных мощностей;
- возможность оптимизации системы управления (финансовая стабильность, экономия издержек, удешевление структуры управления);
- обеспечение стабильной занятости персонала;
- укрепление институциональной позиции посредством повышения региональной и международной конкурентоспособности, приобретение более устойчивых позиций по направлению привлечения спонсоров.
- создание благоприятных условий для фандрайзинговой деятельности и др.

При этом необходимо подчеркнуть, что сам факт возникновения указанных проблем и их острота во многом зависят от проработанности сценария интеграции, учета мнения всех вовлеченных в процесс объединения сторон, степени добровольности процессов объединения, наличия в вузах системы управления качеством.

3. Выявлены особенности формирования, использования и развития кадрового потенциала объединенного вуза в зависимости от выбранной модели объединения и механизмов его осуществления, разработан алгоритм принятия кадровых решений применительно к различным этапам процесса объединения вузов.

В работе автором применительно к образовательным учреждениям конкретизированы понятия «слияние» и «поглощение» вузов и на этой основе определены основные модели объединения вузов (таблица 3).

Таблица 3 – Слияние и поглощение образовательных учреждений³

Модели объединения вузов	Общепринятые определения	Понимание в образовательной сфере
Первая модель – слияние	Объединения двух или более организаций, существовавших прежде отдельно, в единую цельную организацию	Добровольное объединение двух и более образовательных учреждений по инициативе их руководителей и при поддержке трудовых коллективов
Вторая модель – поглощение	Процесс присоединения одной организации к другой на определенных условиях.	Вынужденное присоединение одной организации к другой на определенных условиях при проявлении открытых или латентных форм сопротивления со стороны руководителей одной или нескольких организаций и их трудовых коллективов

Обе модели объединения вузов открывают возможности для повышения эффективности деятельности образовательных учреждений. Одновременно,

³ Шкляев А.Е., Карташова Л.В. Особенности управления человеческими ресурсами при слиянии и поглощении вузов// Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2015. - №5 (83). – С. 23.

даже в условиях добровольного объединения, возникают серьезные кадровые проблемы. При этом наиболее острые кадровые проблемы, зачастую сопровождающиеся активным сопротивлением со стороны работников, возникают в условиях второй модели объединения – так называемого поглощения одним вузом других.

Первая модель – добровольное объединение вузов. Как показывает опыт последних 10 лет, в том числе опыт объединения СГСЭУ с РЭУ им. Г.В. Плеханова, даже в условиях добровольного слияния вузов наряду с безграничными возможностями для повышения эффективности работы в результате положительного синергетического эффекта при объединении ресурсов вузов, возникают серьезные кадровые проблемы. В их числе следует в первую очередь назвать: необходимость разработки единых принципов и подходов к привлечению и отбору персонала, перераспределению НПП и сотрудников вуза в соответствии с новой организационной структурой, формированию оценки кадрового потенциала вуза и подходов к стимулированию сотрудников, разработке программ обучения и повышения квалификации сотрудников, формированию единой корпоративной культуры и системы академических ценностей объединенного вуза.

При второй модели объединения – поглощения одного вуза другим, наряду с перечисленными выше появляются дополнительные кадровые проблемы. В число первоочередных кадровых проблем выдвигаются: проблема сопротивления изменениям (как на уровне работников, так и организации в целом); проблема перераспределения сотрудников внутри объединенного университета; проблема сокращения персонала. Последнее обусловлено закономерным уменьшением потребности в кадрах в результате экономии на масштабе при укрупнении вузов. В процессе оценки кадрового потенциала может также оказаться, что часть сотрудников присоединяемого вуза не соответствует требованиям основного вуза. Либо они соответствуют требованиям базового вуза, но условия работы в объединенном вузе не

соответствуют требованиям и ожиданиям отдельных работников. Выбор адекватных форм и методов сокращения персонала в условиях объединения вузов приобретает особое значение. От принятых в этой сфере управления человеческими ресурсами решений зависит защита трудовых прав и гарантий работников объединенного вуза, а, следовательно, поддержка со стороны коллективов объединяемых вузов проводимых в этот период решений по реорганизации вузов и формированию новой организационной структуры. Автором предлагаются специальные программы перераспределения сотрудников внутри объединенного вуза и за его пределы, разработанные с учетом мнений трудовых коллективов.

4. Определены источники возникновения ключевых угроз и рисков управления человеческими ресурсами в процессе объединения вузов.

В бизнес-среде перед началом реорганизации обычно проводится предварительный анализ всех возможных рисков. Такой экспертный анализ необходим и при оценке перспектив слияния и поглощения вузов. Но оценка и управление кадровыми рисками, возникающими в процессе объединения вузов, практически не проводится. При отсутствии эффективной системы управления человеческими ресурсами объединенного вуза не исключено снижение кадрового потенциала более сильного вуза при присоединении слабого, уход наиболее ценных кадров, востребованных в других вузах, непредсказуемые последствия с точки зрения изменения кадрового состава вуза – как в части половозрастного, так и в части профессионального состава.

В ряде университетов, включенных в процессы объединения, возникают также серьезные проблемы при администрировании, приостанавливаются циклы учебного процесса и плодотворная научная деятельность. В связи с чем должны быть тщательно продуманы процедуры предупреждения нежелательных рисков, возникающих в процессе слияния и поглощения образовательных учреждений. В случае их наступления заблаговременно должны быть обоснованы методы

минимизации рисков и разделения их между всеми участниками объединительных процессов.

Проведенное исследование позволило идентифицировать ключевые источники рисков управления человеческими ресурсами в условиях поглощения и слияния вузов, а именно: 1) несовпадение стратегий объединяющихся вузов, 2) идентичность размера объединяющихся вузов, 3) совпадение стадий жизненного цикла объединяющихся вузов, 4) адаптированность объединяющихся вузов к различной окружающей среде, характеризующейся разной степенью динамичности, структурированности и сложности.

Так, НПР ряда подразделений РГТЭУ и МЭСИ рассматривали сложившуюся ситуацию с точки зрения наличия реальных угроз своему статусу и экономическому положению, то есть они продолжали жить по своим законам, генерируя признаки внешней лояльности к администрации и коллективу РЭУ им. Г.В. Плеханова. В результате могли возникнуть следующие стратегические линии поведения:

- попытки найти новый головной вуз, куда можно перейти на правах факультета или института, или крупный рейтинговый столичный университет, который на некоторое время обеспечит им возможность существовать по установившимся нормам и правилам;⁴

- создать, используя личные связи с администрацией субъекта РФ, на месте филиала новый региональный вуз и выйти из-под контроля РЭУ им. Г.В. Плеханова⁵;

- увести незаконным путем финансовые активы структурного подразделения и прекратить его существование⁶.

Функционирование в рамках РЭУ отдельных подразделений присоединяемых вузов как независимых единиц возможно до тех пор, пока не

⁴ Данная линия поведения будет актуальна для финансово устойчивых средних по размеру филиалов.

⁵ Подобный вариант поведения будет характерен для крупных территориальных подразделений, которые по численности обучающихся зачастую превышают мощность отдельных вузов своего региона.

⁶ Такую стратегию могут выбрать территориальные подразделения, которые уверены, что в ближайшее время они по тем или иным причинам будут ликвидированы.

выяснится, что их прежние шаблоны (линии) поведения не соответствуют новой реальности. Многие бывшие работники присоединяемых вузов, погружаясь в чуждую для них корпоративную среду и не воспринимая ее, принимают решение о смене места работы. Все это нарушает сложившиеся коммуникации и ведет к серьезным сбоям в совместной работе.

Обозначенная выше проблема является типичной для подобных слияний и поглощений. Причина того, что слияния в большинстве случаев оказываются неудачными, заключается не столько в вопросах консолидации финансовых и материальных ресурсов или оптимизации различных бизнес-процессов, сколько в несоответствии существенных элементов прежней корпоративной культуры планам развития новой организации или в полном отсутствии планомерных усилий по ее формированию, исходя из новых условий работы, т.е., объединения усилий НПР.

5. Предложена комплексная система оценки человеческих ресурсов объединенного вуза, возникшего в результате слияния и поглощения образовательных учреждений, основанная на показателях конкурентоспособности и кадрового потенциала вуза, требованиях основных стейкхолдеров, субъектов и объектов оценки.

Процесс объединения (слияния) может быть реализован в рамках следующих подходов:

– формального, включающего в себя аренду площадей в существующем учебном заведении. Он отличается гибкостью и экономичностью, но имеет недостаток, так как студенты ощущают низкую степень принадлежности к центру;

– партнерства, предполагающего передачу вузом части студенческого контингента другому учебному заведению, но при одновременном сохранении статусности студентов как в сетевом, так и в базовом вузах;

– аккредитационная модель позволяет использовать ресурсы базового учебного заведения, которых может не хватать отдельным вузам, при продвижении своих услуг. Возможна ситуация, когда учебный центр берет на себя часть функций по администрированию, контролю и т. д.;

– корпоративная модель может быть реализована в виде центра со специальными программами, направленными на обучение и тренинг персонала. Иногда компании делают свои центры открытыми для других учебных заведений, которые используются центром как провайдеры.

Не менее важную роль в слиянии вузов играют внешние факторы, то есть инфраструктурные аспекты, такие как: наличие территориальных ассоциаций университетов; прямая или косвенная поддержка государства; наличие системы объединенных информационных ресурсов и т.п.⁷

В работе представлена разработанная автором комплексная система оценки результатов слияния и поглощения образовательных учреждений, которая предполагает их всестороннюю оценку. В ее основе лежат показатели оценки нематериальных активов и развития кадрового потенциала объединившихся вузов. Проведение такой оценки предполагает осуществление ряда последовательных этапов (рисунок 2):

⁷ Краснобаева И.А. Совершенствование организационно-экономического механизма слияния вузов в процессе формирования федеральных университетов: диссертация ... кандидата экономических наук. - Москва, 2009. - с. 21

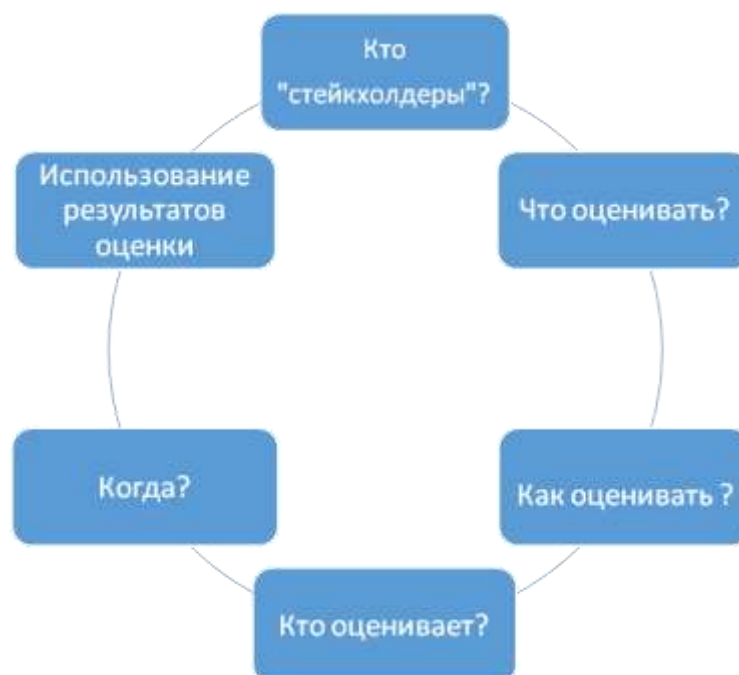


Рисунок 2 - Комплексная оценка результатов слияния и поглощения вузов

- На начальном этапе принципиальным вопросом является **определение целей проведения оценки и получателей ее результатов** - основных “стейкхолдеров”, заинтересованных в получении объективной оценки результатов объединения вузов. Они могут быть разделены на 2 группы. *Первую группу* составляют “стейкхолдеры” за пределами образовательного учреждения. В их числе - государство в лице Министерства образования и науки Российской Федерации; заинтересованные общественные организации (например, Российская ассоциация бизнес – образования (РАБО); Ассоциация менеджеров России (АМР); органы государственной службы занятости, заинтересованные в повышении качества подготовки выпускников и обеспечении занятости работников эффективных образовательных учреждений. *Вторую группу* составляют сами работники объединившихся вузов. Сопоставление оценок всех заинтересованных сторон позволит получить всестороннюю и полную характеристику с использованием мнений всех участников объединительных процессов.

- Определение **объекта оценки** (что оценивать). В числе возможных критериев оценки предлагается использовать на макроуровне показатели

изменения положения объединенного вуза в международных и национальных рейтингах, наличие авторитетных международных и национальных аккредитаций, финансовые показатели эффективности образовательной и научной деятельности. Среди показателей на уровне вуза предпочтение предлагается отдавать показателям степени удовлетворенности сотрудников образовательных учреждений, повышения эффективности их работы и закрепления перспективных кадров в организации.

- **Разработка методов оценки** (как оценивать предложенные показатели). Предлагается использовать как количественные показатели (весовые коэффициенты для оценки развития приоритетных для каждого объединенного вуза направлений его стратегического развития, балльные оценки), так и качественные показатели оценки.

- **Определение субъекта оценки** (кто может проводить оценку). По мнению автора, в числе основных субъектов оценки могли бы выступить Министерство образования и науки Российской Федерации, независимые общественные организации. Важна также периодическая самооценка объединенного вуза – его руководителей и членов трудового коллектива.

- **Разработка рекомендаций по срокам проведения оценки.** В соответствии с предлагаемой в работе классификацией этапов объединения вузов предлагаются следующие формы оценки и сроки их проведения (таблица 4).

Таблица 4 - Этапы оценки результатов слияния и поглощения вузов

Этапы проведения оценки	Периодичность оценки
Предварительная оценка	Ежеквартально в течение первого года объединения
Промежуточная оценка	Раз в год на протяжении последующих 5 лет
Заключительная оценка	Через 5 лет, 10 лет с момента принятия официального решения об объединении учебных заведений

- **Заключительным этапом** оценки эффективности процессов слияния и поглощения вузов является доведение результатов оценки до заинтересованных “стейкхолдеров” и лиц, принимающих решения. Это предполагает определение направлений использования результатов оценки (кому представляются результаты оценки, на каком уровне принимаются решения).

6. Определены ключевые управленческие дисфункции; на их основе разработана матрица стилей руководства, на базе которой выделены и охарактеризованы стили руководства, соответствующие целям, технологиям и функциям УЧР.

В основе классификации стилей управления лежат определенные классификационные признаки. Основными из них мы считаем два – ключевой объект управления и ключевой метод управления. Руководство, направленное на человека, выполняющего некоторую функцию, является *гуманистическим*. Руководство, направленное на функцию, выполняемую человеком, является *механистическим*. Если ключевым методом управления выступает концентрация полномочий, такие стили руководства называются *авторитарными*, если делегирование полномочий – *либеральными*. На пересечении соответствующих двух осей возникает матрица стилей руководства.

Разумеется, ни один стиль руководства в «чистом» виде нигде не встречается, а само их выделение представляет собой результат определенной абстракции. Ни один из стилей руководства не является абсолютно лучшим или худшим по сравнению с другими. Существуют задачи, для решения которых определенный стиль руководства плодотворен и уместен, а для решения других задач он может быть непригоден.

Профессиональное и социально ответственное отношение к принятию кадровых решений, особенно в период объединения образовательных учреждений, включает определение последовательности и продолжительности этапов объединения и формулировку кадровых проблем на различных его

этапах. Особое место принадлежит анализу возможного противодействия изменениям и препятствий на пути их осуществления (классификации, масштабы, причины, формы проявления, пути преодоления); разработке подходов к оценке потенциала сотрудников, их перераспределению в условиях формирования новой организационной структуры (таблица 5).

Таблица 5 - Основные этапы проведения работы по объединению образовательных учреждений и необходимые для этого кадровые решения\

Этапы проведения работы по объединению образовательных учреждений и их продолжительность	Кадровые решения
Первый этап - подготовительный (от 1 до 3-х лет)	<p>Решения методического и организационного характера: определение совместимости кадровой политики (привлечения персонала, его оценки, стимулирования, развития и планирования карьеры, сокращения персонала)</p> <p>Решения коммуникационного характера: предоставление сотрудникам информации об их месте в организационной структуре, о сокращениях и увольнениях (критериях отбора претендентов на сокращение, процедуре оповещения, формах поддержки высвобождаемых работников) о новом составе руководства</p> <p>Решения социального характера, связанные с формированием корпоративной культуры объединенного вуза. В их числе разработка и доведение до сотрудников Кодексов чести вуза, Хендбуков для сотрудников, включающих такие разделы как кадровая политика объединенного вуза, критерии оценки деятельности и аттестация научно – педагогических работников, компенсационная политика (базовая заработная плата, принципы премирования, льготы); порядок повышения квалификации, сокращение персонала и поддержка высвобождаемых работников. Облегчению процесса адаптации сотрудников вузов будет способствовать также своевременная и полная информация о таких аспектах корпоративной культуры объединяемых вузов как корпоративные праздники, работа с конфиденциальной информацией и др.</p>

Этапы проведения работы по объединению образовательных учреждений и их продолжительность	Кадровые решения
Второй этап - адаптация в процессе совместной работы (от 3-х до 5-ти лет)	Разработка плана реализации мероприятий и критериев оценки их эффективности. Осуществление запланированных мероприятий. Мониторинг хода реализации мероприятий (в т.ч. проведение анкетирования различных категорий сотрудников). Своевременная корректировка планов и принятых решений. Постоянные коммуникации с целью поддержания позитивного настроения на объединение.
Третий этап - интеграция, положительный синергетический эффект в результате объединения всех ресурсов (спустя 5-10 лет)	Комплексная оценка эффективности процессов объединения (предложенный автором алгоритм и методика проведения представлены в основном тексте работы)

7. Обоснованы модели формирования организационной культуры объединенного вуза и соответствующие им механизмы адаптации сотрудников, в основе которых лежат разработанные количественные и качественные показатели результативности данного процесса.

При слиянии организаций, независимо от сферы их деятельности, возникает проблема интеграции корпоративных культур. При объединении вузов значение этой проблемы многократно возрастает.⁸

Ее решение требует разработки программы ее усиления, ориентированной на обеспечение высокого уровня лояльности сотрудников; а также формирования корпоративных ценностных установок и этических норм их профессиональной деятельности (см. рисунок 3).

⁸ При объединении вузов со схожим академическим профилем могут возникнуть сложности формирования новой организационной структуры университета, выбора научно-исследовательских направлений, устранения дублирующих программ и т.д.



Рисунок 3 – Механизм формирования ценностей организационной культуры организации

При этом важно, чтобы новые культурные ценности восприняло и поддержало руководство организации, демонстрируя свое отношение к ним на собственном примере. В такой ситуации переоценка корпоративных ценностей будет способствовать дальнейшему развитию организации.

Для того, чтобы изменить существующую культуру в правильном направлении и к тому же сделать это результативно и с наименьшими потерями, важно создать четкое видение новой культуры, которую стремятся воплотить в вузе. Следует разложить это видение на отдельные элементы, определить по каждому элементу основные факторы, которые его формируют или влияют на него, и установить, как именно нужно изменить этот фактор. Только целенаправленный подход, т.е. изменение нескольких факторов, влияющих на элемент культуры, может дать результат (рисунок 4).

При оценке степени различий корпоративных культур РЭУ им. Г.В. Плеханова и РГТЭУ были использованы подходы, предложенные Г. Хофштеде (G. Hofstede) (см. таблицу 6).⁹ Для расчета показателей применялись значения экспертных оценок по 10-балльной шкале.

Как видно из данных таблицы 6, показатели уровня дистанции корпоративных культур РЭУ и РГТЭУ оказались равными. На основе представленных данных можно предположить, что при проведении слияния вузов, принадлежащих к объектам с несовместимыми организационными культурами, высока вероятность возникновения отрицательной синергии, что, в свою очередь, может негативно повлиять на эффективность объединения вузов и его последствия.

Формировать корпоративную культуру необходимо на всех уровнях (топ-менеджмент – ключевые руководители – средний менеджмент – сотрудники), чтобы в результате прийти к органичному объединению структур и качественному единению всех сотрудников.

⁹ См.: Хофштеде Г. Организационная культура. Управление человеческими ресурсами / Под ред. Пула М., Уоррена М. – СПб.: Питер, 2002. – 430 с.; Hofstede G. Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, Summer, 1980, p. 42-63.

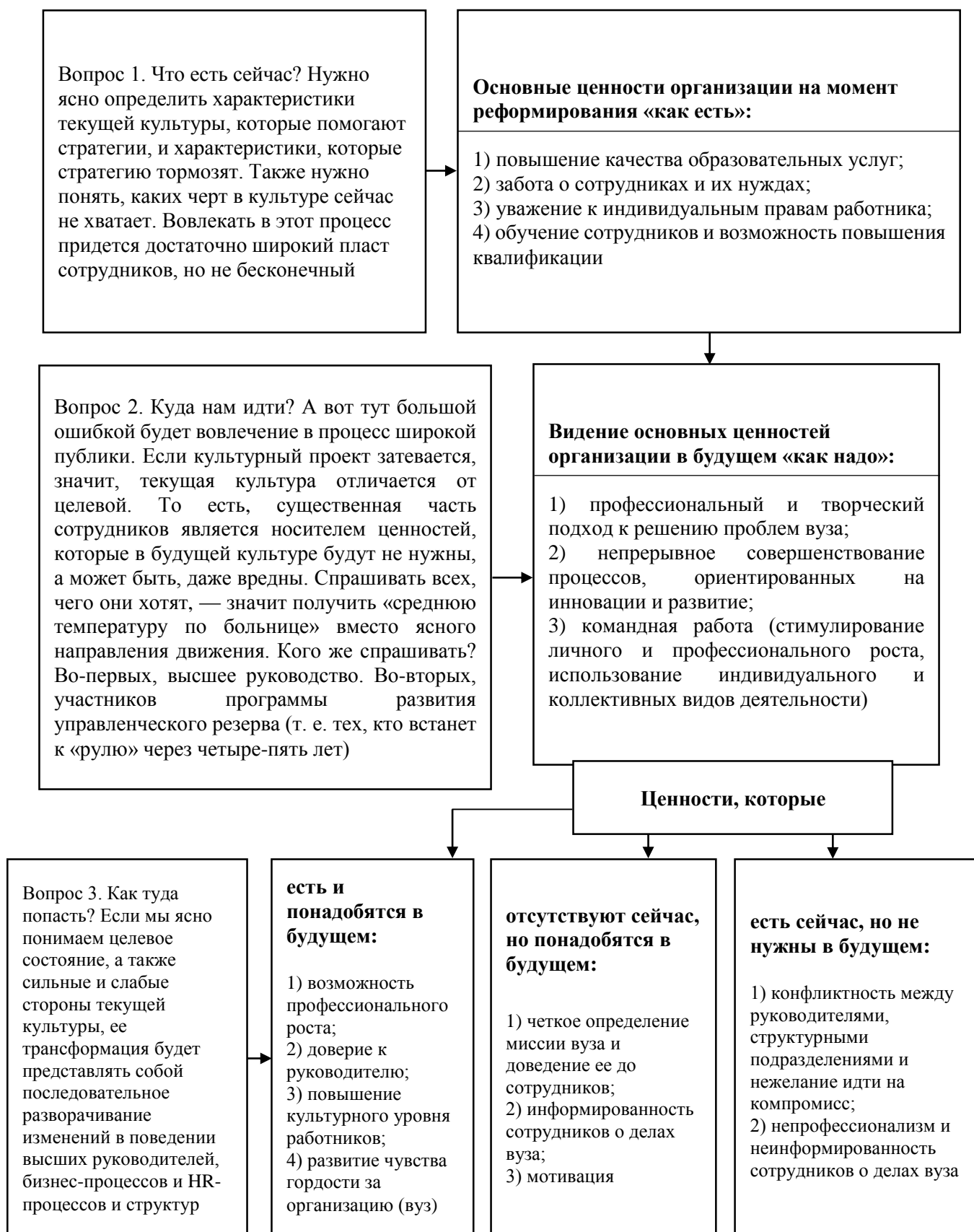


Рисунок 4 – Ценности, обуславливающие необходимость реформирования организационной культуры вуза

Таблица 6 - Расчет уровня дистанции корпоративных культур РЭУ и РГТЭУ

Показатель Г. Хофштеде	Средние показатели по России по экспертной оценке Г. Хофштеде	Экспертное значение показателя S_{ai} для РЭУ им Г.В. Плеханова	Экспертное значение показателя S_{bi} для бывшего РГТЭУ	$(S_{ai} - S_{bi})^2$
Индивидуализм - коллективизм	4	4	8	16
Высокая дистанция власти - низкая дистанция власти	9	10	6	16
Мужественность - женственность	6	3	8	25
Определенность - спонтанность	8	7	3	16
$\sum_{i=1}^4 (S_{ai} - S_{bi})^2$	–	–	–	73

Таким образом, задача построения эффективной корпоративной культуры объединенного университета является наиважнейшей задачей, во многом обеспечивающей успешность работы нового вуза.

8. Разработан на основе применения апробированных на практике теорий мотивации к реальностям процесса поглощения и слияния вузов инструментарий построения и оценки мотивационного профиля для различных психологических типов работников вуза. На его основе предложена методика коррекции системы мотивации НПР вуза.

Важную роль в процессе формирования нового коллектива играет мотивация его персонала. При этом избыточное влияние какого-либо мотива способно привести к разбалансированности всей системы мотивации. Такое случается, когда одна группа мотивов слишком выражено доминирует над другими: например, мотив, связанный со спасением собственной жизни, во время серьезной опасности доминирует и, тем самым, предопределяет поведение человека, позволяющее ему спастись. Однако в условиях стабильной работы

вуза, пусть даже пребывающего в состоянии изменений, подобные мотивационные колебания достаточно опасны. В то же время, слишком слабое воздействие какого-либо мотива трудно признать эффективным, поскольку на организацию управленческих действий, связанных с данной группой мотивов, тратятся силы и средства, а эффект от них, с точки зрения коррекции поведения сотрудников, минимален. Таким образом, данная система оказывает прямое воздействие на качество образовательных услуг и выполнение работ в подразделениях Университета.

Сила воздействия разных групп мотивов на трудовое поведение профессорско-преподавательского состава университета, отражена в таблице 7.

Таблица 7 – Воздействие мотивов на трудовое поведение профессорско-преподавательского состава Университета

Мотивы	Трудовое поведение
Чрезмерно слабое действие мотивов приобретения	Отсутствие интереса к выполняемой работе. Работа на отчетность, а не на результат (эффект). Формальное отношение не только к проведению занятий, но и дополнительным заданиям руководства. Непонимание механизма формирования заработной платы, вследствие чего распространение слухов о действиях руководства по ее начислению. Стремление максимизировать учебную нагрузку без изменения качественных характеристик выполняемых работ. Развитие бюрократических форм поведения во взаимоотношениях со студентами/руководством.
Сильное влияние мотивов энергосбережения	Рост консерватизма в трудовом поведении. «Застой» в научной деятельности. Отказ от дополнительных видов работ, требующих подготовки и затрат времени. Потеря интереса к саморазвитию, повышению профессиональной квалификации. Неизменность качества образовательных услуг (возможно снижение). Сопrotивление любым нововведениям в процессах и структуре вуза
Усиленное воздействие мотивов подчинения	Замена принципа единоначалия системой групповой ответственности. Выработка группового мышления, конформизм. Неспособность объективно оценивать результаты труда. Отсутствие индивидуализма в трудовой деятельности, работа по шаблону. Негативное отношение к новым сотрудникам. Подмена целей университета личными. Снижение авторитета формального руководства в глазах сотрудников, игнорирование распоряжений администрации

С учетом сказанного в работе дано авторское понятие «мотивационный комплекс» персонала вуза, под которым понимается целостная система, элементами которой выступают мотивы приобретения, удовлетворения, безопасности, подчинения и энергосбережения; предложен инструментарий оценки и построения мотивационного профиля для различных типов работников вуза.

Основная причина конфликта мотивов – это, как правило, ошибки администрации высшего учебного заведения, допущенные при проектировании системы стимулирования труда. Данный вид мотивационного сбоя можно преодолеть путем уменьшения силы действия мотивов энергосбережения и усиления действия мотивов подчинения. Наличие подобного сбоя у значительной части сотрудников является сигналом к необходимости более тщательного проведения профессионального отбора при найме персонала высшего учебного заведения и контроля за процессом его адаптации. В работе предложен мотивационный комплекс, отражающий текущее положение дел в преподавательской среде вуза.

Для предупреждения негативных проявлений в трудовом поведении профессорско-преподавательского состава вуза необходимо изменить силу и направление действия мотивов, по которым наблюдаются отклонения, так как в противном случае станут совершенно безразличными и неэффективными меры материального стимулирования (слабая выраженность мотивов приобретения) и даже меры административного контроля и дисциплинарного воздействия со стороны руководства вуза. Вместе с тем, совершенствование материального и морального поощрения может способствовать росту приверженности персонала как РЭУ, так и бывших РГТЭУ и МЭСИ, достижению целей, обозначенных в миссии и ценностях объединенного Университета.

На основе оценки мотивационных предпочтений научно-педагогических работников РГТУ авторская методика коррекции системы мотивации НПР вуза направлена на повышение степени приверженности сотрудников

образовательного учреждения миссии, ценностям и задачам стратегического развития объединенного вуза. Определяющее место в ней занимают методические рекомендации по совершенствованию материального и морального стимулирования работников вуза, направленного на сочетание заинтересованности работников в развитии Университета в целом, творческий рост и развитие потенциала каждого преподавателя в отдельности.

На работу с персоналом объединенного вуза влияет и такая специфическая черта как низкая мобильность научно-педагогических работников между вузами внутри страны (исключая их переток в столицу и крупные вузовские центры). Типичный преподаватель регионального вуза всю свою трудовую жизнь работает в одном и том же учебном заведении. Чаще всего он является и выпускником этого вуза, и на протяжении всей своей педагогической карьеры вносит вклад в его дальнейшее развитие. В силу этих причин ряд вузовских работников не слишком обеспокоен процессами слияния. Характер и содержание их научной и педагогической работы мало зависят от того, как теперь называется учебное заведение, в котором они работают.

Все сказанное не может не влиять на восприятие происходящих в вузе процессов. Внешне все может происходить гладко и предсказуемо, но в то же время отражаться на работе преподавателя, его лояльности к новой организации и руководству.

По мнению автора, самое трудное в процессе слияний и поглощений – не консолидация финансовых и материальных ресурсов, перевод контингента обучающихся, а единение персонала.

Таким образом, организационная культура и лежащие в ее основе корпоративные ценности должны выстраиваться поступательно, ориентироваться на стратегию развития объединенного университета. Все это в совокупности повысит качество работы по УЧР вуза.

Опираясь на имеющиеся разработки и методологию в данной области, автор разработал предложения по ускорению процесса адаптации работников бывшего

РГТЭУ к организационной культуре объединенного вуза – РЭУ им. Г.В. Плеханова.

9. Сформулированы и обоснованы предложения по созданию инфраструктуры управления человеческими ресурсами, отвечающей требованиям современного сетевого вуза.

В основу новой инфраструктуры работы с персоналом объединенного вуза предлагается положить не технологии традиционного «отдела кадров», а комплексную систему управления человеческими ресурсами инновационного вуза. В работе сформулированы основные характеристики и требования к построению эффективной кадровой службы образовательного учреждения, раскрыты ее роли в стратегическом развитии объединенного вуза, направления функциональной деятельности. Предложены нормативы оптимальной численности работников службы управления персоналом образовательного учреждения.

В дополнение к сформулированным в современной литературе факторам: количество участников процесса слияния (сколько вузов); статус участников (равные по величине и престижу университеты или один явно имеет преимущество над другим); кто выступил инициатором слияния или поглощения (сами вузы или третья сторона), территориальное расположение (на одной территории или в разных муниципальных образованиях), автором предложен в качестве основополагающего фактора прогнозирования успешности объединения вузов также фактор, отражающий степень идентичности системы корпоративных ценностей объединяемых образовательных учреждений и методов управления организационной культурой объединенного университета.

Расширение представления о совокупности факторов позволяет повысить успешность прогнозирования развития кадрового потенциала при слиянии и поглощении вузов.

Используя классические факторные признаки Г. Хофштеде, такие как: соотношение индивидуализма и коллективизма; степень дистанции власти и возможность для сотрудников организации открыто выражать несогласие с мнением своего руководства; соотношение в системе ценностей деловых культур «мужских» ориентиров (стремление выделиться, проявить себя, продвинуться по служебной лестнице, заработать) и «женских» (качество жизни, поддержание хороших отношений с окружающими, моральные и этические нормы); избегание или принятие неопределенности (в одних корпоративных культурах принято разрабатывать подробные инструкции, регламенты и правила поведения на все случаи жизни, в других - опираться на логику и здравый смысл, автором сделан, применительно к вузам, ряд рекомендаций по созданию инфраструктуры УчР:¹⁰

- необходимо в процесс слияния вовлекать максимальное количество сотрудников, в том числе (и, может быть, прежде всего) рядовых сотрудников, чтобы обеспечить открытость этого процесса и снизить степень неопределенности, вызывающей вполне предсказуемое беспокойство коллективов объединяемых вузов. Также в подразделении или в отдельной группе работников (особенно при враждебном поглощении) может возникнуть отрицательная синергия вследствие того, что люди негативно влияют друг на друга, на общий процесс работы, создают проблемы во взаимоотношениях;

- судить о сплоченности команды следует как по итогам ее деятельности, так и по степени удовлетворенности всех членов команды своими результатами в процессе выполнения работ. Оба эти критерия крайне важны, поскольку первый из них превалирует в краткосрочном периоде, а второй оказывает долгосрочное влияние. Пренебрежение этими критериями чревато накоплением нерешенных проблем и их обострением в среднесрочной перспективе.

Оценка кадрового потенциала объединенного вуза является исходной позицией при организации кадровой работы в период слияния. На основе

¹⁰ См.: Литвинюк А. А. Организационное поведение. – М.: Юрайт, 2014. – С. 471–475.

обобщения опыта объединения вузов (РГТЭУ, СГСЭУ и МЭСИ) автором предлагаются четыре группы критериев оценки кадрового потенциала, которые были положены в основу построения кадровой работы. В их числе показатели, характеризующие как результаты работы, так и средства их достижения. Первые три группы перечисленных показателей не представляют сложности в оценке. В то же время автор отмечает, что имеет место субъективизм в оценке таких показателей, как ориентация на результат, устойчивость к стрессу, лидерские и коммуникационные качества (таблица 8).

Таблица 8 - Критерии оценки кадрового потенциала вузов в условиях их слияния и поглощения

Критерии оценки	Характеристики
Результаты работы	Академическая репутация (ученая степень, звание), публикационная активность (количество публикаций в авторитетных изданиях), репутация в профессиональных кругах, отзывы коллег, работодателей, студентов и выпускников образовательных программ, членство в авторитетных образовательных организациях в России и за рубежом, опыт практической работы и консультирования, другие выдающиеся достижения и результаты.
Знания, навыки, опыт работы	Знания в предметной области, знание иностранного языка, искусство презентаций, ведения переговоров, владение методологией проведения научных исследований, ИТ
Социально-демографические характеристики	Пол, возраст, семейное положение, состояние здоровья и др.
Критерии оценки	Характеристики
Личностные компетенции	“Эмоциональный интеллект“, стремление к непрерывному развитию, “эмпатия”, гибкость, целеустремленность, адаптивность, ориентация на командную работу, кросс-культурный интеллект, социальная ответственность

Говоря об оценке кадрового потенциала, необходимо отметить, что в большинстве образовательных учреждений акцент делается на оценку компетенций выпускников, наличие которых предусмотрено образовательными стандартами. При этом проблема оценки компетентности НПП и сотрудников вуза отдельно не рассматривалась. Автором предлагается расширить практику

оценки НПП вуза на основе компетентностного подхода. В качестве основного метода оценки предлагается использовать такие положительно зарекомендовавшие себя методы: 360° и анализа компетенций с использованием балльных оценок, которые предполагают участие в проведении всесторонней оценки компетенций одновременно нескольких субъектов – руководителя, подчиненных (если речь идет о руководителе), коллег по работе, стейкхолдеров и самооценки. Такой подход позволяет не только провести объективную оценку сотрудников вуза и определить потенциал и направления их развития, но и ускорить процессы адаптации и налаживания взаимодействия среди персонала объединяющихся вузов.

Таким образом, предложенные автором подходы к построению системы управления человеческими ресурсами вуза непосредственно окажут влияние на развитие интеллектуального капитала образовательной организации, ее конкурентоспособность и возможность занять лидирующие позиции на рынке образовательных услуг.

III. Список работ, опубликованных автором по теме диссертации

Монографии

1. Шкляев, А.Е. Рекрутинг как система: содержание и основные технологии работы: монография / Ю.В. Долженкова, Ю.Г. Одегов, С.А. Карташов, Г.Г. Руденко, А.Е. Шкляев, В.В. Павлова. – М.: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2015 – 312 с. - 19,5 п.л. (авт. 5 п.л.).
2. Шкляев, А.Е. Управление человеческими ресурсами в системе формирования корпоративных ценностей вуза / А.Е. Шкляев. - М.: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2015. – 295 с. - 18,4 п.л.
3. Шкляев, А.Е. Социальное партнерство в сфере высшего профессионального образования России: институциональные и организационно-управленческие аспекты: монография / А.Е. Шкляев, А.И. Гретченко, В.М. Зуев, Ю.Г. Одегов, А.В. Шишкин, И.В. Горохова, А.А. Гретченко, С.В. Манахов; под общ. ред. В.И. Гришина. – М.: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2013. – 240 с. – 15 п.л. (авт. 1,6 п.л.).

Статьи в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ

1. Шкляев, А.Е. Образовательно-научный центр «менеджмент» как управленческая инновация: опыт и проблемы / М.Н. Кулапов, В.В. Масленников, А.Е. Шкляев // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2017. - №1 (91) – 0,6 п.л. (авт. 0,2 п.л.)
2. Шкляев, А.Е. Мотивационные установки трудового поведения и оплата труда / А.Е. Шкляев // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2015. - №10. – С. 57-62 - 0,75 п.л. (авт. 0,2 п.л.).
3. Шкляев, А.Е. Новые требования к оплате труда преподавателя / А.Е. Шкляев // Нормирование и оплата труда в промышленности – 2015. – № 1. – С. 17-19. - 0,43 п.л.
4. Шкляев, А.Е. Идентификация кадровых рисков в процессе объединения вузов и управление ими / Н.П. Горидько, А.Е. Шкляев, // РИСК: Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. - 2015. - № 4. – С. 349-352. - 0,5 п.л. (авт. 0,25 п.л.).
5. Шкляев, А.Е. Корпоративная культура и ее роль в управлении талантами / А.Е. Шкляев, С.А. Карташов, В.В. Павлова // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2015. – № 1 (79) – С. 90-98. – 1,13 п.л. (авт. 0,37 п.л.).
6. Шкляев, А.Е. Особенности управления человеческими ресурсами при слиянии и поглощении вузов / Л.В. Карташова, А.Е. Шкляев // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2015. - №5 (83). – С. 21-28. – 1,0 п.л. (авт. 0,5 п.л.).

7. Шкляев, А.Е. Корпоративные ценности в высших учебных заведениях и особенности их формирования / А.Е. Шкляев // Страховое дело. – 2015. – № 2. – С. 9-13. - 0,45 п.л.
8. Шкляев, А.Е. Совершенствование системы управления человеческими ресурсами в образовательной сфере / Л.В. Карташова, А.Е. Шкляев // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2015. - №5. – С. 51-54 - 0,5 п.л. (авт. 0,4 п.л.).
9. Шкляев, А.Е. Среднее профессиональное образование в механизме обеспечения потребности экономики в специалистах среднего звена / А.Е. Шкляев // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2015. – № 3. – С. 3-13. - 0,68 п.л.
10. Шкляев, А.Е. Совершенствование системы оплаты труда НПР вуза / В.В. Павлова, А.Е. Шкляев // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2015. - №6. – С. 59-62 - 0,25 п.л. (авт. 0,13 п.л.).
11. Шкляев, А.Е. Матрица стилей руководства как инструмент стратегического управления человеческими ресурсами / Р.М. Нижегородцев, А.Е. Шкляев // Инновации и инвестиции. - 2015. - № 8. – С. 215-219. - 0,3 п.л. (авт. 0,15 п.л.)
12. Шкляев, А.Е. Методические аспекты целенаправленного формирования корпоративных ценностей и корпоративной культуры / А.Е. Шкляев // Вестник ИжГТУ им. М.Т. Калашникова. – 2015. – № 1. – С. 57-59. - 0,9 п.л.
13. Шкляев, А.Е. Корпоративная культура и ее становление в России / А.Е. Шкляев // Страховое дело. – 2015. – № 1. – С. 57-59. - 0,9 п.л.
14. Шкляев, А.Е. Программы прикладного бакалавриата в системе образования России: опыт Российского государственного торгово-экономического университета / А.Е. Шкляев // Вестник РГТЭУ. – 2014. – № 10. – С.108-120. - 0,81 п.л.
15. Шкляев, А.Е. Современная ситуация в социальной сфере Российской Федерации и основные тенденции ее развития / А.Е. Шкляев // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2014. – № 2. – С. 52-61. - 1,25 п.л.
16. Шкляев, А.Е. Новая организация образования – основа развития инновационной деятельности в стране / А.Е. Шкляев // Вестник РГТЭУ. – 2013. – № 12. – С. 112-120. - 0,56 п.л.
17. Шкляев, А.Е. Образование как фактор формирования экономики инноваций / А.Е. Шкляев // Федерализм. – 2013. – № 3. – С. 7-16. - 0,62 п.л.
18. Шкляев, А.Е. Нормирование и эффективность использования человеческих ресурсов / А.Е. Шкляев // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2013. – № 9. – С. 18-23. - 0,75 п.л.
19. Шкляев, А.Е. Мотивация преподавательского труда в инновационном вузе / А.Е. Шкляев // Вестник Омского университета. Серия Экономика. 2013. – № 4. – С.58-62. - 0,62 п.л.

Статьи, опубликованные в других научных изданиях

1. Шкляев, А.Е. Управление человеческими ресурсами (УЧР) в системе создания (формирования) корпоративных ценностей организации/ С.А. Карташов, А.А. Литвинюк, В.В. Павлова, А.В. Санников, А.А. Титов, А.Е. Шкляев // Плехановский научный бюллетень. - 2015 - № 1 (7). - С. 111-134 - 1,5 п.л. (авт. 0,25 п.л.).
2. Шкляев, А.Е. Новое поколение требует и новых подходов к работе с ним. / А.Е Шкляев // Инновационные доминанты социальной сферы: мат. межд. науч.-практ. конф. г. Воронеж, 30 мая 2014 г. – Воронеж, 2014. – С. 195-199. - 0,3 п.л.
3. Шкляев, А.Е. Кадровая доминанта объединяемых ВУЗов / А.Е Шкляев // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление: материалы ежегодной международной научно-практической конференции по проблемам социально-трудовых отношений. 15 заседание. 29 мая 2015 г. / ред. колл.: А.А. Федченко, О.А. Колесникова; ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный университет»; Академия труда и занятости (Воронежское региональное отделение). – Воронеж: Воронежский государственный педагогический университет, 2015. – 280 с., с. 261-264. – 0,24 п.л.

Учебники

1. Шкляев, А.Е. Управление человеческими ресурсами: учеб./В.В. Лукашевич, Ю.Г. Одегов, С.А. Карташов, А.Е. Шкляев - М.: КНОРУс, 2014. – 296 с. (14,0 п.л./ 3,5 п.л.).
2. Шкляев, А.Е. Инновационная политика/ учеб. Для бакалавриата и магистратуры/ Л.П. Гончаренко, Ю.А. Арутюнов, С.А. Филин, А.Е. Шкляев [и др.]. – М.: Юрайт, 2014 – 502 с. (31,37 п.л. / 3,5 п.л.).