Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»

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)

Диссертация на соискание ученой степени доктора
экономических наук

Научный консультант –
доктор экономических наук, профессор
Карташова Л. В.

Москва 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ВУЗОВ В УСЛОВИЯХ ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ 13

1.1. Интеграция вузов как основная форма реструктуризации системы образования: основные принципы, направления и особенности 13

1.2. Слияние и поглощение вузов как объект теоретического исследования 22

1.3. Управление человеческими ресурсами в процессах слияния и поглощения высших учебных заведений: теоретические аспекты 37

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРОЦЕССОВ ОПТИМИЗАЦИИ В СИСТЕМАХ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ЕВРОПЕЙСКИХ СТРАН И РОССИИ 60

2.1. Анализ тенденций объединения образовательных учреждений в России и за рубежом и их учет в работе с персоналом 60

2.2. Модели организации управления объединенными образовательными структурами 84

ГЛАВА 3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОБЪЕДИНЕННОГО ВУЗА НА ОСНОВЕ ИНТЕГРАЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР 96

3.1. Корпоративные ценности вуза и их использование в управлении человеческими ресурсами 96

3.2. Методологические аспекты целенаправленного создания корпоративных ценностей и корпоративной культуры вуза 121

3.3. Особенности формирования корпоративных ценностей в высших учебных заведениях 136

ГЛАВА 4. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОСНОВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОБЪЕДИНЕННОГО ВУЗА 155

4.1. Особенности интеграции вузов с разной организационно-ценностной культурой 155

4.2. Проектирование системы управления человеческими ресурсами объединенного вуза, основанной на корпоративных ценностях его персонала 171

4.3. Адаптация преподавателей к системе ценностей объединенного вуза .. 197

ГЛАВА 5. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОБЪЕДИНЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА, КОНСОЛИДИРОВАННОГО ЕДИНОЙ ЦЕННОСТНОЙ КУЛЬТУРОЙ 212
5.1. Роль мотивационных установок в управлении трудовым поведением научно-педагогических работников 212
5.2. Построение мотивационного профиля работника объединенного вуза и его использование в системе управления человеческими ресурсами 222
5.3. Организация вознаграждения научно-педагогических работников на основе мотивационного профиля 233
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 254
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 262
ПРИЛОЖЕНИЯ 295

ВВЕДЕНИЕ

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. Садовничего, 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, Т. А. Полововой, И. Б. Романовой, А. А. Ченцова, Л. С. Шаховской и других авторов. Основными результатами этих исследований стали определение роли государства в управлении образованием, предложения по формированию направлений образовательной политики в условиях рыночной экономики и реформирования образовательной сферы, а также выявление преимуществ различных вариантов финансирования образовательных учреждений и подходов к обеспечению экономической устойчивости вузов. 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, Т. О. Соломанидина, 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, 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 систему 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 концепции и положения, представленные в классических и современных трудах отечественных и зарубежных ученых и специалистов. 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 и социального развития РФ, материалы

аналитических докладов и научных конференций МОТ, ПРООН, ЮНЕСКО, UNCTAD, 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, Саратовского ГСЭУ, 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 выявлении 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», «Занятость отдельных групп населения», «Качество рабочей силы» 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 – более 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.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ВУЗОВ В УСЛОВИЯХ ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ

1.1. Интеграция вузов как основная форма реструктуризации системы образования: основные принципы, направления и особенности

На рубеже XX–XXI вв. традиционная модель образования по многим параметрам вошла в противоречие с требованиями постиндустриального общества, что привело к необходимости разработки стратегии реформирования в целях дальнейшего развития системы образования. Эта работа сегодня ведется специалистами многих стран мира. Например, Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО) в 1998 г. в своем докладе «ЮНЕСКО: горизонты 2020 г.» большое внимание уделяет облику перспективной системы образования, теоретизации образования, плюрализму и акселерации высшего образования.

В Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года подчеркивается, что необходимым условием для формирования инновационной экономики является модернизация системы образования – основы экономического роста и социального развития общества, фактора благополучия граждан и безопасности страны[1].

Основу государственной политики развития образования в нашей стране составляют Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее – Закон об образовании в России), введенный в действие с 1 сентября 2013 г., Национальная доктрина образования Российской Федерации до 2025 г. (одобрена Постановлением Правительства РФ от 4 октября 2000 г. № 751) и Концепция модернизации российского образования (утверждена Распоряжением Правительства РФ от 29 декабря 2001 г. № 1756-р), определяющие развитие на долгосрочную

[1] См.: Распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р «Об утверждении Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года».

перспективу, а также послания Президента РФ Федеральному Собранию начиная с 2004 г. по настоящее время.

В связи с вступлением в силу Закона об образовании в России перед образованием поставлены новые требования к оценке качества освоения образовательных программ и их реализации (ст. 13), вводятся понятия целевого обучения и целевого приема, предусматривающие взаимные обязательства сторон (ст. 50). Кроме того, законодательно утверждены возможности дистанционного обучения. Особое внимание уделено созданию условий для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (инклюзивное образование). Новым является и то, что вузы наделяются правом организации сетевой формы обучения (ст. 13); подготовка кадров высшей квалификации становится третьим уровнем высшего образования: вместо двух устанавливаются три уровня высшего образования – бакалавриат, магистратура, аспирантура (ст. 10); образование может быть получено на иностранном языке (ст. 14); допускается реализация образовательных программ с применением исключительно электронного обучения (ст. 16); могут создаваться кафедры на базе иных организаций (ст. 27); существует информационная открытость образовательной организации по всем направлениям деятельности со «свежестью» публикуемой информации не более десяти дней (ст. 29); обучающиеся имеют право на одновременное освоение нескольких образовательных программ (ст. 34); педагогические работники имеют право на дополнительное профессиональное образование не реже чем один раз в три года (ст. 47).

Исключительно важным является введение понятия профессионально-общественной аккредитации профессиональных образовательных программ (ст. 96, п. 4), которое фиксирует уровень качества и подготовки выпускников, прошедших обучение по такой образовательной программе в конкретном учебном заведении, осуществляющем образовательную деятельность, которая отвечает требованиям профессиональных стандартов. Совершенно очевидно, что именно профессионально-общественная аккредитация будет первым

масштабным за многолетнюю историю советского и постсоветского образования шагом к сближению вузов и работодателей.

В Федеральном законе от 13 июля 2015 г. № 242-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации» и статье 1 Федерального закона от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании» профессиональный стандарт прописан как характеристика квалификации, необходимая работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности[1].

Стратегически важным нововведением в Законе об образовании в России являются новые возможности оказания образовательных услуг, включая массовое внедрение дистанционных образовательных технологий, предполагающих активное использование сети Интернет, электронных образовательных ресурсов, использование социальных сетей для обмена информацией между преподавателями и студентами. Следует отметить, что закон затрагивает и различные высшие учебные заведения. Изначально важно отметить, что теперь плата за общежитие будет довольно существенной по сравнению с той суммой, которую приходилось уплачивать ранее. При этом каждое учреждение самостоятельно решает, какая стоимость проживания в общежитии будет установлена иногородним студентам. В некоторых вузах данный размер даже превышает 3,5 тыс. рублей, причем нередко стипендии могут быть даже меньше платы за общежитие.

Современные подходы потребителей образовательных услуг сформированы под влиянием претерпевающего трансформации рынка труда. Появление новых профессий в сфере экономики так или иначе определяет преобразования в структуре учебного процесса вуза – появляются новые специальности, ранее не существовавшие на рынке образовательных услуг, в учебный процесс внедряются новые учебные дисциплины. Все сказанное требует качественной подготовки кадров, осуществляющих образовательные

[1] Принятие Федерального закона «О независимой оценке квалификации», который вступил в силу с 1 января 2017 г., устанавливает правовые и организационные основы и порядок проведения независимой оценки квалификации лиц, претендующих на осуществление определенного вида трудовой деятельности (п. 2 ст. 1).

услуги. Появление новых сегментов позволяет не только привлекать новых потребителей образовательных услуг, но и определять пути оказания востребованных рынком услуг или новых педагогических подходов. При этом важным фактором является опережение конкурентов, что будет способствовать повышению конкурентоспособности образовательного учреждения.

Сегодня мы наблюдаем революционные сдвиги в этой сфере, определяемые набором взаимосвязанных факторов: развивающимися информационными технологиями, процессами глобализации, резко возросшим числом людей с высшим образованием и предпринимательскими инициативами в вузе и за его пределами. К этому можно добавить кардинально меняющуюся государственную политику в вопросах финансирования высшего образования, растущую конкуренцию и повышение затрат на исследовательские проекты, а также значительные социальные подвижки, связанные со сбором и распространением информации. Эти радикальные изменения влияют на то, как приобретаются и передаются знания, что меняет саму суть высшего образования[1].

Существенным недостатком современного вузовского образования является не только доминирование предметов, не относящихся к профессии, но и устаревшие база знаний и методика преподавания. Классическая система образования, преобладающая в современных российских вузах, будучи сориентированной на прошлое знание, нацелена на передачу готовых знаний, имеющих преимущественно однозначные и заранее известные преподавателям ответы. Все это приводит к тому, что выпускники с высшим образованием на деле не знают, как выполнить свою работу, которая требует более современного подхода, нежели тот, которому их учили в вузе. Таким образом, отсутствие учебно-методической базы в виде качественно новых учебников и монографий, а также надлежащей материальной и практической базы не позволяет привести отечественное высшее образование в соответствие мировым

[1] См.: Актуальные проблемы управления персоналом в российских высших учебных заведениях / под ред. А. А. Литвинюка. – М. : РГТЭУ, 2009. – С. 10.

стандартам. И, как следствие этого, отсутствие необходимых компетенций у выпускников, что в свою очередь не позволяет им быть конкурентоспособными на мировом рынке труда.

Еще одна проблема высшего образования – рассогласование структуры компетенций выпускников с потребностями рынка труда. Даже если высшее образование будет адекватно современным требованиям, то перенасыщенность рынка специалистами одного профиля приведет к росту безработицы среди молодежи.

Таким образом, технологическое развитие, становясь ведущим трендом, требует качественной перестройки образования. Главную задачу российской образовательной политики, как отмечено в Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, можно обозначить как обеспечение современного качества образования с сохранением его фундаментальности и соответствия требованиям рынка, общества и государства.

Сегодня можно говорить о междисциплинарном образовании, которое активно продвигается как совмещение разных типов деятельности в процессе образования, например, инжиниринг и менеджмент; встает вопрос о формировании гибридных (стыковых) специальностей как жизненных моделей. Так, разные вузы создают смешанные потоки из бакалавров и магистров разных направлений подготовки. Возможно, такой вид студенческой (сетевой) мобильности между техническими и нетехническими вузами позволит решить возникшие в них кадровые проблемы. И сейчас такие модели отрабатываются. Так, РЭУ им. Г. В. Плеханова в апреле 2015 г. подписал договор о подготовке специалистов в рамках сетевой реализации образовательных программ с Иркутским национальным исследовательским техническим университетом. Данная форма реализации учебных программ позволит студентам использовать ресурсы и современные технологии обучения двух и более образовательных организаций.

Наиболее актуальным направлением реформирования отечественного высшего образования, требующим осуществления в самое ближайшее время, является необходимость изменения ресурсного обеспечения образования, а именно:

- увеличивать расходы федерального бюджета на образование не менее чем на 10–15% в год, а территориальных бюджетов – не менее чем на 10% в год в реальном выражении[1];
- обеспечить рост части бюджета, направленной на модернизацию образования, относительно средств на текущее содержание образования;
- устанавливать ежегодные нормы роста минимального бюджетного (финансового) обеспечения образования темпами, опережающими темпы роста ВВП;
- разработать прозрачную и объективную систему оценки качества подготовки выпускников высших учебных заведений и успешности их профессиональной деятельности;
- создать нормативную базу для деятельности попечительского движения в целях его поддержки, ввести налоговые льготы для субъектов, вкладывающих деньги в образование, и тем самым обеспечить его ресурсную привлекательность;
- снижать безвозвратные потери и повышать эффективность использования средств, направляемых в образование;
- обеспечить переход к бюджетному финансированию текущих расходов учебных заведений одной строкой, что позволит использовать финансовые ресурсы в соответствии с реальными нуждами учебных заведений;
- устранять структурные деформации в профессиональном образовании через целевой госзаказ, который необходимо формировать путем определения потребности в бюджетных местах в соответствии со среднесрочными и долгосрочными потребностями ключевых работодателей.

[1] См.: Сэкономят на бюджетниках // Аргументы и факты. – 2015. – № 13. – С. 56.

Необходимо также искать менее затратные формы реализации образовательного процесса при обеспечении его качества. Таким решением может стать развитие открытого образования – системы обучения, доступной любому желающему, использующей технологии и методики дистанционного обучения и обеспечивающей обучение в графике, удобном для обучающегося.

Система открытого образования призвана стать адекватной формирующемуся информационному обществу. Она на практике обеспечивает:

1) прозрачное поступление, например, в высшее учебное заведение (как правило, без анализа исходного уровня знаний, вступительных испытаний, т. е. так называемая политика открытых дверей);

2) открытое планирование процесса обучения (составление индивидуальной образовательной траектории – последовательности модулей из системы учебных курсов соответствующей программы);

3) свободу выбора преподавателя (определение того преподавателя, который в наибольшей степени соответствовал бы потребностям обучаемого, особенно в дальнейшем, при переходе к образовательному консалтингу), времени, ритма и темпа обучения (прием на обучение в течение всего года, отсутствие фиксированных сроков обучения), места обучения (самостоятельный выбор территории обучения).

Дальнейшее развитие должна получить модель инновационного развития, которая носит название «тройная спираль». Эта модель обеспечивает эффективное взаимодействие трех основных составляющих инновационной деятельности: университеты – предприятия – государство. При этом эксперты справедливо утверждают, что в современном обществе ядром инновационной деятельности должен быть университет. Освоение модели тройной спирали началось в России на базе Томского государственного университета.

В рамках реализации данной модели 30 января 2014 г. в России стартовала программа по развитию дуального образования – системы, при которой обучение в вузе подкрепляется сквозной производственной подготовкой.

Сегодня это рассматривается как новый формат работы университетов с сетевыми кампаниями или как некий прообраз забытых заводов-втузов.

О необходимости введения в России системы дуального образования неоднократно говорил Президент России В. В. Путин. В частности, на заседании Госсовета в декабре 2013 г. Президент отметил, что бизнес и образовательные учреждения должны иметь широкий набор механизмов сотрудничества, чтобы будущие специалисты могли получать необходимые навыки непосредственно на предприятиях[1]. В дуальной системе обучения происходит именно так: в партнерстве с будущими работодателями вуз (колледж) дает общеобразовательные предметы, а практической подготовкой занимается предприятие прямо в цехах на своем оборудовании. Однако на начальной стадии реализации данной модели наметились определенные барьеры: низкий спрос на научные результаты в экономике страны, неразвитая в масштабах государства инновационная инфраструктура, отсутствие предпринимательской культуры в высшей школе, но самый главный барьер – отсутствие у значительной части российских предприятий долгосрочных стимулов к инновационному развитию.

Для преодоления этих барьеров необходимо повысить роль государства в инновационных процессах и использовать его мощный административный ресурс (меры прямого государственного регулирования), а также предусмотреть налоговые льготы и преференции для бизнеса, занятого в системе дуальной подготовки (меры опосредованного государственного регулирования).

Независимая система государственной аттестации и контроля качества требует, чтобы государство вернулось в систему образования в качестве гаранта соответствия уровня образовательных услуг образовательным и профессиональным стандартам[2].

---

[1] Внедрением дуального образования в России занимается учрежденное правительством Агентство стратегических инициатив.

[2] Вопрос о качестве образовательных услуг подробно рассмотрен в коллективной монографии с участием автора: Социальное партнерство в сфере высшего профессионального образования России: институциональные и организационно-управленческие аспекты. – М. : ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2013. – С. 14–20.

Мы поддерживаем мнение авторитетных экспертов относительно сохранения и воспроизводства основных научных школ. При этом справедливо предлагается на конкурсной основе определить небольшое число ведущих вузов, которые получают статус федеральных научных центров и приоритетную (финансово-организационную) поддержку государства. Они смогут реализовывать ряд функций по следующим направлениям:

- переподготовка и повышение квалификации научно-педагогических кадров по закрепленным за вузом направлениям;
- создание и поддержание центров информационной поддержки и научно-образовательной информации, привлекая различные научные издательства, журналы, библиотеки и т. д.

Необходимо дать возможность 15–20 ведущим вузам формировать гибкие структуры управления, маневрировать учебными планами и направлениями подготовки специалистов, развивать мобильность студентов и преподавателей, конкуренцию между вузами[1]. Требуется предоставить высшим учебным заведениям преимущественную свободу в определении учебного плана и организационной структуры, в решении кадровых вопросов. Таким образом, на современном этапе реформирования образования его основное направление – качественное обновление содержания и организации образования.

Итак, рассмотренные выше законодательные и организационные изменения в работе вузов требуют перестройки работы с персоналом (научно-педагогическими работниками – НПР и управленческо-вспомогательным персоналом – УВП) путем перехода от технологии отдела кадров к управлению персоналом, а затем (в наиболее продвинутых вузах) к управлению человеческими ресурсами (УЧР)[2].

[1] Болонский процесс призван обеспечить взаимное признание квалификаций и соответствующих документов в области высшего образования, повышение привлекательности и конкурентоспособности европейского образования.

[2] Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. С. Оценка эффективности работы с персоналом. – М. : Альфа-Пресс, 2011; Одегов Ю. Г., Котова Л. С. Организация службы управления персоналом – современный подход. – М. : Альфа-Пресс, 2009; Половинко В. С. Система управления персоналом организации: теоретико-методологические подходы к развитию : дис. ... докт. экон. наук. – М., 2002.

1.2. Слияние и поглощение вузов как объект теоретического исследования

Для выявления проблем, возникающих в условиях объединения вузов, исключительное значение имеет корректное определение его предпосылок, мотивации различных групп сотрудников и формы проведения объединения.

Феномен и само понятие интеграции находится сегодня в сфере пристального внимания ученых, предпринимателей, общественности. Это понятие активно используется в государственных директивных документах о научно-технической политике и политике в сфере образования, в законодательных и иных нормативно-правовых актах, в многочисленных публицистических изданиях. При этом смысл и содержание данного понятия зачастую трактуется весьма произвольно и неоднозначно, порой применяется в разных контекстах, что свидетельствует о недостаточной его проработанности как в теоретическом плане, так и с точки зрения социальной практики. Более того, ни в теории государственного управления, ни в теории права, ни в нормативных документах не сформулировано единое научно обоснованное определение данного понятия, не определен методологический подход к его использованию.

Министерство образования и науки РФ при решении вопроса о ликвидации неэффективных вузов, как правило, использует формулировку: реорганизовать вузы *X* и *Y* в форме присоединения вуза *X* в качестве структурного подразделения к вузу *Y*.

На взгляд автора, в таком контексте присоединение по своему содержанию идентично такому широко применяемому в бизнесе понятию, как слияние.

В экономическом словаре дается следующее определение: **слияние** (англ. *merger*) – «объединение, как правило, добровольное, имущества и деятельности двух или нескольких предприятий для создания нового предприятия или поглощения этих предприятий одним из них»[1]. Другими словами, это объединение нескольких организаций в одну с целью расширения

[1] URL: http://grindi.ru/slovo/slijanie

деятельности, укрепления своего положения на рынке, перелома ситуации в конкурентной борьбе. Слияние представляет собой разрешенное законом объединение двух или более организаций, из которых только одна сохраняется в качестве юридического лица (legal entity). Такое слияние отличается от разрешенной консолидации (statutory consolidation), в результате которой все компании вместе перестают существовать в качестве юридических лиц, и создается новое юридическое лицо.

Различают вертикальное слияние (vertical merger) – слияние двух фирм, из которых одна выступает в качестве основного поставщика другой, и горизонтальное слияние (horizontal merger) как один из методов увеличения прибылей фирмы, заключающийся в увеличении ее доли на рынке. Эта цель может быть достигнута путем слияния с фирмой, производящей аналогичную продукцию или оказывающей идентичные услуги. Целью слияния всегда является повышение эффективности работы. Иногда слияние осуществляется с целью избегания конкуренции, но в такой ситуации, возможно, будет необходимо получить одобрение Комиссии по антимонопольной политике. Слияния, в отличие от поглощений, обычно предполагают взаимное согласие заинтересованных сторон.

Поглощение обычно определяют как процесс, при котором одна из фирм совершает «враждебное» действие, поглощение другой фирмы без согласия ее руководства. **Поглощение** – это процесс присоединения на определенных условиях одной организации к другой. Иными словами, это форма слияния, при которой поглощающая организация остается юридическим лицом, а поглощаемая перестает существовать, передав предварительно все свое имущество (в том числе обязательства и долги) первой. Чаще всего поглощение происходит принудительно. Примером тому является присоединение небольшого образовательного учреждения (филиала) к крупному университету с сохранением или без сохранения его имени или статуса.

Слияние и поглощение (англ. *Mergers and Acquisitions*: *M&A*) – широко распространенные термины, означающие деятельность по слиянию и

поглощению (присоединению) компаний и фирм; класс экономических процессов укрупнения бизнеса и капитала, происходящих на макро- и микроэкономическом уровнях.

Успех слияния (поглощения), по мнению С. Кивика[1], зависит от нескольких факторов. Во-первых, от количества участников процесса – их может быть два или больше. Во-вторых, от статуса участников – равные по величине и престижу университеты или один явно имеет преимущество над другими (другим). В-третьих, кто выступил инициатором поглощения – сами вузы, один из них или третья сторона. В-четвертых, была ли интеграция слиянием, т. е. союзом равных, или поглощением, когда один вуз просто ввел другой в свою структуру. Наконец, как территориально расположены кампусы вновь созданного объединения – на одной территории или в разных муниципальных образованиях.

Следует отметить, что еще один из вариантов объединения вузов в Российской Федерации был принят в 2015 г. Тогда министром образования и науки РФ Д. Ливановым был подписан приказ «О проведении конкурсного отбора образовательных организаций высшего образования на финансовое обеспечение программ развития и создания на базе образовательных организаций опорных университетов». Цель их формирования заключалась в «создании объединенных университетов для концентрации интеллектуального потенциала и образования научно-образовательных комплексов с целью экономического и социального развития регионов Российской Федерации. Правила проведения гласят: в качестве участника конкурса может выступить любой государственный вуз федерального значения, который принял совместное решение о реорганизации с помощью присоединения к нему одного или нескольких образовательных учреждений, что должно быть подтверждено решениями ученых советов данных вузов. Кроме того, участниками могут быть вузы, которые уже находятся в процессе объединения, если соответствующий приказ об их реорганизации датируется не ранее чем 1 июня 2015 г. Участие в

[1] URL: https://www.hse.ru/news/64098302.html

конкурсе не распространяется на десять федеральных университетов, на вузы, принимающие участие в проекте «5-100», а также вузы, находящиеся на территории Москвы и Санкт-Петербурга»[1].

Термины «слияние» и «поглощение» используются в профессиональных исследованиях по данной проблеме и заявлениях официальных лиц. В июне 2013 г. министр образования и науки РФ на Петербургском Международном экономическом форуме отметил, что в ближайшие пять лет «мы будем свидетелями активного слияния и поглощения вузов, гораздо более активного, чем это происходит сегодня»[2].

В работе автором конкретизировано понимание слияния и поглощения вузов применительно к образовательным учреждениям и на этой основе определены основные модели объединения вузов (табл. 1.1).

Таблица 1.1 – Слияние и поглощение образовательных учреждений[3]

Показатель объединения вузов	**Общепринятые определения**	**Понимание в образовательной сфере**
Модель – слияние	Объединения двух или более компаний, которые прежде существовали раздельно, в единую цельную организацию	Добровольное объединение двух и более образовательных учреждений по инициативе их руководителей и при поддержке трудовых коллективов
Модель – поглощение	Процесс присоединения одной компании к другой на определенных условиях	Вынужденное присоединение одной компании 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 порождают кадровые проблемы, зачастую сопровождающиеся активным сопротивлением со стороны работников данному

[1] Минобрнауки России. В России запущен конкурс по созданию опорных университетов. – URL: https://www.hse.ru/news/64098302.html

[2] Петербургский Международный экономический форум 2013. – URL: http://www.expoforum.ru/events/SPIEF/

[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.

процессу (табл. 1.2). При этом наиболее серьезные из них возникают в условиях второй модели объединения, так называемого поглощения одним вузом других.

Таблица 1.2 – Причины сопротивления работников организации нововведениям на уровне индивида и группы[1]

Автор	Типы причин	Причины сопротивления персонала
Коттер Дж., Шлезингер Л.	Не выделяют	Узкий личный интерес. Непонимание и отсутствие доверия. Низкая терпимость к изменениям. Различная оценка ситуации
Ньюстром Дж., Дэвис К.	Логические	Несогласие сотрудников с фактами, рациональными доводами, логикой
	Психологические	Боязнь неизвестности, недоверие, угроза своей безопасности, чувству самоуважения
	Социологические	Вызов групповым интересам, нормам, ценностям
Ансофф И.	Индивидуальные	Угроза позиции в системе власти, психологические особенности, неуверенность в результатах
	Групповые	Несоответствие структуры власти грядущим изменениям. Культурно-политическая ориентация в «центрах силы»
	Системные	Приоритет текущей деятельности перед стратегической, стратегическая перегрузка, стратегическая некомпетентность
	Психологические	Низкий уровень развития положительной мотивации (ориентация на достижение успеха слабее, чем ориентация на избежание неудач). Эффект ИНЗ (изобретено не здесь)
Пригожин А. И.	Социальные	Заинтересованность в сохранении существующего положения, инерционность
	Экономические	Некомпетентность управляющего звена в области стимулирования персонала к инновационной деятельности
	Личные	Страх перед неизвестным. Потребность в гарантиях. Угроза сложившимся социальным отношениям. Отсутствие вовлеченности в преобразования затрагиваемых изменениями личностей. Отсутствие необходимых ресурсов и времени в достаточном объеме ввиду выполнения оперативной работы
Хенце Й.	Организационные	Инертность организационных структур. Сложившиеся социальные нормы. Взаимозависимость подсистем. Нарушение баланса власти. Изменения, навязанные консультантами извне
Каммель А.	Технические	Отсутствие ресурсов и коммуникаций для осуществления инноваций. Сложившиеся социальные нормы. Взаимозависимость подсистем. Нарушение баланса власти. Изменения, навязанные консультантами извне
	Политические	Угроза потери влияния и авторитета. Возможность критики руководителей. Изменение содержания процесса принятия решений. Изменение форм властного воздействия
Фролов С. С.	Культурологические	Влияние прежних ценностей. Возврат к традициям. Действие нормативного контроля

[1] Лукьянова Т., Алексеева Т. Инновационная восприимчивость персонала организации// Управление корпоративной культурой. - 2011. – 01 (09). – с. 77.

Укрупнение университетов – общемировая тенденция последних 20–30 лет, характерная для вузов Европы и США. Один из последних примеров объединения вузов России: «...в марте 2016 г. на базе ведущих профильных вузов – Университета печати и Университета машиностроения – был создан крупнейший образовательный центр – Московский политехнический университет»[1]. В зависимости от специфики национальной системы образования этот процесс проходит по-разному. Однако, как показало исследование, все вузы сталкиваются с идентичными проблемами.

Первая модель – добровольное объединение вузов. Как показывает опыт последних десяти лет, в том числе опыт объединения Саратовского государственного социально-экономического университета с РЭУ им. Г. В. Плеханова, даже в условиях добровольного слияния вузов наряду с расширением возможностей для повышения эффективности работы в результате положительного синергетического эффекта при объединении ресурсов вузов возникают серьезные кадровые проблемы. К их числу относится необходимость разработки единых принципов и подходов:

- к привлечению и отбору персонала;
- перераспределению НПР и сотрудников вуза согласно новой организационной структуре;
- формированию оценки кадрового потенциала вуза и стимулированию сотрудников;
- разработке стратегии и конкретных программ их развития;
- формированию единой корпоративной культуры и системы академических ценностей объединенного вуза.

При *второй модели* объединения в условиях поглощения одного вуза другим наряду с перечисленными выше появляются дополнительные кадровые проблемы. «Среди них проблема, связанная с сопротивлением изменениям (как на уровне персонала, так и компании в целом), а также проблема, касающаяся перераспределения и сокращения работников внутри объединенной учебной

[1] Ракитянская К. Политех встретил первых студентов // Москва Вечерняя. – 2016. – № 509. – С. 3.

организации. Сокращение персонала в данной ситуации неизбежно связано с закономерным уменьшением необходимости в кадрах ввиду экономии на масштабе при объединении вузов. Кроме того, в результате оценки кадрового потенциала может выясниться, что некоторые работники присоединяемой учебной организации не соответствуют требованиям основного вуза. Либо их профессиональная компетентность соответствует данным требованиям, однако условия работы в объединенной организации не являются привлекательными и не удовлетворяют ожиданиям и требованиям отдельных работников»[1].

«В бизнес-среде процессу реорганизации, как правило, предшествует проведение анализа всевозможных рисков. Данный анализ необходим и при оценке перспектив планируемого объединения (будь то слияние или поглощение) вузов. В частности, отсутствие эффективной системы управления человеческими ресурсами в объединенной учебной организации может привести к значительному снижению кадрового потенциала более сильного вуза при присоединении к нему слабого»[2]. В ряде университетов, включенных в процессы слияния, возникают также серьезные проблемы при администрировании, усложняются циклы учебного процесса и научная деятельность.

Одним из важных источников рисков управления человеческими ресурсами может стать несовпадение стратегий и культур объединяемых вузов. Если один из них следует стратегии инновационного развития, а другой нацелен на минимизацию затрат, едва ли сотрудники этих вузов, вынужденные работать над решением общих задач, быстро войдут в «резонанс». Решения, которые будут казаться корректными и даже единственно возможными одной части сотрудников, станут вызывать закономерные вопросы у другой их части.

Второй источник возможных рисков – это *идентичность размера* объединяющихся вузов. Если один из них относится к числу крупных, а другой представляет собой малый вуз, то ситуация менее конфликтна. Серьезные

[1] 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. – С. 23.
[2] Там же. С. 23–24.

проблемы начинаются тогда, когда оба вуза приблизительно равнозначны по размеру. Это же касается и профиля объединяемых вузов. Если основные специальности, по которым происходит подготовка кадров, друг друга в основном дополняют, то сотрудникам нетрудно договориться о том, представители какой организации станут играть ведущую роль при формировании учебных планов подготовки кадров объединенного вуза. Если же специальности идентичны, то ситуация, как правило, изначально является конфликтной в силу наличия определенных традиций и корпоративной культуры, присущих каждому из объединяющихся учебных заведений.

Так, «приказ Минобрнауки о присоединении Государственного университета управления (ГУУ) к Московской государственной юридической академии (МГЮА) (12 апреля 2016 г.) вызвал скандал в обеих учебных организациях. Студенты и часть преподавателей ГУУ были возмущены данным решением: первым не нравилась потеря бренда университета управления, ради которого они поступали в образовательное учреждение, вторые опасались закрытия кафедр и сокращений… Ректоры обещали, что увольнений не будет, а оба вуза будут равноправными подразделениями нового университета»[1].

Еще один важный источник рисков, возникающих в управлении человеческими ресурсами, это *совпадение стадий жизненного цикла* объединяющихся вузов. Идеальный для объединения случай имеет место тогда, когда объединяющиеся заведения находятся на противоположных стадиях жизненного цикла, например, один из них – на стадии зарождения, другой – зрелости; или один испытывает фазу быстрого роста, другой находится в стадии упадка. Совпадение стадий жизненного цикла – самый сложный случай, поскольку в процессе такого объединения обычно сталкиваются два различных понимания миссии и стратегии развития вуза, и найти оптимальный компромисс представляется сложным.

[1] Черных А. Студентам ГУУ указали новое управление // Коммерсант. – 2016. – 28 апреля. – URL: http://www.kommersant.ru/doc/2975522

Наконец, источником рисков является наличие у объединяющихся вузов *разной окружающей среды*, которая может не совпадать по степени динамичности, структурированности и сложности. Конфликты такого рода не являются чем-то принципиально новым: они возникали и в эпоху плановой экономики, и сейчас возникают, как правило, в случае объединения высших учебных заведений, находящихся в разных населенных пунктах, а то и в разных регионах. Нередко случается так, что присоединение регионального вуза к столичному влечет за собой резкий пересмотр целей и задач регионального вуза, который прежде был ориентирован почти исключительно на емкость регионального рынка труда, а после объединения вынужден выполнять часть несвойственной ему задачи повышения мобильности учебно-педагогических и научных кадров.

Таким образом, проведенное исследование позволяет идентифицировать ключевые источники рисков управления человеческими ресурсами в условиях поглощения и слияния вузов, а именно:

1) несовпадение стратегий объединяющихся;

2) идентичность размера объединяющихся;

3) совпадение стадий жизненного цикла объединяющихся;

4) адаптированность объединяющихся к различной окружающей среде, характеризующейся разной степенью динамичности, структурированности и сложности.

В РЭУ им. Г. В. Плеханова проводилась и проводится системная работа по укреплению роли кадровой службы университета. В частности, на выездной учебе 28 марта 2014 г. сотрудниками различных подразделений университета в ходе проектной командной работы были высказаны предложения касательно совершенствования организационной структуры служб, занятых управлением персоналом, и направлений их деятельности.

Если ранее в программах развития РЭУ им. Г. В. Плеханова раздел о работе с персоналом специально не выделялся, а отдельные мероприятия были разнесены по другим разделам программы, то в проекте программы на 2015 г.

впервые был выделен раздел «Кадровый состав». Он был представлен в основном мероприятиями по совершенствованию системы конкурсного отбора и привлечению высококвалифицированных НПР, снижению показателя их среднего возраста, разработке и реализации программ повышения квалификации, поиску и привлечению иностранных преподавателей.

В связи с появлением новых кадровых задач, в частности, обусловленных начавшимися в апреле 2015 г. процессами слияния РЭУ им. Г. В. Плеханова и МЭСИ под эгидой РЭУ им. Г. В. Плеханова, предложено уточнение и дополнение данной программы, в которую в качестве самостоятельных разделов должны быть включены такие подпрограммы, как «Перераспределение работников внутри университета в соответствии со стратегией развития объединенного вуза», а также «Высвобождение персонала: поддержка высвобождаемых работников», «Формирование корпоративной культуры».

Управлением по работе с персоналом была также разработана и разослана структурным подразделениям Стратегия развития кадрового потенциала университета.

В университете в целом, включая вошедшие в его состав в результате объединения вышеупомянутые учебные заведения, имеется масштабный научно-исследовательский задел по исследуемой проблеме, включающий:

- план-программу формирования адаптивной корпоративной культуры качества (2011 г.);
- корпоративный кодекс РЭУ им. Г. В. Плеханова (2012 г.);
- программу развития ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова» на 2015 г.;
- материалы выездной учебы 28 марта 2014 г.;
- профессиональный портрет «Преподаватель РЭУ им. Г. В. Плеханова» и др.

Тщательно проанализировав имеющийся в этом плане опыт РГТЭУ, Саратовского ГСЭУ и МЭСИ, нам представляется целесообразным, чтобы при разработке кадровой стратегии сохранить научно-педагогический потенциал

объединенного университета и обеспечить его развитие за счет интеграции персонала (НПР и УВП) объединившихся вузов. Уже сегодня назрела необходимость создания центра оценки подбора персонала, а в недалеком будущем – биржи труда преподавателей.

Предложения по реформированию кадровой службы образовательного учреждения, разработанные автором, представлены в табл. 1.3.

Таблица 1.3 – Предложения по реформированию кадровых служб в образовательных учреждениях

Достоинства	Ограничения
Отдел кадров	
Жестко выстроенная идеология (общественная система выстроена на основе принципа «от каждого по способностям, каждому по потребностям»). Готовые технические схемы, алгоритмы и нормативы, определяющие работу с персоналом в компании и, как правило, установленные государственными законодательными и нормативными документами. Сформировавшаяся многоуровневая система решения социально-бытовых вопросов, касающихся персонала	Использование подхода «среднестатистического» работника. Кадровые службы находятся на исполнительской позиции. Отсутствие деятельности по направлению выработки технических приемов работы с кадрами, которые могли бы учитывать специфику внутренней среды предприятия. Отдание предпочтения количественному подходу относительно вопросов кадровой политики
Управление персоналом	
Выработанные или адаптированные технологии бизнес-процессов по управлению кадрами, учитывающие его специфику в определенной компании. Возрастание роли службы в качестве консультанта и эксперта относительно кадровых вопросов. Усиление взаимодействия между сотрудниками и линейными руководителями, ориентация на учет особенностей конкретных подразделений и работников	Недостаточное количество образовательных учреждений, которые подготавливают (но не обучают) HR-менеджеров. Высокие требования, предъявляемые прежде всего к личности руководителя кадровой службы. Конфликтные ситуации между кадровой службой и линейными руководителями
В качестве стратегического партнера – управление человеческими ресурсами	
Системный подход к управлению персоналом, основанный на учете стратегических целей компании. Конкретизация содержания работы. Оперативная реакция на происходящие изменения во внешнем и внутреннем функционировании организации. Взаимодействие с руководителями компании на личностном и профессиональном уровнях, учет их особенностей. Кадровая политика, ориентированная на стратегию развития компании	Сложности, связанные с осуществлением системного подхода ввиду имеющихся различий относительно управленческих уровней и управленческой культуры. Трудности, связанные с управлением изменениями в компаниях с большим штатом работающих. Значительные финансовые вложения, без очевидной эффективности и отсроченным результатом

Разработка перспективной кадровой стратегии должна основываться на комплексной программе развития университета, реализация которой включает три этапа.

I этап (2013–2015 гг.) – реорганизация университета посредством присоединения к нему трех образовательных учреждений; построение новой системы управления.

II этап (2016–2019 гг.) – реализация мероприятий относительно модернизации образования, научно-исследовательского процесса и реорганизации инновационной инфраструктуры образовательного учреждения, которая в свою очередь предполагает работу по формированию его новой организационной структуры, трансформацию прежних и развитие новых научно-образовательно-инновационных организационных (в том числе проектных) структур (типа образовательно-научных центров как профильных кафедральных объединений) и двух кампусов.

III этап (2019 г. и далее) – переход в стадию стабильного развития университета в результате достижения параметров и показателей развития, установленных программой.

Конструирование системы управления человеческими ресурсами включает:

- определение или достижение понимания цели жизнедеятельности организации;
- создание структуры управления организацией;
- формирование поддерживающей корпоративной культуры;
- стабилизация системы мотивации и коммуникативных связей в организации.

Традиционно выделяют три группы целей по отношению к университету: глобальные, стратегические, тактические. Первая группа отвечает на вопрос о необходимости существования объединенного вуза. Стратегических целей, как известно, может быть несколько. К ним можно отнести те действия и события, наличие которых позволяет достичь глобальной цели организации (например,

лидирующее положение в авторитетных международных рейтингах, формирование стратегических альянсов с ведущими корпоративными заказчиками, формирование уникальных компетенций персонала вуза, обеспечивающих стабильное устойчивое развитие и конкурентоспособность вуза).

Тактические цели, как известно, по своей сути локальны и в основном отражают действия и ситуации, необходимые для достижения стратегических целей.

Таким образом, любая организация имеет многоуровневую систему целей, согласованных между собой. Если же конфликта целей (в частности, между целями одного и того же уровня иерархии) не избежать, то реорганизация системы управления человеческими ресурсами должна происходить следующим образом:

1) выбирается, какая из целей является наиболее приоритетной для организации. Остальные, противоречащие ей, игнорируются (например, в ряде российских вузов получение доходов считается приоритетной целью, а интересы потребителей образовательных услуг зачастую игнорируются);

2) одна из целей принимается в качестве основной, а остальные рассматриваются как ее ограничения;

3) имеющиеся методы оптимизации применяются к решению возникшей задачи с учетом ограниченности располагаемых ресурсов, а сама ситуация рассматривается как задача многокритериальной оптимизации без ранжирования целей по значимости или при наличии такового.

Процесс установления стратегических и тактических целей состоит из следующих стадий.

Стадия 1. Ретроспективная проекция – создается картина возможного будущего организации при условии отсутствия изменений в системе управления человеческими ресурсами. Эта стадия состоит из трех подстадий:

- анализируются тенденции и факторы внешней среды, которые способны оказать воздействие на предприятие (к ним относятся рост инфляции, демографическая ситуация и т. п.);
- анализируются внутренние тенденции развития организации (расширение и сокращение сети филиалов, предстоящая ротация персонала и др.);
- осуществляется обзор и мониторинг вероятных изменений относительно результативности управления организацией (это может быть связано с внедрением новых информационных технологий, подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации кадров).

Стадия 2. Целевая проекция – составление перечня всех возможных целей, отвечающих на вопрос: что необходимо предпринять в организации во избежание возможных негативных сценариев ее развития, выявленных на предыдущей стадии?

Стадия 3. Стадия активного прогноза – формулирование стратегических целей: создание сценария действий, т. е. действий, которые увязывают цели, поставленные на второй стадии, и выявленные на первой стадии неблагоприятные факторы касательно будущего.

Стадия 4. Формулирование тактических целей, выраженных в действиях, которые потребуются для реализации стратегических целей, выявленных и описанных на стадии активного прогноза: проводится анализ с целью определения, какие из тактических целей реально достижимы, а какие нет. Заведомо нереальные варианты исключаются, и далее производится корректировка остальных поставленных задач.

Таким образом, одним из важных направлений модернизации отечественного образования является разработка системы управления человеческими ресурсами вузов, нацеленной на реализацию комплекса мер по созданию и укреплению коллектива образовательного учреждения в кратко- и среднесрочной перспективе. Акцент при ее создании должен быть сделан на обеспечении максимальной мотивации каждого работника на достижение целей

организации путем разработки и развития объективной системы оценки персонального вклада каждого работника. Достигнуть этого можно, только создав комплексную систему управления человеческими ресурсами, интегрированную в общую систему управления вузом.

Создание современной интегрированной системы управления человеческими ресурсами является одним из основных условий реализации стратегии вуза. Таким образом, важнейшим направлением работы по управлению НПР объединяемых вузов является создание в базовом учебном заведении системы управления человеческими ресурсами, нацеленной на соблюдение социальных и личностных приоритетов работников в процессе формирования и развития коллектива вуза в кратко- и среднесрочной перспективе (рис. 1.1).

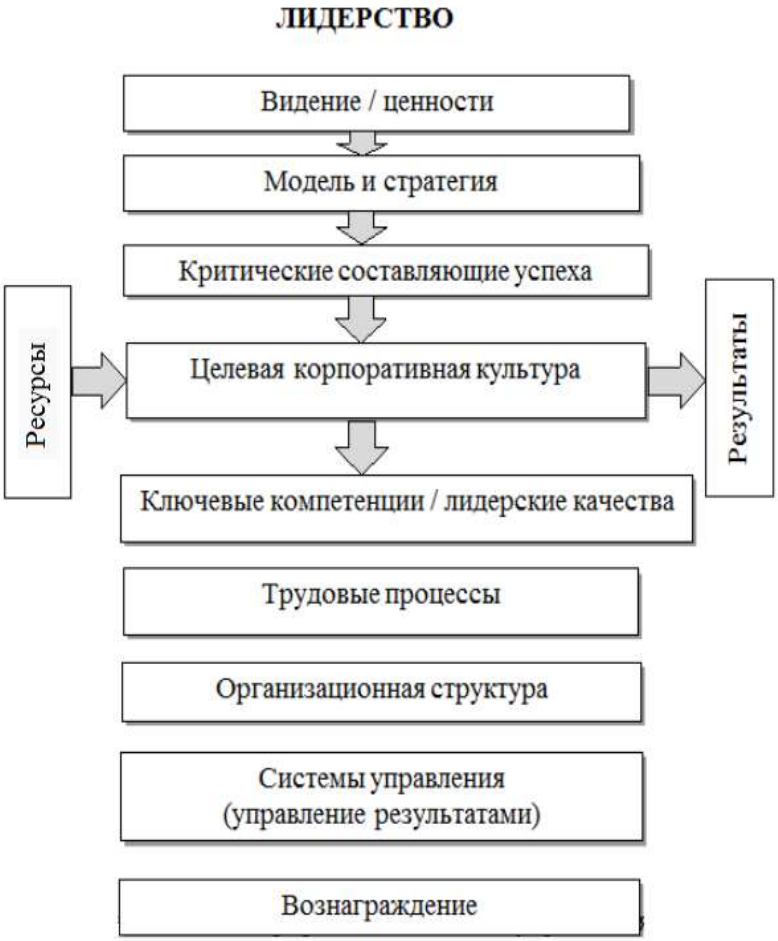


Рисунок 1.1 – Интегрированная система управления персоналом[1]

[1] Кондратьев В.В., Лунев Ю.А. HR-инжиниринг: Как построить современную модель организации деятельности персонала. М.: ЭКСМО, 2007. – 512 с., с. 354.

При этом именно корпоративная культура во многом определяет, какими будут структура организации, ее основные бизнес-процессы, системы подбора, мотивации, развития, вознаграждения НПР.

1.3. Управление человеческими ресурсами в процессах слияния и поглощения высших учебных заведений: теоретические аспекты

Совершенствование системы управления человеческими ресурсами по-прежнему остается наиболее слабым звеном в системе управления качеством большинства учебных заведений, в то время как человеческие ресурсы составляют основу нематериальных активов любого образовательного учреждения. Во-первых, они непосредственно влияют на капитализацию (стоимость) учебного заведения – повышается доля нематериальных активов в общей сумме активов вуза. Во-вторых, УЧР обеспечивает лидерство в конкурентной борьбе, становится гарантией его успеха и выживаемости в условиях усиления конкуренции на рынке образовательных услуг. В-третьих, их качество позволяет вузу повысить свое положение на рынке образовательных услуг, заняв лидирующие позиции в определенном его сегменте.

По мнению автора, управление человеческими ресурсами призвано увязать организационно-управленческую структуру кадровой политики вуза с главной целью его деятельности, определяемой стратегией.

Сегодня одни авторы до сих пор оперируют понятиями «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом» как синонимами, другие считают, что термин «управление человеческими ресурсами» тесно связан со стратегией принятия кадровых решений, тогда как понятие «управление персоналом» точнее характеризует повседневную текущую работу с кадрами (табл. 1.4).

Принципы управления человеческими ресурсами транслируют правила управления, закладывающие главные требования к самой системе, методам и

организации управления людьми. Их можно дифференцировать на три группы: общие, частные и специфические.

Таблица 1.4 – Сравнение терминов «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом»[1]

Область деятельности	**Направления деятельности**	**Типичные функции деятельности**	**Ответственный за выполнение**
Управление человеческими ресурсами (стратегическая деятельность)	Решение задач, затрагивающих вопросы развития управленческой деятельности в целом, инновации, перспективы и направления развития	Планирование кадрового состава. Обучение и развитие персонала, повышение квалификации. Планирование бюджета на управление персоналом из числа общих затрат компании	Ректор
Управление персоналом (оперативная деятельность)	Решение каждодневных вопросов, требующих администрирования	Подбор и перемещение кадров. Управление – создание системы мотивации труда. Разрешение – управление конфликтами. Организация – проведение оценки и аттестации персонала. Организация – разработка системы оплаты труда	Функциональный руководитель

Управление человеческими ресурсами имеет, на наш взгляд, ряд отличий от управления персоналом (табл. 1.5).

Общие принципы управления человеческими ресурсами имеют универсальный характер и учитываются в той или иной степени всеми организациями независимо от их отраслевой принадлежности. К ним относятся научность, целенаправленность, ответственность, разделение труда, иерархичность, законность, дисциплина, стимулирование, гласность, преемственность, сменяемость.

[1] Там же.

Таблица 1.5 – Характеристики управления персоналом и управления человеческими ресурсами[1]

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Организационные задачи	
Оперативные	Стратегические
Привлекать, сохранять, мотивировать	Итоговые показатели
Управленческий стиль	
Функциональный	Партнерский
Работники самих отделов человеческих ресурсов	
Специалисты узкого профиля	Специалисты широкого профиля
В отношении работников предприятия	
Занимается конфликтами	Добивается гармонии
Практические методы работы	
В центре внимания находится отдельная личность	В центре внимания – команда
Узконаправленные	Широконаправленные
Взаимосвязь и взаимодействие с другими подразделениями вуза	
До средней	Полная интеграция
Основы психологического контакта	
Подчинение	Приверженность
Характеристики отношений	
Нормы, традиции и практика	Ценности / миссия
Организационная структура	
Плюрализм, коллективизм	Унитаризм, индивидуализм
Координация	
Формальные роли, иерархия, разделение труда, управленческий контроль	Командная работа / самостоятельность, самоконтроль
Стиль управления	
Деятельность, связанная с персоналом	Обучение, подбор и наем, оценка, вознаграждение
Кадровая функция	
Централизованная	Децентрализованная
Цель	
На рабочем месте в рабочее время	Квалификации и компетенции в соответствии со стратегией и целями фирмы
Планирование	
Реализация производственного плана	Корпоративное планирование
Задача	
Достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами	Развитие целостной организационной культуры и соотнесение текущих потребностей присоединяемой компании с окружающей деловой средой
Принятие решений	
Только оперативные решения	Стратегические решения
Планирование стратегии	
Участие только в оперативном планировании	Участие в формировании стратегии вуза
Власть	
Средний статус и власть. Начальник СУП – руководитель среднего звена	Высокий статус и власть. Руководитель (куратор) в составе ректората

[1] Составлено автором на основе: *Одегов Ю.Г.* Управление персоналом в структурно-логических схемах. — М.: Академический проект, 2005. — С. 359–360.

Рассмотрим некоторые из этих принципов более детально. Принцип целенаправленности управления человеческими ресурсами связан с четким формулированием и ранжированием целей перед каждым подразделением вуза, а также выделением основной цели согласно миссии университета и вспомогательных целей, необходимых для ее достижения. В последнее время получила широкое распространение концепция SMART-целей, подразумевающая, что цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, значимыми и ограниченными во времени. При этом установление целей должно быть соотнесено с необходимыми ресурсами.

Принцип разделения труда относительно управления подразумевает, что выполнение тех или иных функций осуществляется соответствующими специализированными подразделениями и отдельными работниками управленческого аппарата.

Принцип иерархичности предполагает уровневое структурирование управленческой деятельности – построение вертикальных связей управления и субординацию низших уровней перед высшими.

Принцип ответственности предполагает ответственное выполнение членами компании тех функций или задач, которые были возложены на них. Это отнюдь не то же самое, что наказание за их ненадлежащее исполнение, к которому нередко сводится принцип ответственности при некомпетентном руководстве. При этом ответственность должна соответствовать полномочиям, а мера и степень этой ответственности определяются руководителем организации как в соответствии с набором тактических и стратегических задач, стоящих перед организацией, так и в соответствии с личными особенностями подчиненных, на которых возложены соответствующие функции. Как делегирование полномочий, так и ответственность за их исполнение в реальной организации чаще всего бывают несимметричными. Однако логика этой асимметрии должна быть основана не на личных отношениях руководителя и подчиненных (например, степень личной преданности), а на функциональных особенностях соответствующих полномочий. К сожалению, данный принцип

применяется на практике управления далеко не во всех отечественных образовательных учреждениях (особенно на высших уровнях власти), следствием чего являются необдуманные решения, злоупотребление властью и некомпетентное управление.

Компетентность как высшая форма проявления профессионализма[1] воспроизводится лишь в том случае, когда структура профессионального опыта личности соответствует структуре задач и функций, которые профессионал призван исполнять на замещаемой должности или рабочем месте. Если это условие не соблюдается, то присущие специалисту качества не позволят ему действовать профессионально, самостоятельно и ответственно, реализовать значительные познания и разнообразный опыт в своей сфере деятельности, иметь общепризнанный авторитет[2].

Принцип компетентности состоит в органическом сочетании профессионализма и компетентности, что предполагает высокий уровень подготовки НПР, их мастерство, творческий подход ко всему спектру элементов служебной деятельности, способность выполнять профессиональные задачи на высоком квалификационном уровне.

Дисциплина суть неотъемлемый принцип управления человеческими ресурсами вуза, предполагающий исполнение указаний руководителя работником, касающихся его профессиональной деятельности и должностных обязанностей, приказов, распоряжений, инструкций, регламентов, правил техники безопасности и других директивных документов. Уровень дисциплины сотрудников в значительной мере определяет корпоративную культуру управления. В то же время дисциплина не должна служить препятствием для инициативы сотрудников организации и тем более подавлять творческий подход к работе, что нередко происходит в условиях жесткой дисциплины.

Принцип стимулирования предполагает мотивацию следования определенным шаблонам поведения (и мотивацию организационной

[1] См.: Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. – М. : Московский психолого-социальный институт, Флинта, 1998. – С. 172–173.
[2] См.: Управление персоналом. – М. : РАГС, 2008. – С. 67.

деятельности как таковой), основанную на использовании материальных и нематериальных (моральных) стимулов. Материальное стимулирование исходит из формирования личной заинтересованности персонала в результатах своего труда, нематериальное (моральное) – в основном из психологического воздействия руководства на сотрудников организации. К побудительным мотивам относятся потребности в принадлежности, причастности, успехе и т. п.

Наряду с общими существуют частные принципы управления персоналом, регулирующие функционирование отдельных элементов кадрового менеджмента. Например, в сфере образования действуют принципы профессионализации, индивидуализации, компьютеризации, интенсификации, непрерывности и опережающего характера обучения.

Специфическими принципами являются подбор работников на основе деловых, профессиональных и нравственных качеств, открытость и гласность в решении кадровых вопросов, правовая, социальная и экономическая защищенность работников, социальный контроль за деятельностью, мобильностью кадров, доверие к сотрудникам вуза, проявление внимания к людям и инициативам, работа над сплоченностью коллектива, которая тесно связана с результатами работы компании, делегирование полномочий исполнителям.

Все принципы взаимосвязаны и взаимообусловливают друг друга. В частности, планомерное функционирование системы управления невозможно без учета других принципов управления (целенаправленности, компетентности, стимулирования, дисциплины), так же, как и целенаправленная деятельность компании не может обойтись без планомерности, дисциплины, компетентности и иерархичности управления. Лишь соблюдение совокупности принципов обеспечивает своевременную выработку и эффективную реализацию кадровой политики.

Управление человеческими ресурсами образовательного учреждения можно определить как систему разработки и реализации взаимосвязанных, тщательно продуманных решений, направленных на привлечение сотрудников,

эффективное их использование и развитие их академического и научно-исследовательского потенциала (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Система управления человеческими ресурсами объединённого вуза[1]

В рамках обозначенных выше направлений могут быть названы более конкретные области, занимающиеся разработкой и реализацией кадровых решений. Часто их соотносят с функциями управления человеческими ресурсами.

Основными функциями управления человеческими ресурсами вуза предлагается считать[2] набор и отбор персонала, его адаптацию, оценку персонала, обучение и развитие персонала, планирование карьеры и работу с резервом, организацию системы компенсаций и пособий, обеспечение достойного труда, регулирование трудовых отношений; стратегическое планирование, анализ и проектирование рабочих процессов (рис. 1.3).

[1] Карташова Л.В., Шкляев А.Е. Совершенствование систем управления человеческими ресурсами в образовательной сфере. Вестник УМО// Экономика, статистика и информатика. – 2015. - №5. – С. 51.
[2] См.: Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами. – М. : Инфра-М, 2010. – С. 25.

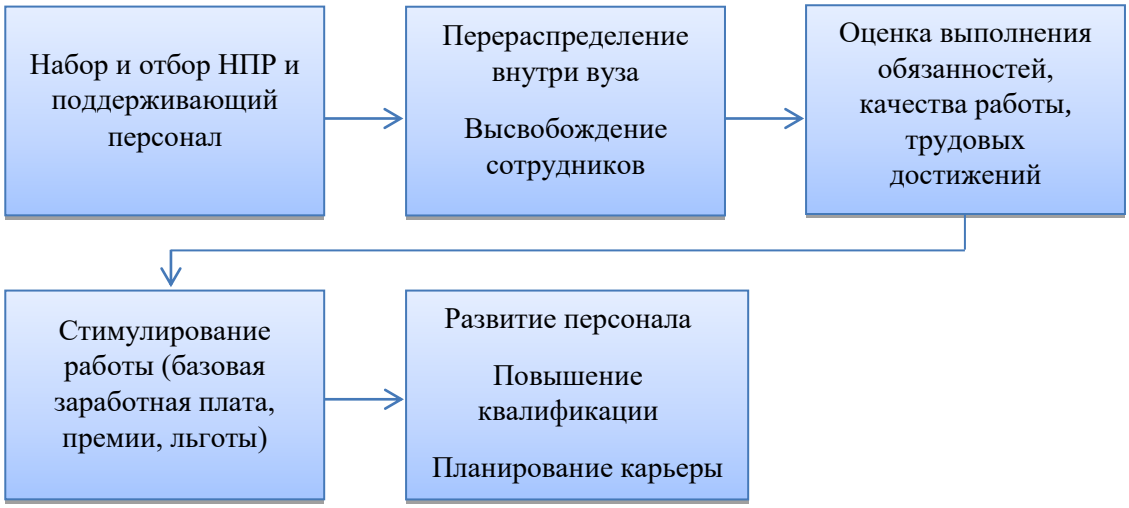


Рисунок 1.3 – Основные функции управления человеческими ресурсами образовательного учреждения

По мнению специалистов, «отправным моментом формирования эффективной системы управления человеческими ресурсами вуза является выработка его стратегии в увязке с общей стратегией вуза»[1]. При этом должны быть учтены определенные факторы (табл. 1.6).

Таблица 1.6 – Факторы, определяющие стратегию управления человеческими ресурсами вуза[2]

Факторы	**Характеристики**
Стратегия вуза	Инновационная стратегия. Стратегия минимизации затрат. Стратегия улучшения качества
Жизненный цикл вуза	Зарождение. Рост. Зрелость. Реорганизация и сокращение производства
Размер вуза	Крупные. Средние. Малые
Окружающая среда	Обеспеченность ресурсами (скудная – обильная). Динамичность (подвижная – стабильная). Степень сложности (простая – сложная)

[1] Kartachova L. V. Human Resurces Management Strategy and Evaluation of ist Effectiveness. – M. : Inform – Knowledge, 2000. – P. 27–31.

[2] Здесь и далее – см.: Карташова Л.В., Шкляев А.Е. Совершенствование систем управления человеческими ресурсами в образовательной сфере. Вестник УМО// Экономика, статистика и информатика. – 2015. - №5. – С. 51-52.

Инновационная стратегия вуза и стратегия управления человеческими ресурсами. При инновационной стратегии развития вуза система подбора кадров, оценки эффективности их деятельности и логика стимулирования выстраиваются согласно цели обеспечения инновационной деятельности необходимыми условиями, поощряется непрерывное обновление знаний и развитие. В практике ведущих университетов мира организационной структуре вуза свойственны невысокий уровень централизации принятия решений и формализации, а также отсутствие жестких внутренних регламентов. Творческая атмосфера и демократический стиль принятия решений создают благоприятные условия для проведения инноваций и реализации нововведений.

Стратегия повышения уровня качества и стратегия управления человеческими ресурсами. Данная стратегия имеет своей целью значительное повышение качества продуктов и услуг, что возможно осуществить посредством активного вовлечения сотрудников организации в решение этих проблем. Подобное стимулирование достигается посредством создания условий максимальной заинтересованности персонала в улучшении качественных показателей труда в совокупности с введением методов индикативного контроля качества образовательных услуг. Поддержание стратегии повышения уровня качества обеспечивается разработкой соответствующих стратегий развития персонала, основанных на наращивании компетенций в сфере применения новых методов обучения, научной деятельности.

Стратегия снижения издержек и стратегия оптимального управления человеческими ресурсами. Стратегия снижения издержек знакома на практике многим вузам. Выбирая данную стратегию, образовательное учреждение неизбежно сталкивается с преобразованиями во всех сферах его управления, в первую очередь в управлении человеческими ресурсами. К поддерживающим кадровым решениям можно отнести программы сокращения численности и затрат расходов, связанных с персоналом. Касательно негативных последствий для организаций, придерживающихся данной стратегии, сокращение издержек на персонал влечет за собой нарушение нормального ритма работы,

осложнение отношений в коллективе, снижение лояльности сотрудников организации к администрации.

Особенности деятельности вуза на всех этапах его формирования и развития непосредственно влияют на его стратегию и определяют выбор соответствующей ей стратегии по управлению человеческими ресурсами.

Как и любая организация, вуз в процессе своего становления проходит четыре основных этапа развития:

1) зарождения и становления;

2) бурного роста;

3) зрелости;

4) упадка (реорганизация либо прекращение деятельности).

На практике сложно разграничить одну стадию развития от другой. Нередко организация может проходить несколько стадий одномоментно. Кроме того, последовательность стадий может меняться, например, за стадией реорганизации может вновь последовать период бурного роста.

Кадровая политика в отношении преподавателей и сотрудников. Часто инструментом для привлечения ключевых фигур является установление зарплаты на уровне не ниже, а иногда и значительно выше уровня, соответствующего сложившимся условиям в сфере образования. Стадия роста, как правило, сопровождается возникновением новых кадровых ситуаций, в частности, созданием оптимального соотношения в оплате труда между работниками организации. Решения, которые были приняты в данный период, могут оказывать заметное влияние на судьбу компании, ее дальнейшее становление. Находясь на данной стадии развития, организации часто с целью создания значительных преимуществ перед конкурентами могут осуществлять масштабные финансовые вложения в обучение и развитие персонала, увеличение кадрового состава. Однако подобные действия всегда связаны с проблемой – насколько они эффективны и каковы сроки окупаемости подобных инвестиций.

Стадия зрелости характеризуется сложившимися подходами к решению кадровых проблем и сформированной устоявшейся организационной культурой. Такая ситуация позволяет вузу работать стабильно и эффективно. Однако на данной стадии могут развиваться явления застойного характера, приводящие к снижению трудовой мотивации НПР.

Стадия реорганизации, слияния или поглощения преимущественно связана с серьезным обострением трудовых проблем, требующих для решения определенных усилий и произведения ряда мер со стороны руководства и сотрудников отдела персонала.

Размер образовательного учреждения оказывает значительное влияние на специфику работы с кадрами. В частности, принято считать, что крупные вузы более устойчивы, у них больше шансов выжить в период кризисных ситуаций. Однако применительно к отдельно взятому сотруднику общая устойчивость и стабильность организации мало о чем свидетельствуют: они могут быть достигнуты в условиях высокой текучести кадров, например, в случаях, когда крупный вуз неконкурентоспособен по зарплате. В то же время специалисты, работающие в крупных вузах, имеют больше возможности для профессионального (перемещение с одного предметного направления на другое, участие в проектах) и карьерного роста. Кроме того, крупные вузы имеют больший спектр возможностей для формирования мощной службы управления персоналом.

Окружающая среда. Существуют различные показатели, характеризующие среду осуществления деятельности образовательного учреждения. Рассмотрим три важнейшие характеристики окружающей среды. К первой относятся ресурсы: финансовые, материальные, трудовые. Избыток ресурсов ведет к нерациональному их использованию, снижению результативности работы. Недостаток же ресурсов, как правило, вызывает конфликты. Например, чрезмерная экономия на человеческих ресурсах, недостаток трудовой силы по сравнению с запланированным объемом оказываемых образовательных услуг нередко негативно сказываются на

качестве их выполнения. Кроме того, работа в режиме постоянного перенапряжения приводит к стрессу и связанным с ним отрицательным экономическим и социальным последствиям для сотрудника и компании в целом.

Наряду с обеспеченностью ресурсами на стратегию вуза и его кадровую политику оказывают воздействие динамические свойства окружающей среды, проявляющиеся в ее подвижности в ответ на изменяющиеся условия.

Другой характеристикой окружающей среды вуза является степень сложности реализации хозяйственной деятельности в зависимости от уровня конкуренции. Сложной можно назвать ту среду, когда на рынке присутствует несколько сильных конкурентов, активно участвующих в борьбе за его передел. Специфика работы в этих условиях накладывает отпечаток на принятие решений относительно персонала. Отдел кадров вынужден отслеживать тенденции в уровне оплаты труда и условия для творческой работы НПР и сотрудников, чтобы не допустить их перехода к конкурентам.

Кадровая политика и стратегия вуза – тесно взаимосвязанные между собой категории, между которыми на практике провести разграничения достаточно сложно. Однако в теоретическом плане проблема формирования кадровой политики требует самостоятельного рассмотрения. При этом в рамках определенной стратегии управления человеческими ресурсами вуза могут существовать различные варианты осуществления его кадровой политики. Назначение же кадровой политики сводится к следующим позитивным действиям:

- к определению подходов к наиболее важным элементам работы с персоналом и их взаимосвязей;
- экономии времени на принятие кадровых решений;
- сокращению влияния человеческого фактора на принятие некорректных кадровых решений;
- преемственности и стабильности подходов;

- созданию условий труда в соответствии с действующим законодательством;
- мероприятиям по адаптации сотрудников организации к ее условиям и поддержке принимаемых с их стороны кадровых решений (последнее приобретает особую актуальность в условиях объединения образовательных учреждений).

Кадровая политика вуза может быть формализована и зафиксирована письменно в виде документов, с которыми ознакомились все сотрудники, или в виде кодекса организационных правил, передаваемых «из уст в уста». Для поддержки со стороны высшего руководства и работников целесообразно разрабатывать специальные документы, регламентирующие кадровую политику вуза. Примерами таких документов могут служить Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда, Положение об аттестации работников и др. Кроме того, кадровая политика образовательной организации может быть представлена в коллективных договорах, в уставах учреждения и в иных документах, имеющих своим предназначением регулирование трудовых отношений и занятости сотрудников организации.

Для некоторых зарубежных образовательных учреждений свойственны разработки специальных документов, так называемых хендбуков. Они предназначены для ознакомления сотрудников организации с ее кадровой политикой с целью получения их поддержки в ее реализации. В подобных документах центральное место занимает представление о миссии вуза. Помимо этого, хендбуки содержат информацию о стратегии и основных задачах образовательного учреждения: в каком направлении идет развитие и как оно видит себя в отдаленной перспективе. Важное место отводится ценностям, разделяемым сотрудниками организации. Здесь речь может идти об убеждениях и взглядах относительно поставленных перед организацией целей и средствах их достижения – какие считаются приемлемыми (с этической точки зрения в том числе), а какие нет; представляются сведения об оценке деятельности сотрудников, системе оплаты труда и его стимулировании, дополнительных

льготах, возможностях повышения квалификации. Полезной, особенно в условиях объединения вузов, является информация об истории, традициях и памятных датах вуза, работе с конфиденциальными источниками информации, требованиях к внешнему виду сотрудников и многое другое. Ознакомление сотрудников с целями и задачами организации, ее кадровой политикой положительно сказывается на формировании соответствующей корпоративной культуры, сокращении текучести кадров, профилактике и устранении трудовых конфликтов, позволяет преодолеть сопротивление работников происходящим изменениям, что крайне необходимо в условиях объединения вузов.

При решении масштабных задач, стоящих сегодня перед образовательными учреждениями, возникает необходимость изменения отношения к принятию кадровых решений. При этом могут быть использованы универсальные подходы к принятию кадровых решений, адаптированные к задачам и особенностям деятельности вузов, их этапности (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Основные этапы процедуры принятия кадровых решений

Первый этап. Процесс принятия управленческого решения инициируется этапом научного и целевого обоснования необходимости принятия такого решения и постановки конкретных задач. К их числу можно отнести

организацию обучения сотрудников вуза новым методам работы, сокращение к началу следующего учебного года издержек на персонал, например, на 10%, и т. д.

Второй этап. Необходимо определить систему критериев оценки альтернативных вариантов решений поставленных задач. Так как принятие необходимых решений происходит обычно на оптимизационной основе, следует произвести отбор критериев, на базе которых будет осуществляться выбор оптимального из имеющихся вариантов решения кадровой проблемы.

Третий этап. Из общего числа выбранных критериев оценки вариантов определяются те, которые в данных условиях работы вуза являются для него приоритетными.

Четвертый этап. Задача состоит в определении всех имеющихся вариантов решения проблемы. Важно тщательно анализировать все многообразие имеющихся возможностей. При этом следует учитывать ограничения на принятие кадровых решений (например, правового характера).

Пятый этап. Производятся анализ собранной информации и оценка различных вариантов принимаемых решений на основе выдвинутых ранее критериев.

Шестой этап позволяет сделать выбор оптимального кадрового решения и оценить его ожидаемую эффективность.

При таком подходе управление человеческими ресурсами позволяет увязывать организационно-управленческую структуру кадровой политики вуза с главной целью его деятельности, определяемой стратегией.

В табл. 1.7 приводится алгоритм принятия кадровых решений на различных этапах процесса объединения вузов. Он включает определение последовательности, продолжительности различных этапов и формулировку кадровых проблем на разных этапах объединения: выявление препятствий изменениям (классификации, масштабы, причины, формы проявления, пути преодоления), оценку потенциала сотрудников, их перераспределение в условиях формирования новой организационной структуры, стимулирование

работников, обучение и планирование карьеры, сокращение персонала и поддержку высвобождаемых работников.

Таблица 1.7 – Основные этапы проведения работы по объединению образовательных учреждений и необходимые кадровые решения[1]

Этапы проведения работы по объединению образовательных учреждений и их продолжительность	**Кадровые решения**
Подготовительный, один – три года	Решения методического и организационного характера: оценка совместимости политики привлечения персонала, стимулирования, развития и планирования его карьеры. 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 системе оплаты труда, условиях работы, о новом составе руководства, объединении отделов или подразделений. Подготовка хендбуков для сотрудников. Разработка плана реализации мероприятий и критериев оценки их эффективности
В процессе совместной работы, три – пять лет	Осуществление запланированных мероприятий. Мониторинг хода реализации мероприятий (в том числе проведение анкетирования различных категорий сотрудников). Своевременная корректировка планов и принятых решений. Постоянные коммуникации с целью поддержания позитивного настроя на объединение
Интеграция, положительный синергетический эффект в результате объединения всех ресурсов, пять – десять лет	Комплексная оценка эффективности процессов объединения (предложенный автором алгоритм и методика проведения представлены ниже)

Исходной позицией при построении кадровой работы в этот период является оценка кадрового потенциала объединенного вуза согласно новым задачам и требованиям. На основе анализа опыта последних лет по объединению вузов автором предлагаются три группы критериев оценки кадрового потенциала, которые целесообразно положить в основу построения

[1] 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. 25.

эффективной системы формирования и направлений развития кадрового потенциала вуза (табл. 1.8).

Таблица 1.8 – Критерии оценки кадрового потенциала ВУЗов в условиях их слияния и поглощения[1]

Критерии оценки	**Характеристики**
Ноу-хау: знания, навыки, академическая репутация	Ученая степень, звание, публикационная активность, знание английского языка, искусство презентаций, владение IT, знание методологий проведения научных исследований
Компетенции, необходимые для повышения конкурентоспособности и стратегического развития объединенного вуза	Непрерывное развитие, гибкость, адаптивность, целеустремленность, ориентация на командную работу, кросс-культурный интеллект, социальная ответственность
Социально-демографические характеристики	Пол, возраст, семейное положение, состояние здоровья и др.

В работах ряда авторов по управлению человеческими ресурсами (А. Я. Кибанов, Ю. Г. Одегов, В. Р. Веснин, Т. Ю. Базаров и др.) выделяются три основных подхода: экономический, организационный и гуманистический. Применительно к образовательной сфере они характеризуются нижеследующими особенностями.

В рамках *экономического подхода* ведущее место отводится не управленческой, а технической подготовке персонала вуза, направленной на овладение трудовыми приемами. Данный подход характеризуется следующими особенностями:

- единое руководство – сотрудники организации получают приказы от одного-единственного руководителя;
- строгое соблюдение субординации – иерархическая система управления применяется в качестве канала для коммуникации и принятия решений;

[1] 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. 26.

- четкое разделение штабной и линейной структур организации – управленческий персонал, отвечающий за планирование деятельности, не имеет права осуществлять властные полномочия, которыми наделены линейные руководители;
- обеспечение баланса между полномочиями и ответственностью;
- создание равенства на всех уровнях компании на принципах доброжелательности и справедливости с целью вдохновления работников эффективно выполнять свои обязанности; обеспечение заслуженного вознаграждения, повышающего моральный дух, но не ведущего к переплате[1] или демотивации[2].

Именно *организационный подход* позволил изменить мнение о персонале, в соответствии с которым его стали считать не трудовым ресурсом, а человеческим. Основным его отличием от трудовых ресурсов является то, что:

1) человек наделен интеллектом, потому его реакции на внешние воздействия (в данном случае управление) эмоционально осмысленны, а не механические; процесс взаимодействия субъектов и объектов управления является двусторонним[3];

2) работники, обладая интеллектом, имеют способность развиваться и заниматься самосовершенствованием, что является важным и долговременным ресурсом для роста эффективности любой организации;

3) каждый сотрудник останавливается на определенном виде профессиональной деятельности, выявляя в данной сфере предпочтения и сознательно ставя перед собой конкретные цели;

4) субъект управления должен обладать качествами, обеспечивающими достижение поставленных целей, способствовать реализации мотивационных установок к трудовой деятельности.

---

[1] См.: Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова. – URL : http://www.cfin.ru/management/people/pmanbook-3.shtml

[2] Примером практической реализации подобного подхода является бывший РГТЭУ.

[3] См.: Управление персоналом / под общ. ред. А. И. Турчинова. – М. : РАГС, 2002. – URL : http://www.studfiles.ru/preview/2685299/page:11/

При таком подходе организация рассматривается как живая (органическая) система, тесно взаимодействующая с окружающей средой, как общность элементов, объединенных контурами «управления, коммуникации и контроля»[1].

Гуманистический подход, развивающийся в последнее время, рассматривает организацию в качестве культурного феномена и делает акцент на человеческих ресурсах организации, а именно:

- насколько сотрудники включены в сложившуюся в рамках организации систему ценностей (насколько они воспринимают ее как собственную);
- какова степень чувствительности, гибкости и готовности к изменениям в системе ценностей в результате произошедших перемен в условиях жизни и деятельности.

Данный подход дает представление об организации в качестве культурного феномена и позволяет понять роль символов и смыслов, посредством которых осуществляется совместная трудовая деятельность. Если экономический и организационный подходы делают акцент на структурной стороне организации, то гуманистический показывает, как формируется организационная действительность и какое влияние на нее оказывают язык, нормы, традиции и т. д. При данном подходе «появляется понимание того, что эффективное организационное развитие – это изменение не только структур, технологий и принципов, но и ценностей, на которых базируется совместная трудовая деятельность персонала»[2].

Учитывая специфику вузовской деятельности, преобладание второго и третьего подходов к формированию, использованию и развитию кадрового потенциала вуза представляется закономерно необходимым.

Рассмотрим особенности управления человеческими ресурсами в России, которые прямо или косвенно проявляются и в деятельности субъектов рынка

[1] Лексикова А. Ю. Управление человеческими ресурсами. – URL : http://www.scienceforum.ru/2014/400/2004
[2] Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова. – URL : http://www.cfin.ru/management/people/pmanbook-3.shtml

образовательных услуг. Эти особенности, согласно итогам недавно проведенных автором исследований, заключаются в следующем:

1) «практика принятия кадровых решений в ряде вузов характеризуется отсутствием четко разработанной системы принятия решений по кадровым вопросам на альтернативной основе (не проработаны или не четко сформулированы цели и задачи, критерии принятия решений размыты, не осуществляется полноценный анализ других альтернатив);

2) миссия компании часто не осмыслена и не отражает специфики организации. Не выработана четкая стратегия – не соответствует поставленным целям и задачам компании в целом; не сформулированы основные положения кадровой политики. Внимание в основном концентрируется на решении текущих оперативных задач;

3) политика и практика в сфере подбора персонала зачастую не формализованы. Распространена ситуация, когда решение относительно принятия на работу принимается исходя из личного расположения или интуиции руководителя структурного подразделения;

4) высоко ценятся лояльность к руководителю и коллективистские наклонности. Зачастую профессиональные качества при подборе кадров недооцениваются;

5) в большинстве вузов России планирование карьеры профессионально не ведется, четко не устанавливаются формализованные принципы и политика заполнения освободившихся вакансий;

6) проектирование работ в организациях практически отсутствует. При наличии большого числа правил, норм и предписаний жизнь и работа НПР зачастую строится на основе неписаных, стихийно формирующихся правил в каждом вузе, а потому очень важен анализ сложившейся в компании организационной культуры, формализованной в корпоративном кодексе вуза;

7) система оценки и стимулирования труда работников часто строится на уравнительных принципах, когда оплата труда зависит от результатов работы всего коллектива, поскольку данная практика сложилась давно и преобладала

на протяжении долгого времени. Индивидуальная дифференциация объемов материальных вознаграждений в основном незначительна;

8) мотивация, дающая ощущение гарантий занятости, стабильности, принадлежности к коллективу, очень высоко ценится среди персонала российских вузов. Часто данные факторы могут перевешивать желание рисковать, внедрять инновации. Определенная часть сотрудников предпочитает более высокому заработку сохранение стабильных условий оплаты и гарантий занятости;

9) взаимодействие, в силу специфики образовательной и научно-исследовательской деятельности многие работники вузов предпочитают командную работу, которая строится на принципах взаимопомощи и сотрудничества. Но при этом, как правило, имеются проблемы с эффективным взаимодействием и обменом информацией как внутри, так и между структурными подразделениями, в том числе кафедрами»[1].

Таким образом, задачи, стоящие сегодня перед образовательными учреждениями, требуют формирования единой службы управления человеческими ресурсами, которая могла бы комплексно, профессионально и в полном объеме выполнять следующие функции:

- разработку стратегии и кадровой политики вуза с учетом стратегии его развития (как минимум на три – пять лет);
- прогнозирование потребности в кадрах с привязкой к научно-образовательной стратегии;
- планирование количества и качественной структуры персонала в подразделениях (с привлечением руководителей подразделений);
- организацию кадровой работы в условиях реструктуризации и объединения вузов;
- организацию работы по внедрению в практику эффективных трудовых контрактов;
- поиск квалифицированных кадров во внешней среде;

[1] Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами. – М. : Инфра-М, 2013. – С. 68.

- проведение реальных конкурсов на замещение вакантных должностей;
- создание условий для адаптации новых сотрудников;
- разработку программ высвобождения персонала и поддержки высвобождаемых работников;
- организацию обучения персонала, стажировок и учебной практики;
- повышение квалификации и развитие персонала;
- проведение аттестации персонала;
- оценку уровня безопасности и комфортности труда;
- выработку правил оценки результатов труда;
- согласование условий оплаты труда и вознаграждения персонала;
- координирование условий социального обеспечения;
- содействие улучшению психологического климата в коллективе;
- создание совместно с IT-службой информационной базы учета кадровой документации, движения персонала;
- доведение кадровой стратегии и политики до руководителей структурных подразделений.

Для осуществления перечисленных выше функций формируются структуры управления человеческими ресурсами (в частности, объединяющие под руководством заместителя (проректора) по управлению персоналом все отделы, связанные с работой с сотрудниками образовательной организации)[1].

Служба УЧР может существовать как часть администрации, как штабное подразделение при руководителе или как автономное подразделение. Однако в любом случае основной функцией этой службы остается подготовка кадровых решений.

Особо необходимо выделить вопрос об инфраструктуре, обеспечивающей реализацию кадровой стратегии вуза. В России весьма распространен подход к управлению, в рамках которого управление человеческими ресурсами

[1] См.: Постановление Совета Министров Правительства РФ от 4 ноября 1993 г. № 1137 «Об организации работы в области подготовки кадров для рыночной экономики» // Собрание актов Президента и Правительства РФ. – М., 1993. – № 46. – П. 4456.

рассматривается как обособленная структура, неинтегрированная напрямую в образовательный процесс. Часто функция управления человеческими ресурсами рассматривается руководителями в качестве «обслуживающей», существующей и действующей сама по себе. Подобное автономное существование управления человеческими ресурсами как части общего процесса управления компанией ведет к невозможности оценить руководителями высшего звена истинный вклад системы управления человеческими ресурсами в достижение поставленных целей и увеличение результативности образовательной организации, что влечет за собой потерю интереса к ее созданию, внедрению и поддержанию.

Еще правительством В. Черномырдина было принято Постановление «О подготовке кадров для рыночной экономики», в котором ставилась задача объединить все разрозненные структуры, занимающиеся вопросами труда, в единую службу управления персоналом[1]. Функционал этой службы на передовых предприятиях насчитывает до 30 позиций. Данное обстоятельство зачастую игнорируется в вузовской практике. Не везде учитываются общепринятые во всем мире соотношения сотрудников кадровой службы в расчете на 1000 сотрудников организации. Обычно это не менее пяти-шести на 1000 сотрудников. В образовательной сфере, учитывая высокий процент доли нематериальных активов, возрастающие требования к НПР и качеству их деятельности, этот показатель должен быть выше даже в обычных условиях работы. В рамках реорганизации и объединения вузов кадровая работа многократно и качественно усложняется, появляются дополнительные функции. Игнорирование рядом учебных заведений этого обстоятельства может тормозить процесс реализации намеченных программ и мероприятий по объединению вузов в установленные сроки и качественно.

[1] См.: Постановление Правительства РФ от 5 февраля 1992 г. № 65 «О единой государственной политике в области подготовки кадров для рыночной экономики» и Постановление Правительства РФ от 4 ноября 1993 г. № 1137 «Об организации работы в области подготовки кадров для рыночной экономики».

Глава 2. АНАЛИЗ ПРОЦЕССОВ ОПТИМИЗАЦИИ В СИСТЕМАХ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ЕВРОПЕЙСКИХ СТРАН И РОССИИ

2.1. Анализ тенденций объединения образовательных учреждений в России и за рубежом и их учет в работе с персоналом

Современные тенденции интернационализации высшего образования, приводящие к трансформации единого образовательного процесса, академической мобильности студентов, усилению конкуренции между национальными образовательными системами, в том числе за место в международных рейтингах (в коммерческих интересах), росту общих государственных затрат на финансирование вузовского сектора, вынуждают правительства большинства развитых и развивающихся стран осуществлять различные по интенсивности и масштабам преобразования национальных образовательных систем, требующие существенных организационных усилий и значительных финансовых средств, но оправдывающих себя в условиях необходимости разрешения противоречий между запросами инновационной экономики к выпускникам вузов и традиционными методами их подготовки в университетах.

В странах Европы, как показал авторский анализ практики реформ высшей школы, обладающей широкой сетью классических университетов, традиционно прямо зависящих от государственного финансирования, одной из наиболее широко применяемых стратегий развития системы высшего образования на протяжении последних 15–20 лет является организация слияний образовательных учреждений, позволяющая воспользоваться преимуществами эффекта масштаба.

В условиях финансово-экономического кризиса, разразившегося с начала 2008 г., правительства многих европейских стран, решая задачу повышения эффективности государственных расходов, выступили за оптимизацию вузовского сектора, рассчитывая получить значительную отдачу от средств, вложенных в университеты. При навязывании реструктуризации сверху

государство исходит из необходимости в краткосрочном периоде решить задачи повышения эффективности затрат, увеличения прозрачности финансирования, достижения избранной совокупностью университетов качества образования мирового уровня. Заданный в условиях кризиса тренд продолжился и на современном этапе. Помимо косвенного влияния на университеты через механизмы финансирования, в ряде европейских стран государственные структуры, курирующие образование, воздействуют на высшие учебные заведения, используя административные рычаги.

Опыт европейских стран демонстрирует целесообразность реорганизации сети высших учебных заведений, которая обосновывается потенциальной возможностью решения следующих проблем:

- организационной раздробленности;
- финансовой и академической нежизнеспособности ряда вузов;
- низкой эффективности и качества образования и исследований в университетах;
- недостаточного уровня государственного контроля над общим развитием системы высшего образования, особенно в контексте национально-региональных экономических и социальных целей[1].

В зарубежных источниках также принято разграничивать слияние и поглощение. При слиянии выделяют две разновидности. Первая – когда только одна из объединяющихся компаний сохраняется в качестве юридического лица (legal entity), вторая – разрешенная консолидация (statutory consolidation), в результате которой все компании, участвующие в процессе, перестают существовать в качестве юридических лиц, и создается новое юридическое лицо[2].

Поглощение рассматривается как процесс присоединения на определенных условиях одной организации к другой, приобретения компанией независимого от нее юридического лица и установления над ним корпоративного контроля

[1] См.: Harman K., Meek V. L. Introduction to Special Issue: Merger Revisited: International Perspectives on Mergers in Higher Education // Higher Education. – 2002. – Vol. 44. – N 1. – P. 1–4.
[2] URL: http://www.wordhelp.ru/word/

без инкорпорирования его в свою структуру через управление контрольным пакетом акций и участие в органах управления приобретенной компании[1]. Слияния, в отличие от поглощений, обычно предполагают взаимное согласие заинтересованных сторон.

Иными словами, поглощение – это форма слияния, при которой поглощающая компания сохраняет свое юридическое лицо, а поглощаемая перестает существовать, передав перед этим первой все свое имущество, обязательства, долги. Поглощение обычно определяют как процесс, при котором одна из фирм совершает «враждебное» действие, поглощение другой фирмы без согласия ее руководства[2]. Чаще всего поглощение происходит принудительно.

Рассмотрим специфику процессов слияния и поглощения зарубежных вузов, имевших место в последние годы, и их основные этапы (рис. 2.1).

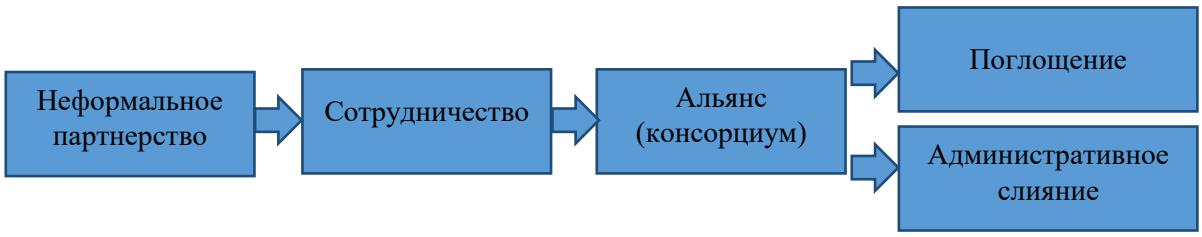


Рисунок 2.1 – Основные этапы (уровни) интеграционного взаимодействия вузов.

Как видно из рис. 2.1, во взаимодействии вузов, осуществляющих процесс административной интеграции, существуют промежуточные этапы[3], которые можно расположить в определенной последовательности. Их содержание рассмотрим более детально.

Неформальное партнерство вузов. Первый этап (или первый уровень) взаимодействия относится к неформальному сотрудничеству между ними

[1] См.: Вулфел Ч. Дж. Энциклопедия банковского дела и финансов. – Самара : ЗАО «Корпорация „Федоров“», 2003.
[2] См.: Гукасьян Г. М. Экономика от А до Я. – М. : Инфра-М, 2007.
[3] Этапы консолидации основаны на сокращенной модели взаимодействия университетов, приведенной в статье Harman G., Harman K. Institutional Mergers in Higher Education: Lessons from International Experience.

(часто на уровне конкретных представителей или отделов университетов) в научных проектах, организации досуга студентов, совместном использовании дорогостоящего оборудования, спортивной инфраструктуры и т. д. С этого этапа университеты как организации при необходимости продвигаются к формальным, юридически закрепленным типам взаимодействия, включающим в себя совместное владение имуществом и учреждение общих образовательных и исследовательских программ.

Межвузовское сотрудничество предполагает реализацию конкретных процессов взаимодействия на институциональном уровне, сосредоточенных в конкретных областях. Данный этап (уровень) интеграционного взаимодействия охватывает юридически закрепленное сотрудничество в рамках соглашений, партнерских отношений, создание новых юридических лиц, таких как совместные институты, школы или факультеты.

Создание *университетского альянса* предполагает внедрение более широких форм сотрудничества, охватывающих различные сферы деятельности вузов, однако университеты продолжают существовать как самостоятельные юридические лица.

Сотрудничество и стратегические альянсы можно рассматривать как подготовительные шаги, промежуточные этапы на пути к полному слиянию вузов. Они могут включать в себя создание общих структур, ориентированных (полностью или частично) на реализацию отдельных функциональных направлений деятельности вузов, формирование обособленных структурных подразделений, таких как общая научная школа, совместная кафедра и т. п.

Поглощение малого вуза крупным – завершающий этап (уровень) взаимодействия, являющийся типичным при объединении неравноценных университетов. Предполагает присоединение небольшого вуза (филиала) к крупному университету с сохранением или без сохранения его имени или статуса.

Административное слияние вузов – самый полный тип объединения вузов и, соответственно, еще один из возможных этапов завершения интеграционного

процесса, характеризующийся созданием на основе двух или более образовательных организаций нового объединенного университета как единой структуры. Административное (организационное) слияние учебных заведений – это сложный процесс, энергозатратный, который невозможно эффективно осуществить без подготовительной работы.

Анализируя европейский опыт интеграции в вузовской сфере, прежде всего необходимо отметить, что важной вехой в процессе координации единой образовательной политики и упорядочивания процессов слияния в Европе стало создание 31 марта 2001 г. Европейской ассоциации университетов (ЕАУ – European University Association, EUA). Европейская ассоциация университетов возникла при объединении Ассоциации европейских университетов (Association of European Universities, CRE) и Конфедерации конференций ректоров Евросоюза (Confederation of European Union Rectors' Conferences) и стала главным сообществом университетов не только в Европе, но и в мире. Ассоциация включает в себя 850 членов-университетов из 47 стран Европы с более чем 17 млн студентов.

Основополагающая цель работы ЕАУ заключается в содействии (прежде всего при помощи целевых программ) созданию целостной системы высшего образования и системы научных исследований в Европе с опорой на сильные, автономные и хорошо финансируемые университеты.

Одним из инструментов управления процессами повышения эффективности финансирования деятельности университетов Европы (посредством их слияния) стала программа DEFINE (Designing Strategies for Efficient Funding of Higher Education in Europe) (разработка стратегий для эффективного финансирования высшего образования в Европе), которая была реализована в 2012–2015 гг. За период осуществления проекта в его рамках, в частности, рассматривались проблемы, связанные со слиянием и совершенствованием схем объединения университетов, влиянием указанных процессов на дальнейшее управление университетом.

Приведем некоторые статистические данные, касающиеся слияния вузов в европейских странах (см. приложение 1).

За период 2000–2015 гг., как свидетельствуют данные ЕАУ, в рамках ЕС имело место 97 процессов объединения (слияния) вузов. Процессы укрупнения университетов произошли и происходят в таких европейских странах, как Бельгия, Великобритания, Венгрия, Германия, Дания, Ирландия, Исландия, Италия, Латвия, Литва, Норвегия, Польша, Португалия, Словакия, Финляндия, Франция, Хорватия, Швеция, Эстония (табл. 2.1).

Таблица 2.1. – Количество слияний ВУЗов в странах ЕС за 2000-2015 гг.[1]

Страна	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**Итого**
Бельгия (Фландрия)				1										5			6
Бельгия (франкоязычная община)										2		2					4
Германия				1		1				1				1			4
Дания						1	1	5					1				8
Эстония	1	1	1			3	2		1	1	1		1				12
Финляндия									1		2			1			4
Франция										1			2	1	9	4	17
Хорватия			1	1			1										3
Венгрия									1	1			1				3
Ирландия												1		1			2
Исландия									1								1
Италия															1		1
Литва											1						1
Латвия					1						1		1				3
Норвегия										1		1		1	3		6
Польша	1	1			1					1							4
Португалия														1			1
Швеция									1		1	1		1	1		5
Словения						1											1
Великобритания			1		2	1		2			1	2		2	1		12
Итого	2	2	3	3	4	7	4	7	5	8	7	7	6	14	15	4	97

Как следует из табл. 2.1, на протяжении рассматриваемого периода в странах Европы имела место тенденция роста числа слияний, при этом

[1] Составлено автором на основе Enora Bennetot Pruvot, Anna-Lena Claeys-Kulik And Thomas Estermann Designing strategies for efficient funding of universities in Europe. P. 59 http://www.university-mergers.eu/

наиболее обширная реструктуризация системы высшего образования, исходя из общего количества завершенных слияний, произошла во Франции, Великобритании, Дании, Финляндии, Бельгии, Эстонии.

Проведенное автором изучение публикаций ряда европейских авторов в рамках рассматриваемой области исследований позволяет заключить, что вопросы слияния вузов являются одними из наиболее обсуждаемых среди всех прочих рассматриваемых проблем высшей школы. Исключением является Турция, где на современном этапе происходит активный процесс развития национальной сети университетов, формирования новых крупных вузов, т. е. о сокращении числа высших учебных заведений речь в данной стране не идет.

Ниже представлен обзор практического опыта укрупнения европейских университетов, осуществленный в рамках нашего исследования.

В Бельгии (Фландрия и франкоязычная община) правительство страны в качестве одной из наиболее значимых проблем в сфере национальной системы образования выделило чрезмерную разрозненность университетов, их низкую конкурентоспособность на международной арене. Для решения указанных проблем еще в 1990-е гг. в данной стране был ассоциирован ряд слияний, подготовивших почву для более масштабного современного процесса концентрации университетов (2009–2013 гг.).

В результате инициированных правительством страны слияний вузов в 2002–2003 гг. во Фландрии был запущен процесс реорганизации действующей сети университетов вокруг пяти университетских ассоциаций:

1. Университетская ассоциация Антверпена (Antwerp University Association).

2. Ассоциация Гентского университета (Ghent University Association).

3. Ассоциация Брюссельского университета (Brussels University Association).

4. Ассоциация Левенского университета (KU Leuven Association).

5. Лимбургская ассоциация высшего образования (Limburg Association of Higher Education).

В 2013 г. процесс «академизации» во Фландрии подошел к концу, в результате 23 вуза и колледжа при университетах были формально интегрированы в пять указанных выше университетских ассоциаций. При этом объединение прежде затронуло функционально связанные между собой учебные заведения, расположенные географически близко между собой.

Основной целью интеграции, помимо уже указанных выше (повышение международной конкурентоспособности, снижение фрагментации в секторе высшего образования), стало территориальное ограничение дублирования образовательных программ, в частности, на уровнях университетских колледжей и вузов. В результате около 10% от общей численности студентов были переведены из университетских колледжей в университеты.

В Финляндии в 2006 г. нарастающая критика системы организации и качества высшего образования привела к требованиям консолидации финской системы высшего образования (университетов). Существующие проблемы были озвучены на уровне правительства страны: в докладе, прозвучавшем на заседании кабинета министров, в том числе указывалось, что «уровень конкурентоспособности финского академического сектора недостаточно высок на международном образовательном и научном поле в условиях глобализации»[1].

Ответом на обоснованную критику стала инициированная государством программа объединения вузов, принятая на уровне нового закона «Об университетах» (2010 г.) и реализуемая по следующим направлениям:

1. Начало университетской реформы: снятие тяжелого бремени госрегулирования, повышение автономности и самостоятельности вузов в принятии решений, в том числе и в области финансовых вопросов, реформирования структур управления.

[1] Уроки международного опыта слияний университетов / К. Романенко [и др.]. – М. : НИУ ВШЭ, 2015. – С. 8. – (Серия «Современная аналитика образования». Вып. 2).

2. Повышение международной конкурентоспособности в секторе университетского образования, в том числе за счет стимулирования создания более привлекательной академической среды в высших учебных заведениях.

3. Стимулирование инновационной деятельности на уровне университетов, позиционирование ведущих университетов как базы формирования инновационного потенциала страны, основы повышения конкурентоспособности финской экономики (в последние годы Финляндия начала быстро терять свои позиции в области развития технологий прежде всего за счет менее привлекательных условий для проведения исследований, а также изношенности инфраструктуры).

4. Наращивание объемов государственного финансирования университетов Финляндии до уровня, близкого к объемам финансирования конкурирующих европейских университетов.

В итоге реализации государственной политики университетской консолидации финская система высшего образования была существенным образом реформирована: число вузов в стране в период с 2008 по 2013 г. сократилось с 20 до 14.

Наиболее известным примером интеграционного процесса в Финляндии может служить объединение трех столичных вузов: Хельсинского политехнического университета (Helsinki University of Technology), Хельсинской школы экономики (Helsinki School of Economics) и Школы искусств и дизайна (University of Art and Design in Finland), которые вошли в Университет Аалто (Aalto University) в качестве школ.

Процесс шел под непрерывным надзором и оценкой происходящих событий со стороны государства как одной из составляющих высокофинансируемой правительством инициативы. Тем не менее это не предотвратило проблем, связанных с разными профилями объединяющихся вузов, конфликтами в коллективах из-за разности менталитетов представителей технических и гуманитарных наук, интересы которых не всегда учитывались.

При этом критика отдельных аспектов объединения вышла не только за рамки вузов, но и местных СМИ, что отразилось на репутации.

Вместе с тем объединение создало ряд преимуществ, к которым следует отнести создание нового совместного кампуса и запуск разработки инновационных высокотехнологичных продуктов, позволяющих университету год от года улучшать свою позицию в рейтинге лучших университетов мира по версии QS (с 222-го места в 2012 г. до 139-го места в 2015 г.)[1].

Французские университеты также оказались вовлечены в полномасштабную компанию по слиянию образовательных учреждений, проведению общей реструктуризации системы высшего образования. Результатом проведенных во Франции реформ, ставивших своей целью предоставление университетам большей автономии, расширение их компетенций, а также поощрение объединения учреждений в период с 2007 по 2015 г., стало 17 фактов интеграции вузов.

Процессы слияния вузов во Франции могут стать позитивным примером многопланового взаимодействия между университетами и органами государственной власти. С 2007 г. правительство Франции (в рамках целевых программ поддержки консолидации вузов) запустило процесс реорганизации системы высшего образования и научных исследований в стране. Несколько пионерских интеграционных инициатив, идущих снизу, были сопровождены масштабными государственными инвестициями и широко освещались в СМИ. Среди них такие громкие объединения университетов, как Университет Страсбурга (2006–2009 гг.), Университет Лотарингии (2007–2012 гг.).

Рассмотрим опыт создания объединенного Университета Лотарингии (Universite de Lorraine) более подробно. Данный интеграционный процесс объединил четыре университета городов Нанси и Меца (Национальный политехнический институт Лотарингии, Университет Анри Пуанкаре, Университет Нанси-2 и Университет Поля Верлене – Мец), имевших различную специализацию. Данное объединение вузов, представляющих

[1] URL: http://www.topuniversities.com/universities/aalto-university#wur/

гуманитарные и технологические школы, проходило в рамках программы с поддержкой правительства Франции, целью которой было превращение Лотарингии в регион-кампус, в совокупности обладающий 85 лабораториями и 45 образовательными блоками. Для администрирования в объединенном университете была выбрана матричная модель управления, основанная на коллегиумах для управления учебным процессом и научными пулами.

Указанные добровольные слияния (Университет Страсбурга, Университет Лотарингии) создали прецедент для дальнейшей волны объединений в 2010-х гг., идущих дальше, однако не всегда имеющих преимущественно добровольный характер. В частности, правительство страны в целях достижения большей прозрачности и конкурентоспособности в секторе обязало некоторые вузы вступить в специально созданные сообщества университетов и вузов, обладающих определенной структурой управления (президент, совет, ученый совет, члены совета). Хотя организационные особенности сообществ закреплены в законе, компетенции этих объединений выходят за рамки решения университетских задач. Сообщества не могут сливаться друг с другом, так как различные университеты, входящие в состав сообщества, являются отдельными юридическими лицами. В сообщества могут входить недавно образованные в результате слияния учреждения наряду с теми учреждениями-партнерами, с которыми они объединились.

Следует отметить, что в большинстве случаев слияния вузов во Франции, осуществленные в сотрудничестве между университетами и государственными органами, привели преимущественно к позитивным результатам для обеих сторон, обеспечивая для вузов дополнительную государственную поддержку, при этом в масштабах страны решая задачу повышения эффективности функционирования университетской системы в целом.

Процессы объединения, происходящие в Великобритании за рассматриваемый период (всего 12 фактов слияний), не являются следствием реализации системной государственной стратегии, однако учреждения, участвующие в процессе объединения, пользовались специальной поддержкой.

В Уэльсе, напротив, наблюдалось тесное участие государственной власти в управлении реорганизацией системы высшего образования. Политика валлийского правительства привела к сокращению числа вузов, однако высокий уровень университетской автономности позволил учреждениям в отдельных случаях противостоять давлению со стороны властей в вопросах объединения.

Слияния вузов в Норвегии являются относительно новым явлением. Основу для развития данных процессов в стране на современном этапе заложило принятие в 2004 г. закона «Об университетах и колледжах», законодательно закрепившего процедуру преобразования университетских колледжей в университеты. В результате в национальной образовательной системе начались процессы слияний и поглощений, в том числе спровоцированные стремлением колледжей подняться до статуса университета.

За период 2009–2015 гг. в Норвегии произошло шесть слияний учебных заведений (в том числе с участием университетских колледжей), прошедших с разной степенью успешности. В последующие годы также предусмотрено еще большее число слияний университетов и университетских колледжей. Весной 2015 г. правительство выпустило «белую книгу» по дальнейшей реструктуризации сектора высшего образования и исследований Норвегии. В данном официальном документе излагается видение будущего отрасли и поддерживается добровольное решение 12 образовательных учреждений слиться в пять. В частности, предусмотрено слияние университетских колледжей как с университетами (Университетом науки и технологии, Университетом Ставангера и Университетом Тромсе), так и с более крупными университетскими колледжами. Норвежский научно-исследовательский сектор (при поддержке государства, как ожидается) также включается в указанные процессы (в 2015 г. норвежским правительством выделены средства для поддержки слияний структур науки и образования в размере, превышающем 9 млн евро, на 2016 г. по этой же статье было запланировано выделение более 10 млн евро).

Помимо упомянутого мотивирующего фактора, со стороны колледжей необходимо отметить, что для вузов мотивацией консолидации служит ориентация на лучшую организацию учебного процесса, повышение конкурентоспособности в национальном масштабе, дополнительные возможности по повышению качества образования и научных исследований.

Роль государственных структур в процессах интеграции, имевших место в Норвегии за рассматриваемый период, не столь велика, как во многих других европейских странах. Государство ограничивалось мерами по повышению согласованности взаимодействий сети национальных университетов, университетских колледжей и научно-исследовательских структур. К примеру, создание Университета Тромсе, а затем его преобразование в Арктический университет Норвегии было добровольным, и государственные органы не играли существенной роли в данном процессе.

На современном этапе правительство Норвегии рассматривает возможность законодательного определения минимального размера для вузов с целью стимулирования образовательных учреждений к рассмотрению возможности слияния.

Опыт объединения вузов Норвегии по критерию успешности можно оценить как один из самых противоречивых. Несмотря на многоступенчатые переговоры на разных уровнях, только два из шести указанных выше слияний прошли с соблюдением изначально определенного сценария, т.е. в полной мере успешно. Среди причин неудачных или не в полной мере удачных слияний аналитики выделяют следующие факторы:

- сопротивление персонала и администрации вузов, которые были озабочены будущей иерархией, возникающей по факту объединения (прежде всего при горизонтальном слиянии), а также «размыванием» специализации вузов и колледжей, потерей статуса последних на национальном и международном рынках;

- географическая разрозненность участников объединения[1].

Однозначно успешным считается объединение университетского колледжа Осло (Oslo University College) с менее крупным и влиятельным колледжем Акерсхуса (Akershus University College), а также Университета Тромсе (University of Tromsø) и одноименного университетского колледжа (University College of Tromsø). Объединение позволило этим учебным заведениям реализовать амбициозные планы развития, повысило их положение в рейтингах и статус.

Для интеграционных процессов в сфере образования Дании характерно создание так называемых «сильных университетов» или «суперуниверситетов»[2]. Например, к 2012 г. в различные факультеты Орхусского университета (Aarhus University) вошли:

1) Датская школа образования (Danish School of Education);

2) Орхусская школа бизнеса (Aarhus School of Business);

3) Датский сельскохозяйственный институт (Danish Agricultural Institute);

4) Национальный институт исследования окружающей среды (National Environmental Research Institute);

5) Орхусская инженерная школа (Aarhus Engineering School).

Министерство по науке, технологиям и инновациям признало цель повышения эффективности системы высшего образования страны достигнутой и отметило, что вузовским объединениям стало легче обеспечивать себе внешнее финансирование, привлекать студентов и преподавателей из-за рубежа. Вместе с тем нельзя не отметить ряд проблем, возникших в процессе интеграции вузов Дании. Так, отдельные вузы сопротивлялись объединению, настаивая на автономии внутри создаваемого университета и на сохранении бренда.

[1] См.: Norgerd J. D., Skodvin O. The Importance of Geography and Culture in Mergers: A Norwegian Institutional Case Study // Higher Education. – 2002. – Vol. 44. – N 1. – P. 73.
[2] См.: Pinheiro R., Stensaker B. Designing the Entrepreneurial University: The Interpretation of a Global Idea // Public Organization Review. – 2014. – Vol. 14. – N. 4. – P. 497–516.

Основной проблемой системы образования Швеции стало неуклонное (на протяжении нескольких лет) сокращение числа абитуриентов и, соответственно, обучающихся в вузах. Позиция Министерства образования страны такова: оказывать финансовую поддержку преимущественно тем университетам, которым удается поддерживать высокий спрос на обучение со стороны абитуриентов. Все остальные будут испытывать значительные сложности с поддержанием функционирования на должном уровне и вынуждены либо прекращать свою деятельность, либо интегрироваться в структуры более успешных партнеров или научно-исследовательских институтов. Правительство даже обеспечивает финансовую поддержку слияний при условии, что они осуществляются обоснованно и с согласия вузов-партнеров[1].

Подводя итоги проведенного анализа наиболее значимого международного опыта слияний и поглощений, можно 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 университетов (например, технических, сельскохозяйственных, медицинских, художественных);
- поглощение одного или нескольких исследовательских институтов крупным или сильным университетом[2].

Из анализа европейского опыта также следует, что основными предпосылками объединения вузов являются их длительное сотрудничество, вторичная занятость преподавателей в них, подготовка специалистов разных

[1] См.: Petter J. SWEDEN: Minister Says Universities May Merge // University World News. – 2011. – 28 Oct. – N 195. – URL: http://www.universityworldnews.com/article.php? story=20111027165359115

[2] См.: Уроки международного опыта слияний университетов / К. Романенко [и др.]. – М. : НИУ ВШЭ, 2015. – (Серия «Современная аналитика образования». Вып. 2).

уровней (бакалавра, магистра, доктора) разными образовательными организациями. Вышеперечисленные факторы создают благоприятные условия университетам европейских стран решать вопрос рационализации процесса обучения посредством объединения. Приведенные выше аспекты можно рассматривать в качестве *внутренних факторов интеграции вузов*.

Проведенный анализ также показал, что в каждой из перечисленных выше 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, в том числе связанное 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 с точки зрения критерия уровня иерархии их участников 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 они требуют тщательной разработки сценария.

При слиянии вузов различных академических профилей возникает проблема интеграции корпоративных культур. При объединении вузов с похожим академическим профилем могут возникнуть сложности формирования

новой организационной структуры университета, выбора научно-исследовательских направлений, устранения дублирующих программ и т. д.

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

Внешние факторы также оказывают немалое воздействие на слияние образовательных организаций. Важная роль в данном случае отводится инфраструктурным аспектам слияния: имеются ли территориальные ассоциации университетов, осуществляется ли поддержка государства (прямая или косвенная), имеется ли система объединенных информационных ресурсов и т. п.[1]

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:

1) диверсификацию учебных программ при одновременном исключении дублирования программ, предоставляемых близкими по профилю вузами на географически близкой территории, достижение синергетического эффекта;

2) получение экономических выгод как за счет задействования эффекта масштаба, так и в результате расширения возможностей доступа к

[1] См.: Краснобаева И. А. Совершенствование организационно-экономического механизма слияния вузов в процессе формирования федеральных университетов : дис. ... канд. экон. наук. – М., 2009.

государственным финансовым механизмам поддержки крупных вузов, участия в программах софинансирования объединения и т. п.;

3) расширение возможностей для осуществления фундаментальных и прикладных научных изысканий, междисциплинарных исследований за счет значительных кадровых ресурсов с более широким профилем специализации, расширения лабораторных мощностей;

4) способность оптимизировать систему управления (финансовая стабильность, экономия издержек, уменьшение стоимости структуры управления);

5) стабильную занятость персонала;

6) укрепление институциональной позиции посредством повышения региональной и международной конкурентоспособности, приобретение более устойчивых позиций по направлению привлечения спонсоров;

7) создание благоприятных условий для фандрайзинговой деятельности и др.

Объединение европейских вузов обусловлено рядом объективных и субъективных причин. Предпосылки и причины процесса объединения европейских вузов имеют непосредственное значение для определения стратегии дальнейшего развития и решения кадровых проблем российских вузов. Проанализируем данные предпосылки и причины в первую очередь.

Летом 2010 г. Министерство образования и науки РФ представило в правительство и разослало по федеральным ведомствам расчеты, свидетельствующие о том, что в период с 2011 по 2015 г. без работы могут остаться около 100 тыс. преподавателей вузов[1]. Министр образования и науки (2004–2012 гг.) А. А. Фурсенко пояснял, что сокращение количества абитуриентов не означает, что преподаватели будут обязательно уволены, предупреждая при этом, что о новых рабочих местах для них следует думать заблаговременно. Предлагалось привлекать вузовских преподавателей к переобучению безработных, а часть из них перепрофилировать для

[1] Россия в цифрах. 2014. – URL: http://www.statistika.ru

использования в средних специальных учебных заведениях – колледжах и техникумах. Обсуждалась также идея о том, что развитие системы непрерывного образования, которое любой работник мог бы получать в течение всего периода своей трудовой деятельности, приведет к созданию значительного числа новых рабочих мест для преподавателей.

Если абстрагироваться от влияния ухудшающейся демографической составляющей на процесс высвобождения педагогических кадров, то главным фактором сокращения остается несоответствие ряда вузов образовательным критериям.

По данным Росстата, в 2010 г. в государственных вузах работало более 340 тыс. преподавателей, а с учетом негосударственных – порядка 400 тыс. Таким образом, в зоне риска оказывался каждый четвертый. За 2008/09–2013/14 учебные годы численность профессорско-преподавательского персонала сократилась в государственных и муниципальных вузах на 52,9 тыс. человек.

Для решения проблем качества обучения Министерство образования и науки РФ осенью 2012 г. провело мониторинг более 500 российских вузов, что составляло почти 50% от общего числа (в 2012 г. в России насчитывалось 1045 вузов[1]). При оценке эффективности учебных заведений учитывались пять критериев: средний бал ЕГЭ, процент иностранных студентов, объем научной работы, общий доход и площадь помещения на одного студента. По результатам мониторинга неэффективными были признаны 373 вуза, т. е. более 75% от числа обследованных. В числе неэффективных оказались многие известные вузы, в частности, РГТЭУ, РГГУ и МАРХИ. Однако, как выяснилось, при мониторинге не учитывали специфику заведения, его профиль, в связи с чем решения относительно ряда вузов были пересмотрены. Некоторые из них, в основном творческие, были отнесены к числу неэффективных в силу своей специфики: применение к ним общих критериев оценки эффективности оказалось не до конца осмысленным. Остальные попали в категорию вузов,

[1] Регионы России. Социально-экономические показатели. 2013 : статистический сборник / Росстат. – М., 2013.

нуждающихся в оптимизации или реорганизации. В феврале 2013 г. Президент РФ В.В. Путин рекомендовал Правительству РФ проводить такой мониторинг каждый год и потребовал к августу 2013 г. подготовить поправки к критериям оценки вузов (табл. 2.2). Оценка эффективности вузов является исключительно сложной задачей, и дискуссии относительно ее критериев не прекращаются.

Таблица 2.2 – Критерии оценки эффективности вузов[1]

Поколение оценки	**Критерии оценки эффективности работы вузов**
I	Средний балл ЕГЭ
	Процент иностранных студентов
	Объем научной работы
	Общий доход
	Площадь помещения па одного студента
II	Образовательная деятельность: средний балл ЕГЭ поступивших студентов, число выпускников, получивших президентские и правительственные стипендии, число выпускников, трудоустроившихся в течение года, после того как закончили высшее учебное заведение
	Научно-исследовательская деятельность: расходы на опытно-конструкторские и научно-исследовательские работы с учетом общих доходов и расходов образовательной организации
	Международная деятельность: общая численность иностранцев, обучающихся в высшем учебном заведении, количество человек, обучающихся по программам послевузовского профильного образования, которые стажировались за границей
	Финансово-экономическая деятельность: финансовая сторона деятельности образовательных учреждений

Из шести критериев оценки наименьшие возражения касаются только одного показателя – трудоустройства выпускников, ибо это, по существу, единственный показатель из представленного перечня, отражающий не входные параметры, а именно выход, итог работы вуза.

Наибольшей критике в научной литературе подвергаются показатели объема исследовательской деятельности вузов. Авторы исходят из того, что если вузу систематически удается зарабатывать деньги за счет проведения НИР, то он востребован со стороны бизнеса, т. е. чем больше у университета объем НИР, тем лучше его конкурентные позиции. Более того, Министерство

[1] По материалам интервью Министра образования Д.В. Ливанова в период с 06.11.2012 по 20.02.2013 г.

образования и науки РФ установило предельно низкую отметку среднедушевого объема НИР за год: для московских вузов 95 тыс. рублей на человека, для вузов Санкт-Петербурга – 75, остальных – 50[1]. Образовательные учреждения, которые не смогут достигнуть этой отметки, рискуют попасть в число неэффективных и подвергнуться административным санкциям – закрытию, присоединению к другому вузу и т. д. Нарекания ряда специалистов состоят в том, что эффективность научных исследований измеряется доходом вуза в рублях, а не качеством и народно-хозяйственной значимостью проведенных исследований.

Указанные обстоятельства обостряют конкуренцию университетов за государственные и негосударственные источники финансирования. В связи с этим осуществление маркетинговых обследований российских вузов с точки зрения их научно-практических результатов, т. е. заработанных ими денег по линии НИР, позволит не только структурировать рынок высшего образования, но и раскрыть модель успеха передовых университетов страны и сформировать понимание наиболее перспективных направлений управленческих усилий администрации вузов в этом направлении.

Изучение опыта университетов с богатыми традициями развития образовательно-научной деятельности (в частности, РЭУ им. Г. В. Плеханова) указывают на необходимость внедрения инноваций, в том числе управленческих. При этом важно поддерживать традиции, обеспечивать преемственность поколений в науке и образовании, формировать профессорско-преподавательский состав (ППС), продолжать и далее развивать научную школу, сочетая принципы педагогической и исследовательской деятельности.

Переход к экономике знаний привел к тому, что старые иерархо-бюрократические формы управления деятельностью вуза не выдерживают новых требований, так как ориентированы на стабильность отношений, препятствуя изменениям и внедрению инноваций. В этой связи крупные

[1] В настоящее время эти показатели пересмотрены в большую сторону.

классические университеты реорганизуются (объединяются) с целью выхода на глобальные достижения (часто это осуществляется посредством использования стратегии e-Learning). Для небольших вузов почти единственным способом выжить является их вхождение в состав популярного бренда, т. е. более известного и, как правило, более крупного университета. При этом слияния и поглощения касаются не только региональных вузов. Так, к Московскому университету пищевых производств недавно присоединен Московский государственный университет прикладной биотехнологии и Государственная академия инноваций; Московский государственный индустриальный университет вошел в состав МИРЭА, Университет машиностроения (МАМИ) в его современном виде образовался путем слияния пяти московских вузов. Перечень подобных примеров можно продолжать.

Безусловно, основным и формальным мотивом в настоящее время при принятии решения о слиянии в российской высшей школе являются неудовлетворительные результаты мониторинга вузов Минобрнауки России. Но существует и ряд объективных факторов, мотивирующих к слиянию: демографическая ситуация, необходимость оптимизации ресурсов, ориентация на достижение международной конкурентоспособности и повышение статуса университета.

Вышеперечисленные причины существуют во многих странах, в том числе и в нашей. Однако если слияние неизбежно, возникает ряд вопросов, на которые сотрудники оптимизируемых университетов хотят знать ответы: будут ли производиться сокращения и увольнения, каковы будут оплата и новые условия труда, кто займет пост руководителя, будет ли осуществляться реструктуризация подразделений и др.? Все это главные вопросы, а далее идут детали, связанные с непосредственной работой по присоединению: это изменения в статусе сотен работников, что отражается на администрировании, усложняет цикл учебного процесса, научной деятельности и т. д. Этого трудно избежать, но к таким проблемам надо быть готовым.

Можно отметить, что в настоящее время на уровне вузов возникают следующие вопросы: кто станет управлять образовательным учреждением; какие задачи ставятся перед коллективом и какие обязательства берет на себя руководство; какова функциональная вовлеченность преподавателей и студентов в процесс реорганизации? Объединение ставит на повестку дня анализ идентичности вузов, самоопределение как внутри организации, так и вне ее[1]. Однако данная положительная сторона слияния образовательных организаций имеет место быть лишь тогда, когда процесс взаимодействия между всеми сторонами процесса обеспечивается руководством и обсуждение носит публичный характер. Непрозрачность и отсутствие коммуникации, напротив, порождают недоверие, слухи, что может иметь весьма негативные последствия[2].

С 1 сентября 2013 г. по 27 февраля 2014 г. из реестра были исключены лицензии 126 вузов и филиалов, большинство из которых негосударственные. Только за 2013–2014 гг. в России было закрыто более 400 вузов. В 2015 г. лицензии 150 вузов были также исключены из реестра (по состоянию на май 2015 г.)[3]. Но при этом в последние годы путем объединения отраслевых региональных вузов было создано десять федеральных университетов. Некоторые из них уже начали пересматривать подход к качеству образования и использовать эффект масштаба[4].

Как отмечал министр образования и науки (2012–2014 гг.) Д. Ливанов, почти через 90 лет после реформы 1930-х гг. предстоит заново собрать университеты как организации, способные брать на себя большие и сложные задачи в региональном и федеральном масштабе. Поэтому, кроме небольшой группы университетов, способных конкурировать за высокие позиции в мировых рейтингах, должна сложиться группа из 100–120 распределенных по всей стране вузов, способных выполнить роль концентраторов образования,

[1] См.: Слияния в российской высшей школе: мотивы, издержки, возможности. URL: http://www.akvobr.ru/slijania_v_rossiiskom_vpo.html
[2] Там же.
[3] Рособрнадзор: лицензии 150 вузов исключены из реестра в 2015 году. – URL: http://ria.ru/society/20150528/1066933021.html
[4] См.: Ливанов Д., Волков А. Новые университеты // Ведомости. – 2015. – 23 марта. – С. 6.

инноваций и научных исследований. Формирование и опережающее развитие этих опорных региональных университетов путем объединения узкопрофильных вузов и НИИ – главная структурная задача образовательной политики ближайшего десятилетия[1]. Вместе с тем Ливанов Д. подчеркнул, что слияние разных вузов в один большой университет таит в себе и серьезные риски. Сохраняется проблема дефицита профессиональных управленцев, способных руководить крупными университетами. Поиск людей, способных выполнять такую работу, занимает у ведущих мировых университетов годы[2].

Таким образом, неэффективные вузы (согласно стратегии Ливанова Д.) подлежат либо объединению с более мощными, либо закрытию, либо смене в них управленческих команд. Присоединение к сильным (брендовым) вузам слабых имеет своей целью «дотягивание» их до уровня сильных и повышение на этой основе качества предоставляемых образовательных услуг. На процесс объединения вокруг брендовых вузов более слабых и «неэффективных» в настоящее время сформировались разные взгляды. Согласно первой точке зрения повышение качества предоставляемых образовательных услуг в масштабах страны приведет к резкому сокращению бюджетных мест для студентов в брендовых вузах с традициями и соответствующему сокращению рабочих мест для высокопрофессиональных профессорско-преподавательских кадров.

К тому же существует реальная опасность того, что ликвидация «слабых» региональных филиалов, в которых качество подготовки студентов не соответствует требованиям Минобрнауки России, лишает жителей соответствующих населенных пунктов возможности получения высшего образования – по крайней мере, это касается той части жителей, для которой получение образования дистанционным путем по разным причинам недоступно. Возникает ситуация, аналогичная масштабной проблеме ликвидации малокомплектных сельских школ.

[1] См.: Ливанов Д., Волков А. Новые университеты // Ведомости. – 2015. – 23 марта. – С. 6.
[2] Там же.

Согласно второй точке зрения интеграция и объединение вузов ведут к созданию консорциумов, холдингов как более конкурентоспособных типов организаций, тем самым превращая вузы в кластеры постиндустриальной экономики[1].

Эффективное объединение ресурсов нескольких вузов позволит повысить конкурентоспособность всей отечественной системы образования, включая и такие его задачи, как развитие системы дополнительного образования, создание корпоративных университетов, внедрение современных технологий, тесное взаимодействие с бизнесом, развитие среднего профобразования в учебных заведениях при вузах, интеграция с зарубежными университетами[2].

Министерство образования и науки РФ активно участвует в интегративных процессах высшего образования. Термин «слияние и поглощение» все чаще используется в профессиональных исследованиях по данной проблеме и встречается в заявлениях официальных лиц. Другими словами, в России преобладает узкое и формальное понимание процесса слияния, заканчивающееся решением юридических и экономических вопросов. При этом нередко значительную роль играют вопросы корпоративной культуры, системы коммуникации, идентичности, публичности и пр.

2.2. Модели организации управления объединенными образовательными структурами

Решая вопрос о слиянии вузов, необходимо определить, в каких формах и при каких условиях и ограничениях будет происходить этот процесс, с какой продолжительностью во времени. Ответы на два последних вопроса тесно связаны с тем, какое решение принято по приему абитуриентов на первый курс в присоединяемом и базовом вузах: он продолжается или приостанавливается. Не менее важным является и вопрос об инициаторе присоединения – или это

[1] См.: Лобанова Е. В., Шабанов Г. А. Становление вузов как центров инноваций // Высшее образование сегодня. – 2010. – № 5. – С. 15–20.

[2] См.: Зернов В. А. Негосударственные вузы России: современное состояние, тенденции и перспективы // Высшее образование в России. – 2013. – № 4. – С. 10.

Министерство образования и науки РФ, или это решение трудового коллектива и ученого совета вуза. В качестве механизмов, которые можно использовать при присоединении (слиянии) вузов, автор считает возможным применять управляемое сжатие и кластерный подход, а в качестве основного принципа – создание сетевого вуза.

Управляемое сжатие – это регулируемое сокращение (сжатие) контингента студентов и персонала объединенного вуза и доведение этих показателей до оптимального уровня с учетом требований по оказанию образовательных услуг в соответствии с профилем учебного заведения и обеспечения социальных гарантий его коллективу.

Данная модель может быть реализована в тех случаях, когда объединяемые вузы во многом схожи в части направлений и профилей подготовки кафедр, что в перспективе позволит с минимальными потерями осуществить структурную перестройку. Таким образом, управляемое сжатие представляет собой комплекс мер по оптимизации организационно-образовательной структуры объединенного вуза путем структурной перестройки или ликвидации его отдельных структурных подразделений, т. е. оно заключается в обеспечении статуса вуза посредством реорганизации его инфраструктуры соответственно сокращающейся численности абитуриентов и прекращению подготовки по невостребованным реальной экономикой направлениям.

Управляемое сжатие требует масштабной организационной работы, межведомственного взаимодействия, а также активного вовлечения местных и региональных властей. Кроме того, необходима координация действий власти и собственника, но при всем этом оно является более социально и экономически оправданным, чем ликвидация.

По оценке автора, стоимость реализации хорошо спланированного подхода по управляемому сжатию в пять-шесть раз экономичнее, чем ликвидация неэффективных вузов. Кроме того, политика управляемого сжатия позволит вернуть в экономическую деятельность НПР, многие из которых являются квалифицированными работниками с предрасположенностью к переобучению.

Управляемое сжатие сложно реализовывать без повышения мобильности научно-педагогических работников и студентов. Для ее стимулирования, по мнению автора, необходимо развивать и поддерживать образовательную миграцию. Когда молодежи трудно добраться, например, до областного центра, она получает профессиональное обучение в филиалах сетевых вузов. Получив образование, эти люди, скорее всего, не вернутся домой, но будут иметь большие возможности выбора. Однако в настоящее время в России система поддержки образовательной миграции крайне слаба.

Другим механизмом слияния вузов является *организация кластера* (англ. *cluster* – пучок, скопление) – «объединение нескольких однородных элементов, которое может выступать в качестве самостоятельной единицы, которая обладает конкретными характеристиками»[1].

Применительно к системе образования кластер представляет собой устойчивое и локально-сконцентрированное на определенной территории объединение взаимосвязанных учебных заведений, направленное на оптимизацию условно совместного развития и повышение взаимной конкурентоспособности.

Полноценный образовательный кластер, как правило, формируется на базе крупного университета, промышленных, обслуживающих и исследовательских организаций, что обеспечивает его функционирование как единой экономической системы.

Вовлечение в кластер образовательных учреждений способствует постоянному развитию трудовых ресурсов кластера, реализующих в дополнение к основным программам ВПО программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки специалистов предприятий. Таким образом, кластер обретает способность к самообучению, постоянной передаче имеющихся знаний, умений и навыков, их генерированию и распространению.

[1] URL: http://www.ru.wikipedia.org/w/index/ Анализ литературы показывает, что в работах зарубежных и отечественных авторов можно встретить более 20 различных определений кластера.

В образовательном кластере университету отводится роль центра по подготовке и переподготовке для высокотехнологичных и наукоемких производств, научно-технического центра, являющегося источником и проводником инноваций, обеспечивающим предприятия новыми конкурентоспособными разработками и технологиями. Университеты важны не только из-за их естественной миссии в образовании и исследованиях, но также по причине их способности служить узлами для предпринимательского и научно-промышленного взаимодействия. Необходимость образовательных и исследовательских структур в кластерах обусловлена потребностью в повышении производительности, эффективности и конкурентоспособности и симулирует поиск новых средств производства – специальных знаний и информации, исследований в области материалов и сырья, оборудования и производственных процессов, организации и управления производством новых продуктов. Конкурентные преимущества такого кластерного образования становятся более устойчивыми.

Таким образом, описанная выше модель образовательного кластера представляет собой комплексную структуру, с помощью которой можно представить механизм преодоления разрыва между системой образования и реальным производством, определить соответствие поставленной цели конечному результату.

Примерами таких кластеров являются институты космической технологии (МАИ, МГТУ им. Н. Э. Баумана, Институт космических исследований, корпорация «Энергия», проектное бюро «Химмаш» (Москва)), радиоэлектроники (Московский институт электроники, радиотехнологии и автоматики, МГТУ им. Н. Э. Баумана, Технический университет коммуникаций и информатики (Москва)), энергетический («Силовые машины», Государственный технический университет, ГКТИ им. Ползунова и др. (Санкт-Петербург)), кораблестроения (верфи «Адмиралтейские» и «Северная», Балтийский завод, ЦНИИ им. Крылова, ЦКБ «Рубин», НПО «Алмаз» и т.д. (Санкт-Петербург)), информационных технологий (технические университеты

и многие специализированные малые и средние предприятия Санкт-Петербурга).

Функционирование образовательного кластера обязательно предполагает наличие вокруг базового вуза одного или нескольких схожих или существенно отличающихся по направлениям подготовки вузов. Формирование такого кластера призвано решить проблемы, связанные с оптимизацией взаимодействия рынка образовательных услуг и рынка труда через механизм заказа на подготовку специалистов.

При этом, как показывает опыт других стран, наиболее жизнеспособные кластеры формируются на основе диверсификации межсекторальных (межотраслевых) связей. Организации, входящие в кластер, имеют дополнительные конкурентные преимущества, связанные с возможностью реализовывать внутреннюю специализацию и стандартизацию, сокращать производственные затраты. Важной особенностью таких кластеров является наличие в их структуре гибких предприятий малого и среднего бизнеса.

Анализ автора показал, что наиболее динамичное развитие получают предприятия, объединившиеся в промышленные или инновационные кластеры, т. е. комплексы, состоящие из промышленных компаний, исследовательских центров, научных учреждений, органов государственного управления, основных производителей и потребителей, связанных технологической цепочкой.

Возможен и третий (смешанный) вариант, когда, исходя из востребованности направления или профиля подготовки, объединенным вузом решается вопрос, по каким из них применить управляемое сжатие, а по каким целесообразна организация образовательного кластера.

Исходя из того, что при объединении вузов разместить весь персонал и студентов на одной территории не представляется возможным, особое внимание следует уделить созданию и развитию сетевых структур. Своеобразный прообраз сетевых учебных заведений – это университеты с новым статусом: федеральные, национальные, исследовательские и др.

Системный характер деятельности по их созданию как высших учебных заведений, обеспечивающих высокий уровень образовательного процесса, исследовательских и технологических разработок, придал Указ Президента РФ от 7 мая 2008 г. «О федеральных университетах». Так, согласно концепции создания и развития федеральных университетов их основной задачей является переход на новый качественный уровень деятельности как включенных в него учебных заведений, так и университета в целом, обеспечение организацией, координацией и методическим развитием систем профессионального образования в регионах, сохранением и развитием их кадрового потенциала.

В ситуации, когда появляется необходимость получить статус федерального или национального университета, вузы в своих программных документах подчеркивают, что они имеют все возможности стать лидером в глобальном образовательном пространстве, способны оказать серьезное влияние на инновационную деятельность в отечественной экономике, повысив ее национальную безопасность и конкурентоспособность на глобальных рынках знаний и технологий. Признавая важность формирования условий для осуществления профессионального и педагогического потенциала персонала, вузы ставят задачи предоставления работникам социальных гарантий (социальная защищенность) и развития комфортной социальной среды в университете, улучшения системы материального стимулирования сотрудников, принятия высоких обязательств относительно научных изысканий и разработок, дальнейшего развития научной школы, сочетая принципы педагогической и исследовательской деятельности.

Предполагается многоканальное финансирование федерального университета как автономного учреждения в соответствии с действующим законодательством на исполнение государственного задания. Государственная поддержка программы развития такого университета может происходить различными путями, устанавливаемыми как для конкретного вида образовательной организации в целом, так и индивидуально.

Еще одним каналом финансирования выступают средства бюджетов других уровней, поступающих в федеральный университет в качестве оплаты услуг, работ и продукции, произведенных в рамках программ социально-экономического развития территорий и регионов.

Также возможно привлечение средств от всей совокупности собственной, разрешенной законом деятельности, в том числе сотрудничество с бизнесом, участие в различных программах, получение доходов от целевого капитала и созданных в целях практического применения результатов интеллектуальной деятельности хозяйственных обществ.

Формирование интегрированной системы управления человеческими ресурсами 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.

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

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

Первый вариант относительно РЭУ им. Г.В. Плеханова имеет следующие перспективы своей эволюции на ближайшие пять – семь лет:

- сжатие контингента обучающихся и ППС до уровня, который был на момент объединения (2012 г.);
- сохранение традиционных корпоративных ценностей и элементов корпоративной культуры в максимально неизменном виде;
- отказ от перспектив развития в качестве сетевого университета и уход из большинства регионов России и зарубежья.

Рассмотрим, какие положительные и отрицательные моменты могут возникать при таком сценарии развития событий (табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Положительные и отрицательные моменты использования в стратегическом планировании развития консервативного варианта (на примере РЭУ им. Г.В. Плеханова)

Положительные моменты консервативного варианта развития	**Отрицательные моменты консервативного варианта развития**
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 уличения 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

На взгляд автора, подобный вариант развития РЭУ может иметь право на существование при следующих условиях: консервация ситуации на рынке образовательных услуг в Российской Федерации, стабильность и достаточность бюджетного финансирования и средств, получаемых от спонсоров. Вариант качественных изменений предполагает создание принципиально нового

университета, который позволит получить синергетический эффект от объединения образовательных учреждений (табл. 2.4).

Таблица 2.4 – Положительные и отрицательные моменты использования в стратегическом планировании развития варианта качественных изменений (на примере РЭУ им. Г.В. Плеханова)

Положительные моменты варианта качественных изменений	**Отрицательные моменты варианта качественных изменений**
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 с зарубежными организациями и отечественными и бизнес-структурами из-за присутствия университета в большинстве регионов Российской Федерации	Необходимость создания автономных в административном и финансовом плане структурных подразделений, что приведет к необходимости качественного улучшения контроля за их деятельностью (федерализация университета)
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

Учитывая противоречивый характер последствий объединения вузов, существует объективная необходимость разработки комплексной системы оценки результатов слияния и поглощения образовательных учреждений.

Отдельные соображения в этой области высказываются специалистами, при этом они не носят системного характера.

В основе предлагаемой автором всесторонней оценки результатов слияния и поглощения вузов лежат показатели оценки нематериальных активов и развития кадрового потенциала объединившихся вузов. Проведение такой оценки предполагает осуществление ряда последовательных этапов (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Комплексная оценка результатов слияния и поглощения вузов[1]

На начальном этапе принципиальным вопросом является определение целей проведения оценки и получателей ее результатов – основных стейкхолдеров, заинтересованных в объективной оценке результатов объединения вузов. Среди них можно выделить две группы. К первой относятся стейкхолдеры за пределами образовательного учреждения. В их числе государство в лице Министерства образования и науки РФ, заинтересованные общественные организации (например, Российская ассоциация бизнес-образования (РАБО), Ассоциация менеджеров России (АМР)), органы

[1] 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. 27.

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.

Следующей стадией является определение объекта оценки (что оценивать?) (см. рис. 2.2). 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 рекомендуется отдавать показателям степени удовлетворенности сотрудников образовательных учреждений, повышения эффективности их работы и закрепления перспективных кадров в организации объединительных процессов.

Далее следует стадия разработки 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, как уже упоминалось выше, Министерство образования и науки РФ, а также независимые общественные организации. Важна также периодическая самооценка объединенного вуза – его руководителей и членов трудового коллектива.

Предпоследний этап – разработка рекомендаций по срокам проведения оценки. В соответствии с предлагаемой в работе классификацией этапов

объединения вузов рекомендуются следующие формы оценки и сроки их проведения (табл. 2.5).

Таблица 2.5 – Этапы оценки результатов слияния и поглощения вузов[1]

Этапы проведения оценки	**Периодичность оценки**
Предварительная оценка	Ежеквартально в течение первого года объединения
Промежуточная оценка	Раз в год на протяжении последующих пяти лет
Заключительная оценка	Через пять (десять) лет с момента принятия официального решения об объединении учебных заведений

Наконец, 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).

Создание интегрированной системы управления человеческими ресурсами необходимо начинать с организации центра ответственности за решаемые в ее рамках проблемы.

Важным этапом создания эффективной кадровой системы должно стать формирование основных корпоративных ценностей объединенного университета, учитывающих современные реалии социально-экономического положения России.

[1] 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. 28.

Глава 3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОБЪЕДИНЕННОГО ВУЗА НА ОСНОВЕ ИНТЕГРАЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР

3.1. Корпоративные ценности вуза и их использование в управлении человеческими ресурсами

Рассмотрение национальной культуры показывает, что на деятельность человека в значительной степени влияют такие ее элементы, как система ценностей общества, социальные нормативы, а также трудовые традиции, исторически сформировавшиеся в данном обществе. В первую очередь речь идет о системе ценностей, представляющих собой универсальную мотивационную структуру, которая имеет «определенный национально-культурный колорит». Вопрос о влиянии ценностей на производственное поведение впервые был рассмотрен М. Вебером, выделившим этнический компонент в мировых религиях, т. е. «коренящиеся в психологических и прагматических религиозных связях практические импульсы к действию»[1].

Многочисленные факты и примеры показывают, что одной из основных причин, осложняющих процесс слияния различных организаций, независимо от сферы их деятельности, является проблема несовместимости их организационных культур. При объединении вузов значение этой проблемы многократно возрастает. Учитывая это, в качестве основополагающего фактора прогнозирования успешности объединения университетов автором в дополнение к сформулированным в литературе факторам (количество участников процесса слияния (число вузов), статус участников (равные по величине и престижу университеты или один, но явно имеющий преимущество над другим), кто выступил инициатором слияния или поглощения (сами вузы или третья сторона), территориальное расположение (на одной территории или в разных муниципальных образованиях)), предложен еще один – степень идентичности системы корпоративных ценностей объединяемых вузов,

[1] Вебер М. Избранное. Образ общества. – М. : Юрист, 1994. – С. 43.

основывающийся на сопоставлении совместимости организационных культур объединяющихся образовательных учреждений[1].

Как известно, основные управленческие концепции, в той или иной степени опирающиеся на культуру организации, базируются на следующих положениях[2]:

- на декларируемых ценностях (лидерство на рынке образовательных услуг, высокое качество предоставляемого образования и др.);
- принципах поведения и взаимодействия сотрудников (обычаи и традиции, которых придерживаются в организации, и т. д.);
- сформированных нормах трудовой деятельности в коллективе (например, по уровню качества труда);
- общих политических и идеологических принципах, регламентирующих действия сотрудников организации, клиентов, посредников;
- выработанных корпоративных правилах – базовые шаблоны поведения, которые необходимо усвоить новичкам, поступившим на работу в компанию;
- социально-психологическом климате, т. е. эмоционально-психологической атмосфере взаимодействия в коллективе, которая сформировалась в результате симпатии сотрудников, совпадения характеров, интересов, склонностей;
- характерной манере (стиле) взаимодействия работников организации между собой и с другими людьми;
- поддержании, поощрении определенного склада мышления сотрудников компании касательно ее имиджа;
- символах, идеях, образах, действующих в компании, разделяемых персоналом.

Организация обладает культурой тогда, когда у нее есть история, довольно продолжительная для формирования коллективных базовых представлений. Организации, в которых имеется высокая текучесть кадров (как рядового

[1] В работе понятия «корпоративная» и «организационная» культура автором используются как синонимы.
[2] См.: Шейн Э. Т. Организационная культура и лидерство. – СПб. : Питер, 2002. – С. 87.

персонала, так и работников руководящего звена) или малосодержательная история, могут не сформировать коллективные представления и не выработать корпоративную культуру. Будучи сформированными и воспринятыми, они становятся ее визитной карточкой.

Следует отметить, что «характер организационной культуры обусловлен системой отношений: персонала к своей профессионально-трудовой деятельности; сотрудников к компании в качестве объективного условия осуществления профессионально-трудовой деятельности и выражения своего отношения к ней; функциональные и межличностные отношения работников как субъективное условие выражения своего отношения к деятельности и организации»[1].

Корпоративная культура любой организации может быть рассмотрена на трех уровнях: артефактов, ценностей и базовых представлений[2]. Если представить корпоративную культуру организации в виде слоеного пирога, то ингредиентами нижнего его слоя являются идеи и ценности, составляющие основу философии организации. К ним относятся интересы коллективные, отдельных ее членов, руководителя, собственника. Слой ценностей является основой следующего слоя, ингредиентами которого становятся особенности поведения, общения и взаимодействия сотрудников организации. Верхний слой формируют этикет, внешняя символика, традиции и т. д.

Корпоративную культуру также можно представить в виде айсберга, видимая часть (меньшая) которого доступна для обозрения (история, традиции, символика, этикет, легенды и т. д.). Другая часть (более обширная) скрыта от наблюдения, но хорошо ощущается через ценности, определяющие отношение сотрудников к своей организации, друг к другу, их взаимоотношения между собой, культуру построения взаимоотношений с партнерами и клиентами.

Если в организации формируют объективную корпоративную культуру, то акцент делают на внешних факторах: дизайне здания, месте его расположения,

[1] О понятии «корпоративная культура». – URL: http://hr-portal.ru/ pages/okk/pkk.php
[2] См.: Шейн Э. Т. Организационная культура и лидерство. – СПб. : Питер, 2002. – С. 92.

оборудовании и мебели, цветовом решении и объеме внутреннего пространства. HR-специалист преимущественно занимается улучшением гигиенических условий для сотрудников, заботится о наличии столовой, стоянки для автомобилей и т. д. В субъективной корпоративной культуре акценты делают на оптимизации корпоративной мифологии, особенностях восприятия, мыслях и чувствах, стиле руководства и коммуникации. Для удобства в управленческой практике чаще используют ее двухуровневую модификацию. На верхнем уровне представлены все видимые факторы (оформление помещений, стиль деловой одежды, корпоративная символика и т. п.), а на нижнем располагаются ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников в организации. Приверженность сотрудников организации определяется на уровне разделения корпоративных ценностей.

Персонал организации состоит из групп сотрудников, в которых каждый принимает и разделяет общие ценности, нормы и цели организации, обладает определенными личностными и ценностными ориентирами, а также требуемым набором личных качеств и навыков, которые обеспечивают их определенным положением в социальной структуре компании и позволяют им выполнять соответствующую социальную роль. Самодостаточная и динамичная форма производственного сообщества обеспечивается организациями, построенными на принципах единства мировоззрения и ценностных установок ее членов[1].

С точки зрения внешнего восприятия корпоративная культура в организации проявляется в том, как:

1) организовано функционирование (развитие) организации и выполняются трудовые обязанности;

2) происходит взаимодействие отдельных сотрудников между собой и структурных подразделений;

3) сотрудники общаются друг с другом, с клиентами, партнерами, акционерами и конкурентами.

[1] См.: Иноземцев В. Л. Расколотая цивилизация. Наличествующие предпосылки и возможные последствия постэкономической революции. – М., 1999. – С. 27. – URL: http://modernlib.ru/books/inozemcev_v/raskolotaya_civilizaciya/read/

Признаками корпоративной культуры, определяющими ее характер, в любой организации обычно являются:

- соответствие (интегративная степень) или несоответствие (дезинтегративная степень) иерархии межличностных ценностей. Для дезинтегративной степени характерно отсутствие идентичности общественного мнения, солидарности по отношению к определенной цели, конфликтности;
- общие личностные и функционально-ориентированные ценности. Содержание организационной культуры определяется тем, насколько профессиональная и трудовая деятельность, осуществляемая в рамках компании, является лично значимой для большинства сотрудников;
- устойчивость (высокая степень адекватности) или неустойчивость (низкая степень адекватности) корпоративных норм и правил поведения, ценностей, установок и традиций. Для неустойчивости характерно отсутствие четких представлений о допустимом или недопустимом поведении.

Ядром корпоративной культуры, как известно, являются ценности – нравственные, социальные и культурные, которые совместно формируют как общую организационную культуру социума в целом, так и каждой отдельной организации в частности. Ценностные установки, на которых строится организационная культура, закладывают основу норм и форм поведения работников. Основные социально-культурные ценности формируют модель поведения и общения человека в организации, внутренние и организационные нормы и социальные роли[1]. Именно с их помощью определяется вклад каждого участника рабочего процесса в совместную деятельность в зависимости от положения (формального или неформального), занимаемого в организации, а также взаимные ожидания и требование контроля между работниками.

Ценности – это те понятия, при помощи которых обозначаются объекты, явления и их свойства, а также абстрактные идеи, объединяющие в себе общие

[1] Под нормами понимаем обобщенные правила, управляющие поведением работников и приводящие их к достижению целей организации.

идеалы и выступающие в качестве эталона. Можно сказать, что ценности – это набор стандартов и критериев, которым следуют общество, группа, личность.

Различают материальные, духовные, политические и социальные ценности. К материальным ценностям относятся товары и услуги, произведения искусства, которым человек придает определенное значение. К социальным, духовным и политическим ценностям обычно относят общественные и политические идеалы, моральные, эстетические и этические нормы, понятия о смысле жизни и предназначении человека и т. п. Разделяемые личностью социальные ценности превращаются в ценностные ориентации (установки) человека. В связи с этим возможно деление ценностей на ценности-цели и ценности-средства[1].

Ценности-цели носят установочный характер. Например, общечеловеческие (добро – зло), экономические (полезно – вредно), эстетические (гармония – хаос) и т. д.

Ценности-средства определяют пути достижения целей: общение, готовность идти на риск, качество работы и т. д.

Выделяют следующие источники формирования ценностей:

1) личностные ценности сотрудников и методы их реализации;

2) личностные ценности руководящего состава организации и средства, формы и виды их проявления в организации;

3) внутригрупповые ценности, образующиеся чаще всего случайно, в результате формального или неформального объединения сотрудников организации в группы (команды);

4) организационные ценности, действующие во всей компании.

Из-за социального неравенства, царящего в любом обществе и в любой организации, распределение ценностей среди сотрудников происходит неравномерно. Специалисты считают, что преимуществами управления по ценностям являются:

[1] См.: Карташова Л. В., Никонова Т. А., Соломанидина Т. О. Организационное поведение. – М. : Инфра-М, 2002. – С. 74.

- «выделение стратегически значимых ценностей подразделений и отдельных работников и последующее использование этих ценностей в организационной культуре компании;
- культивирование тех ценностей, которые соответствуют стратегии компании, с помощью системной политики управления человеческими ресурсами;
- уровень трансформации ценностей, которые препятствуют эффективной деятельности компании.

Управление по ценностям призвано найти решение по трем взаимосвязанным направлениям:

1) как достичь определенности относительно ключевых факторов, определяющих успех компании;

2) как извлечь общие ценности компании, обеспечить их понимание и признание со стороны персонала;

3) как достичь четкости и согласия в вопросе о том, что каждый работник компании должен делать изо дня в день для успешной работы»[1].

Через профессиональную деятельность человеку предоставляется возможность реализовать свои базовые потребности – в оплате труда, безопасности (создание профсоюзов, пенсионных фондов и т. д.), принадлежности к группе (формальной / неформальной), профессиональном признании (статус, должность, звание, положение в компании, карьерный рост), самореализации. Степень реализации этих потребностей влияет на отношение индивидуума к организации, в которой он трудится. А отношение со стороны коллег к данному человеку формируется в зависимости от того, каким образом он выполняет свои профессионально-трудовые обязанности. Результаты профессиональной деятельности работника часто зависят от культуры поведения, речи и умения слушать собеседника. Таким образом, данный аспект характеризует профессиональную культуру как соответствие поведения, речи,

[1] Яхонтова Е. С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. URL: http://www.mevriz.ru/articles/2003/4/1784.html

восприятия в профессиональной деятельности общепринятым нормам и принципам, в первую очередь моральным, а также требованиям, предъявляемым к носителям этой профессии. В этом же контексте формируется и профессиональная мораль – совокупность моральных норм, ценностей и идеалов, которые определяют отношение человека к своему профессиональному долгу, а также моральные взаимоотношения представителей определенной профессиональной группы между собой, по отношению к представителям других профессиональных групп и к обществу в целом.

Говоря о руководителях и менеджерах организаций, необходимо наряду с их личностными ценностями принимать во внимание и те, которые связаны с их профессиональной деятельностью. Они становятся подлинными лидерами организации, как правило, тогда, когда демонстрируют своим личным примером и поведением отношение к делу и к сотрудникам и их адекватным представлениям и ожиданиям, придерживаются усредненных базовых представлений своих сотрудников о корректном руководителе.

Среди значимых ценностей, которые хотелось бы видеть у своих руководителей (менеджеров), сотрудники чаще всего выделяют:

- *человеческие качества* – уважение к людям, честность, терпимость, коммуникативные навыки, умение общаться с людьми и др.;
- *профессиональные качества* – высокий профессионализм, исполнительскую дисциплину, грамотное отношение к ресурсам, умение четко ставить задачи, творческий подход, стремление к самосовершенствованию, умение находить выход из сложных ситуаций, достигать высоких результатов в работе и т. п.

Доверие – одна из тех значимых ценностей, которой должен обладать руководитель. Известный менеджер мирового класса Дж. Уэлч («Дженерал Электрик») считает, что «доверие вызывают те руководители, которые, с одной стороны, обладают такими качествами, как независимое мышление, творческий подход, способность самостоятельно принимать решения и вести за собой людей, а с другой – четко выполняют поставленные цели, придерживаются

единых правил, установленных в компании»[1]. Как показывают многочисленные исследования, в организациях, где сотрудники доверяют руководителю, доходы акционеров в среднем почти втрое выше, чем там, где уровень доверия недостаточен[2]. Некоторые специалисты считают, что доверие в организации – это понятие, включающее:

- *стратегическое доверие* (первый уровень) – проявляется в том, что сотрудники верят, что у руководства имеется ясное представление будущего, оно принимает корректные решения, которые приведут организацию к успеху;
- *персональное доверие* (второй уровень) – полное доверие со стороны сотрудников своим непосредственным начальникам, которые реализуют понимание и поддержку, ставят цели организации выше личных;
- *корпоративное доверие* (третий уровень) – отражается в вере в ценности компании[3].

Исследования Дж. Коллинза и С. Н. Паркинсона, объектами которых стали наиболее успешные компании, показали, что одним из немногочисленных факторов, отличающих успешную организацию от менее успешных, является именно организационная культура с четко выраженными ценностями.

В современном менеджменте выделяют два метода привлечения сотрудников к корпоративным ценностям:

1) всеобъемлющая и постоянная пропаганда корпоративных норм поведения в организации;

2) постоянная демонстрация топ-менеджерами приверженности корпоративным ценностям.

Система корпоративных ценностей базируется на определенных законах, правилах и традициях, являющихся обязательными для всех и действующих лишь тогда, когда они не на словах, а на деле разделяются если не всеми, то по крайне мере подавляющей частью работников организации (рис. 3.1).

---

[1] Кашникова К. В., Палагина А. В. Джек Уэлч. – URL: http://www.e-reading.club/bookreader.php/89756/Kashnikova,_Palagina_-_Dzhek_Uelch.html

[2] См.: Сотрудники американских компаний не верят начальству. – URL: http://www.hrmru/db/hrm/categoryhtml

[3] URL: http://www/bkg/

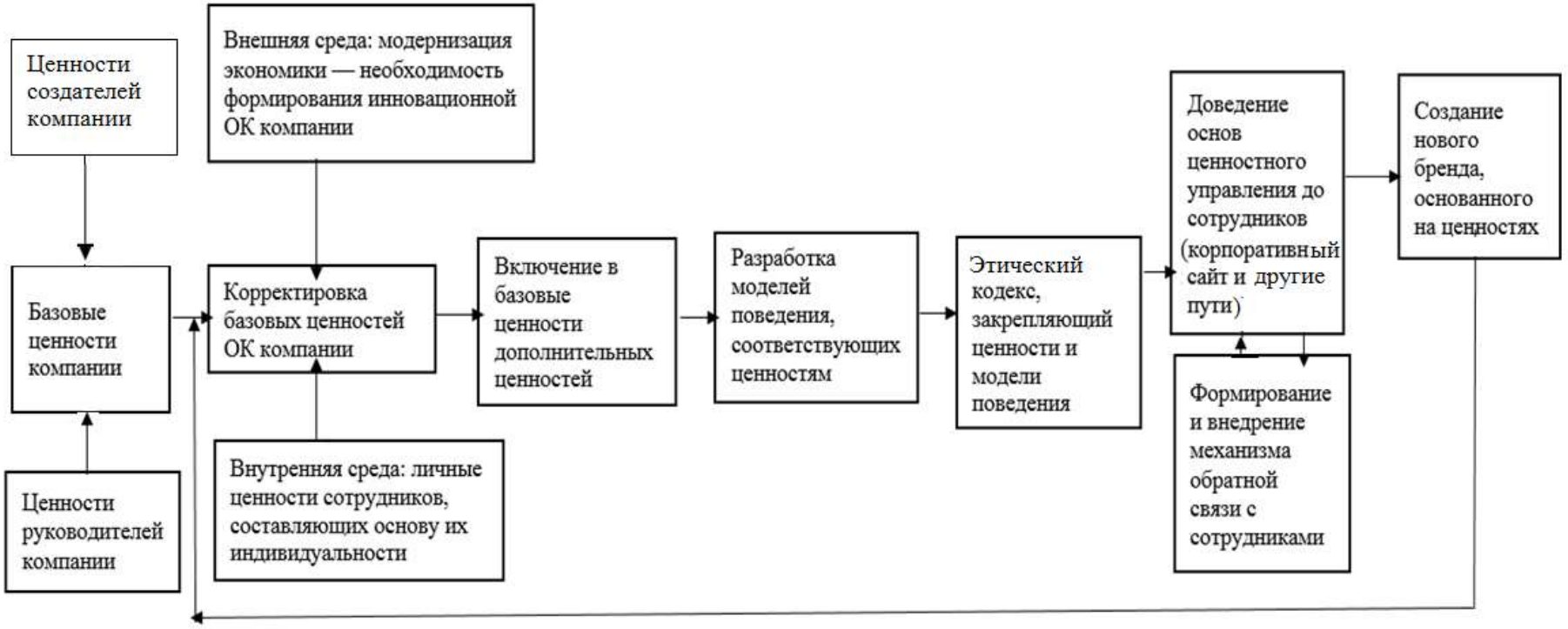


Рисунок 3.1 – Механизм формирования ценностей организационной культуры ВУЗа

Соглашаясь с взглядами психолога Д. Леонтьева, можно говорить о том, что корпоративные ценности существуют в следующих трех формах[1]:

- идеалы – это разработанные управляющим составом обобщенные представления касательно совершенства на всех уровнях и сферах деятельности компании, которые оно реально разделяет;
- воплощение реализации данных идеалов в деятельность и поведение персонала в рамках компании;
- внутренние мотивации личности сотрудников организации, которые побуждают их к реализации в своем поведении и деятельности организационных ценностных идеалов.

К организационным ценностям обычно относят:

1) имидж компании, «лицо» компании через такие параметры, как инновации, высокий уровень технологий, высокий уровень качества продукции, лидерская позиция в своей отрасли, преданность профессии и др.;

2) распределение власти и авторитета (уважение к социальным ролям);

3) отношение к людям (заботу о людях и их потребностях, устранение привилегий для отдельных лиц, соблюдение прав человека, социальные гарантии, возможности профессионального роста, адекватную оплату труда, систему мотивации сотрудников);

4) критерии отбора руководителей (опыт эффективной работы, приоритеты, лидерские качества);

5) организацию построения работы и дисциплину (применение инноваций в сфере организации труда, методы дисциплины (добровольная или принудительная) и др.);

6) стиль руководства и управления (авторитарный, демократический или основанный на сотрудничестве, участие целевых групп, личный пример, лояльность и гибкость в управлении);

[1] См.: Леонтьев Д. Ценности как ключевой элемент организационной культуры // Управление компанией. – 2000. – № 11. – С. 181.

7) систему принятия решений (кто принимает решение и каким образом строится данный процесс, проводятся ли консультации с кем-либо, индивидуальное либо коллективное принятие решений, имеется ли возможность принятия компромиссов);

8) способы распространения информации и обмена ею;

9) систему коммуникации (гибкость в каналах официальной связи, возможен ли контакт с топ-менеджментом, принятые формы коммуникации, нормы поведения, которых придерживаются руководители, наличие или отсутствие барьеров во взаимопонимании на уровне персонала, подразделений и организации в целом, существование особых условий при обсуждении проблем);

10) пути решения конфликтов (желание достичь компромисса с использованием официальных или неофициальных способов решения, привлечение высшего руководства организации к разрешению конфликтных ситуаций);

11) оценку результативности труда (методы и формы оценки, процесс построения, как используются результаты).

Это, конечно, далеко не полный перечень корпоративных ценностей, поскольку каждая организация выстраивает свои отношения, обычаи, традиции, требования и формы поведения.

Сотрудникам необходимо, чтобы их личностные ценности максимально соответствовали корпоративным, однако этого недостаточно. Важным условием также является практическое включение сотрудников в деятельность по реализации этих ценностей. В данном случае они полностью воспринимают корпоративные ценности и осознанно разделяют их.

Так, Я. Тиммер, некогда работавший в должности исполнительного директора компании Philips, утверждал, что для того, чтобы сохранить на предприятии творческий дух, столь необходимый для развития и

стимулирования перспективных процессов, руководство должно постоянно защищать его корпоративные ценности[1].

С целью улучшения состояния дел в организации руководители должны заботиться о том, какое влияние оказывают корпоративные ценности на деятельность всей компании (положительное или отрицательное).

В научной литературе можно встретить такое выражение, как «отрицательная ценность». Однако обратимся к содержанию самого понятия «ценность»: все, что не является привлекательным и полезным, не может являться ценностью. Следовательно, чтобы сформировать высокий уровень корпоративной культуры, подобные взгляды надо изменить на позитивные ценности. При этом, однако, следует придерживаться поступательности и последовательности нововведений.

Помимо этого, важно, чтобы новые ценности не противоречили тем принципам, которые уже сложились в организации. Тогда этот процесс будет протекать с меньшими трудностями. Сложности поддержания существующих корпоративных ценностей в организации состоят и в том, что с приходом новых работников в компанию всегда поступают не только новые профессиональные знания и опыт, но и их личные взгляды, ценности, убеждения. Когда сформировавшиеся ценности организации разделяются большинством ее сотрудников, тогда процесс адаптации нового персонала и их ценностей к уже имеющейся корпоративной культуре протекает менее болезненно. При этом необходимо, чтобы новые организационные ценности восприняло и одобрило руководство компании, показывая свое отношение к ним на собственном примере. В такой ситуации переоценка организационных ценностей будет стимулировать дальнейшее развитие компании.

Анализ современной практики показывает, что довольно часто специалистов, находящихся в поисках новой работы, наряду с прочими

[1] См.: Пино Р. Корпоративное айкидо. Философия боевого искусства и современный менеджмент. – СПб., 2001. – С. 135.

вопросами интересуют и тип организационной культуры, корпоративные ценности, нормы и типы поведения и др., принятые в данной компании. Организационная культура может значительно отличаться своим содержанием в разных компаниях.

Следует иметь в виду, что существует и другая точка зрения, согласно которой есть отличия корпоративной и организационной культур. В основе этих отличий, по мнению А. Е. Кащаева и Е. В. Попыловской, лежат «природа возникновения, механизмы трансляции, содержание, функции и способы институализации»[1]. Авторы считают: «...организационная культура характерна для организаций экономики индустриальной эпохи, оценка эффективности которых обусловливалась прежде всего количественными показателями: увеличением прибыли, снижением издержек, ростом производительности труда.

Корпоративная культура появляется и функционирует в современных организациях постиндустриального типа, где придерживаются философии общей судьбы компании и ее сотрудников… Несмотря на различия, корпоративная и организационная культуры имеют общую основу – преобладающую в обществе культуру»[2].

Вопросам диагностики культуры организации и ее измерению посвящена работа К. Камерона и Р. Куинна[3]. Они предложили инструмент оценки культуры (OCAI), согласно которому чтобы определить, каких ценностей и убеждений следует придерживаться организации, необходимо оценить существующий тип культуры с помощью OCAI и тип культуры, который с помощью OCAI будет поддерживать стратегию, а также разработать и реализовать план мероприятий по изменению корпоративных ценностей.

---

[1] Кащаев А. Е., Попыловская Е. В. Корпоративная культура как качественная характеристика постиндустриального общества // Вестник ИрГТУ. – 2013. – № 7. – С. 263.
[2] Там же. – С. 263, 264.
[3] Камерон К. С., Куинн Р. Э. Диагностика и изменение организационной культуры : пер. с англ. – СПб. : Питер, 2001. – С. 206–207.

Выделение типов организационной культуры основывается на модели, получившей название рамочной конструкции конкурирующих ценностей Куинна и Дж. Рохрбауна (рис. 3.2). Исходя из их подхода, организации могут считаться эффективными, если они отличаются способностью быстрой адаптации к изменениям внешней среды. Руководство таких организаций постоянно находится в поиске новых форм управления, стандартов качества, путей оптимизации технологии и изменения ассортимента производимых товаров или услуг. Другие организации могут стать эффективными лишь в том случае, если их формы управления отличаются стабильностью и предсказуемостью, а процесс производства характеризуется долговечностью и постоянством как по структуре, так и по ассортименту производимых товаров или услуг.

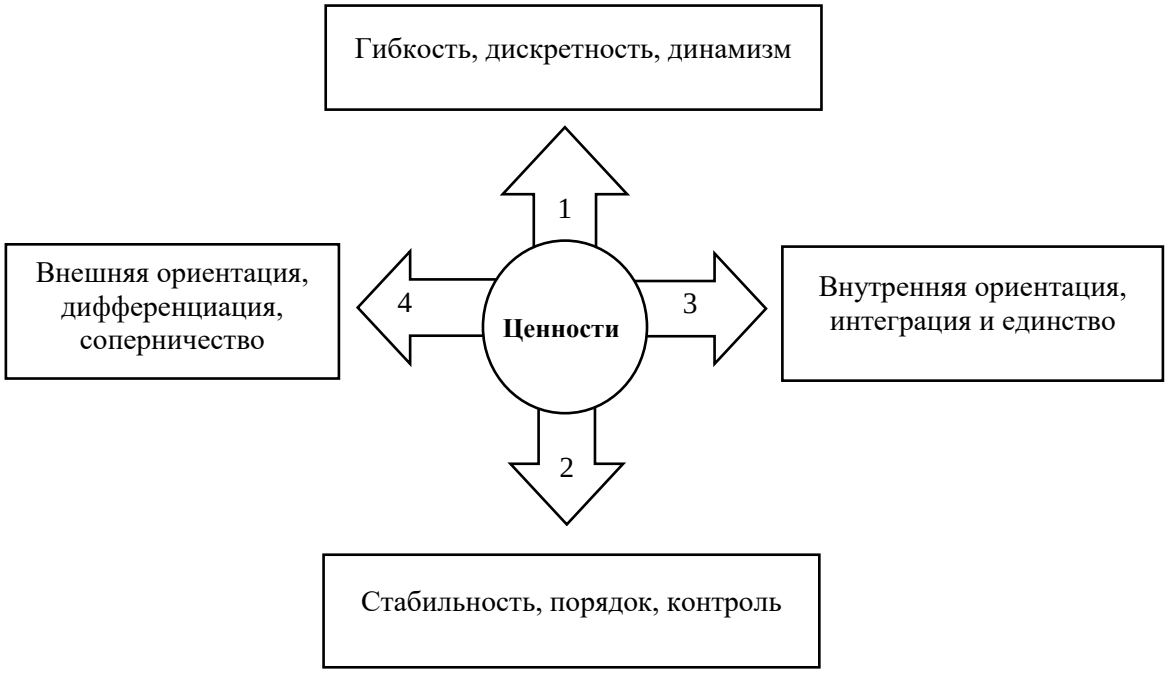


Рисунок 3.2 – Изменения организационной культуры[1]

Модель конкурирующих ценностей проверялась на протяжении более чем десяти лет и была применена более чем в тысяче организациях в США и

[1] *Составлено по*: Камерон К. С., Куинн Р. Э. Диагностика и изменение организационной культуры : пер. с англ. – СПб. : Питер, 2001. – С. 206–207; Одегов Ю. Г., Козлов В. В., Сидорова В. Н. Организационное поведение в структурно-логических схемах. – М. : Альфа-Пресс, 2007. – С. 236–241.

странах Западной Европы. В результате исследований модель доказала свою надежность и валидность: предложенная конструкция измеряет действительно оргкультуру (валидность), и данное измерение достаточно точно (надежность).

Ниже приведена модель выбора профиля организационной культуры организации (сплошная линия – имеющаяся культура, пунктир – желательная) (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Построение профиля организационной культуры организации

По данным специалистов, в странах СНГ существуют следующие типы организационной культуры[1]:

- *культура власти* – такие организации характеризуются эффективным использованием и перераспределением ресурсов, осуществляемым руководителем. Данный тип культуры базируется на принципах иерархического построения структуры компании. Главную роль здесь отводят лидеру-руководителю, его личностным качествам и способностям, позволяющим оперативно и своевременно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, принимать и реализовывать сложные решения;
- *ролевая культура* – таким организациям свойственны строгое функциональное распределение ролей и специализация подразделений.

[1] См.: Радугин А. А., Радугин К. А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. – Воронеж : ВГСА, 2005.

Источником власти здесь служат не личные качества лидера, а его положение в иерархической структуре. Подобная компания работает успешно только в условиях стабильной внешней среды;

- *культура задач* – здесь культура ориентирована на решение конкретных задач и реализацию разработанных проектов. Результативность деятельности компании с такой культурой обусловливается профессиональным потенциалом ее сотрудников и их умением работать в команде, групповым эффектом трудовой деятельности. Применять культуру данного типа имеет смысл в условиях, когда деятельность организации зависит от ситуативных требований рынка;
- *культура личности* – организации с таким типом культуры ориентируют людей на достижение своих целей, а не на решение организационных задач. Здесь источником власти является не близость к ресурсам, а профессионализм и умение общаться, успешно взаимодействовать, личность руководителя.

Организации, корпоративные культуры которых выстроены на принципах культуры власти и ролевой культуры, придерживаются авторитарного стиля управления и требуют от своих подчиненных четкости в трудовой деятельности, строгого выполнения функциональных обязанностей. Руководитель здесь обладает только формальной властью, опирающейся на устав, и считает основной своей задачей выполнение конкретных объемов работы и контроль реализации поставленных задач. Общение между работниками в организации происходит, как правило, лишь в рамках закрепленных за ними функциональных обязанностей. В организациях, ориентированных на культуру задач и личности, стиль управления – демократический. Сотрудники обладают навыками работы в команде, а основной задачей лидера-руководителя является поощрение каждого работника к расширению сферы деятельности. Общение между сотрудниками строится по принципу коллективного взаимодействия и происходит на гуманистическом уровне.

Тип корпоративной культуры можно определить с помощью таких индикаторов, как отношение работников к выполнению своих профессиональных обязанностей, лояльность к компании, условия для безопасной и удобной работы, возможности профессионального и интеллектуального роста, уровень культуры общения и взаимодействия.

В результате исследований готовности организаций к осуществлению изменений было выявлено, что корпоративная культура по своему характеру может быть неадаптивной, рационально-целевой или анемичной. В первом случае речь идет об организации, культура которой направлена на жесткое соблюдение установленных норм, во втором – на сбалансированный взгляд на роль ценностей, в третьем – на достижение целей.

Большинство исследователей сегодня считают человеческий фактор приоритетным среди факторов, оказывающих влияние на достижение организациями долгосрочного успеха. В своей деятельности, как правило, результативны те сотрудники, которые эффективно организованы и замотивированы, способны конструктивно выстраивать межличностные отношения. Они аналогично воспринимают организацию, добившуюся долгосрочного успеха, в качестве сплава знаний, навыков, умений всех сотрудников, которыми они, общаясь между собой, могут обмениваться. Именно данное условие делает возможным воспроизводство тех ценностей и такой продукции, которые востребованы потребителями. Например, исследователи, занимавшиеся изучением факторов успеха компании Microsoft, отмечают, что основным секретом ее успеха является создание удачной корпоративной среды, пронизанной творческим духом и опорой на командную работу. Успех таких организаций определяется скорее внутренними ценностями, а не ситуацией на рынке, наличием необходимых личностных качеств, а не завоеванием позиций в конкурентной борьбе, пониманием реальной ситуации, а не проблемами ресурсного преимущества. В них постоянно практикуется поощрение отдельной личности, создаются условия для ее саморазвития, что также способствует формированию у

каждого сотрудника чувства причастности ко всем делам организации. Менеджеры в этих компаниях снижают степень коллективной неопределенности, формируют общественный порядок, чувство корпоративной идентичности и преданности общему делу, предметно реализуют миссию организации. Поэтому в таких компаниях, как Sony, Toyota, Nissan, текучесть кадров составляет всего 1,5–2%, т. е. находится на естественном уровне. Высокий уровень корпоративной культуры в этих компаниях позволяет им динамично развиваться даже в жестких условиях предпринимательства в современной России[1]. Таким образом, можно констатировать наличие устойчивой связи между успешной деятельностью организации и степенью развитости ее организационной культуры.

Существует ряд подходов к определению зависимости между культурой организации и результатами ее деятельности. Основным среди них являются модели Сате, Питерса – Уотермана, Парсонса и Квинна – Рорбаха. В основе каждой из них лежит собственный критерий определения набора факторов культуры.

В зависимости от того, как построено взаимодействие между работниками организации, они имеют различное отношение к коллективной работе: для одних – это высшая ценность, для других – межличностная конкуренция. Культура оказывает воздействие через общие ценности, лежащие в основе правил, которыми в свою очередь руководствуются сотрудники организации. В таких организациях именно правовые нормы, базирующиеся на общих организационных ценностях (а не руководители), выполняют регулирующую функцию. Работник, ощущая свою причастность к организации, которая в это время мотивирует его стремиться помочь ей, способствует формированию корпоративного духа единства, преданности и целостности организации. Общение и взаимодействие в такой организации осуществляются на высоком уровне культуры[2].

[1] URL: http://www/cfinru/press/ boss/2002-09/16shtml/

[2] См.: Палеха Ю. И. Ключи к успеху, или Организационная и управленческая культуры. – М. : Европейский университет финансов, информационных систем, менеджмента и бизнеса, 2007. – С. 73, 74.

В зависимости от того, какое влияние оказывает корпоративная культура на общую эффективность деятельности организации, можно говорить о ее положительной (позитивной) или отрицательной роли. Положительная роль – это ситуация, когда корпоративная культура стимулирует рост результативности деятельности организации и ее развитие, отрицательная – мешает ее эффективному функционированию и развитию.

В случае позитивного восприятия культуры каждый работник:

- ощущает себя субъектом, чья профессионально-трудовая деятельность оказывает влияние на общую эффективность деятельности организации и определяет стратегию ее развития;
- осознанно берет на себя личную ответственность за общий продукт коллективной деятельности организации;
- ориентируется и настроен осуществлять свою трудовую деятельность, находя оптимальные способы решения;
- увязывает свою профессиональную и трудовую деятельность с личностным развитием;
- осознает взаимозависимость личностных и коллективных характеристик своей деятельности.

Наличие позитивной корпоративной культуры имеет существенное значение для организации.

Во-первых, культура обеспечивает работников чувством корпоративного единства, задает внутригрупповые представления об организации, становится важным источником стабильности и преемственности. Все это формирует у персонала чувство социальной защищенности через ощущение надежности организации и своего места в ней.

Во-вторых, содействует адаптации новых сотрудников – принятые в организации ценности, нормы и правила поведения ориентируют вновь принятых сотрудников на корректную интерпретацию событий, происходящих в организации, помогая выстроить свое поведение соответствующим образом.

В-третьих, культура (более других факторов труда) оказывает стимулирующее воздействие на самостоятельность и высокую ответственность персонала, выполняющего поставленные перед ним задачи.

С формированием и реализацией корпоративной культуры тесно связана проблема стилей руководства.

Вопрос о стилях руководства, как и любой вопрос, связанный с выполнением экономической наукой своей нормативной функции, сопровождается множеством мифов, связанных с разделением всех стилей руководства на хорошие и плохие. Автор убежден, что подобное «черно-белое» деление едва ли отвечает элементарным критериям научности. Осознание факта теоретической несостоятельности и низкой практической значимости широко распространенных «черно-белых» конструкций все чаще находит отражение в современных руководствах и исследованиях в области стратегического менеджмента.

Стиль руководства (как и менеджмент в целом) не бывает хорошим или плохим. Если тот или иной стиль руководства применяется настолько часто, что есть возможность его выделить и описать, значит, в чем-то он эффективен и отвечает потребностям развития организаций в определенной совокупности ситуаций.

В основе классификации стилей управления должны лежать определенные классификационные признаки. Основными признаками 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*, при делегировании полномочий – *либеральными*.

На пересечении соответствующих двух осей возникает матрица стилей руководства (рис. 3.4).

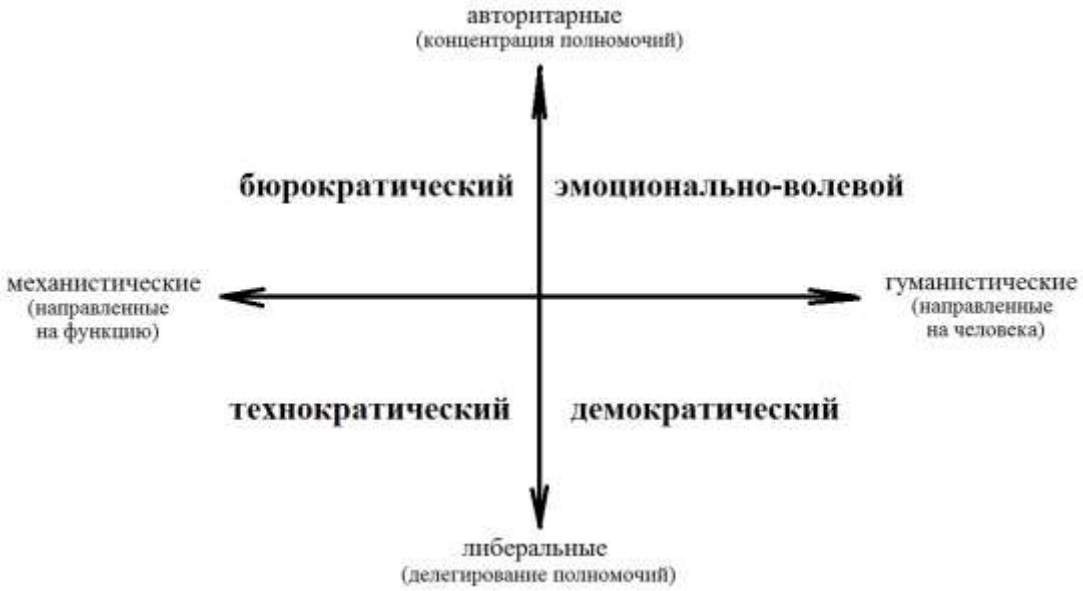


Рисунок 3.4 – Матрица стилей руководства

Авторитарно-механистический стиль руководства классифицируется как бюрократический. Ключевым фактором успеха при данном стиле руководства является алгоритм, регламент. В любом управленческом процессе возникают ситуации, когда не остается места для импровизаций, и единственное, что остается делать, – это строго следовать инструкции. Как гласит армейская поговорка, «воюй по уставу – завоюешь честь и славу». В таких ситуациях бюрократический стиль руководства оказывается незаменимым и единственным, приводящим к успеху. Соответственно, ключевая дисфункция в этом стиле руководства – это некорректно составленный регламент.

Либерально-механистический стиль руководства именуется технократическим. Руководитель ставит цели перед сотрудниками и позволяет им достигать их так, как они считают возможным. Данный вид управления ориентирован на результат. Ключевым фактором успеха является точно поставленная цель, а ключевой дисфункцией – дисфункция целеполагания.

Авторитарно-гуманистический стиль руководства называется эмоционально-волевым. Руководитель заряжает сотрудников энтузиазмом,

он выступает в роли их наставника, гуру, духовного лидера, ведущего свой коллектив к новым высотам. Правильно выбранный вектор изменений при таком стиле руководства является решающим фактором успеха, а ключевой дисфункцией выступает дисфункция механизма управления.

Либерально-гуманистический стиль руководства классифицируется как демократический. Здесь ключевым фактором успеха являются корректно выстроенные, сбалансированные отношения в коллективе. Во имя сохранения коллектива и отдельных людей в его составе можно пожертвовать некоторыми эффективными схемами управления, поэтому данный стиль руководства редко позволяет добиться успеха в краткосрочном периоде. В то же время очевидно, что по мере внедрения в производственные процессы информационных технологий любой бизнес-процесс превращается в персонал-зависимый, поэтому степень делегирования полномочий в долгосрочном горизонте неизбежно возрастает, а управление людьми превалирует над управлением функциями и процессами.

Ключевая дисфункция в данном стиле управления – это дисфункция взаимодействия, классическим аналогом которой являются лебедь, рак и щука из известной басни Крылова. Это типичный пример того, как демократический стиль руководства оборачивается либеральным попустительством, когда руководитель поручил трем сотрудникам совместное решение задачи, а ответственного за конечный результат не назначил.

Помимо указанных четырех дисфункций, к числу ключевых также следует отнести дисфункцию среды и дисфункцию инструмента, избранного для реализации принятых управленческих решений.

Соотношение между шестью ключевыми управленческими дисфункциями представлено на рис. 3.5. Следует помнить о том, что каждая из этих дисфункций способна проявиться при любом стиле руководства, в том числе и при том, для которого она непосредственно не является

ключевой. Вообще каждое управленческое решение может столкнуться с любой из этих шести дисфункций или с несколькими сразу.



Рисунок 3.5 – Ключевые управленческие дисфункции[1]

Разумеется, ни один стиль руководства в чистом виде нигде не встречается. Само их выделение представляет собой результат определенной абстракции. Лишь с некоторой долей условности можно утверждать, что тот или иной руководитель является «технократом», «демократом» и т. д. В идеальном случае руководитель обязан уметь применять любой из описанных стилей руководства тогда, когда это необходимо, подобно тому, как слесарь вынимает из ящика с инструментами именно тот, который нужен ему в данный момент, в зависимости от стоящей перед ним задачи.

И все же почти для каждого руководителя можно выделить определенный доминирующий стиль, который он чаще всего применяет для принятия решений и контроля за их исполнением. Таким образом, характеризуя стиль руководства конкретного человека (или некий усредненный стиль руководства, принятый в организации), логично задаться вопросом о том, какова стандартная для него степень делегирования

[1] *Источник*: Шкляев А. Е., Нижегородцев Р. М. Матрица стилей руководства как инструмент стратегического управления человеческими ресурсами // Инновации и инвестиции. – 2015. – № 12. – С. 215–219.

полномочий и степень нацеленности его управляющих воздействий на работников или на процессы, ими осуществляемые.

Чем определяется этот доминирующий стиль руководства – вопрос непростой. Одни исследователи отдают приоритетную роль личным качествам руководителя, хотя каждый руководитель, какими бы качествами он лично не обладал, в любом случае поставлен в определенные институциональные условия, диктуемые управленческой средой. Иные эксперты указывают на изменение стилей управления согласно стадиям жизненного цикла организации, хотя и это объяснение трудно признать исчерпывающим.

Ни один из стилей руководства не является лучшим или худшим по сравнению с другими. Существуют задачи, для решения которых определенный стиль руководства результативен и уместен, а для решения иных типов задач он может быть совершенно непригоден. Поэтому бессмысленно обсуждать вопрос о преимуществах и недостатках стилей руководства в терминах дихотомии между «хорошим» и «плохим». Как говорили древние римляне, наши недостатки суть продолжение наших достоинств (эту мысль часто приписывают Ф. де Ларошфуко).

Так, в каждой крупной организации в том или ином виде действует система управления человеческими ресурсами, в частности, программа адаптации новичков – сотрудников, недавно пришедших работать в компанию. Однако в одних случаях адаптация возлагается на тьютора, в других – на наставника. Различие между ними в том, что тьютор закреплен за определенным кругом задач, по которым он проводит обучение и дает консультации (это, по сути, учитель-предметник), а наставник прикреплен к человеку или группе людей, вхождение которых в организацию он курирует (что-то вроде руководителя стажировки или учителя младших классов, который учит определенную группу людей сразу всему, что им необходимо знать).

Проще говоря, тьютор учит чему-то, а наставник – кого-то. Работа тьютора нацелена на функцию, а работа наставника – на работника. Ни один из этих подходов не лучше и не хуже другого. Каждая фирма прибегает к определенным алгоритмам решения этих вопросов с учетом специфики решаемых ею задач.

В заключение отметим, что любой стиль руководства, которого придерживается первое лицо в организации или подразделении, накладывает определенные ограничения на его действия. Но и в рамках одного и того же стиля управления руководитель способен и обязан ставить перед коллективом разные цели, выбирать направления достижения и точки приложения усилий, корректировать характер отношений внутри команды, в определенной степени формировать систему институтов и рутин поведения, регламентирующих как работу организации, так и само организационное поведение ее сотрудников. Приверженность определенному стилю руководства исключает возможность постановки отдельных типов задач, применения некоторых инструментов достижения целей, форм контроля и оценки труда подчиненных. Поэтому талантливые руководители – это те, кто умеет вовремя изменять стиль своего руководства, а гениальные – это те, в ком эти стили органично сочетаются и применяются в разных ситуациях в зависимости от выбора стратегии развития и текущих задач.

3.2. Методологические аспекты целенаправленного создания корпоративных ценностей и корпоративной культуры вуза

Мировой опыт показывает, что организационная культура и основанная на ней культура общения в коллективе на сегодняшний день является мощным инструментом, помогающим сотрудникам ориентироваться на стратегические цели организации и вести себя соответствующим образом. Она (оргкультура) стимулирует ответственность каждого члена коллектива, создает модели поведения, объединяет сотрудников и облегчает

взаимодействие между ними, формируя внешнее представление об организации и людях, которые в ней трудятся.

Однако в современных российских организациях (включая и вузы) существенным недостатком менеджмента является отсутствие эффективной корпоративной культуры. Зачастую существующая организационная культура не способствует развитию и достижению стратегических целей функционирования и развития компании. Это происходит, во-первых, потому, что культура направлена на выстраивание определенных отношений между сотрудниками компании, а не на достижение ее целей и конкретных результатов. А во-вторых, это связано с присутствием в культуре противоположных по своему характеру субкультур (топ-менеджмента, менеджеров среднего звена, специалистов, рядовых работников и др.), что продуцирует противоречия между ними и направляет их усилия в разные стороны. Это обычно приводит к конфликтам, мешающим достижению целей организации.

В России отношение предпринимателей к культуре, в частности, к корпоративной, неоднозначное: есть и позитивное, и негативное. В то же время определенные сдвиги в понимании роли организационной культуры для развития организации все же происходят. Руководители, особенно начинающие, проводят тренинги с целью обучения сотрудников компании, проводят ряд мер по распространению информации о творческих идеях своих работников, предпринимают определенные действия для их сплочения. Если раньше при подборе персонала управленцы в основном ориентировались на сведения о квалификации и анкетные данные, предоставляемые кандидатом на ту или иную вакантную должность, то в настоящее время они стали придавать значение и проводить оценку того, насколько новый работник сможет адаптироваться к сложившемуся в организации уровню и характеру организационной культуры, будет ли он способствовать усилению ее имиджа. Более того, отечественные управленцы начали осознавать, что благодаря организационной культуре более сплоченные коллективы быстрее

добиваются поставленных задач, что в свою очередь соотносится с их собственными интересами. Опыт работы подобных организаций позволяет сделать вывод о том, что организационная культура основывается на культуре межличностного взаимодействия, отношений и общения, а потому является эффективным инструментом управления организацией.

Рядом компаний (Mercer Management&Consulting, Booz-Allen&Hamilton, KPMG, McKinsey) в период с 1995 по 2008 г. были проведены исследования, которые показали, что в обследованных компаниях 50% неудач связано с некорректно проведенной due diligence, конфликтом корпоративных культур, медленной интеграцией после слияния, 66% провала произошло из-за отсутствия стратегии, слабой коммуникации, различных корпоративных культур; из группы в 118 обследованных компаний 31% провала обусловлен отсутствием хорошо управляемого процесса, приоритетов в действиях при отсутствии ясных решений, а в другой группе из 92 компаний 70% неудач связано с завышенной оценкой синергии в прибыли и заниженной оценкой синергии в сокращении издержек, недооценкой организационной культуры.

Влияние воздействия внешней среды часто становится источником изменений в организационной культуре компании; это происходит, когда организация начинает отставать от конкурентов или внутри организации нарастают конфликты. Это может быть психологический конфликт (между основателями организации или руководством и коллективом, или акционерами и руководством и т. п.), конфликт интересов (например, между партнерами по предпринимательской деятельности), столкновение разных систем ценностей и др. Возможно возникновение постоянного конфликта между культурами: той, которую пытаются сформировать руководители организации, и той, которой придерживаются работники (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Взаимосвязь структуры организации и организационной культуры[1]

Характеристика организационной структуры	**Значение характеристики**	**Возможный тип организационной культуры**
Тип структуры	Функциональный	Бюрократический, интровертный, коллективистский
	Матричный	Инновационный, индивидуалистический, интровертный / экстравертный
Иерархия	Минимальная	Инновационный, индивидуалистический, интровертный / экстравертный
	Максимальная	Бюрократический, коллективистский, интровертный / экстравертный
Централизация	Централизованное управление	Бюрократический, коллективистский
	Децентрализованное управление	Инновационный, индивидуалистический
Формализация (степень важности письменных распоряжений, правил)	Высокое значение	Бюрократический, интровертный, коллективистский
	Невысокое значение	Инновационный, индивидуалистический, интровертный / экстравертный

Успешно реформировать организацию получается в тех случаях, когда обозначается и решается двойная задача: добиться значительного и устойчивого роста результативности компании и разработать соответствующую организационную культуру и профессиональную этику. Но если любые изменения бизнес-процессов противоречат корпоративной культуре организации, они осуществляются трудно и неэффективно, тогда как те, которые учитывают ее, происходят почти безболезненно.

[1] *Тихомирова О.Г.* Организационная культура: формирование, развитие и оценка. — СПб.: ИТМО. 2008. — С. 117.

Если в организации наблюдается несоответствие корпоративной культуры и стратегии фирмы, то реализация этой стратегии будет затруднена, если не сказать невозможна. В связи с этим важным этапом формирования организационной культуры является определение ее соответствия стратегии организации, так как на этом основании принимаются решения о трансформации культуры.

Для разрешения проблемы несовместимости стратегии и культуры организации В. С. Виханский и А. И. Наумов предлагают четыре основных подхода:

1) игнорирование культуры, которая серьезным образом препятствует эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии;

2) адаптация системы управления под существующую в организации культуру (без внесения серьезных изменений в саму стратегию);

3) совершение попыток трансформировать культуру таким образом, чтобы она соответствовала выбранной стратегии;

4) изменение существующей стратегии с целью ее приспосабливания под существующую культуру.

Независимо от стадии развития организации управление культурой может осуществляться высшим руководством двумя путями (рис. 3.6).

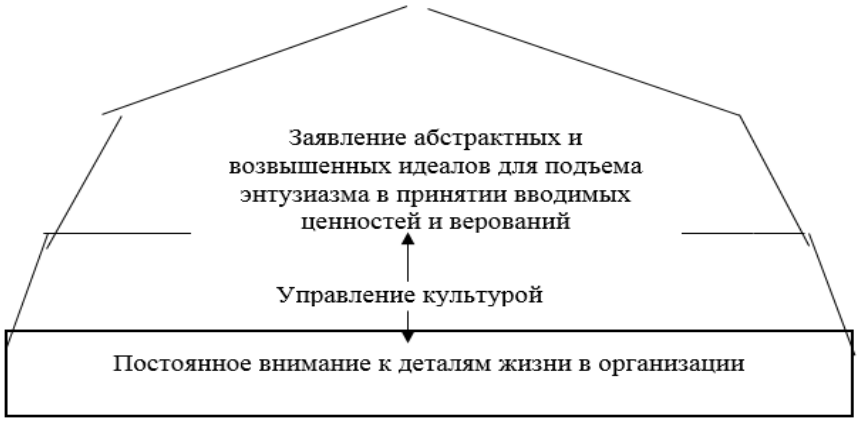


Рисунок 3.6 – Основы управления организационной культурой[1]

[1] *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник, 3-е изд. — М.: Гардарика, 2003. — С. 432.

Первый может быть реализован путем публичных заявлений, выступлений и личного примера. Руководитель-лидер вдохновляет и претворяет в жизнь базовые ценности организации. Второй путь исходит из понимания значения культуры в каждодневной жизни компании и начинается с ее нижних уровней. В этом случае больше внимания привлечено к деталям реальной жизни организации. В то же время эффективными средствами могут быть создание и развитие образцов поведения.

Управление организационной культурой представляет собой достаточно длительный процесс, предполагающий постоянный анализ того, во что верят и что ценят сотрудники организации (рис. 3.7).

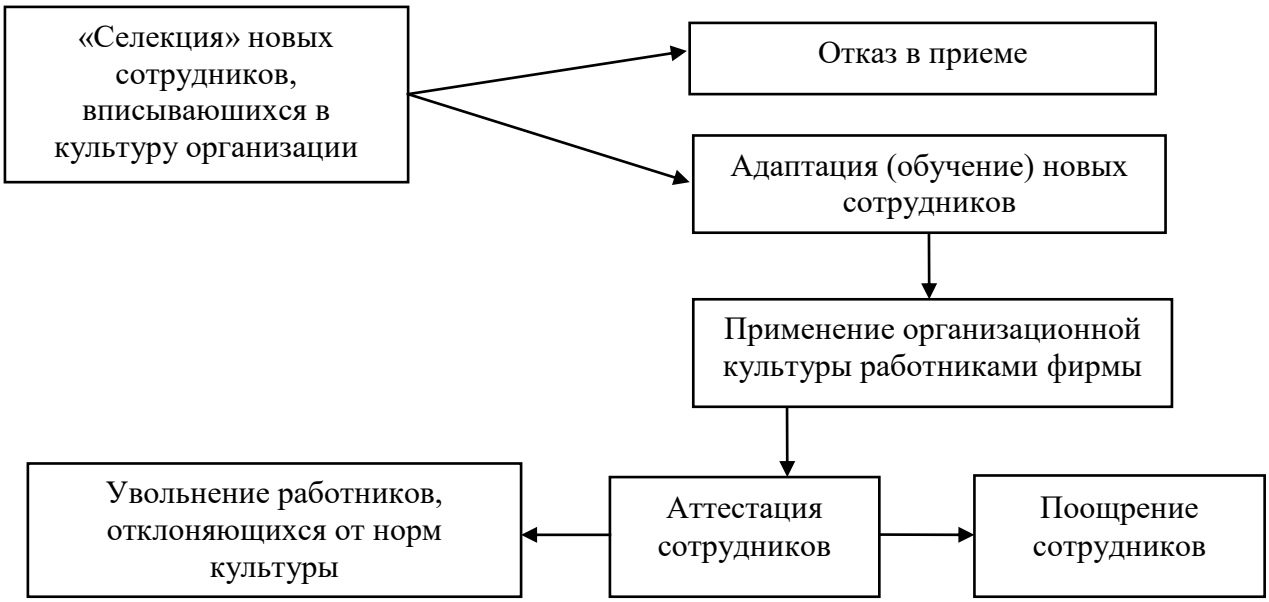


Рисунок 3.7 – Механизм управления корпоративной культурой организации

Внесение изменений в корпоративную культуру требует подробного анализа возможных последствий: они не должны противоречить тем базовым корпоративным ценностям, которые приняты работниками.

Рассчитывать на существенные изменения культуры в организации можно лишь в том случае, когда планомерно и последовательно проводится

работа в данном направлении, а именно по созданию (или трансформации) организационных ценностей, норм поведения и производительности труда сотрудников. Если руководство компании будет активно заниматься этим, а его идеи соответствовать целям ее развития и являться основой плана преобразований, тогда эти идеи поддержит большое число сотрудников компании[1].

Принимая решение об изменении организационной культуры в компании, прежде всего необходимо определиться с тем, какой будет деятельность в этом направлении, ее философия. При этом принимаются во внимание:

- миссия организации (например, повышение уровня жизни работников);
- базовые цели организации (ее корпоративные ценности). К ним относятся рост уровня доходов, производство высококачественной продукции, использование инновационных методов работы и т. д.;
- кодекс поведения работников организации: полное доверие и высокая ответственность, высокий имидж организации и т.п.

Одновременно с установлением путей намечаются этапы реализации изменений (или формирования) организационной культуры. К ним относятся:

1) анализ состояния, типа, направления развития организационной культуры в компании;

2) анализ возникновения проблем, причины, характер, что движет, круг лиц, причастных к их возникновению;

3) формулирование и проверка гипотез, методов и способов разрешения проблем;

4) разработка комплекса мероприятий, проведение которых будет способствовать устранению проблем;

[1] См.: Пино Р. Корпоративное айкидо. Философия боевого искусства и современный менеджмент. – СПб., 2001. – С. 203.

5) проведение необходимой организационной работы – подготовка официальных приказов, выбор ответственных лиц, формирование рабочих групп, разработка системы стимулирования поощрения качественного выполнения работы и санкций за ее невыполнение, разработка инструкции, положения и т. д.;

6) внедрение указанных мероприятий в повседневную жизнь организации;

7) обеспечение постоянного мониторинга состояния культуры, диагностика ее элементов.

При подготовке к трансформации культуры в организации требуется проанализировать те ценности, которые в ней есть, и сгруппировать их. Первую группу составят позитивные ценности, которые существуют в настоящее время и будут необходимы в будущем. Вторую группу составляют все отрицательные (негативные) ценности, имеющиеся на данный момент и которые не пригодятся в будущем (например, сотрудники компании привыкли не проявлять инициативы по отношению к трудовой деятельности). Их требуется заменить соответствующими положительными ценностями (например, повышение инициативы в действиях по отношению к труду, повышение производительности трудовой деятельности, увеличение качества труда). Эти ценности следует отнести к третьей группе и добавить к ним также те, которые сейчас в компании отсутствуют, но потребуются в будущем. Затем необходимо выбрать способы, направленные на закрепление и формирование новых ценностей.

В процессе проведения изменений общение и взаимодействие сотрудников в организации должны выстраиваться на принципах открытости, а также с учетом отношения к ним как партнерам по проекту преобразований. Игнорирование этого может обернуться открытым противодействием и выражением своего недовольства изменениями со стороны работников, которые они будут вынуждены принять. При этом отношение персонала станет меняться от действий, саботирующих

проведение изменений, к занятию позиции сторонника действий, при которой работник начинает совершать не только то, что требуется, но и сам инициирует определенные изменения.

На практике известны достаточно устойчивые (типичные) поведенческие (психологические) модели противодействия персонала нововведениям. Противодействием им являются любые действия работников с целью дискредитации или задержки проведения изменений, осуществляемые в следующих формах: отвержение, индифферентность, демонстрация некомпетентности, скептицизм, нетерпение. Все они основаны на проблеме отношений в организации (межличностных, межгрупповых или между руководителем и группой работников). Чаще всего причинами противодействия становятся ощущение отсутствия контроля за ситуацией, желание сохранить то, к чему привыкли, угроза авторитету, статусу, потеря самостоятельности, недопонимание или непринятие новых требований, конфликт интересов, борьба за власть, недоверие.

Из современной практики управления изменениями можно сделать следующие выводы:

- противодействие со стороны персонала неизбежно, поскольку серьезные изменения подрывают сложившееся представление человека о будущем;
- проявляться противодействие может по-разному, в зависимости от отношения к переменам;
- противодействие может быть скрытым, управлять которым очень сложно, либо открытым;
- при противодействии изменениям работники не всегда говорят то, что думают на самом деле;
- работники противодействуют изменениям прежде всего тогда, когда приходится меняться им самим.

Чтобы изменения прошли с минимальными потерями, управленцу необходимо вести себя не обособленно, а быть частью той системы, в

которой происходит сопротивление. В таком случае он лучше будет понимать ценности, интересы и роли, которых в ней придерживаются. Это поможет построить взаимоотношения, способные предотвратить конфликты. Ключом к управлению противодействиями является убеждение работников в необходимости изменений. Открытое общение с персоналом помогает оценить последствия изменений в будущем и способствует тому, что работники начинают выражать свои мысли и опасения, что создает почву для открытых обсуждений.

Корпоративная культура меняется достаточно медленно. Это должны понимать управленцы, начиная такую работу. Во многих организациях проведенные изменения корпоративных ценностей и культуры не дали положительных результатов, поскольку они ясно понимали, что надо делать в начале процесса, смутно – в середине, но совсем не понимали, к чему они в итоге должны были прийти.

Вероятность успеха при проведении изменений обычно колеблется в пределах от 25 до 75%. В этом случае успех реализации изменений зависит от менеджеров организации и ее руководителей, от примера их личного отношения к переменам. Занимаясь изменением культуры, компания должна постоянно анализировать происходящие процессы и развитие их отдельных элементов, стимулировать сотрудников, своевременно проводить корректировку недочетов и т. п.

Важным вопросом является выбор людей, которым поручаются организация изменений и контроль за их ходом. Классическим приемом распределения ролей служит вариант *«анатомия коллектива»* (разработан английским ученым М. Белбиным).

В случае управления организационными изменениями управленцу необходимо проверить эффективность созданной им рабочей группы. Ему требуется установить, возможно ли замещение всех ролей в созданной им группе и, если нет, скорректировать ее состав.

Целенаправленные изменения корпоративной культуры без особого энтузиазма встречаются сотрудниками организации. Причины этому следующие (как правило, они везде одни и те же):

1) люди опасаются и не доверяют изменениям, ожидают негативное их влияние на них;

2) недостаток информации;

3) большинство людей полагают, что в результате изменений у них увеличится объем работы;

4) любые изменения рушат устоявшиеся привычки, традиции, что вызывает издержки адаптации, которые вынуждены нести сотрудники;

5) руководителям-лидерам трудно сформировать дух корпорации, который бы мог объединить всех работников;

6) сотрудники ощущают недостаток у них знаний, которые могут потребоваться для работы в новых условиях.

Таким образом, изменения могут быть эффективными, если только, сформулировав перспективные цели их проведения, менеджеры тесно взаимодействуют с работниками и создают необходимые условия для получения соответствующих знаний, формируют дух единства. Совершив преобразования, они станут оценивать результаты и намечать новые перспективы.

Специалисты, исследующие проблему управления изменениями, предупреждают о том, что сильная организационная культура может препятствовать развитию компании и проведению в ней необходимых изменений. Для обозначения данной ситуации имеется понятие «культурный тупик», который появляется в результате образования незримой внутренней архитектуры организации, замедления процессов принятия решений, систем контроля и психологических моделей поведения. Это негативно сказывается на способности компании проводить инновации, а сама организация занимает защитную позицию. Считается, что основная причина кроется в психологической стороне организационной культуры, т. е. в комплексе

неписаных правил, которые сами себя поддерживают, но и ограничивают, а менеджеры, опирающиеся на них, утрачивают связь с реальностью и перестают замечать требования внешней среды. Чтобы избежать подобной ситуации, менеджерам необходимо постоянно держать под контролем ситуацию и своевременно проводить новые изменения. Категорию таких менеджеров иногда называют агентами изменений. Существуют следующие признаки распознавания таких менеджеров: им свойственно эффективно взаимодействовать с подчиненными, партнерами и клиентами, они не боятся общаться с руководством, умеют работать как самостоятельно, так и в команде, обладают хорошей интуицией и способны быстро принимать решения, оперативно исправляют ошибки, избегают бессмысленной работы, ориентированы на расширение своих знаний, чтобы без труда отслеживать развитие науки, техники и общества, обладают стратегическим мышлением, способны стабильно работать в условиях стресса. Они всегда привлекают к себе других собственной системой ценностей и демонстрацией уважения к корпоративным ценностям. Здесь также важно отметить, что такие менеджеры чувствительны к восприятию новых идей.

Все разнообразие норм поведения, существующих в организации и вытекающих из корпоративной культуры, в зависимости от цели, способа, характера, сферы применения, жесткости выполнения можно разделить на традиции, ритуалы, законы. Задачей руководителей, которые заинтересованы в развитии и успехе компании, является процесс создания этих элементов организационной культуры.

Правильно найденная миссия – это не только визитная карточка организации, но и мощный ресурс управления персоналом. Это разработка оценочного критерия действий, которые будут проводиться в компании, поэтому проработка миссии является точкой отсчета совершенствования системы управления организацией, тесно связанной со стратегией и политикой организации (табл. 3.2).

Таблица 3.2 – Соотношение понятий «миссия», «стратегия», «политика» и «направления деятельности»[1]

Термин	Определение	Примеры
Миссия	Причины существования компании, ее основные ценности и идеалы	Предоставление, производство продуктов и услуг, отличающихся высоким качеством, соблюдение международных стандартов
Стратегия	Долговременные цели компании и стратегия их достижения	Стратегия управления человеческими ресурсами. Стратегия диверсификации бизнеса. Стратегия цен. Стратегия управления качеством
Политика	Детализация подходов к основным компонентам стратегии, наиболее важные принципы и правила управления делом	Кадровая политика. Политика по осуществлению финансирования новых проектов. Маркетинговая политика
Направления деятельности	Конкретные шаги и действия, направленные на реализацию стратегии и политики компании	Программы найма и развития персонала, программа по проведению рекламных компаний

По мнению П. Друкера, некорректно сформулированная миссия может приводить к ситуации, когда персонал компании тратит время и усилия на выполнение действий, которые вообще не следует делать. **Миссия** – это обоснованная общая цель компании, четко обозначенная причина ее существования и ориентации, находясь на данном этапе своей деятельности, на рынке товаров или услуг[2].

Эти и другие ценности, разделяемые всеми работниками компании, используются для создания чувства принадлежности к организации или корпоративной идентичности, которая в свою очередь выражается в придании ценностного и эмоционального значения членству в определенной компании, принадлежности к значимому для человека сообществу.

Понятие «идентичность» подразумевает осознание человеком своей принадлежности к какой-либо группе, что позволяет ему понять свое место в

[1] *Карташова Л.В.* Управление человеческими ресурсами. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 236 с., с. 16.
[2] См.: Мартыненко Н. М. Технология менеджмента. – Киев : Леся, 2007. – С. 445.

социокультурном обществе и свободно ориентироваться в окружающей среде. Корпоративная идентичность порождает гордость за принадлежность к своей организации, мотивирует делать больше, чем от работника ждут и требуют, вызывает желание всегда отстаивать ее интересы.

Присутствие у работника чувства корпоративной идентичности свидетельствует о том, что он не только осознает ценности компании и четко следует правилам и нормам поведения, но и рассматривает свою карьеру во взаимосвязи с жизнью компании. Корпоративная идентичность демонстрирует уровень организационной культуры в компании, служит критерием того, насколько ее организационные ценности соответствуют личным ценностям ее сотрудников и насколько сама компания представляется ценностью для ее персонала.

Учеными Стэнфордского университета (исследования проводились с 1994 по 2000 г.) было обнаружено, что в тех молодых компаниях, которые выстраивали свою работу исходя из модели привязанности сотрудников к компании, развивалось чувство корпоративной идентичности, и они действовали эффективно. Ни одна из них не закрылась и не обанкротилась, тогда как показатель неудач в других организация, где работа была выстроена на технической, звездной, бюрократической или автократической моделях, составлял 13%. Компании, придерживавшиеся модели привязанности при найме работников, уделяли внимание тому, насколько хорошо новый сотрудник адаптируется к существующей организационной культуре компании[1].

В целом при формировании корпоративной культуры и корпоративных ценностей целесообразно действовать по алгоритму, состоящему из шести логических этапов, обязательно реализуемых в процессе управления изменениями в организации.

Этап 1. Осознание необходимости изменений. Вопрос рассматривался в начале данной главы. Здесь лишь отметим следующее: исключительно важно

[1] URL: http://www/e-xecutive.ru/publications/Review/sloan/article_947/

помнить, что любые нововведения стоит проводить только тогда, когда имеются действительно веские на то причины. Если изменения в организации запланированы в угоду самоутверждения лиц с завышенными как личными, так и профессиональными амбициями, то претворять их в жизнь ни в коем случае не стоит.

Этап 2. Селективный. Поиск внутри организации конкретных работников, которые восприимчивы к мотивам подчинения. Если такие сотрудники в компании отсутствуют, то необходимо прибегать к помощи внешних источников подбора персонала.

Этап 3. Диагностический. В рамках данного этапа осуществляется поиск наиболее слабых в работе организации мест, которые в первую очередь должны быть изменены. Это означает, что необходимо вычислить главное звено, проработав которое возможно было бы запустить весь план действий по проведению нововведений.

Этап 4. Креативный. Данный этап связан с поиском нового решения, благодаря которому будет устранено неэффективное функционирование слабого звена. В том числе анализируются все имеющиеся альтернативные варианты решения возникшей проблемы на предмет эффективности применения каждого варианта, после чего делается окончательный выбор.

Этап 5. Экспериментальный. В процессе реализации данного этапа осуществляется пробная реализация нововведения на небольшом участке организации с помощью стандартных методов управленческого моделирования.

Этап 6. Мотивационный. Здесь речь идет о мотивации персонала организации в пользу изменений. Остановимся на данном этапе подробнее.

В системе управления организационным поведением персонала давно выработаны три основных подхода к решению проблемы мотивации работников на проведение нововведений:

1) распределение полномочий;

2) односторонние действия;

3) делегирование полномочий.

Подход на основе распределения полномочий реализуется в двух направлениях:

●совместная работа руководителя и подчиненного на равной основе;

●руководитель определяет проблему, а подчиненный ищет путь ее решения.

Как показывает практика, первое направление действий результативно в ситуации, когда требуется решать проблемы, связанные с новаторством, второе – при внедрении рутинных изменений.

Суть подхода на основе односторонних действий состоит в том, что менеджер определяет содержание управленческого решения и тем или иным способом побуждает персонал его реализовывать.

В случае использования подхода на основе делегирования полномочий руководитель транслирует персоналу необходимую информацию и предоставляет ему свободу действий. На практике такой стиль уменьшает сопротивление работников переменам, однако снижает качество реализации нововведения и замедляет ход процесса изменений[1].

3.3. Особенности формирования корпоративных ценностей в высших учебных заведениях

Учитывая, что прошло немного времени с тех пор, как переход к корпоративному управлению учебными заведениями начал приниматься в расчет, феномен корпоративной культуры и корпоративных ценностей в вузах пока не имеет достаточной определенности.

Четко сформулированные корпоративные ценности повышают конкурентоспособность вуза на рынке, что особенно актуально в современных условиях. Автор разделяет мнение Т. О. Соломанидиной о том, что факторы внутренней корпоративной культуры организации с

[1] См.: Литвинюк А. А. Организационное поведение. – М. : Юрайт, 2014. – С. 353–354.

выработанной системой ценностей должны нейтрализовывать влияние внешних факторов (рис. 3.8).



Рисунок 3.8 – Факторы, влияющие на ценности вуза

Корпоративная культура вуза представляет собой систему отношений между сотрудниками, работающими в данной организации, а ее тип определяют личность руководителя, установленный им стиль управления (авторитарный, демократический), определенный этим стилем характер отношений с клиентами и партнерами, система планирования и отчетности, порядок принятия решений и методы контроля за их исполнением, принятая система моральных и материальных стимулов и т. д. И еще раз подчеркнем, что системообразующим элементом в корпоративной культуре такого типа является руководитель.

Определяющим фактором этих отношений может выступать несколько элементов системы, каждый из которых представляет отдельный тип

организационной культуры. При этом всякий раз она выглядит иной в зависимости от того, что считается ее системообразующим элементом.

Если в организации присутствуют два лидера (формальный и неформальный), это может способствовать тому, что организационная культура будет иметь двойственный характер (формальный и неформальный), что резко снижает степень ее положительного влияния на эффективность работы компании.

Автор рассматривает тип организационной культуры как некий набор общих духовных ценностей, которые разделяются всеми сотрудниками организации. Ее основным элементом является миссия организации. Все остальные элементы – фигура лидера, стиль управления, выбор стратегий, общие корпоративные ценности, традиции – составляют организационную культуру лишь в той степени, в какой помогают осуществлению миссии компании. Миссия в такой ситуации играет роль жизненной цели организации, в которой заключен смысл ее существования. По этой причине выполненная миссия будет свидетельствовать о завершении деятельности компании в данной системе организационной культуры. В этом и состоит отличие миссии от стратегической цели. Миссия относительно постоянна, не ограничена временными границами.

На взгляд автора, к функциям организационной культуры, так или иначе влияющим на результативность деятельности высшего учебного заведения, относятся:

- воспроизведение лучших элементов накопленной организационной культуры образовательного учреждения, создание новых ценностей и их накопление;
- оценочно-нормативная функция (оценка реального поведения отдельного работника, группы (подразделения), корпорации относительно существующих норм культурного поведения);

- функции регламентации и регуляции, т. е. применение организационной культуры как показателя и регулятора поведения персонала;
- познавательная функция (знакомство и принятие корпоративной культуры, которые происходят в процессе адаптации нового сотрудника, способствуют его включению в трудовую деятельность, определяют его эффективность);
- смыслообразующая функция (воздействие на мировоззрение работника, превращение ценностей компании в личные или конфликт между ними);
- взаимодействие и взаимопонимание сотрудников обеспечиваются посредством ценностей, принятых в компании, норм поведения и других элементов культуры;
- функция общественной памяти – выражается в сохранении и накоплении опыта организации.

Наиболее важным критерием корпоративной культуры вуза является присутствие в нем такой ценности, как «формирование знания». Содержательный анализ существующих типологий организационных культур показал отсутствие классификации, позволяющей определять культуру по степени ориентации на приращение знания. Представляется возможным выделить четыре типа организационной культуры, классифицированных по двум признакам: наличию мотивации на создание знаний и наличию условий для их создания.

Понятно, что сотрудник будет стремиться «снять» этот диссонанс, что может отрицательно сказаться на его поведении и его отношении к вузу.

В то же время, на наш взгляд, руководство учебного заведения даже в подобном случае может изменить ситуацию в лучшую сторону, воздействуя на поведение работника посредством механизма мотивации. Разработка адекватной системы мотивации позволит сблизить ценности работника с ценностями вуза.

Формирование корпоративных ценностей персонала объединенного университета должно подкрепляться системой стимулирования их трудовой деятельности, призванной формировать у персонала личную заинтересованность в развитии учебного заведения, мотивировать инновационную активность персонала с целью оптимизации объема и структуры участвующих в учебном процессе трудовых ресурсов, сокращения удельного веса затрат на оплату труда в общем объеме расходов образовательного учреждения, снижения заинтересованности кафедр в экстенсивном развитии учебной нагрузки, демотивации материальной заинтересованности преподавателей в работе за пределами университета. Все сказанное в совокупности будет способствовать сокращению объемов внешнего совместительства и привлечению к преподаванию высококвалифицированных специалистов на условиях почасовой оплаты их труда.

Таким образом, логично сделать вывод, что для высокой эффективности деятельности вуза необходимо, чтобы ценности персонала (НПР) совпадали с ценностями организационной культуры вуза и подкреплялись соответствующей системой мотивации. Обеспечить данную ситуацию возможно при следующих условиях:

1) отбор персонала в соответствии с организационной культурой высшего учебного заведения;

2) выявление ценностей и типа организационной культуры, которые разделяют уже работающие сотрудники;

3) учет предпочтительных типов организационных культур персонала и возможная корректировка методов воздействия на персонал;

4) формирование адекватной системы мотивации для влияния на поведение персонала в нужном для компании направлении.

Особое значение в развитии корпоративной культуры отводят воспитательным функциям, которые находятся в прямой зависимости с процессом формирования будущих специалистов.

Воспитательная работа в образовательном учреждении может быть предметом самых жарких дебатов на нынешнем этапе развития системы образования. Выдвинутый лозунг деидеологизации науки, перешедший поступательно в требование деидеологизации образования, логично завершился уничтожением прежней системы воспитания и исключением из стен образовательных заведений общественных и политических институтов предшествовавшего общества, которые несли основное бремя этой работы.

Однако рынок труда, оказывающий большое влияние на рынок образовательных услуг, предъявил новые требования относительно подготовки будущих специалистов. Среди них качества личности, уровень развития патриотизма и общей культуры. На практике данный вопрос встал достаточно остро, поскольку, если говорить экономическим языком, речь шла о том продукте, который производят учебные заведения. Должны ли подготовленные ими профессионалы обладать только набором специальных знаний и умений или также необходимо обладать определенными личностными качествами? В какой мере они должны нести ответственность за общую культуру выпускника, если учесть, что отсутствие определенного уровня культуры или каких-либо личностных характеристик помешает ему получить желаемую работу, стать успешным в жизни, взобраться по карьерной лестнице?

Уничтожение прежней системы привело к тому, что педагогические коллективы утратили ориентиры воспитания. Появились сомнения в том, что молодое поколение вообще необходимо воспитывать в системе образовательных учреждений страны. Устоялось мнение, согласно которому миссия учебной организации состоит в подготовке специалистов различных профессий, развитии в них соответствующих навыков и умений, а что касается формирования определенных личностных качеств – это является заботой самих молодых людей.

Вместе с тем существуют позиции, которые являются основополагающими для педагогики. В результате существования объекта и

субъекта воспитания, его целей и задач формируется либо педагогическая, либо социально-педагогическая система. Однако на практике, несмотря на то, что объект и субъект имеются, система воспитания не образовывает и, соответственно, не функционирует, поскольку в ней отсутствует базис построения данной системы. Ситуация такова: прежние корпоративные ценности были разрушены, а новые пока не сформулированы и лишь продекларированы. Понятно, что когда происходит стремительная перестройка социально-экономических отношений в социуме, это отражается на изоляции нашей страны в мировой политике. Система высшего образования, существовавшая в советское время, должна преобразовываться в соответствии с современными тенденциями. В настоящее время задача заключается в связывании процесса профессионального образования с процессом воспитания.

Общеизвестен тот факт, что духовно-нравственный компонент в системе педагогической деятельности является определяющим. Опыт показывает, что обучение, исключающее этот компонент и ставящее перед собой цель лишь передать максимальный объем знаний и обучить технологиям, не позволяет своим выпускникам в полной мере стать успешными в выбранной профессии.

Учитывая вышесказанное, крайне важно, чтобы образовательные организации осуществляли не только подготовку молодых людей к профессиональной деятельности, но и воспроизводство культурных ценностей, идей и норм. Очень важно знать не только какого профессионала готовит учебное заведение, но и какой тип личности оно сформирует.

Исторический опыт доказывает, что успешно и со всей ответственностью трудовую деятельность способны выполнять люди с универсальным мышление, умеющие понимать разницу и явления окружающей социальной действительности, видеть мир в его целостности и уметь создавать на этой основе организационные ценности вуза. Анализируя тенденции современного общества, можно говорить о том, что сейчас

происходит смена ценностных ориентаций – все большее значение приобретают личный успех и способы его достижения. Если раньше в нашей стране культивировались коллективные ценности, то на сегодняшний день произошел гигантский сдвиг в сторону индивидуализма, причем иногда в довольно острых проявлениях, часто оправдываемых рынком и конкуренцией.

В ситуации отсутствия целостного и общепризнанного идеала относительно воспитания одним из способов решения данного вопроса в высшей школе является проведение различных семинаров с известными своими достижениями людьми, которые во многом персонифицируют настоящее и будущее России. С практической точки зрения все вышеизложенное означает, что высшее образование должно осуществляться как при помощи трансляции знаний, так и посредством приобщения студента к значимым для государства организационным ценностям, что в свою очередь выдвигает иные требования к личности преподавателя.

Целью учебного заведения должно быть формирование из преподавателя-предметника, доносящего до студентов необходимую информацию, авторитетного наставника, квалифицированного специалиста, независимо от преподаваемого им предмета стремящегося сделать из своих студентов профессионалов, а также культурных людей, преданных своей стране. Такая цель может быть достигнута на примере его собственного образа жизни, который может стать для его учеников не только образцом и уроком, но и моделью поведения.

Целью воспитания в рамках учебного заведения является формирование квалифицированного специалиста, у которого сложилось понимание о том, что он сам, то, как он выглядит, его стиль и манера поведения, способы выстраивания отношений с окружающими, культура общения, речь и ее стилистика не только заключают в себе определенную социально-культурную ценность, но и обладают определенным значением и определяют его успешность в выбранной профессиональной сфере труда.

Вот почему вопрос о внутренней корпоративной культуре вуза очень актуален в целом. Следует иметь в виду, что корпоративная культура существует в каждой организации независимо от того, признается ли это коллективом или нет. Если отсутствуют ее осознание и диагностика, то развитие процессов происходит стихийно. Студенческая же культура является отражением организационной культуры преподавателей со всеми имеющимися случайностями и обстоятельствами. Влияние отдельных категорий работников вуза на корпоративную культуру студента, по мнению автора, выглядит следующим образом (табл. 3.3).

Таблица 3.3 – Влияние различных категорий работников ВУЗа на формирование корпоративной культуры студентов

Категория персонала	**Функция**	**Продукт-выпускник**
Менеджеры образования	Реализация системы контроллинга в учебной организации	Приобретение знаний и формирование способностей выпускника в соответствии с потребностями рынка труда
Научно-педагогические работники	Реализация учебного процесса, целью которого является передача студентам профильных знаний, умений и навыков, а также развитие профессионализма, креативности	Приобретение профильных знаний, навыков и умений, выработка способности к самообучению и саморазвитию
Инженерно-технические работники	Реализация технической стороны обучения, связанного с информационным обеспечением осуществления студентами практической деятельности – научной и инновационной, управленческой, самостоятельной работы	Приобретение навыков использования технологий поиска и систематизации в информационной среде, развитие способностей осуществлять инновационную деятельность
Специалисты по формированию организационной культуры	Реализация комплекса мероприятий по совершенствованию профессиональной и организационной культуры преподавательского состава	Развитие творческого потенциала, приобретение навыков культуры, неизменной по отношению к профессиональной деятельности
Все сотрудники организации	Участие в создании комфортных условий труда и учебной деятельности	Создание и подтверждение определенного имиджа образовательного учреждения

Корпоративная культура требует к себе системного отношения, чтобы ею занимались наравне с любыми иными аспектами деятельности учебной организации. Требуется квалифицированно продиагностировать существующую культуру, определить направления ее развития, проанализировать факторы, имеющие наибольшее влияние на нее, откорректировать те или иные ее элементы и параметры.

Для реализации этих целей требуются как конкретные организационные инструменты (например, средства массовой информации), так и соответствующие кадры для выполнения определенных функций формирования корпоративной культуры.

Формирование, разработка и управление организационной культурой – важный этап в формировании и развитии учебной организации, фундамент для эффективного управления изменениями и повышения социального статуса работников и выпускников вуза.

Управление культурой может включать в себя ее усиление или ослабление, адаптацию людей к культуре, ее развитие (рис. 3.9).

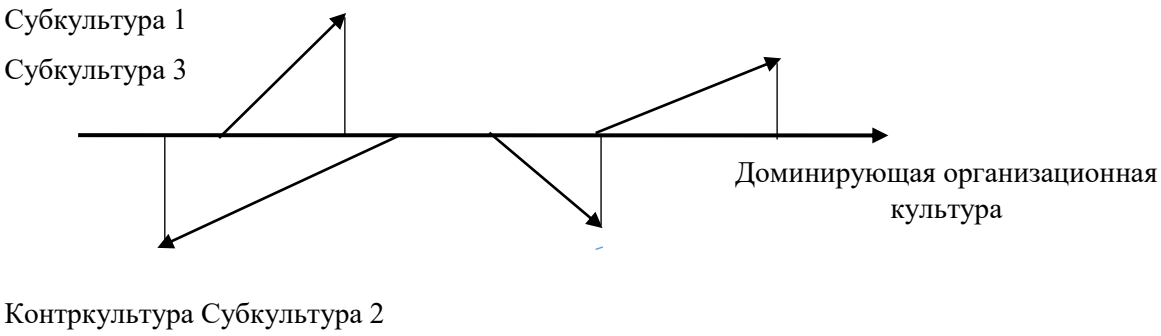


Рисунок 3.9 - Соотношение вектора доминирующей культуры и векторов субкультур

На рис. 3.9 каждая культура символически изображена в виде вектора. Вектор проекции неконфликтующих субкультур сонаправлен с вектором

доминирующей культуры и имеет положительное значение, в отличие от вектора контркультуры.

Руководству вуза периодически необходимо анализировать, как воспринимают организацию и присутствующую в ней культуру отдельные группы сотрудников. Описание субкультур отдельных подразделений необходимо для того, чтобы понять, насколько согласованно в рамках реализации общей стратегии компании действуют их руководители. Помимо этого, участники пользуются обратной связью, т. е. как каждый из них воспринимает культуру вуза на фоне остальных работников.

С учетом исследований практиков[1], по мнению автора, чтобы управлять организационной культурой вуза, необходимо обратить внимание на ряд критически важных элементов.

Ценности:

- рост и прибыльность вуза;
- лидерство в своей отрасли;
- интегрированность компании в единую систему образования;
- гибкость и скорость реагирования на требования внешней и внутренней среды;
- постоянное обучение;
- участие в управлении вузом.

Внешний вид и поведение персонала:

1) состав персонала вуза – по возрасту, полу и другим признакам;

2) какое впечатление производят сотрудники – уверенные в себе, динамичные приветливые, закрытые и т. д.;

3) как они одеты – вызывающе, стильно, дорого, одинаково и т. д.;

4) как они взаимодействуют между собой.

Структурирование рабочего пространства, интерьер:

[1] См.: Мартынова М. Корпоративная культура: сценарий изменения. – URL: http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=8015

- общее впечатление – технические особенности помещения: размер, освещенность, интерьер (типовой или с индивидуальным дизайном и т. д.);
- рабочие места – убранство: качество мебели, оргтехники, канцелярии; каким образом организовано рабочее пространство и хранение документации; наличие дополняющих интерьер элементов (сувениры, растения).

Структурирование времени:

1) график работы – нормированный или ненормированный рабочий день;

2) имеется ли соответствие назначаемого и реального времени – для внутренних и внешних встреч, соблюдение договоренностей по времени и срокам выполнения и т. д.

Правила:

- существующие и зафиксированные в официальных документах правила и нормы поведения; знакомы ли работники компании с ними и соблюдают ли они их, соответствуют ли данные правила и нормы друг другу и нормам, задаваемым извне; имеются ли исключения из правил;
- о чем не принято говорить и почему, запрещено ли проявление определенных чувств, например, несогласия;
- имеется ли система мотивации персонала, насколько она адекватна реальности и знают ли о ее существовании все работники организации; на чем основано поощрение конкретного работника; какова система санкций и как часто они применяются; кого и за что могут уволить.

Нормы поведения:

1) бизнес-ориентированность всех действий;

2) высокая скорость принятия решений;

3) постоянное развитие (continuous performance improvement);

4) свободный и открытый обмен информацией внутри учебной организации;

5) командный стиль работы;

6) инновационность и творческий подход к работе;

7) гибкость и лояльность коллектива;

8) осуществление обратной связи;

9) ответственное и инициативное поведение;

10) принятие риска.

Легенды, герои и антигерои: кто чаще всего упоминается сотрудниками в рассказах о компании, какие действия или качества данного человека они особенно выделяют.

Ритуалы и символы: какие действия или процедуры в компании происходят регулярно, как проходят совещания и собрания, на что обращается на них особое внимание, имеются ли корпоративные праздники и как они отмечаются.

Ценности и внутренние критерии эффективности: на каких критериях в первую очередь строится процесс принятия решений, какова иерархия ценностей в организации (справедливость, хорошие отношения, творческий подход и т. д.)[1].

По своей природе оргкультура является инертной по сравнению со многими другими сторонами жизни организации, но в то же время она не статичная и не является навсегда закрепленной формой взаимоотношений. При современном подходе к пониманию культуры в вузе ее рассматривают как органическое, во многом саморазвивающееся явление, а не некую жесткую механическую модель, которую можно воплотить в жизнь организации путем директивных указаний.

Для изменения организационной культуры требуются интенсивные и длительные усилия – процесс трансформации нередко растягивается на пять – десять лет. Критическое значение имеют в данном случае активное участие в процессе трансформации и поддержка новых ценностей и убеждений высшим менеджментом, равно как и обучение сотрудников.

[1] См.: Мартынова М. Корпоративная культура: сценарий изменения. – URL: http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=8015

Так, Б. З. Мильнер считает, что «работать над трансформацией корпоративной культуры легче, когда компания находится на этапах перехода – от ее формирования к росту и от зрелости к упадку»[1]. Если организация входит в стадию роста, то необходимые изменения организационной культуры принимаются работниками, так как культура организации еще не устоялась.

Если же организация вступает в стадию упадка, то изменения организационной культуры необходимы, так как эта стадия обычно предполагает оптимизацию численности персонала, снижение издержек и другие подобные меры, свидетельствующие о том, что организация переживает кризис, и которые драматически влияют на настроение сотрудников.

Ситуации, когда необходимо менять культуру:

- среда подверглась фундаментальным изменениям;
- быстрые изменения внешней среды при высокой конкуренции;
- организация находится в затруднительном положении;
- организация растет слишком быстро.

Методы изменения культуры аналогичны методам ее поддержания.

Прежде чем начать работу по созданию и развитию корпоративной культуры, требуется определить общие направления ее развития, понять, какие необходимы изменения, ясно осознавать цели организации, учитывать ее специфику. Важно выработать наиболее подходящую стратегию по формированию и развитию организационной культуры для своей образовательной организации, подготовить план изменений, предварительно выполнив диагностику существующей культуры. Методика диагностики организационной культуры представлена на рис. 3.10.

Когда следует менять культуру? На этот вопрос есть два ответа: в ситуации, когда сотрудников часто приходится контролировать, наказывать и стимулировать на определенные действия; постоянно, однако при этом важно понимать, что и как должно меняться (рис. 3.11).

[1] Мильнер Б. З. Теория организации : учебник. – 2-е изд. – М. : Инфра-М, 2004. – С. 70.

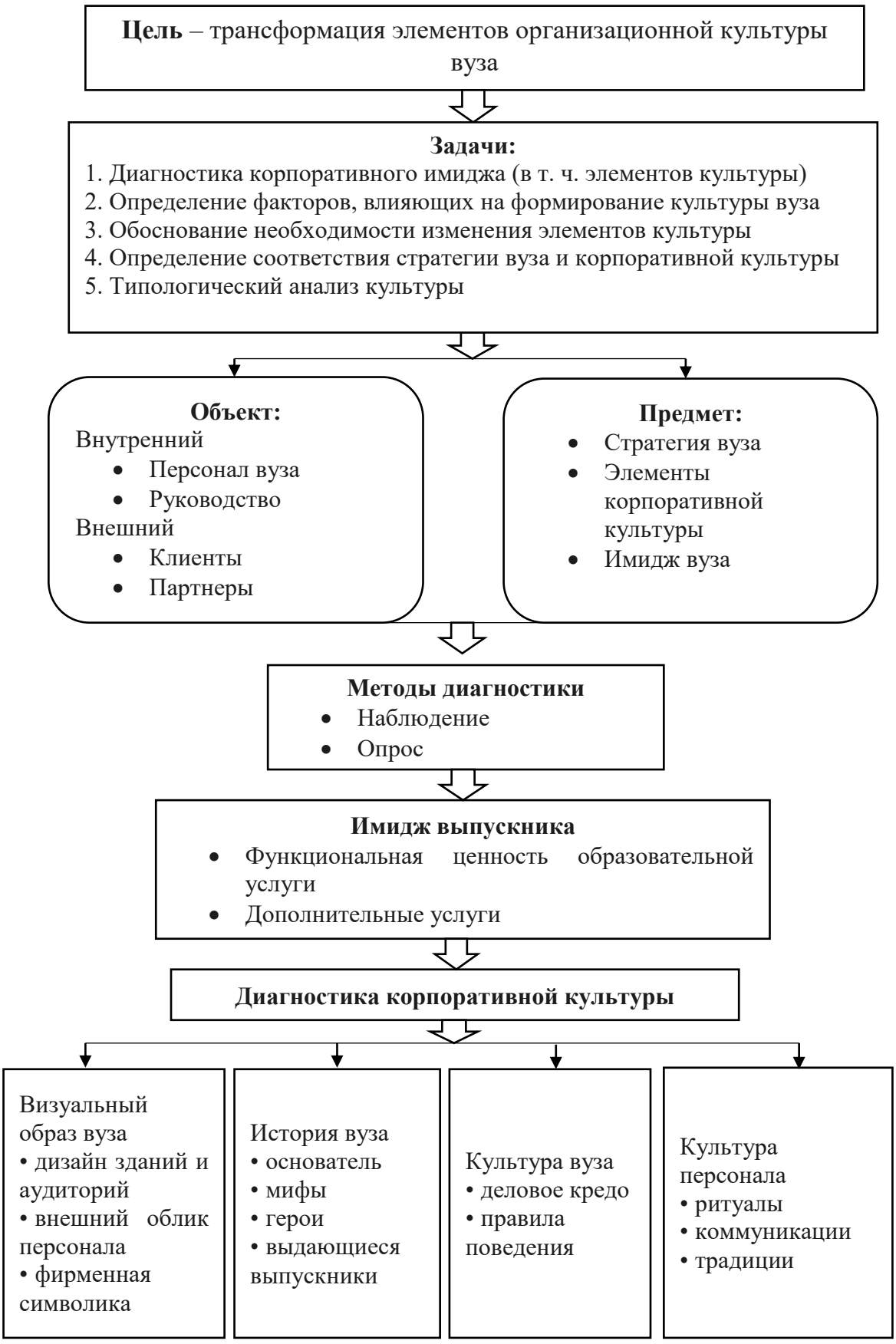


Рисунок 3.10 - Диагностика корпоративной культуры вуза

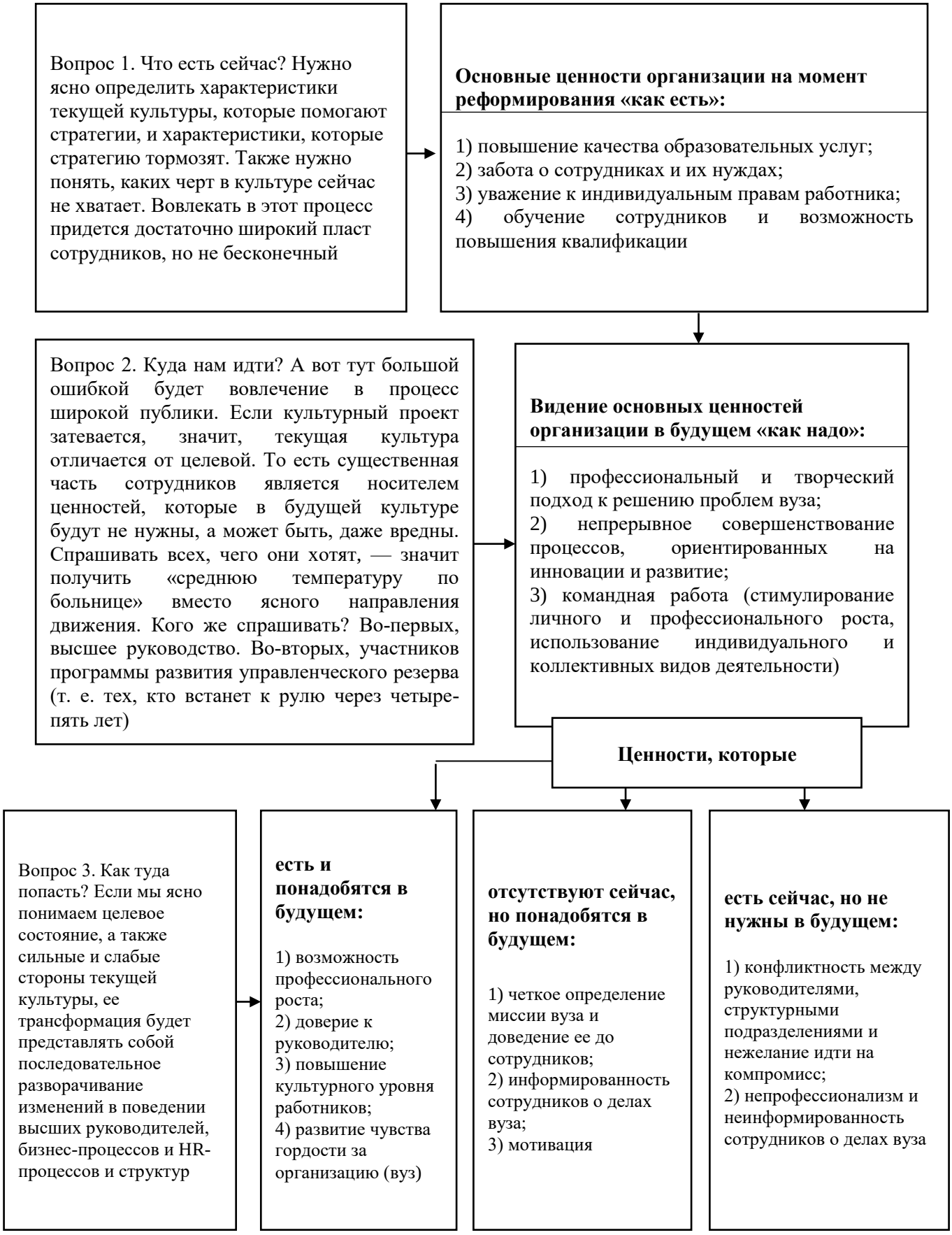


Рисунок 3.11 - Ценности, обусловливающие необходимость реформирования организационной культуры вуза

Выводы, сделанные С. Роббинзом, позволяют установить факторы, обусловливающие необходимость трансформировать культуру компании:

- «наличие серьезного кризиса в деятельности компании, спровоцированного подрывом status quo организации и ставящего вопрос об уместности (релевантности) текущей культуры;
- смена лидеров;
- небольшие размеры и срок существования компании. Чем моложе организация, тем менее укреплена и более пластична ее культура;
- общая слабость корпоративной культуры. Однако замена одной культуры на другую часто означает, что надо сменить систему управления, структуру компании и т. д., т. е. осуществить существенные организационные преобразования. Часто это невозможно или требует значительного времени»[1].

Для того чтобы изменить существующую культуру в правильном русле и сделать это эффективно и с наименьшими потерями, важно иметь четкое представление о том, какой должна быть новая культура. Для этого следует провести аналитическую работу, выделив в культуре отдельные ее составляющие, определив основные факторы по каждому ее элементу, которые его формируют или влияют на него, и поняв, как именно следует изменить этот фактор. Только целенаправленный подход, т. е. изменение нескольких факторов, которые влияют на элемент культуры, может дать результат (рис. 3.12).

Сохраняя организационную культуру, нельзя позволять ей застаиваться. Важно, чтобы изменение поведения руководителей начиналось с первого лица вуза, распространялось на проректоров, потом на средний менеджмент (деканов, заведующих кафедрами, руководителей структурных подразделений) и ниже. Многие инициативы по изменению культуры погибли именно из-за того, что топ-менеджеры пытались начать с изменения поведения рядовых сотрудников, вместо того чтобы изменяться самим. Таким образом, формирование и развитие организационной культуры представляет собой систему, состоящую из ряда уровней: первый уровень –

[1] Роббинз С. Основы организационного поведения. – М. : Вильямс, 2006. – С. 448.

деловая культура работников, в качестве подсистемы второй уровень – культура группы сотрудников подразделений, кафедр и отделов, объединенной какой-либо единой производственной функцией, третий уровень – культура определенных участников организации (топ-менеджеров и других категорий наемных работников). Каждый из этих участников обладает своим видением, своими ценностями и несет определенную нагрузку в деятельности организации, как внутрифирменной, так и внешней. Высший, четвертый уровень – культура всего вуза[1]. Успешные работники, демонстрирующие ложные ценности, представляют собой наиболее разрушительную силу. Если их не переубедить, они заблокируют изменения и сделают все дальнейшие действия бессмысленными.

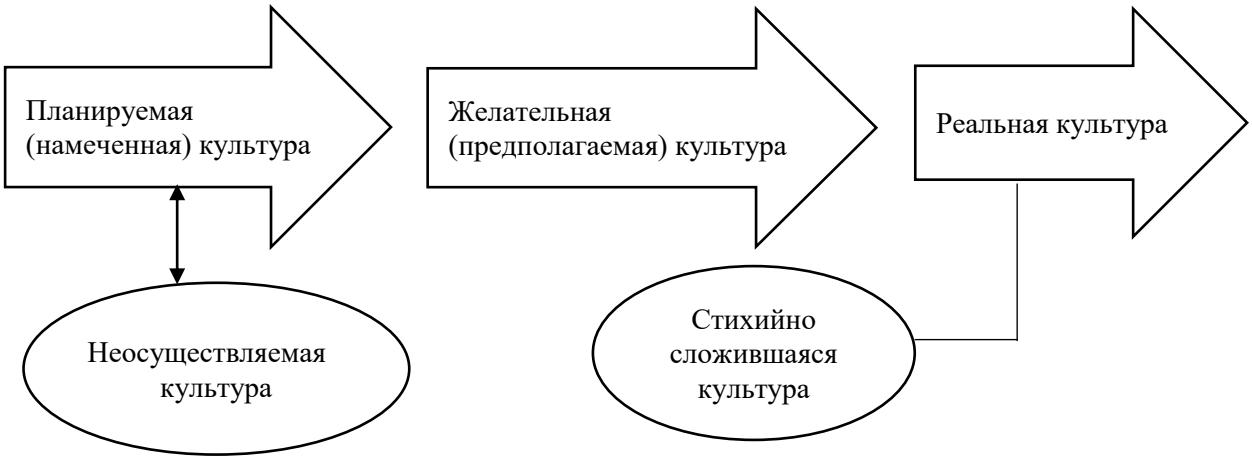


Рисунок 3.12 - Процессы формирования корпоративной культуры

Но когда менеджеры высшего звена предпринимают сознательные и решительные усилия не только по созданию, но и по насаждению того, что они надеются сделать доминантной культурой, эта культура действительно первоначально укореняется на следующем уровне организации (т. е. среди менеджеров среднего звена). Однако по мере того, как эта намеченная культура в дальнейшем распространяется менеджерами среднего звена среди сотрудников, не причастных к управлению, многочисленные факторы могут подействовать на нее и существенно изменить по сравнению с

[1] См.: Томилов В. В. Культура предпринимательства. – СПб. : Питер, 2000.

первоначальной задумкой. Верхним эшелонам управления необходимо знать, что подобное изменение может в действительности пойти на пользу организации и конкретному преимуществу организации. Этому культурному различию не обязательно следует препятствовать без дальнейшего изучения и анализа. В инновационной организации подобное культурное различие фактически должно поощряться[1].

За новой культурой и новыми ценностями всегда стоят конкретные бизнес-процессы. Необходимо внимательно проанализировать эти процессы и построить их реализацию в соответствии с новой культурой. Если возникает противоречие между действиями, которые надо выполнить в соответствии с процессами, и действиями, за которые наказывает или поощряет руководитель, сотрудник всегда выберет второе.

С введением новой культуры изменяются и HR-процессы, и подходы к работе с персоналом. Если служба управления персоналом будет нанимать работников в соответствии с новыми ценностями, а руководители и бизнес-процессы останутся старыми, то вновь нанятый персонал проработает недолго или через какое-то время «переформатируется».

Такие элементы организационной культуры, как многотиражки, брошюры и буклеты для новых сотрудников, корпоративные вечеринки и спортивные состязания, не играют принципиальной роли в трансформации культуры, хотя от них, конечно, отказываться не следует. Таким образом, при трансформации организационной культуры первое и самое важное – кадровые перестановки. Нужно избавиться от руководителей, чьи алгоритмы действий противоречат новым ценностям, и привлечь со стороны либо продвинуть по карьерной лестнице руководителей, которые станут ролевыми игроками в становлении новой культуры. С остальными руководителями должна начаться групповая или индивидуальная работа по коррекции их поведения в формате групповых сессий, наставничества, коучинга.

[1] См.: Ковальчик Ст., Гиусти Дж. В. Путь Хьюлетт-Паккард: соотношение предполагаемой и случайно сложившейся культуры в корпорации // Стратегическая гибкость. – СПб., 2005. – С. 97.

Глава 4. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОСНОВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОБЪЕДИНЕННОГО ВУЗА

4.1. Особенности интеграции вузов с разной организационно-ценностной культурой

Как было отмечено ранее, именно организационная культура придает вузу свою собственную идентичность и предоставляет всем членам коллектива ориентир для ожидаемого от них поведения в будущем.

Именно организационная культура во многом определяет, какими будут структура организации, ее основные бизнес-процессы, системы подбора, мотивации, развития, вознаграждения и т. д. (рис. 4.1).



Рисунок 4.1 - Интеграция управления человеческими ресурсами с организационной культурой[1]

[1] *Источник*: Кондратьев В. В., Лунев Ю. А. HR-инжиниринг: как построить современную модель организации деятельности персонала. – М. : Эксмо, 2007. – С. 354.

Подписанием документов о слиянии данный процесс не завершается. В зависимости от действия тех или иных факторов, при которых происходят слияния, данный процесс может занимать период до десяти лет. В этой связи время выступает ключевой организационной переменной.

Как показывает авторский анализ, потенциальные синергические эффекты от слияния вузов в полной мере не были реализованы на практике в силу того, что внутренний имидж РЭУ им. Г. В. Плеханова в глазах его персонала позитивен, но имеет расхождения по разным категориям работников: новые сотрудники оценивают РЭУ им. Г. В. Плеханова в некотором смысле отдельно от реалий своей работы в университете, с которыми непосредственно связаны. Отсюда существует определенное несовпадение между зафиксированным состоянием корпоративной культуры РЭУ им. Г. В. Плеханова и его имиджем в глазах сотрудников.

При присоединении к РЭУ им. Г.В. Плеханова вышеназванных вузов возникли интеграционные проблемы: территориальные структурные подразделения бывшего РГТЭУ, МЭСИ и СГСЭУ продолжали свое функционирование как отдельные независимые единицы, что практически сводит на нет возможный синергический эффект от их слияния на базе формирования единой корпоративной культуры; персонал отдельных структурных подразделений этих вузов вошел в новый университет в виде обособленных организационных структур, работники остальных были распределены по отдельным структурным подразделениям РЭУ, где они оказались в чуждой для них корпоративной среде.

Одной из вероятных причин расхождения между внутренним имиджем университета и состоянием его корпоративной культуры является система корпоративных коммуникаций, сложившаяся в университете. Спектр каналов коммуникаций «сверху вниз» и «снизу вверх» заужен, в результате чего и возник разрыв в информационном пространстве объединенного университета. Из сказанного следует, что ключевой задачей развития корпоративной культуры и корпоративных коммуникаций университета на

сегодняшний день можно считать преодоление разрыва между позитивным имиджем вуза и восприятием себя сотрудниками в контексте своего непосредственного окружения и проблемного поля. Другими словами, речь идет об интенсификации внутрикорпоративных коммуникаций, а также о развитии различных корпоративных каналов с акцентом на сокращении эмоциональной дистанции по отношению к университету в целом и его руководству, на эмоциональном вовлечении сотрудников в корпоративную жизнь.

В качестве аргумента в пользу такой постановки задачи следует добавить и то, что влияние лояльности (выражающейся в идентификации с университетом) на другие показатели состояния корпоративной культуры учебного заведения сильнее, чем обратное влияние этих показателей (удовлетворенность, самореализация, информированность) на лояльность. В итоге развитие лояльности является перспективным путем для достижения более «благополучной» внутренней ситуации в РЭУ им. Г. В. Плеханова. Оценка имиджа университета существенно отличается в зависимости от степени лояльности. Более высокая лояльность сочетается с более позитивной в целом оценкой характеристик внутреннего имиджа. Однако при этом общий профиль имиджа (преобладание качеств активности и силы при слабом или негативном значении эмоционально-оценочных компонентов имиджа) устойчив.

Рассмотрим более детально, каким же оказался внутренний имидж университета. Одним из основных вопросов, позволяющих нам определить его характеристики, был открытый вопрос анкеты «Какими тремя словами вы могли бы описать особенности РЭУ им. Г. В. Плеханова?». Четыре наиболее часто повторяющиеся характеристики, полученные в результате спонтанного ответа на поставленный вопрос, отражают позитивную динамику развития университета (табл. 4.1), его ориентацию на будущее (стабильный, перспективный, надежный, развивающийся). Следующие три характеристики выражают силу вуза (сильный, эффективный, крупный).

Таблица 4.1 - Основные характеристики имиджа РЭУ им. Г. В. Плеханова

Ранг качества	**Характеристика имиджа университета**	**Частота называния**
1	Стабильный	262
2	Перспективный	89
3	Надежный	69
4	Развивающийся	59
5	Сильный	53
6	Эффективный	52
7	Крупный, масштабный	51
8	Скупой, жадный	46
9	Прогрессивный	44
10	Активный	34
11	Растущий	31
12	Устойчивый	30
13	Большой	28
14	Открытый	25
15	Ответственный	23
16	Прибыльный	23
17	Престижный	18
18	Гибкий	16
19	Известный	16
20	Старый	14
21	Жесткий	14
22	Чужой	13
23	Успешный	12
24	Лидер	12
25	Современный	12
26	Единый	12
27	Уважаемый	11
28	Динамичный	11
29	Инновационный	11
30	Качественный	9
31	Организованный	8
32	Московский	8
33	Амбициозный	8
34	Мощный	7

Таким образом, во внутреннем имидже доминируют и преобладают позитивные характеристики (см. табл. 4.1). Однако уже на восьмом месте мы встречаем характеристику отрицательную – скупой, жадный. Во второй десятке еще одна негативная характеристика – жесткий. На 22-й позиции появляется определение «чужой». Собственно, этими тремя негативными качествами (из 34 наиболее повторяющихся) исчерпывается негатив, просматривающийся во внутреннем имидже университета.

Если полученное распределение характеристик оценить с точки зрения классической структуры восприятия (модель Ч. Осгуда), по которой выделяются три основные оси психологического пространства образов – сила, активность и оценка, то приведенные данные могут быть интерпретированы следующим образом.

Во внутреннем имидже университета доминирующим является сочетание сильно выраженных качеств активности с качествами силы при отрицательном значении качеств, связанных с его эмоционально-оценочной составляющей. Этот вывод вполне согласуется с упомянутой выше дистантностью внутреннего имиджа вуза.

Кроме того, оценка структуры внутреннего имиджа учебного заведения на основе частотного списка спонтанно называемых качеств согласуется с количественной оценкой выраженности качеств, полученной посредством обобщения оценок характеристик имиджа университета, которые респонденты давали в ходе анкетирования (рис. 4.2).

Из рис. 4.2 следует, что более выражены качества в секторах, близких по смыслу к факторам активности и силы. Одновременно «проваленным» в отрицательную сторону оказывается спектр эмоционально-оценочных качеств.

Таким образом, во внутреннем имидже РЭУ им. Г. В. Плеханова позитивные характеристики преобладают над негативными.

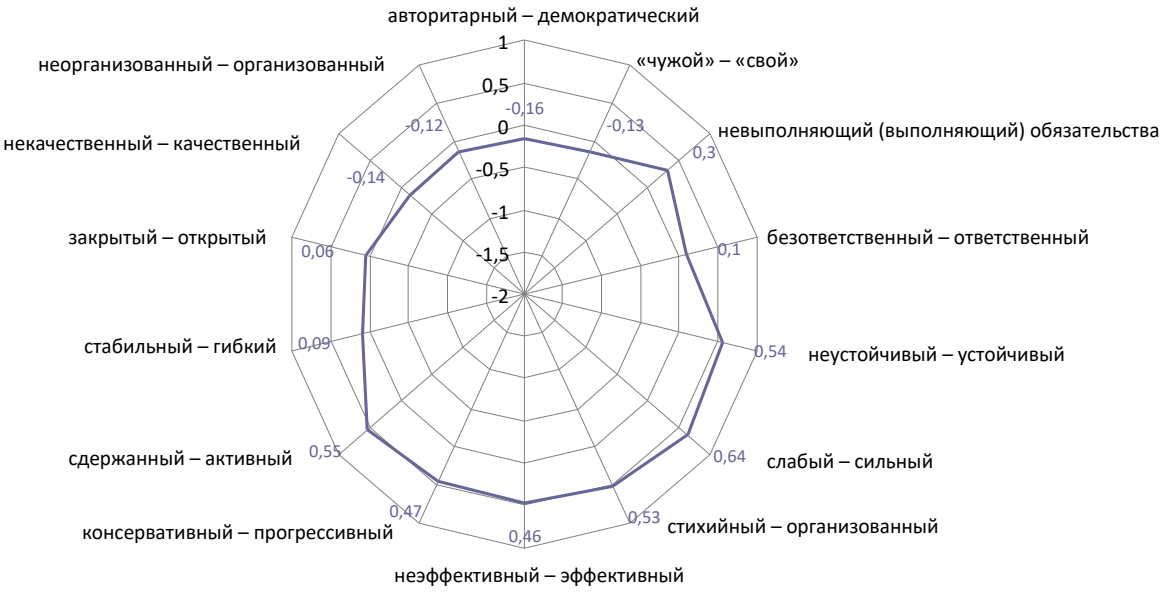


Рисунок 4.2 - Портрет внутреннего имиджа РЭУ им. Г. В. Плеханова

Сопоставим его с оценкой корпоративной культуры университета по факторам инновационности и качества. Для этого сотрудникам РЭУ им. Г. В. Плеханова было предложено подобрать похожие по смыслу, синонимичные характеристики понятия «инновационность». Результаты опроса около 270 респондентов представлены рис. 4.3. Анализ полученных ответов свидетельствует, что наиболее оптимальной методикой оценки степени инновационности корпоративной культуры РЭУ им. Г. В. Плеханова является подход, предложенный Г. Хофстеде[1]. Учитывая специфику настоящего исследования, данный подход был несколько расширен посредством добавления в анкету группы вопросов, позволяющих оценить степень инновационности / консервативности и качественности / косности корпоративной культуры.

Анкетирование охватывало три категории участников: студентов, служащих и профессорско-преподавательский состав университета.

В целом показатель «индивидуализм – коллективизм» у всех категорий сотрудников РЭУ им. Г. В. Плеханова находится в средней зоне с небольшим

[1] Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Sage. – Beverly Hills : Calif, 1980.

сдвигом в сторону индивидуализма. Представляется, что такое сочетание данного континуума благоприятно для осуществления инновационной деятельности, поскольку индивидуализм подразумевает максимизацию личной деятельности каждого человека, что характерно для научной работы. Но в то же время достаточно значим показатель коллективизма, который предполагает способность сотрудников университета к кооперированию, готовность к эмоциональной зависимости от коллег. Такое значение данного индикатора свидетельствует о возможности групповой работы в целях решения инновационных задач.



Рисунок 4.3 - Результаты ответа на вопрос «Какие критерии характеризуют инновационность корпоративной культуры РЭУ им. Г. В. Плеханова?»

Дифференциация показателя «Дистанция власти» уже более существенна. Так, в категории профессорско-преподавательского состава этот показатель достигает значения 6,3, что свидетельствует о принятии респондентами большей иерархичности и авторитарности управления в противовес демократичности. Поскольку именно профессорско-преподавательский состав, по сути, должен являться носителем инновационности и быть генератором преобразований, такое значение критерия говорит не в пользу инновационности университета. Вместе с тем

служащие вуза показывают приемлемое, в 5,67 пункта, значение показателя дистанции власти, а опрошенные студенты иллюстрируют значение показателя, равное 4,9. Видимо, резерв повышения инновационности находится именно в студенческой аудитории.

Следующим критерием предложенной методики является измерение показателя «Тенденция к избеганию неопределенности». Средние значения показателя в 5,8 пункта среди профессорско-преподавательского состава и 5,2 пункта среди студентов явно свидетельствуют о готовности большинства сотрудников к риску ради успеха, о негативном отношении персонала к доминированию обязательных правил и инструкций. Однако крайние формы соревнования и конкуренции между сотрудниками также не будут социально одобрены. Такое положение дел благоприятствует достижению инновационных целей. Симптоматичной в этой связи является высокая степень избегания неопределенности среди служащих университета. Показатель в 8,01 пункта можно трактовать как готовность данной категории сотрудников РЭУ им. Г. В. Плеханова в определенных ситуациях выступить в качестве барьера реализации инновационных программ.

Параметр «мужественность – женственность» организационной культуры отражает мотивационную направленность персонала на достижение инновационной цели или выполнение творческого задания. Значение показателя в 8,2 пункта среди профессорско-преподавательского состава свидетельствует о том, что сотрудники придают большее значение гармоничным дружеским отношениям внутри организации, нежели индивидуальному успеху и возможности продвигать инновационный продукт. Очевидно, что активизация инновационной деятельности в этих условиях будет связана с большим вниманием руководства к гуманизации научно-исследовательского труда, поддержанию хороших отношений между членами коллектива.

В то же время студенческий контингент демонстрирует более «мужскую» культуру, что означает готовность быть признанным,

самореализоваться, делать карьеру. Значение данного критерия среди служащих университета находится в средней зоне.

Далее в исследовании фигурирует один из интегрированных в используемую методику параметров – «инновационность – консерватизм». Очень симптоматично выглядит в этой связи значение данного показателя в 7,1 пункта у профессорско-преподавательского состава. В целом по выборке это означает неготовность педагогов быть лидерами инновационных процессов, нежелание использовать новые формы и методы исследования и обучения. В то же время оцениваемая студентами степень инновационности в 3,75 пункта свидетельствует о четко сформулированном запросе обучаемого контингента в нововведениях, о способности действовать исходя из конкретных условий, не опираясь на традиционные методы решения той или иной задачи. Среди служащих университета значение данного критерия находится в средней зоне с небольшой тенденцией консерватизма.

Наконец, рассмотрим параметр «качественность – косность». Сами преподаватели характеризуют качество своей работы как среднее. Выше его оценивают студенты. В то же время сотрудники университета оценивают качество работы достаточно высоко – в 7,2 пункта.

Следующим этапом настоящего исследования является построение профиля корпоративной культуры РЭУ им. Г. В. Плеханова по выбранным категориям и в целом по университету. Графическая интерпретация полученных данных представлена рис. 4.4–4.7.

Литеры A, B, C, D образуют квадранты. Каждый квадрант представляет собой определенную корпоративную культуру на основе определенных представлений о результативности, ценностях, стилях руководства. В результате образуется четыре вида культуры: иерархическая (бюрократическая), рыночная, клановая и адхократическая.



Рисунок 4.4 - Профиль корпоративной культуры РЭУ им. Г. В. Плеханова на основе анкетирования профессорско-преподавательского состава



Рисунок 4.5 - Профиль корпоративной культуры РЭУ им. Г. В. Плеханова на основе анкетирования служащих



Рисунок 4.6 - Профиль корпоративной культуры РЭУ им. Г. В. Плеханова на основе анкетирования студентов

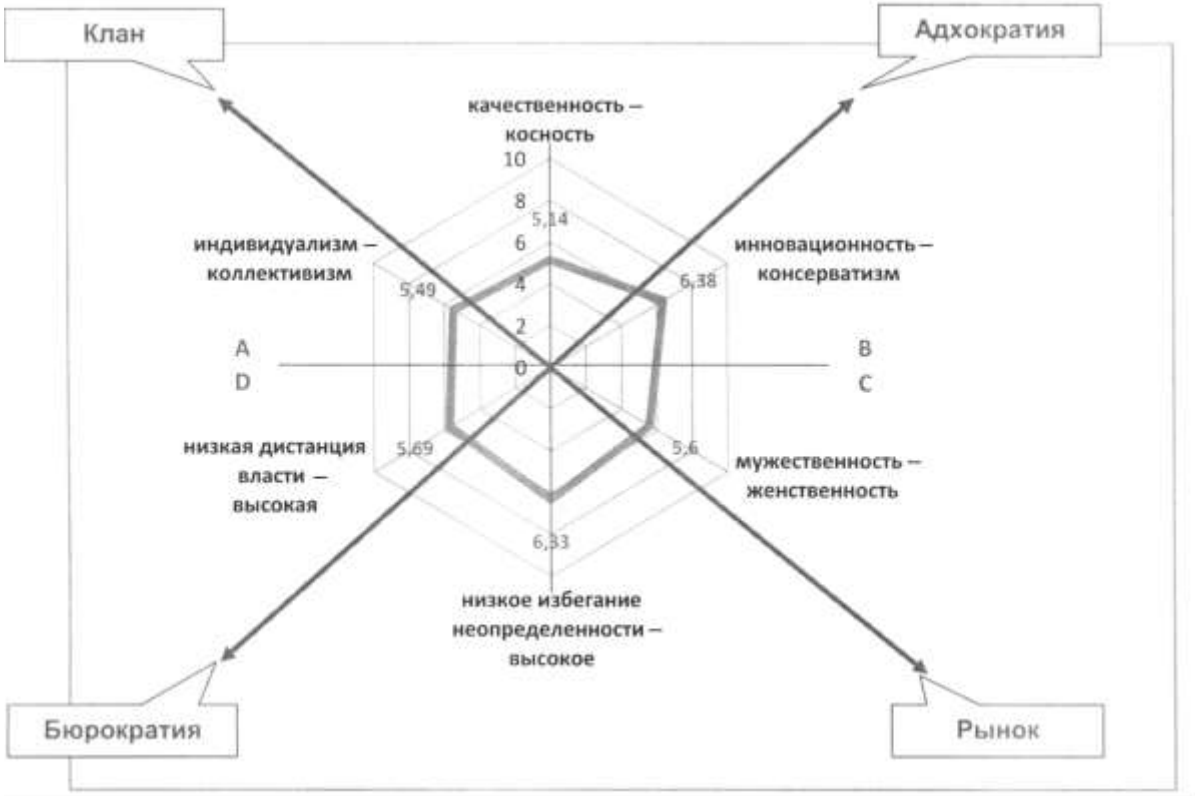


Рисунок 4.7 - Обобщенный профиль корпоративной культуры РЭУ им. Г. В. Плеханова

Совместив полученный обобщенный профиль с методикой оценки корпоративной культуры Камерона – Куинна (см. п. 3.1)[1], получим обобщенный профиль корпоративной культуры РЭУ им. Г. В. Плеханова (см. рис. 4.7). Сопоставление позитивных характеристик внутреннего имиджа университета с проблемным состоянием его корпоративной культуры указывает на то, что на сегодняшний день не преодолена дистантность у многих сотрудников по отношению к своему учебному заведению. Усиление же корпоративной культуры вуза возможно, по мнению автора, в частности, за счет разработки информационной программы по продвижению и усилению корпоративной культуры вуза, ориентированной на обеспечение высокого уровня лояльности сотрудников, а также формирования корпоративных ценностных установок и этических норм в области качества профессиональной деятельности преподавателя РЭУ им. Г. В. Плеханова. В то же время потенциал позитивного внутреннего имиджа может быть использован (через развитие различного рода корпоративных программ с выраженным акцентом на эмоциональное вовлечение сотрудников) для преодоления критических моментов во внутренней ситуации в вузе.

Рассмотрим, как все перечисленное влияет на развитие объединенного университета. Бывшие территориальные подразделения РГТЭУ и МЭСИ будут рассматривать сложившуюся ситуацию как неудобную или временную. До тех пор, пока администрация территориальных подразделений не будет видеть реальных угроз своему статусу и экономическому положению, они будут жить по своим законам и генерировать признаки внешней лояльности администрации РЭУ им. Г. В. Плеханова. При малейших сигналах угрозы своему существованию могут возникнуть следующие стратегические линии поведения:

- попытки найти новый головной вуз, куда можно перейти на правах факультета или института, или крупный рейтинговый столичный

[1] См.: Камерон К. С., Куинн Р. Э. Диагностика и изменение организационной культуры : пер. с англ. – СПб. : Питер, 2001.

университет, который на некоторое время обеспечит им возможность существовать по установившимся нормам и правилам[1];

- создание (с использованием личных связей с администрацией субъекта Российской Федерации) на месте филиала нового регионального вуза и выход из-под контроля РЭУ им. Г. В. Плеханова[2];
- выведение незаконным путем финансовых активов структурного подразделения и прекращение его существования[3].

Продолжение функционирования в рамках РЭУ им. Г. В. Плеханова отдельных подразделений присоединяемых вузов как независимых единиц будет до тех пор, пока не выяснится, что прежние шаблоны поведения не соответствуют новой реальности, а новоиспеченные сотрудники не понимают друг друга. В результате коммуникации будут буксовать, а в совместной работе могут возникнуть серьезные сбои.

Многие бывшие работники присоединяемых вузов погружаются в чуждую для них корпоративную среду и быстро меняют место работы.

Обозначенная выше проблема является типичной для подобных слияний и поглощений. Неуспешность слияния имеет место в большинстве случаев не из-за нехватки финансирования или по причине неоптимизированности различных бизнес-процессов, а в результате несоответствия существенных элементов прежней корпоративной культуры планам развития новой организации или из-за отсутствия устойчивых планомерных усилий по ее формированию исходя из новых условий работы.

Следует отметить, что по результатам мониторинга Минобрнауки России в 2016 г. число неэффективных государственных и муниципальных вузов сократилось до 11 организаций. В 2015 году их было 25[4].

На работу с персоналом объединенного вуза влияет и такая специфическая черта, как низкая мобильность научно-педагогических

[1] Данная линия поведения будет актуальна для финансово устойчивых средних по размеру филиалов.
[2] Подобный вариант поведения будет характерен для крупных территориальных подразделений, которые по численности обучающихся зачастую превышают мощность отдельных вузов своего региона.
[3] Такую стратегию могут выбрать территориальные подразделения, которые уверены, что в ближайшее время они по тем или иным причинам будут ликвидированы.
[4] Неэффективных вузов стало меньше // Метро. – 2016. – 27 июня. – С. 14.

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 качестве работы преподавателя, его приверженности к новой компании. Можно нанять лучших руководителей, затратить большие средства, написать множество программ развития, однако в конечном счете процесс изменений упирается в организационное поведение ключевых людей – тех, кто делает университет университетом.

Таким образом, корпоративная культура и лежащие в ее основе корпоративные ценности должны выстраиваться постепенно, ориентироваться на стратегию развития объединенного университета. Все это в совокупности повысит качество работы по УЧР вуза. Формировать корпоративную культуру необходимо на всех уровнях (топ-менеджмент – ключевые руководители – средний менеджмент – сотрудники), чтобы в результате прийти к органичному объединению структур и всех сотрудников. По мнению автора, самое трудное в процессе слияний и поглощений – не консолидация финансовых и материальных ресурсов, перевод контингента обучающихся, а объединение персонала. То есть создание организационной культуры успеха суть эффективная корпоративная культура.

Рассмотрим различия четырех классических факторных признаков Г. Хофстеде по отношению к корпоративным культурам объединяемых вузов. Этими признаками являются:

1) степень выраженности индивидуализма и коллективизма;

2) степень дистанции власти и степень возможности работников компании открыто выражать несогласие с мнением своего руководства;

3) соотношение в системе ценностей «мужских» ориентиров деловых культур (стремление проявить себя, выделиться, продвинуться по служебной лестнице, заработать и др.) и «женских» (моральные и этические принципы, хорошие отношения с окружающими, качество жизни и др.);

4) избегание или принятие неопределенности (в одних корпоративных культурах принято разрабатывать подробные инструкции, регламенты и правила поведения на все случаи жизни, в других сильнее опора на логику и здравый смысл, и поведение сотрудников более ситуативно)[1].

С учетом приведенных выше факторов можно осуществить количественное исследование культурной совместимости организаций и дать ее оценку с помощью показателя дистанции культуры:

$$D = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^{4} (S_{ai} - S_{bi})^2}}{4},$$

где D – уровень дистанции корпоративных культур;

S_{ai} – значение i-го показателя для РЭУ;

S_{bi} – значение i-го показателя для РГТЭУ.

Для расчета показателя D используем следующие значения экспертных оценок параметров Хофстеде, которые обычно определяются по десятибалльной шкале (табл. 4.2).

Как видно из данных табл. 4.2, показатель уровня дистанции корпоративных культур РЭУ и РГТЭУ оказался равным 2,136. Это является если не критическим, то достаточно большим значением. Описанные выше данные позволяют сделать предположение, что несовместимые корпоративные культуры объектов слияния порождают отрицательную командную синергию в процессе объединения вузов, что, несомненно, негативно сказывается на результативности подобных реорганизаций.

[1] См.: Литвинюк А. А. Организационное поведение. – М. : Юрайт, 2014. – С. 471–475.

Таблица 4.2 - Расчет уровня дистанции корпоративных культур РЭУ и РГТЭУ

Показатель Г. Хофстеде	**Средние показатели по России по экспертной оценке Г. Хофстеде**	**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

Отсюда следует, что в процесс слияния необходимо вовлекать максимальное количество сотрудников, в том числе (и, может быть, прежде всего) рядовых, 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 это касается ситуации, когда произошло враждебное поглощение) имеется большая вероятность возникновения отрицательной синергии по причине того, что сотрудники объединенных компаний оказывают весьма негативное влияние друг на друга, на общий трудовой процесс и продуцируют конфликты во взаимоотношениях.

Итоги деятельности коллектива и степень удовлетворенности всех его членов достигнутыми результатами свидетельствуют о том или ином уровне сплоченности команды. Оба эти критерия крайне важны, поскольку первый из них превалирует в коротком горизонте планирования, а второй оказывает долгосрочное влияние; пренебрежение этим критерием чревато накоплением нерешенных проблем и их обострением в среднесрочной перспективе.

Таким образом, при слиянии вузов важнейшими задачами системы управления человеческими ресурсами являются подбор и расстановка кадров на основе диагностики их профессиональной пригодности, обеспечение трудовой дисциплины, стимулирование и мотивация трудовой деятельности, управление формальными и неформальными группами, подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала и НПР.

4.2. Проектирование системы управления человеческими ресурсами объединенного вуза, основанной на корпоративных ценностях его персонала

При слиянии возникают вопросы, связанные с потерей брендов, интеллектуальной собственности, построением единой корпоративной культуры и системы управления персоналом. Так, важно в условиях слияний и поглощений согласовать кадровые функции, технологии и процессы с требуемым культурным контентом, поскольку этот контент должен достаточно быстро меняться. Кадровые процессы должны настраиваться таким образом, чтобы подбирать нужных кандидатов, являющихся носителями соответствующей новой стратегии организационной культуры или способных быстро усвоить ее, а затем в свою очередь обучать других корпоративным моделям поведения и стимулировать соблюдение требуемых алгоритмов действий.

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова – первый экономический вуз России. Можно с уверенностью утверждать, что РЭУ им. Г. В. Плеханова сегодня – узнаваемый и эффективно зарекомендовавший себя образовательный и научный бренд. Десятки тысяч выпускников университета успешно трудятся в России и за рубежом, многие из них по праву составляют гордость российской экономики. Это крупнейший учебный и научный центр по подготовке и переподготовке специалистов высшей квалификации в области экономики и товароведения. Миссия университета – предоставление полного спектра возможностей для

получения высшего образования, соответствующего международным образовательным стандартам и продолжающего лучшие традиции отечественной высшей школы.

В России весьма распространен подход, согласно которому управление человеческими ресурсами представляет собой обособленную систему и не включается в общий образовательный процесс. Кроме того, управление человеческими ресурсами многими руководителями воспринимается в качестве обслуживающей (инфраструктурной) функции, существующей и действующей обособленно. В результате этого происходит то, что руководители высшего звена не всегда способны адекватно оценить истинный вклад данной системы относительно достигнутых результатов и целей, что ведет к снижению или даже потере интереса к ее работе.

Многие образовательные учреждения ставят перед собой цель обеспечить максимальную отдачу от персонала посредством осуществления мотивационных мероприятий, направленных на достижение целей организации, а также через создание и развитие объективной и результативной системы оценки личного вклада каждого сотрудника. Иными словами, они не просто ориентированы на решение кадровых вопросов на всех уровнях, а направлены на формирование комплексной системы управления человеческими ресурсами вуза.

Рассмотренные выше законодательные и организационные изменения в работе вузов настоятельно требуют перестройки работы с НПР и УВС путем перехода от технологии отдела кадров к технологии управления персоналом, в наиболее продвинутых вузах – управлению человеческими ресурсами.

Сегодня в адрес профессорско-преподавательских кадров российских вузов высказано немало критики в части их несоответствия требованиям международных стандартов:

- приход в вуз нового поколения молодежи – поколения Z – с новым менталитетом и отношением к жизни, учебе, в результате чего предъявляются новые требования к НПР;

- отток перспективных и способных выпускников в предпринимательскую сферу и за рубеж;
- отсутствие фактического конкурса преподавателей: зачастую конкурсы, организованные с целью замещения вакантной должности, формальны и происходят с участием одного преподавателя;
- смена поколений профессорско-преподавательского состава (научно-педагогических работников – НПР), физическое старение кадров, приводящее к нестабильности НПР по профессиональным и возрастным характеристикам, что затрудняет обновление и развитие научно-образовательной сферы;
- недостаточный профессионализм в своей предметной области, имеющий место в силу ряда причин, среди которых необходимо выделить отсутствие должного стимулирования труда преподавателей;
- недостаток компетенций (знаний и умений): например, незнание иностранных языков, низкая активность относительно осуществления публикаций в международных рецензируемых изданиях;
- снижающийся уровень диссертационных работ, девальвация ученых степеней.

Отмеченные тенденции являются следствием:

1) падения общественного престижа профессии «преподаватель высшего учебного заведения»;

2) недостаточно высокого уровня заработной платы;

3) отсутствия эффективной системы комплексной мотивации;

4) неполной удовлетворенности преподавателей материально-техническими и научно-информационными условиями труда;

5) чрезмерной аудиторной нагрузки и отчетности;

6) снижения доли исследовательской и методической составляющих в деятельности преподавателя.

Опыт университетов с богатыми традициями образовательной и научной деятельности демонстрирует, что они, ориентируясь на внедрение

инноваций, подчеркивают, как важно при этом продолжать традиции, обеспечивать преемственность поколений в научной и образовательной сферах, формировать научно-педагогический состав, который был бы способен сохранить и продолжить развитие научной школы на принципах сочетания преподавательской и исследовательской деятельности.

Учитывая, что присоединение для самих вузов очень часто представляет собой безальтернативный выбор в целях недопущения уменьшения потенциала сильного (базового) вуза, необходимо искать сильные и слабые стороны каждого из объединяемых вузов, т. е. проводить SWOT-анализ (табл. 4.3), с тем чтобы усилить стратегические аспекты в работе с персоналом. Такой анализ позволит определить основные направления повышения эффективности управления человеческими ресурсами вуза (рис. 4.8).

Таблица 4.3 - SWOT-анализ системы управления человеческими ресурсами при объединении вузов

Сильные стороны (Strengths)	**Слабые стороны (Weaknesses)**
Высокий уровень лояльности и удовлетворенности персонала	Большая численность персонала
Последовательная политика развития и подготовки кадров	Существующая система оплаты труда не отличается «прозрачностью» для сотрудников
Большой опыт работы НПР в силу низкой текучести кадров	Для специалистов, работающих в разных регионах, установлены разные системы оплаты труда
Снижение удельных затрат за счет внедрения передовых технологий обучения и новейшего оборудования	Социальные льготы распределяются по принципу «уравниловки», слабо зависят от личной результативности работников
Возможности (Opportunities)	**Угрозы (Threats)**
Сильный корпоративный бренд (известность и стабильность вуза)	Географическая разбросанность филиалов
Сильная социальная политика и привлекательный компенсационный пакет	Условия работы
	Переманивание специалистов со стороны конкурентов
	Старение НПР, увеличение среднего возраста руководителей и специалистов, недостаточный приток молодежи

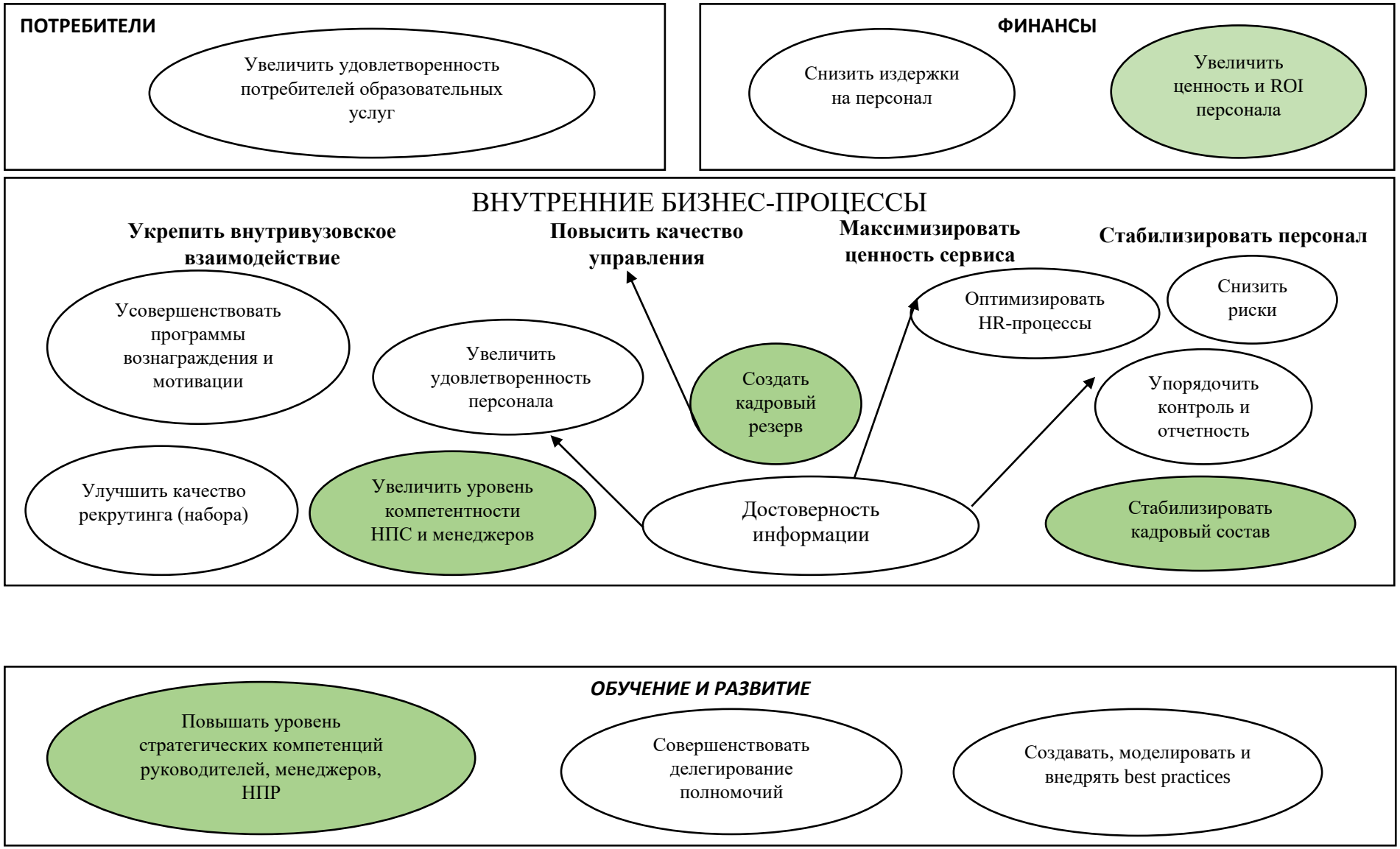


Рисунок 4.8 - Направления повышения эффективности УЧР вуза

Кадровая стратегия (стратегия управления человеческими ресурсами) – это специфический набор основных принципов, правил и целей работы с сотрудниками, конкретизированных с учетом типа стратегии вуза, его организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Важным мероприятием разрабатываемой кадровой стратегии должна быть работа с кадровым резервом и развитие аспирантуры и докторантуры.

Являясь одним из базовых механизмов подготовки научно-педагогических кадров преподавателей высшей квалификации, аспирантура находится на достаточно низком уровне.

Интенсификация международной и внутрироссийской академической мобильности научно-педагогических работников является важным направлением стратегии, но приглашение высококвалифицированных ученых и преподавателей из-за рубежа требует от образовательных учреждений значительного развития инфраструктуры, которая позволяет работать (в аудиториях, лабораториях, библиотеках, лабораториях) в условиях, соответствующих уровню ведущих университетов мира.

Повышение квалификации и стажировки связано с развитием профессиональных компетенций профессорско-преподавательского состава, научных и инженерно-технических работников и специалистов, административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала.

Рассмотрим данные процессы на примере РЭУ им. Г. В. Плеханова. Кадровая стратегия вуза в значительной степени ориентируется на критериальные значения показателей государственной аккредитации, которые используются при определении вида образовательной организации. Все высшие учебные заведения, претендующие на определенный статус (федерального или национального университета), обязаны соответствовать аккредитационным требованиям.

Разрабатывая стратегию работы с НПР университета, в ней необходимо подробно прописать структуру НПР. Так, в 2013 г. в РЭУ им. Г. В. Плеханова доля кандидатов наук составила 49,08% (среднее значение Минобрнауки

России – 55%), на 1 июня 2014 г. она уже составила 50,9%, к началу 2015 г. достигла 55,2%, а на начало 2016 г. – 56,3%.

По критериям Минобрнауки России штат университета должен содержать не менее 50% преподавателей, в большинстве университетов этот показатель составляет 70%. Так, кадровый потенциал подразделений факультетов МГУ (профессорско-преподавательский персонал) составляет ~81%. В целях достижения данного показателя вузами ведется активная работа по сокращению численности совместителей и почасовиков.

В настоящее время преподавательскую деятельность в РЭУ осуществляют 35% профессоров, 20% доцентов, 20% преподавателей и 25% ассистентов, при этом не менее 33% преподавателей ведут также научную и проектную деятельность. Такой качественный состав позволит университету к 2017 г. стать центром фундаментальных исследований мирового уровня.

Согласно аккредитационным показателям Минобрнауки России в штате университета должно находиться не менее 60% преподавателей с учеными степенями и не менее 10% докторов наук и/или профессоров. По состоянию на 1 июня 2014 г. «остепененность» в РЭУ составила 73%, а на 1 января 2016 г. она достигла уровня 75–78%, увеличение числа кандидатов наук в штате РЭУ планируется осуществить в 2017 г. путем приема на работу НПР и защитившихся сотрудников университета и за счет обеспечения открытого альтернативного конкурса на замещение вакантных должностей НПР (не менее двух человек на место по конкурсу).

Согласно федеральной целевой программе доля ППС высшей научной квалификации (кандидат или доктор наук) в общей численности государственных и муниципальных образовательных учреждений в 2013 г. составляла 63–64%. Этот показатель является также одним из оценочных критериев эффективности проведения программ развития НИУ. В большинстве НИУ данный показатель в среднем составляет 68,8%. Показатель кадрового состава, используемый при рейтинговании

эффективности вузов Минобрнауки России, с 2012 по 2016 г. вырос на 28,4% (табл. 4.4).

Таблица 4.4 - Показатель кадрового состава РЭУ им. Г.В. Плеханова в рейтинге эффективности вузов Минобрнауки России

№ п/п	Наименование показателя	Значение показателя вуза		
		2012	2016	2016 к 2012
1	Удельный вес численности молодых ученых (без ученой степени – до 30 лет, кандидаты наук – до 35 лет, доктора наук – до 40 лет) в общей численности НПР, %	19,4	24,9	128,4

Многие российские университеты, в том числе РЭУ им. Г. В. Плеханова, нацелены на омоложение кадрового состава, но, однако, возможности и планы у вузов различны. В университете в 2012 г. средний возраст руководителей высшего звена составлял 56 лет (в 2016 г. – 55 лет), деканов – 51 год (в 2016 г. – 52 года), заведующих кафедрами – 56 лет (в 2016 г. – 56 лет), профессорско-преподавательского состава – 48 лет (в 2016 г. – 49 лет). В целом можно сделать вывод, что в объединенном университете сохраняется относительная стабильность возрастного состава.

Вопрос омоложения кадрового состава может быть решен двумя способами в комплексе:

1) осуществлением подбора молодых работников;

2) снижением показателя средней продолжительности трудовой деятельности персонала в вузе. В итоге данный показатель должен зафиксироваться на достаточно высоком уровне, что поможет сохранению преемственности научных и образовательных школ университета.

Процесс омоложения в наибольшей степени должен коснуться руководителей среднего звена.

Университет планирует и далее активно реализовывать ключевые инициативы, направленные на развитие кадрового резерва:

- по интеграции в международные рынки найма научных и управленческих кадров, а также выпускников аспирантуры (так называемых постдоков)[1], в том числе при активном вовлечении рекрутинговых агентств;
- реализации мер повышения квалификации руководящего состава и НПР благодаря разработкам индивидуальных планов повышения квалификации в партнерстве с ведущими зарубежными университетами и предприятиями;
- внедрению системы грантовой поддержки молодых НПР;
- развитию эффективных способов найма работников вуза путем разработки таргетированных пакетов предложений по условиям работы.

Некоторые эксперты полагают, что при кадровых назначениях необходимо отдавать предпочтение специалистам, пребывающим в университет «со студенческой скамьи». В то же время заполнение руководящих должностей бывшими выпускниками одного и того же вуза чревато ловушками группового мышления. Группа одинаково мыслящих людей способна оставаться в плену своих заблуждений дольше, чем один человек, и основная причина этого обстоятельства – конформизм, боязнь высказать свое мнение, если оно не будет поддержано группой в целом.

Кроме того, когда речь идет о передаче традиций и о развитии научных школ, молодость сотрудника отнюдь не является безусловным преимуществом. Необходимо добиваться оптимального соотношения преподавателей различных возрастных категорий – старшего поколения, обладающих значительным опытом работы, и молодых специалистов, которые способны обеспечить преемственность в развитии образовательного, научно-исследовательского и инновационного потенциала.

Согласно изменениям в федеральной целевой программе «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009–2013 гг.,

[1] Постдокторантура (постдокторат, постдок) – в странах Западной Европы, Америки, в Австралии научное исследование, выполняемое ученым, недавно получившим докторскую степень PhD, по мнению некоторых авторов, соответствует степени кандидата наук в постсоветских странах. – URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Постдокторантура

«доля исследователей в возрасте 30–39 лет в их численности должна была составлять от 13,6 до 14%, доля исследователей в возрасте 30–39 лет в общей численности исследователей в сфере высшего образования – от 20,5 до 21%, доля ППС государственных и муниципальных вузов в возрасте до 39 лет в общей численности ППС – в пределах 39–40%»[1].

Еще одной важной характеристикой НПР университета является получение опыта работы (стажировки) в ведущих научных и университетских центрах мира. Для ее достижения вузы нередко прибегают к практике обмена сотрудниками и студентами, участвуя в различных академических программах по обмену и стажировке, в том числе за рубежом, что помогает образовательному учреждению повысить долю аспирантов и НПР, обладающих опытом практической работы или прошедших стажировки в ведущих мировых научных и университетских центрах.

Коэффициент эффективности функционирования аспирантуры, согласно Методическим рекомендациям по вычислению показателей оценки эффективности проведения программ развития университетов, в отношении которых установлена категория «национальный исследовательский университет», рассчитывается как отношение количества аспирантов очной формы обучения и докторантов, защитившихся в срок, или чья защита после окончания аспирантуры (докторантуры) запланирована до окончания года, следующего за отчетным, к количеству принятых в очную аспирантуру и докторантуру за три года до отчетного.

Изменение кадрового состава РЭУ им. Г. В. Плеханова представлено в табл. 4.5. В 2012 г. решением Министерства образования и науки РФ к РЭУ им. Г. В. Плеханова были присоединены Российский государственный торгово-экономический университет и Саратовский государственный социально-экономический университет, а с марта 2015 г. – Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ)

[1] О федеральной целевой программе «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009–2013 гг. (с изменениями на 29 июля 2013 г.) (фактически утратило силу в связи с истечением срока действия). – URL: http://docs.cntd.ru/document/902112471 (дата обращения: 15.07.2015).

с их филиальной сетью (общее число филиалов – 51). Это поставило перед базовым вузом новую задачу – приведение всех подразделений университета к единым требованиям организации и качества учебного процесса.

Таблица 4.5 - Динамика и структура кадрового состава РЭУ им. Г. В. Плеханова

Наименование показателя	**Год**						**Отклонение (темп прироста), %**				
	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2011/ 2010**	**2012/ 2011**	**2013/ 2012**	**2014/ 2013**	**2015/ 2014**
Общая численность сотрудников – всего	2 300	2 414	1 937	2 397	2 665	3 240	+5	–19,8	+23,8	+11,2	+21,6
В том числе ППС (без внешних совместителей)	1 102	1 129	833	967	1 064	1 323	+2,45	–26,2	+16,1	+10,0	+24,3

Фактическая численность НПР после объединения с РГТЭУ составила 1 064 человека, а после объединения с МЭСИ достигла 1 624 человека. Качественный состав НПР РЭУ им. Г. В. Плеханова представлен в табл. 4.6.

Таблица 4.6 - Качественный состав НПР РЭУ им. Г. В. Плеханова

Наименование показателя	**Год**			
	2013	**2014**	**2015**	**2016**
Доля НПР без внешних совместителей в общей штатной численности вуза, %	40	40	41	43
Из них имели ученую степень доктора и кандидата наук, %	67	73	73	73

В 2013 г. доля НПР без внешних совместителей в общей штатной численности вуза составляла 40%. Из них имели ученую степень доктора и кандидата наук 67%. Следует отметить положительную тенденцию постоянного увеличения доли НПР без внешних совместителей в общей штатной численности вуза до 43% в 2016 г., а также увеличения тех, кто из них имел ученую степень доктора и кандидата наук, до 73%.

Особый интерес представляют выявление показателей развития кадрового потенциала РЭУ им. Г. В. Плеханова по результатам мониторинга эффективности вузов Минобрнауки России за 2015 г. и сравнение интегральных показателей эффективности деятельности РЭУ им. Г. В. Плеханова и вузов-конкурентов по рейтингу эффективности вузов Минобрнауки России за 2015 г. (кадровый потенциал) (рис. 4.9, табл. 4.7; нумерация на рисунках соответствует нумерации пунктов в таблице). Подобное сравнение показывает, что по показателям «Удельный вес НПР, имеющих ученую степень кандидата наук, в общей численности НПР», «Удельный вес НПР, имеющих ученую степень доктора наук, в общей численности НПР» и «Удельный вес НПР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности НПР образовательной организации (без совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера)» РЭУ им. Г. В. Плеханова отстает только от ФУ (на 3,64, 1,23 и 6,09 пунктов соответственно), превосходя остальные вузы-конкуренты. По показателю «Число НПР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в расчете на 100 студентов» по состоянию на 2015 г. РЭУ им. Г. В. Плеханова пока отстает от вузов-конкурентов, а по показателю «Доля штатных работников ППС в общей численности ППС» превосходит лишь РАНХиГС.



Рисунок 4.9 - Показатели мониторинга эффективности деятельности РЭУ им. Г. В. Плеханова за 2015 г.: кадровый потенциал

Таблица 4.7 - Кадровый потенциал РЭУ им. Г. В. Плеханова и вузов-конкурентов по рейтингу эффективности вузов Минобрнауки России в 2015 г.

№	Наименование показателя	РЭУ	ВШЭ	ФУ	РАНХиГС	ВАВТ	МГИМО	РУДН
7.1	Удельный вес НПР, имеющих ученую степень кандидата наук, в общей численности НПР, %	54,62	50,04	58,26	39,34	37,23	42,95	52,34
7.2	Удельный вес НПР, имеющих ученую степень доктора наук, в общей численности НПР, %	22,45	17,16	23,68	21,41	7,64	15	19,15
7.3	Удельный вес НПР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности НПР образовательной организации (без совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера), %	75,85	65,79	81,94	58,32	41,64	56,04	71,15
7.4	Число НПР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в расчете на 100 студентов, ед.	4,57	8,14	5,38	4,72	6,25	8,55	5,89
7.5	Доля штатных работников ППС в общей численности ППС, %	74,35	84,62	77,57	71,71	85,71	91,37	74,93

Не вдаваясь в детальные комментарии, хотелось бы отметить следующее: если в 2013 г. доля работавших (НПР) со стажем 20 лет и более составляла 71,7%, то в 2014 г. она снизилась до 67,3% при общем приросте лиц данной категории в 2014 г. на 7%. По возрасту НПР распределились следующим образом (табл. 4.8).

Таблица 4.8 - Распределение НПР объединенного вуза по возрасту

Показатель	50–54 лет		55–59 лет		64 и более лет	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Всего	12,2	12	12,6	13,5	27,1	27,1
Женщины	8,9	8,7	9,3	9	10,1	9,8

Таблица 4.9 - Распределение численности научно-педагогических работников Саратовского государственного социально-экономического института (филиала) до (на 1 октября 2013 г.) и после (на 1 октября 2014 г.) завершения перехода по уровню образования

1 октября 2013 г.		1 октября 2014 г.	
С ученой степенью / званием	Без степени / звания	С ученой степенью / званием	Без степени / звания
346	61	378	48

Таблица 4.10 - Распределение численности научно-педагогических работников Саратовского государственного социально-экономического института (филиала) до (на 1 октября 2013 г.) и после (на 1 октября 2014 г.) завершения перехода по стажу работы

Количественный состав НПР по стажу работы	2013		2014	
	общий	педагогический	общий	педагогический
До 3 лет	18	50	10	33
От 3 до 20 лет	190	241	210	274
20 и более	199	116	206	119

Таблица 4.11 - Распределение численности научно-педагогических работников Саратовского государственного социально-экономического института (филиала) до (на 1 октября 2013 г.) и после (на 1 октября 2014 г.) завершения перехода по полу и возрасту

Количественный состав НПР по возрасту	2013			2014		
	всего	женщин	мужчин	всего	женщин	мужчин
До 25 лет	14	11	3	4	3	1
25–29 лет	34	19	15	26	23	3
30–54 лет	252	195	57	276	216	60
55–59 лет	36	21	15	35	23	12
60–64 лет	29	9	20	36	12	24
Свыше 65 лет	42	16	26	49	19	30

Доля молодежи в составе НПР РЭУ им. Г. В. Плеханова (25–29 лет) представлена в табл. 4.12.

Таблица 4.12 - Доля молодежи в составе НПР РЭУ им. Г. В. Плеханова (в %)

Возраст	**Год**				**Отклонение (темп прироста)**		
	2013	**2014**	**2015**	**2016**	**2014/2013**	**2015/2014**	**2016/2015**
До 29 лет	10,5	12,4	10,8	10,1	+18,1	–12,9	–6,5

Анализ табл. 4.12 показывает, что доля молодежи (до 29 лет) в составе НПР РЭУ им. Г. В. Плеханова после объединения несколько снизилась, хотя в 2016 г. эта тенденция замедлилась, что можно считать положительным фактом, так как свидетельствует об омоложении состава НПР.

Анализ табл. 4.13 свидетельствует об увеличении численного состава штатных работников профессорско-преподавательского состава после объединения. При этом текучесть кадров постоянно снижается, что может быть одним из доказательств того, что профессорско-преподавательский состав объединенных вузов устраивают предлагаемые условия трудовой деятельности и сложившаяся организационная культура РЭУ.

Таблица 4.13 - Численный состав штатных работников профессорско-преподавательского состава и текучесть кадров в РЭУ им. Г. В. Плеханова

Показатель	**Год**				**Отклонение (темп прироста), %**		
	2013	**2014**	**2015**	**2016**	**2014/ 2013**	**2015/ 2014**	**2016/ 2015**
Численный состав штатных работников профессорско-преподавательского состава, чел.	938	1 064	1 323	1 403	13,4	24,3	6,05
Текучесть кадров, %	4,6	4,1	3,8	3,4	–10,9	–7,3	–10,5

Динамика изменения показателей состава НПР, численности НПР с ученой степенью представлена на рис. 4.10 и 4.11.

В 2016 г. в РЭУ им. Г. В. Плеханова планировалось сокращение численности сотрудников и НПР не менее чем на 100 человек, а филиалов – на 25%.

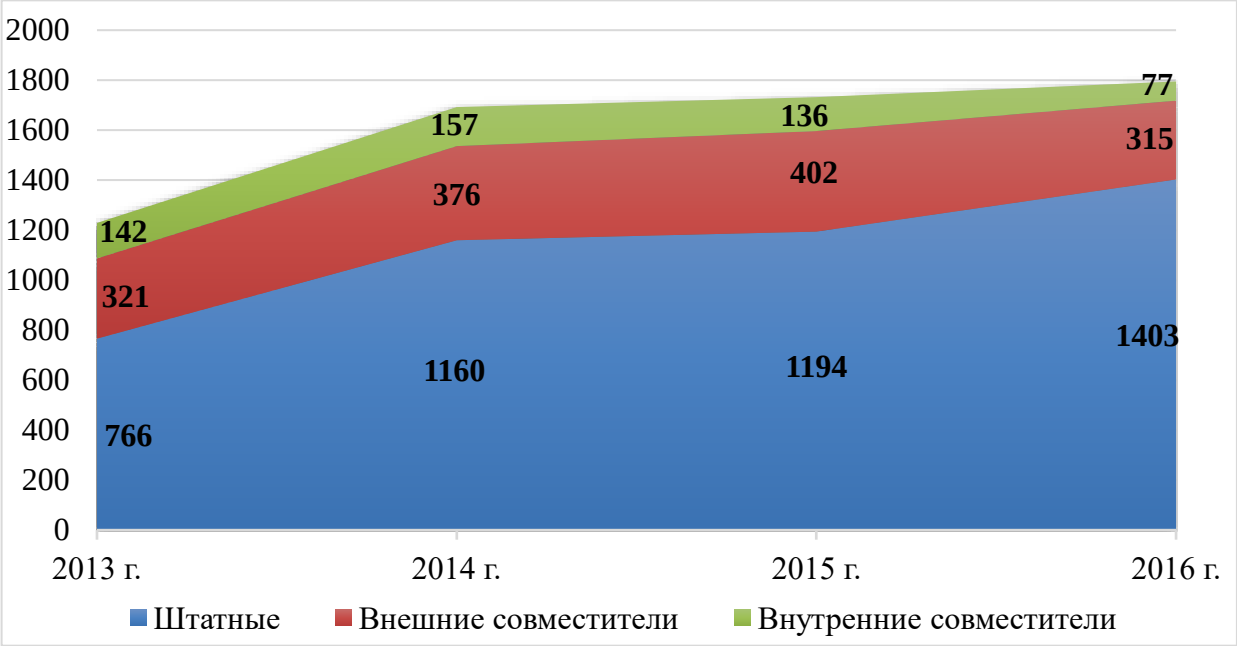


Рисунок 4.10 - Изменение состава НПР, чел.

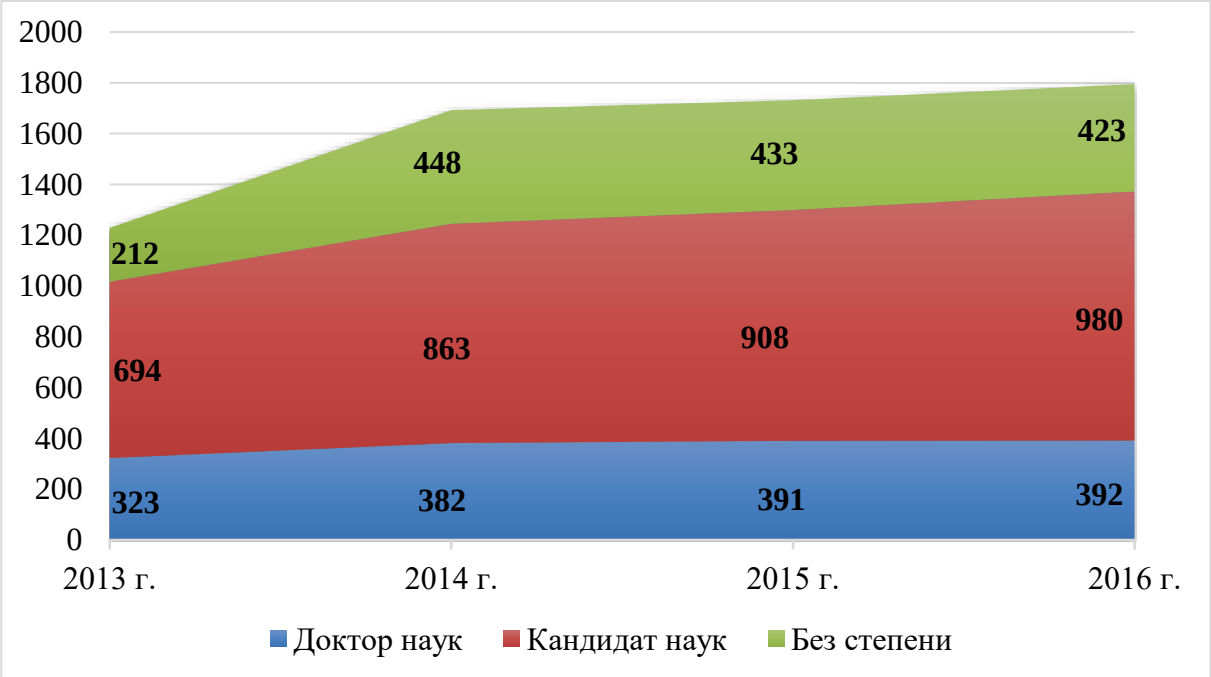


Рисунок 4.11 - Изменение численности НПР с ученой степенью, чел.

После объединения в РЭУ им. Г. В. Плеханова реализуются (без учета данных по МЭСИ) 170 образовательных программ подготовки бакалавров (73 программы), специалистов (39 программ) и магистров (58 программ) по 49 направлениям и специальностям высшего профессионального образования.

Анализ автора показывает, что стратегия РЭУ им. Г. В. Плеханова, ориентированная на вариант качественных изменений, учитывает те положительные моменты, которые возникли в результате присоединения других вузов. Например, потенциал бывшего Российского государственного торгово-экономического университета был использован в рамках развития практико-ориентированных образовательных программ[1] и развития среднего специального образования.

Другим положительным аспектом образовательной деятельности бывшего РГТЭУ являлась система планирования учебной нагрузки. Она предполагала централизованный порядок составления расписаний вне связи с деканатами. Это давало возможность:

- в конце июня года, предшествующего планируемому, доводить до кафедр учебную нагрузку с распределением по ее видам, семестрам и учебным потокам;
- на основе этих данных закрепить дисциплины за преподавателями. При этом на одного преподавателя приходилось не более трех учебных дисциплин, что обеспечивало высокое качество проведения учебных занятий;
- за одним преподавателем закрепить все виды учебной нагрузки по потоку, что позволяло объективно оценивать качество подготовки будущих специалистов конкретным работником.

Таким образом, в условиях слияния вузов необходимо проектировать создание инфраструктуры, призванной вобрать все лучшее из опыта

[1] Данный вопрос подробно рассмотрен автором: Шкляев А. Е. Программы прикладного бакалавриата в системе образования России: опыт Российского торгово-экономического университета // Вестник Российского государственного торгово-экономического университета. – 2014. – № 10. – С. 108–120.

объединяемых вузов, с тем чтобы обеспечить реализацию кадровой стратегии университета.

На сегодняшний день в объединенном университете вместе с филиалами работает более 10 тыс. сотрудников, а число студентов достигает 90 тыс. человек. О высоком качестве учебного процесса в РЭУ можно судить по данным, приведенным в табл. 4.14, что послужило основанием для его выбора в качестве базового вуза для объединения.

Интегральные показатели эффективности деятельности РЭУ им. Г. В. Плеханова по рейтингу эффективности вузов Министерства образования и науки РФ за 2015 г. представлены в табл. 4.15.

Таблица 4.14 - Место РЭУ им. Г. В. Плеханова в мониторинге эффективности вузов Минобрнауки России в 2014 г.[1]

№ п/п	**Показатель**		
	Наименование	**Значение**	
		вуза	**пороговое**
1	Образовательная деятельность	77,48	64,5
2	Научно-исследовательская деятельность	136,68	136,37
3	Международная деятельность	2,9	4,02
4	Финансово-экономическая деятельность	2 778,16	2 139,6
5	Инфраструктура	6,34	14,09
6	Трудоустройство	99,841	99,529

[1] По материалам ученого совета РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Таблица 4.15 - Интегральные показатели эффективности деятельности РЭУ им. Г. В. Плеханова и вузов, вошедших в проект Минобрнауки России «5-100» в 2015 г.[1]

Наименование показателя	Значение РЭУ в 2012 г.	Значение РЭУ в 2013 г.	Рост по отношению к 2012 г., %	Значение РЭУ в 2014 г.	Рост по отношению к 2013 г., %	Значение РЭУ в 2015 г.	Рост по отношению к 2014 г., %
Образовательная деятельность	77,02	77,48	101	70,67	91	80,65	114,1
Научно-исследовательская деятельность	177,81	136,68	77	147,84	108	137,39	92,93
Международная деятельность	3,83	2,9	76	4,07	140	5,37	131,9
Финансово-экономическая деятельность	3 486,07	2 778,16	80	3 420,63	123	3 831,26	112,0
Заработная плата ППС (с 2014 г.)	–	–	–	132,2	–	144,54	109,3
Трудоустройство	99,804	99,841	100	80	–*	75	93,75

* Изменена методика подсчета показателей.

Из табл. 4.15 видно, что в 2013 г. по сравнению с 2012 г. произошло снижение трех показателей, а именно по научно-исследовательской (на 23 пункта), международной (на 24 пункта) и финансово-экономической деятельности (на 20 пунктов). При этом следует иметь в виду, что именно в декабре 2012 г. к РЭУ им. Г. В. Плеханова был присоединен РГТЭУ. В то же время именно эти показатели выросли в 2014 г. по сравнению с 2013 г. соответственно на 8, 40 и 23 пункта, что позволяет сделать вывод о результативной работе, проведенной руководством по повышению эффективности объединенного вуза.

Так, МЭСИ был присоединен к РЭУ им. Г. В. Плеханова в марте 2015 г. По результатам 2015 г. по отношению к 2014 г. некоторое снижение произошло лишь по показателям научно-исследовательской деятельности, дополнительному показателю (на 7,03 и 2,87 пункта соответственно). По

[1] Источник: РЭУ им. Г. В. Плеханова успешно прошел мониторинг эффективности вузов Минобрнауки России 2015 года. – URL: http://www.rea.ru/ru/news/Pages/news_15_06_2015_1832.aspx

показателю «трудоустройство» произошло изменение методики расчета, поэтому сравнение не представляется корректным.

Таблица 4.16 - Интегральные показатели эффективности деятельности РЭУ им. Г. В. Плеханова и вузов, вошедших в проект Минобрнауки России «5-100» в 2015 г.[1]

Наименование показателя	Значение РЭУ в 2012 г.	Значение РЭУ в 2013 г.	Рост по отношению к 2012 г., %	Значение РЭУ в 2014 г.	Рост по отношению к 2013 г., %	Значение РЭУ в 2015 г.	Рост по отношению к 2014 г., %
Образовательная деятельность	77,02	77,48	101	70,67	91	80,65	114,1
Научно-исследовательская деятельность	177,81	136,68	77	147,84	108	137,39	92,93
Международная деятельность	3,83	2,9	76	4,07	140	5,37	131,9
Финансово-экономическая деятельность	3 486,07	2 778,16	80	3 420,63	123	3 831,26	112,0
Заработная плата ППС (с 2014 г.)	–	–	–	132,2	–	144,54	109,3
Трудоустройство	99,804	99,841	100	80	–*	75	93,75

* Изменена методика подсчета показателей.

Теперь сопоставим интегральные показатели эффективности деятельности РЭУ им. Г. В. Плеханова и вузов-конкурентов по рейтингу эффективности вузов Минобрнауки России за 2015 г. (табл. 4.17).

Представленные в табл. 4.17 данные свидетельствуют о том, что в 2015 г. объединенный вуз по всем исследуемым показателям эффективности превзошел пороговое значение. По образовательной деятельности среди вузов-конкурентов некоторое отставание есть от МГИМО (на 6,29 пункта) и ВШЭ – на 4,67 пункта. В то же время РЭУ им. Г. В. Плеханова превзошел по этому показателю Финансовый университет (ФУ) (на 6,34 пункта), РАНХиГС – на 7,8 пункта, Всероссийскую академию внешней торговли (ВАВТ) – на 2,5 пункта, РУДН – на 16,4 пункта. По научно-исследовательской деятельности объединенный вуз, к сожалению, оказался на последнем месте среди вузов-конкурентов. По международной

[1] Источник: РЭУ им. Г. В. Плеханова успешно прошел мониторинг эффективности вузов Минобрнауки России 2015 года. – URL: http://www.rea.ru/ru/news/Pages/news_15_06_2015_1832.aspx

деятельности РЭУ им. Г. В. Плеханова превзошел такие вузы, как РАНХиГС и ВАВТ, по финансово-экономической деятельности – ВАВТ и МГИМО, по заработной плате ППС – ФУ и ВАВТ.

Таблица 4.17 - Интегральные показатели эффективности деятельности РЭУ им. Г. В. Плеханова и вузов-конкурентов по рейтингу эффективности вузов Минобрнауки России за 2015 г.[1]

Наименование показателя	Пороговое значение	РЭУ	ВШЭ	ФУ	РАНХиГС	ВАВТ	МГИМО	РУДН
Образовательная деятельность	64,5	80,65	85,32	74,31	72,85	78,15	86,94	64,51
Научно-исследовательская деятельность	136,37	137,39	1 139,48	215,93	832,99	271,86	137,72	184,05
Международная деятельность	4,02	5,37	7,55	7,98	4,44	2,56	12,55	25
Финансово-экономическая деятельность	2 139,6	3 831,26	6 794,1	4 224,69	6791,17	2 293,27	2 712,17	4 381,47
Заработная плата ППС	133	144,54	202,95	143,28	158,52	130,88	149,01	154,31
Трудоустройство	70*	75*	75*	80*	75*	85*	55*	65*

* Изменена методика подсчета показателей.

При сравнении интегральных показателей эффективности деятельности РЭУ им. Г. В. Плеханова и вузов, вошедших в проект Минобрнауки России «5-100» (табл. 4.18), обращает на себя внимание тот факт, что по показателю «образовательная деятельность» РЭУ им. Г. В. Плеханова превосходит представленные в таблице вузы, в то же время есть отставание по таким показателям, как «научно-исследовательская деятельность» и «заработная плата ППС». Представленные данные свидетельствуют о необходимости продолжать активную работу по повышению эффективности деятельности объединенного вуза. Показатели эффективности образовательной деятельности РЭУ им. Г. В. Плеханова по результатам мониторинга эффективности вузов Минобрнауки России за 2015 г. и изменения контингента ВО представлены в приложении 2.

[1] *Составлено по*: URL: miccedu.ru/monitoring/

Таблица 4.18 - Интегральные показатели эффективности деятельности РЭУ им. Г. В. Плеханова и вузов, вошедших в проект Минобрнауки России «5-100», по рейтингу эффективности вузов Минобрнауки России за 2015 г.[1]

Наименование показателя	РЭУ	ДВФУ	НИТГУ	КФУ	НГУ	ННГУ	УрФУ
Образовательная деятельность	80,65	62,28	67,9	69,75	77,51	67,47	70,89
Научно-исследовательская деятельность	137,39	516,39	1678,6	398,3	595,63	685,99	585,87
Международная деятельность	5,37	5,18	13,97	8,23	7,06	3,09	5,64
Финансово-экономическая деятельность	3 831,26	5 715,6	4 811,72	2 402,34	4 238,11	2 834,41	2 823,83
Заработная плата ППС	144,54	231,04	276,15	204,96	225,26	185,07	222,06
Трудоустройство	75	70	75	85	85	80	80
Дополнительный показатель	4,41	5,47	5,37	5,96	8,74	4,92	5,2

Примечание: ДВФУ – Дальневосточный федеральный университет; НИТГУ – Национальный исследовательский Томский государственный университет; КФУ – Казанский (Приволжский) федеральный университет; НГУ – Новосибирский национальный исследовательский государственный университет; ННГУ – Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского; УрФУ – Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина.

Следует отметить, что перечисленные показатели деятельности вуза, как и его имидж, оказывают влияние на такой важнейший интегральный показатель эффективности, как трудоустройство выпускников и их средняя заработная плата (табл. 4.19 и 4.20).

Данные табл. 4.19 показывают, что по основному показателю РЭУ им. Г. В. Плеханова отстает только от двух вузов-конкурентов – Финансового университета и ВАВТ, превышая показатели МГИМО и РУДН и находясь на одном уровне с ВШЭ и РАНХиГС.

[1] *Составлено по*: URL: miccedu.ru/monitoring/

Таблица 4.19 - Интегральные показатели эффективности деятельности РЭУ им. Г. В. Плеханова и вузов-конкурентов по рейтингу эффективности вузов Минобрнауки России за 2015 г. Трудоустройство[1]

Наименование показателя	**РЭУ**	**ВШЭ**	**ФУ**	**РАНХиГС**	**ВАВТ**	**МГИМО**	**РУДН**
Удельный вес выпускников, трудоустроившихся в течение календарного года, следующего за годом выпуска, в общей численности выпускников образовательного учреждения, обучавшихся по основным образовательным программам высшего образования, %	75,00	75,00	80,00	75,00	85,00	55,00	65,00
Число предприятий, с которыми заключены договоры на подготовку специалистов, ед.	110	14	0	144	0	0	86
Число организаций, являющихся базами практики, с которыми оформлены договорные отношения, ед.	309	132	300	1 937	45	0	687

Таблица 4.20 - Трудоустройство и средняя заработная плата выпускников

Название вуза	**Трудоустроенные выпускники, %**		**Средняя заработная плата трудоустроенных выпускников, тыс. руб.**		**Доля индивидуальных предпринимателей, %**	
	2015	**2016**	**2015**	**2016**	**2015**	**2016**
РЭУ им. Г. В. Плеханова	80	75	52	30,7	3	4
Финансовый университет при Правительстве РФ	85	85	46	53,6	3	3
НИУ ВШЭ	85	80	59	65,3	3	3
РАНГХиГС	70	70	80	85,4	7	8
МГИМО	75	60	58	62,3	2	3

Следует отметить, что по сравнению с вузами-конкурентами средняя заработная плата трудоустроенных выпускников (в тыс. руб.) объединенного

[1] *Табл. 4.19 и 4.20 составлены по*: URL:miccedu.ru/monitoring/

вуза РЭУ им. Г. В. Плеханова снизилась, хотя доля индивидуальных предпринимателей повысилась с 3 до 4%.

Косвенно о результативности принятых после объединения мер можно судить по опубликованному британским агентством QS Quacquarelli Symonds (третий выпуск) рейтингу университетов стран развивающейся Европы и Центральной Азии QS Emerging Europe and Central Asia 2016, согласно которому РЭУ им. Г. В. Плеханова занял 70-ю позицию. Всего в рейтинге принимало участие более 500 университетов из 30 стран Европы и Азии[1].

От России в 2016 г. в рейтинг вошли 64 университета, среди которых РЭУ занял 18-ю позицию. Наиболее сильным показателем РЭУ является репутация среди работодателей, по которой университет занял 29-е место в общем рейтинге и 6-е место среди российских вузов, вошедших в рейтинг. Наибольшую динамику за прошедший год РЭУ им. Г. В. Плеханова продемонстрировал по следующим показателям: доля иностранных преподавателей (плюс две позиции среди российских вузов), доля иностранных студентов (плюс десять позиций среди российских вузов и плюс 28 позиций в общем рейтинге), эффективность интернет-ресурсов (плюс две позиции среди российских вузов и плюс семь позиций в общем рейтинге). Позиции РЭУ им. Г. В. Плеханова в зарубежных рейтингах в 2015–2016 гг. (QS WUR, QS BRICS, QS EECA, Webometrics и в других рейтингах) представлены в приложении 3.

Повысить эффективность деятельности вуза возможно при условии поступательного развития кадрового потенциала.

Программа развития кадрового потенциала РЭУ им. Г. В. Плеханова на период до 2019 г. может быть реализована в три этапа.

На первом этапе (2015–2019 гг.) предусматриваются следующие мероприятия:

[1] На первом месте в общем рейтинге находится МГУ им. М. В. Ломоносова, далее следуют Новосибирский государственный университет и Санкт-Петербургский государственный университет, МГИМО занимает 28-ю позицию, НИУ ВШЭ – 35-ю, РУДН – 74-ю, РАНХиГС – 101–110-ю, Финансовый университет – 141–150-ю, РГГУ – 151–200-ю позиции.

1. Кадровое обновление и привлечение лучших преподавателей, исследователей и практиков:

   А) разработка критериев, нормативов и внедрение эффективных механизмов отбора и обновления профессиональных кадров;

   Б) создание программы, предусматривающей приглашение ведущих иностранных и российских преподавателей и специалистов для чтения курсов лекций и руководства выполнением научных проектов;

   В) приглашение ученых мирового уровня для руководства перспективными проектами и направлениями развития университета;

   Г) расширение участия внешних практических работников, имеющих высокие профессиональные достижения, в преподавании прикладных дисциплин и организации проектной работы студентов.

Второй этап (2015–2019 гг.) предполагает акцент на таком направлении, как:

2. Поддержка научно-педагогических работников (2015–2019 гг.):

   А) поддержка внутрироссийской и международной академической мобильности преподавателей и исследователей по приоритетным направлениям развития (2015–2019 гг.);

   Б) введение системы годичных оплачиваемых исследовательских отпусков (2016–2019 гг.);

   В) осуществление целевой подготовки научно-педагогических кадров в ведущих российских и зарубежных университетах по приоритетным направлениям (2016–2019 гг.);

   Г) разработка и реализация программы повышения квалификации в ведущих российских научных и образовательных центрах (2016–2019 гг.);

   Д) разработка собственных программ развития исследовательских, педагогических, управленческих компетенций и реализация программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки (2016–2019 гг.);

Е) создание кадровых вакансий научных и педагогических ассистентов (2015–2019 гг.);

Ж) внедрение прозрачной системы оценки труда сотрудников (как научно-педагогических, так и административных), основанной на объективных показателях, и реализация программ их мотивации и стимулирования (2016–2019 гг.).

Третий этап направлен на работу с талантливой молодежью.

3. Создание системы привлечения талантливой молодежи (2015–2019 гг.):

А) разработка конкурсных задач, организация на базе университета интернет- и очных олимпиад, а также конкурсов для школьников и студентов (2016–2019 гг.);

Б) организация взаимодействия с призерами и победителями творческих и академических состязаний и привлечения их к обучению в университете (2016–2019 гг.);

В) разработка методик преподавания и создание школы-интерната для одаренных детей (2017–2019 гг.);

Г) разработка механизмов привлечения в магистратуру и аспирантуру лучших выпускников других (в том числе зарубежных) университетов (2016–2019 гг.);

Д) реализация программ обмена студентами с зарубежными университетами-партнерами (2016–2019 гг.);

Е) обеспечение дружественной среды и комфортных бытовых условий в общежитиях университета (2015–2019 гг.).

Все вышеизложенное позволит готовить будущих специалистов на высоком качественном уровне.

4.3. Адаптация преподавателей к системе ценностей объединенного вуза

Процесс адаптации новых сотрудников при слиянии вузов заслуживает особого внимания. Исследования показывают, что примерно 60% преподавателей и сотрудников РГТЭУ, перешедших на работу в РЭУ, не смогли в полной мере адаптироваться к особенностям системы управления и корпоративной культуре объединенного университета[1].

Повышение уровня подготовки специалистов – выпускников РЭУ им. Г. В. Плеханова всегда являлось краеугольной задачей ректората и профессорско-преподавательского состава университета. Необходимость повышения уровня требований к преподавателю, определению показателей профессионального уровня, педагогической подготовки, умению использовать современные методики преподавания с применением современных методов коммуникаций (иностранный язык, информационные технологии и др.) обусловили постановку задачи разработки и создания стандарта преподавателя РЭУ.

Основной целью стандарта является определение показателей и критериев профессионального уровня профессорско-преподавательского состава (ассистента, преподавателя, старшего преподавателя, доцента, профессора, заведующего кафедрой).

Кроме того, стандартом устанавливаются и определяются побудительные мотивы как самого преподавателя, так и руководителей (заведующего кафедрой, руководителя структурного подразделения, ректората), направленные на повышение профессионализма преподавателя. Профессиональный портрет преподавателя РЭУ им. Г. В. Плеханова представлен в табл. 4.21.

Адаптация новых сотрудников любой организации должна рассматриваться в двух аспектах: как трудовая и социально-психологическая

[1] Поскольку эти работники обычно не информируют работодателя заблаговременно о своих намерениях, их внезапный уход может приводить к сбоям и неритмичности в учебном процессе РЭУ им. Г. В. Плеханова.

(коллективная). Эти два вида адаптации в некоторых аспектах пересекаются, но каждая из них имеет свои самостоятельные элементы.

Трудовая адаптация предполагает изучение специфики труда, приспособляемости к работе, производительности и качества труда на новом рабочем месте. Следует иметь в виду, что удовлетворенность трудовой деятельностью наступает, если работник достигает определенных результатов, которые появляются в случае овладения сотрудником всеми тонкостями работы на своем рабочем месте. Адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предполагает также приспособление сотрудника к социальным нормам поведения, действующим в базовом коллективе, создание таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые максимально обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

Так, в большинстве вузов Российской Федерации с новыми сотрудниками из числа профессорско-преподавательского состава проводятся собеседования непосредственным руководителем о наилучших и желательных методах преподавания, применении на занятиях передовых технологий, а также рекомендуются список литературы и кафедральные наработки к определенному читаемому курсу лекций.

Таблица 4.21 - Профессиональный портрет «Преподаватель РЭУ им. Г. В. Плеханова» (минимальные требования в год)

Категория НПР	**Учебная, учебно-методическая нагрузка**	**Повышение квалификации**	**Научная и инновационная деятельность**	**Результаты публикационной деятельности (накопленный показатель за три года для конкурсного избрания)**	**Общественная, воспитательная деятельность**	**Репутационная деятельность**
Ассистент	900 часов	Один раз в три года	Работа над диссертацией, научные статьи (I – РИНЦ, I – ВАК, I – сборники конференций), участие в конференциях с докладом, работа в НИР	Показатели РИНЦ (статьи/ цитирования) 1/5	Куратор, спортивные мероприятия	Участие в общественно значимых мероприятиях
Препода-ватель	900 часов	Один раз в три года	Работа над диссертацией, научные статьи (I – РИНЦ, I – ВАК, I – сборники конференций), участие в конференциях с докладом, работа в НИР	Показатели РИНЦ (статьи/ цитирования) 1/5	Куратор, спортивные мероприятия	Участие в общественно значимых мероприятиях
Старший препода-ватель	850 часов (разработка и обновление РУП, подготовка к изданию учебного пособия)	Один раз в три года	Работа над диссертацией, научные статьи (I – РИНЦ, I – ВАК, I – сборники конференций), участие в конференциях с докладом, работа в НИР	Показатели РИНЦ (статьи/ цитирования) 5/20. Показатели Scopus (статьи/ цитирования) 1/3	Куратор, спортивные мероприятия	Участие в общественно значимых мероприятиях
Доцент	800 часов (разработка и обновление ООП, РУП, подготовка к изданию учебного пособия, учебника)	Один раз в три года	Публикация двух статей (I – РИНЦ, I – ВАК), публикация монографии (один раз в пять лет), участие в конференциях с докладом, разработка заявок для участия в конкурсах НИР, одна работа в НИР	Показатели РИНЦ (статьи/ цитирования) 8/30. Показатели Scopus (статьи/цитирования) 1/3	Участие в советах, рабочих группах	Эксперт. Участие в работе редакционных коллегий, имиджевые публикации

Существует также возможность посещения новичком занятий основных преподавателей с целью увидеть на практике сам процесс ведения занятий и взаимодействия в ходе него преподавателя со студентами.

В процессе социально-психологической (коллективной) адаптации новый работник заявляет о себе как личности и занимает подобающее место в неформальной иерархии организации. При этом налаживаются межличностные отношения и психологический климат в коллективе, происходит постепенное понимание сотрудником формальных и неформальных алгоритмов поведения, принятых в коллективе, формирование его представлений о существующих в нем традициях, нормах и ценностях, о формальных и неформальных группах и социальных позициях отдельных членов этих групп.

При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой. Этот вид адаптации может таить в себе немало проблем, таких как обманутые ожидания быстрого успеха, результат недооценки трудностей, важности обычного человеческого взаимодействия, практического опыта и переоценки значения теоретических знаний. Адаптация завершается в тот момент, когда работник включился в трудовую жизнь коллектива, усвоил ценности, традиции, деловые и межличностные отношения в нем.

Процесс социально-психологической адаптации профессорско-преподавательского состава начинается с первых минут нахождения в стенах университета.

К психологическому контакту относятся явно невыраженные, неписаные убеждения и предположения, на которых строятся определенные ожидания относительно поведения нового сотрудника и ответная реакция со стороны работодателя. Контакт затрагивает стандарты, ценности и установки. Он является основой трудовых отношений: чем более подробно можно узнать все нюансы контакта с самого начала, тем лучше. Вводные мероприятия

покажут, что ожидает увидеть базовый вуз, т. е. какие нормы поведения и ценности должны разделяться сотрудниками. Введение в должность помогает составить представление новым работником о том, как построен рабочий процесс в этой компании, чтобы минимизировать число недоразумений, даже если их не представляется возможным устранить полностью.

Более вероятно, что работник адаптируется и будет получать удовольствие от трудовой деятельности в данном учебном заведении быстрее, если процесс социализации будет проходить гладко.

Речь идет о социальных аспектах работы, под которыми подразумеваются взаимоотношения с коллегами, являющиеся очень важными для многих людей, особенно в преподавательской среде.

Для знакомства с организацией работнику могут быть выданы различные информационные материалы, где описаны правила, принятые в данном вузе, информация о существующих санкциях и дисциплинарных взысканиях, порядок и процедура подачи жалоб, информация по технике безопасности.

Для достижения целей адаптации может быть также полезна настольная книга работника, которая должна была бы предоставляться каждому новому сотруднику в управлении по работе с персоналом сразу после подписания трудового договора и содержать следующую информацию: краткое описание учебного заведения (его история, руководящий состав, вид деятельности), основные условия труда (режим работы, отпуск, пенсионные программы, социальное страхование, оплата труда, вычеты, поощрения, оплата больничных листов, отпускные, командировочные расходы и суточные, правила внутреннего распорядка компании, порядок осуществления и правила расследования дисциплинарных взысканий, процедура оценки качества труда работника, порядок проведения аттестации персонала, правила и порядок подачи жалоб, условия карьерного роста, мероприятия по проведению консультирования, имеющиеся возможности обучения и

повышения квалификации, информация по охране труда и технике безопасности, медицинская и скорая помощь, буфеты и столовые, социальные мероприятия и материальная помощь, телефонные звонки и корреспонденция, правила использования ресурсов сети Интернет).

Собственно, в такой идее ничего нового нет. Во многих крупных организациях существуют подобные справочники-«напоминалки», которые находятся в шаговой доступности любого сотрудника именно для того, чтобы он понимал, к кому в организации (по крайней мере, в какое подразделение) нужно обратиться, если не загружается прикладная программа, а к кому – если сломалась мебель. В отсутствие подобной информации рядовые сотрудники всякий раз при возникновении проблемы обращаются к руководителю своего подразделения, в результате чего он вынужден заниматься не выполнением своих обязанностей, а организацией работы своих подчиненных, тогда как в организации имеются специализированные подразделения, для которых решение подобных вопросов является основной функцией.

К сожалению, в российских вузах, даже очень крупных, подобных «наборов повседневных инструкций» практически нет, что приводит к нерациональному использованию рабочего времени квалифицированных сотрудников.

Большинство людей, начиная работать на новом месте, испытывают чувство тревоги (стресс). Для облегчения этого напряжения заведующий кафедрой должен провести заседание в связи с началом учебного года, чтобы собрать одновременно всех сотрудников вместе и представить новых членов коллектива. В свою очередь сотрудники, принимающие новичка, должны быть максимально приветливыми и готовыми помочь, так как во многом процесс адаптации зависит от их отношения к коллеге.

По уровню выделяют первичную и вторичную адаптацию. *Первичная адаптация* связана с приспособлением новых сотрудников, которые прежде не имели опыта профессиональной деятельности вообще. *Вторичная*

адаптация – с приспособлением работников, имеющих такой опыт. Как правило, во втором случае происходит смена объекта деятельности или профессиональной роли, например при переходе в ранг руководителей.

Сотрудники, работающие в организации и имеющие профессиональный опыт, должны проходить только социально-психологическую адаптацию. Обычно вторичная адаптация проходит быстрее и легче, чем первичная. При перемещении работника на другую должность, переводе на другую кафедру, возложении дополнительных административных обязанностей могут возникнуть трудности с адаптацией в новой среде.

Молодой специалист, принятый в организацию, соприкасается, как правило, со всеми сторонами адаптации, а для человека, перешедшего в другое подразделение организации, процесс социально-психологической (коллективной) адаптации может быть значительно упрощен, поскольку ему придется адаптироваться только к первичному персональному составу сотрудников. На этом основании можно выделить адаптацию молодого специалиста, нового сотрудника и сотрудника, уже работающего в организации, но перемещаемого в должности или переводимого в другое подразделение.

Мероприятия по вторичной адаптации сводятся к приспособлению работника к специфике возлагаемых на него обязанностей в сложившихся новых обстоятельствах, связанных с привыканием к профессиональной и коллективной роли.

Сотрудники, которые уже работают в организации, но были перемещены в должности или переведены в другое подразделение, испытывают меньшее психологическое напряжение по сравнению с моментом первичного пребывания в незнакомых трудовых условиях.

Так, при служебно-профессиональном продвижении преподавателей вузов фактически их обязанности не меняются, за исключением тех случаев, когда на них возлагаются полномочия, не связанные с деятельностью кафедры, за которой они закреплены. Тогда им приходится совмещать

преподавательский процесс с иной деятельностью в стенах данного учреждения.

Однако в большинстве случаев меняется только их статус в связи с присвоением ученой степени или звания, а функции остаются прежними. Так что особой программы адаптации в данном случае не понадобится.

Процесс адаптации персонала в вузе начинается с его ориентации. Это деятельность направлена на погружение новых сотрудников в рабочий процесс: описание и постановка задач и их обязанностей, знакомство с организацией, ее руководителями и структурными подразделениями. Ориентация заключается в процессе приема нового работника и в обеспечении его основной информацией, требуемой для быстрого приспособления к трудовым условиям компании и выполнению своих профессиональных обязанностей. Обязанности, связанные с процессом адаптации преподавателей, возлагаются на сотрудников кадровой службы и заведующего соответствующей кафедрой.

Очень важно следить за тем, как происходит адаптация нового работника в течение длительного времени. В период введения нового сотрудника в его деятельность могут возникнуть непредвиденные трудности, связанные с перегрузкой, неотлаженным ритмом труда и дефицитом информации. Поэтому управление адаптацией должно выражаться в активном воздействии. Как правило, для преодоления этих неблагоприятных факторов иногда вводится функция наставника (куратора), которая может быть закреплена за одним из опытных сотрудников того же подразделения.

Менеджер по работе с персоналом является визитной карточкой вуза. В процессе адаптационной работы формируется положительный образ конкретной организации, и это является немаловажным фактором для привлекательности и престижности занимаемой должности. И то, как себя будет чувствовать новый сотрудник в начальный рабочий период, во многом зависит от него самого. Задача менеджера по работе с персоналом – выяснение приоритетов у нового сотрудника, его пожеланий и предпочтений.

Знакомство с университетом не должно ограничиваться лишь чтением инструкций. Сотрудник кадровой службы или другой уполномоченный работник должен проинформировать обо всех основных правилах, действующих в организации, каждого новобранца или, когда принимается большое количество сотрудников, всю группу новичков. Таким образом, обеспечиваются личное общение и возможность ответить на вопросы.

После завершения вводного инструктажа вновь прибывших преподавателей следует проводить на их рабочее место и представить руководству, для того чтобы они могли пройти вводную программу непосредственно на кафедре вуза.

Для управления процессом адаптации в вузах можно обратиться к рекомендациям В. Р. Веснина по введению в должность[1].

Программу адаптации автор разделяет на индивидуальную (знакомство новичка с коллективом и его будущей должностью под руководством непосредственного начальника) и групповую (профориентация). Профориентацию он рассматривает в качестве вынужденной меры, требуемой в ситуации одновременного прихода в компанию большого числа новых сотрудников, что характерно как раз для вузов, так как приход новых преподавателей осуществляется, как правило, перед началом учебного года.

На этом основании процесс адаптации в вузе должен быть четко определен и спланирован как по времени, так и по содержанию. В работе по проведению адаптации новых сотрудников менеджер по работе с персоналом должен использовать специально разработанную программу. Используя рекомендации Веснина, можно сформулировать общую программу адаптации преподавателей, которая будет применима в целом к учебному заведению и затрагивать следующие блоки вопросов:

- общее представление о вузе;

[1] См.: Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. – М. : Проспект, 2013. – С. 198–210.

- оплата труда в вузе, дополнительные льготы, виды страхования и пособия;
- охрана труда и техника безопасности;
- сроки и условия найма, назначения, перемещения, права и обязанности преподавателей, дисциплина и взыскания;
- служба быта (питание, комнаты отдыха, другие службы).

В идеале вводная программа должна быть пройдена сразу после начала работы. Если есть достаточное количество новых работников, то целесообразно проводить групповые мероприятия по ознакомлению с организацией. Часто проводятся вводные курсы в центральном административном здании (корпусе), что помогает работникам ощущать себя частью целой организации и дает возможность показать важность головного подразделения.

Специализированная программа адаптации охватывает специфическую группу вопросов, связанных с каким-либо подразделением или рабочим местом. Обычно мероприятие такого характера проводит заведующий кафедрой или наставник, иногда в одном лице. Руководитель может ограничиться общими словами приветствия, в его обязанности входят представление новичка его коллегам и краткое описание работы кафедры. Однако достаточно важно, чтобы руководитель подразделения принимал активное участие на данном этапе, чтобы с самого начала заложить определенную основу взаимодействия и не быть в глазах новичка отдаленной персоной.

Специализированная вводная программа, адаптированная к потребностям преподавателей вуза, включает в себя следующие вопросы:

1) функции кафедры вуза, цели и приоритеты, взаимоотношения с другими подразделениями;

2) обязанность и ответственность, описание текущей работы и ожидаемых результатов, длительность рабочего дня и расписание учебной нагрузки, требования к качеству преподавания;

3) правила-предписания, характерные только для данной кафедры (специфика отношений с коллегами из других подразделений, питание на рабочем месте, телефонные переговоры личного характера, осуществляемые с рабочего телефона и т. п.);

4) осмотр кафедры;

5) представление сотрудникам кафедры.

Специализированную программу по адаптации преподавателей вуза можно использовать для первичной и для вторичной адаптации.

Особые потребности в приспособлении испытывают сотрудники старшего возраста. Адаптация проходит тем труднее, чем больше у сотрудников различных штампов и предрассудков, накопившихся за годы трудовой деятельности. Молодые сотрудники в этом смысле более открыты для нововведений, готовы скорректировать свою точку зрения на различные процессы, в которых они недостаточно хорошо разбираются.

Свои особенности также имеет адаптация женщин, возвратившихся на работу после декретного отпуска; сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов. Все это необходимо учитывать при составлении или коррекции стандартных программ адаптации.

При результативной ориентации новый сотрудник с самого начала ощущает себя членом коллектива, испытывает доверие к своим сослуживцам, у него появляется стимул учиться и развиваться.

Ниже приводится пример системы адаптации, которая действительно может облегчить стрессовый период новому сотруднику профессорско-преподавательского состава:

- предварительная беседа с менеджером по работе с персоналом, цель которого рассказать новому сотруднику о ключевых ценностях и традициях вуза;
- предоставление сотруднику следующей информации: содержание корпоративного регламента, в котором описаны нормы взаимодействий в

организации, традиции, организация труда, описание системы компенсаций, актуальной для конкретного сотрудника, изложение основных обязанностей;

- список документов, которые необходимо предоставить в службу управления персоналом;
- ознакомление с социальными льготами и стимулами;
- инструктаж по пожарной безопасности и общей технике безопасности;
- знакомство нового сотрудника с коллегами по работе;
- демонстрация сотруднику подготовленного для него рабочего места и соответствующего оборудования.

В процессе адаптации новым сотрудником должны быть достигнуты:

1) чувство причастности к коллективу и целям (миссии) организации;

2) понимание своей роли в достижении поставленных целей;

3) правильное понимание своих должностных обязанностей, задач;

4) понимание возможностей своего профессионального роста, развития навыков выполнения своих обязанностей;

5) высокий уровень мотивации к преподавательскому труду;

6) понимание своей роли при оказании образовательных услуг;

7) заинтересованность в улучшении системы преподавания в вузе.

Подобная система адаптации позволяет, с одной стороны, помочь сотруднику понять свое место в университете и принятую в ней культуру общения, с другой – дисциплинирует и исключает возможность в дальнейшем сослаться на отсутствие информации.

К организации процесса управления адаптацией преподавателей вузов могут быть отнесены:

- участие в семинарах, прохождение обучения на курсах и т. п., касающихся различных вопросов адаптации;
- индивидуальные беседы руководителя (заведующего кафедрой), наставника с новым сотрудником;
- специальные курсы подготовки наставников;

- организация контроля деятельности молодого специалиста с конкретным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий;
- подготовка кадрового резерва на руководящие должности, что обеспечивает возможность своевременной ротации кадров;
- проведение в коллективе определенной кафедры специальных мероприятий по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики (заседание кафедры, пятиминутки, празднование определенных событий в неформальной обстановке).

Принципами организации труда, облегчающими процесс вхождения новичка в должность преподавателя конкретной кафедры, могут быть:

1) определение рациональной степени свободы режима труда (гибкий график);

2) проведение заседаний кафедры с рациональной периодичностью и длительностью;

3) использование методов преподавания с творческим подходом;

4) посещение преподавателями одной кафедры занятий друг друга с целью выработки эффективной методики преподавания;

5) опрос студентов на предмет выявления особенностей методики проведения учебных занятий преподавателем;

6) обеспечение доступной обратной связи с администрацией и коллегами по вопросам достигнутых результатов труда и адекватности их оценки.

Адаптация как процесс имеет свое начало и завершение. Что касается начала данного процесса, здесь все предельно ясно – она начинается в день, когда новый сотрудник приступает к своей трудовой деятельности в рамках новой компании, а определить, когда она заканчивается, весьма трудно.

С позиций управления персоналом большое значение имеет определение периода адаптации, т. е. предела адаптации. Успешность программы адаптации преподавателей зависит от целого ряда условий:

- объективности оценки деловых качеств работников (как в процессе подбора, так и в условиях трудовой адаптации преподавателей);
- отлаженности механизма управления процессом адаптации;
- престижа и привлекательности преподавательской деятельности, работы по определенной специальности именно в данном вузе;
- особенностей организации труда, реализующих мотивационные установки сотрудника;
- гибкости системы обучения молодых специалистов;
- особенностей социально-психологического климата, сложившегося в коллективе (кафедра);
- личностных свойств адаптируемого сотрудника, объединенных с его психологическими чертами, биологическим ритмом, возрастом, семейным положением, местом жительства, наличием профессионального опыта, связанного не только с теоретическими навыками, но и практическими (работа на предприятии).

Объективные показатели адаптации можно подразделить по ее направлениям – профессиональная, социальная, психологическая.

Субъективные показатели характеризуют удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями.

Получить обратную связь от работника по многим из вышеперечисленных вопросов помогают различные анкеты, которые заполняет сотрудник по окончании периода адаптации.

Один из таких вопросников был предложен А. Г. Поршневым[1], который может быть применен при оценке уровня адаптации преподавателей. Его основными вопросами являются следующие:

1. Назовите Ваше место работы или учебы до поступления в компанию.
2. Кто повлиял на ваш выбор профессии?

[1] См.: Управление организацией / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М. : Инфра-М, 2000.

3. В какие периоды работы вам наиболее необходима помощь руководителя?

4. Как часто вы нуждаетесь в помощи коллег на работе?

5. В какой период вашей трудовой деятельности вы почувствовали, что обладаете профессиональными навыками?

6. Укажите срок работы в данной компании[1].

Подобные анкеты способствуют обратной связи с работником.

Таким образом, тщательно организованная программа адаптации сотрудников профессорско-преподавательского состава, помимо имиджевой составляющей, имеет и очевидный экономический смысл. Для вуза гораздо выгоднее управлять процессом адаптации новых сотрудников, чем испытывать текучесть кадров и тратить средства на поиск, оценку и обучение новых сотрудников. Если новички предоставлены самим себе, то организация утрачивает способность контролировать ситуацию и может изначально потерять возможность сформировать у них позитивное отношение к работе и лояльность к традициям.

Работа по адаптации новых сотрудников в компании завешается организацией контроля за процессом адаптации, которая нацелена на решение проблем, появляющихся у новичков, устранение причин, препятствующих их закреплению в коллективе.

[1] Там же.

Глава 5. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОБЪЕДИНЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА, КОНСОЛИДИРОВАННОГО ЕДИНОЙ ЦЕННОСТНОЙ КУЛЬТУРОЙ

5.1. Роль мотивационных установок в управлении трудовым поведением научно-педагогических работников

В России до сих пор существует устойчивое заблуждение, что лишь высокая оплата труда побуждает человека трудиться эффективнее. В этой связи мотивация и вознаграждение по-прежнему остаются ключевыми понятиями в системе управления человеческими ресурсами. По оценкам экспертов, мотивированный сотрудник может повысить эффективность своего труда на 40%.

В психологии хорошо известен так называемый принцип дефицита, лежащий в основе доктрины маржинализма: ценность благ нужно искать в их редкости, недоступности для человека. Значимость чего-либо (будь то явление материального или духовного мира) может существенно возрасти, если оно начинает быть менее доступным, чем раньше. Ориентируясь на данный принцип, можно с уверенность провозгласить, что индивидуум эффективно работает только за такое вознаграждение, в получении которого он осознанно испытывает сильную нужду. В современной России жизненный уровень населения относительно невысок, поэтому группа мотивов, связанных с заработком (мотивов приобретения), во многом преобладает при выборе конкретных форм трудового поведения работниками, в том числе и высших учебных заведений.

Научные исследования, проведенные преподавателями и аспирантами бывшего РГТЭУ, показали ряд факторов, влияющих на силу действия мотивов приобретения.

Первая группа – это факторы, увеличивающие силу действия мотивов приобретения:

- четкая связь размеров вознаграждения с результатами труда;
- минимизация промежутка времени между окончанием работы и получением вознаграждения;
- низкий материальный уровень жизни персонала;
- увеличение среднего возраста персонала.

Вторая группа – факторы, уменьшающие силу действия мотивов приобретения:

- уравнительная система вознаграждения за результаты труда;
- получение вознаграждения в строго установленные моменты времени;
- высокий материальный уровень жизни персонала;
- уменьшение среднего возраста персонала.

Приведенный перечень факторов демонстрирует, что в современных российских вузах одномоментно могут действовать две противоположно направленные тенденции. С одной стороны, увеличение среднего возраста профессорско-преподавательского состава и, как правило, низкий уровень материальных вознаграждений, выплачиваемых ему по результатам труда, что неизбежно должно приводить к усилению действия этой группы мотивов трудового поведения. С другой стороны, уравнительная система вознаграждений и строго определенные сроки их получения, что может приводить к снижению степени их воздействия.

В практической деятельности результативное управление мотивами приобретения в высших учебных заведениях возможно лишь в том случае, если руководители осознанно используют оценочные показатели (количественные параметры, на основе которых определяются объем и уровень качества труда, выполненного конкретным работником или рабочей группой образовательного учреждения).

Изучение теоретических подходов и практики управления человеческими ресурсами позволило автору сформулировать ряд эмпирических принципов, оказывающих усиливающее воздействие на организационное поведение персонала данной группы мотивов.

Принцип 1. Психологическое воздействие на трудовое поведение большинства индивидуумов материального наказания сильнее психологического воздействия материального поощрения.

Принцип 2. Непредсказуемые, неожиданные и нерегулярные материальные поощрения, как правило, результативнее мотивируют персонал вуза, чем ожидаемые и прогнозируемые.

Принцип 3. Результативность материального поощрения во многом определяется скоростью его получения. Незамедлительное поощрение оказывает более сильное стимулирующее воздействие на работников и их коллег, нежели отложенное на неопределенный срок.

Принцип 4. Материальное вознаграждение значительного размера и редко выплачиваемое воспринимается персоналом более негативно, чем поощрения небольшого размера, но выплачиваемые чаще.

Рассмотрим воздействие мотивов удовлетворения на организационное поведение сотрудников вуза. Основные факторы, которые повышают или снижают силу действия мотивов удовлетворения от трудовой деятельности персонала вузов, можно объединить в две группы.

Первая группа – факторы, увеличивающие силу действия мотивов удовлетворения:

- наличие в трудовой деятельности оптимальных ситуаций риска;
- соответствие структуры личности требованиям трудовой деятельности;
- групповая форма протекания трудовой деятельности;
- демократизация процедур принятия управленческих решений в вузе;
- контроль трудовой деятельности по конечным результатам.

Вторая группа – факторы, уменьшающие силу действия мотивов удовлетворения:

- отсутствие в трудовой деятельности ситуаций риска или их излишне сильный характер;

- отсутствие процедуры диагностики профессиональной пригодности при найме персонала или игнорирование полученных в ходе ее проведения результатов;
- индивидуальная форма протекания трудовой деятельности;
- излишняя централизация принятия управленческих решений в организации;
- пооперационный контроль трудовой деятельности.

Рассмотрим, как влияют свойства личности на реализацию мотивов удовлетворения в трудовой деятельности персонала высших учебных заведений. Основными свойствами личности, которые следует учитывать при использовании в системе стимулирования работников вуза мотивов удовлетворения, являются темперамент, характер, конформность/ агрессивность, лабильность/ригидность, экстравертность/интровертность и спонтанность/сензитивность. Распределяя задания с учетом степени выраженности у сотрудников организации этих свойств, руководитель получает возможность позитивно влиять на эмоциональный фон трудовой деятельности. Все это позволяет в большинстве случаев достигать повышения результативности труда персонала высших учебных заведений.

Наиболее эффективным способом оценки соответствия личности преподавателя условиям и характеру его трудовой деятельности является цветовой тест М. Люшера. Как показывает практический опыт оценки профессиональной пригодности персонала вузов, цветовое тестирование может быть наиболее простым, надежным и доступным способом оценки личностных качеств сотрудника.

Другой группой мотивов, влияющих на персонал, являются мотивы безопасности. Эти мотивы по своей сути очень схожи с мотивами приобретения, однако имеют противоположную направленность своего действия на выполнение трудовых обязанностей персоналом высших учебных заведений. Они позволяют выполнять функции управления посредством административного и правового влияния на объект управления,

т. е. действуют через принуждение работников компании к определенному поведению путем угроз применения санкций и взысканий за невыполнение или несоответствующее выполнение действий, требуемых руководством.

Таким образом, разница состоит в том, что мотивы приобретения стимулируют творческий подход в трудовой деятельности и общее возрастание трудовой активности, а мотивы безопасности актуализируют действия работника, направленные на удержание стабильности его положения. Это происходит в связи с тем, что любое изменение условий деятельности сотрудника, особенно когда выполнение его трудовых задач усложняется, повышает вероятность совершения ошибок, что приводит к определенным потерям.

Продуктом использования мотивов безопасности в системе управления персоналом являются санкции, т. е. действия администрации образовательного учреждения, воспринимаемые его сотрудниками как наказание[1].

В свою очередь наказание вызывает развитие такой негативной эмоции как страх. Основными видами страха, которые в основном применяются при использовании мотивов безопасности в системе управления человеческими ресурсами, являются угроза лишения материальных благ, увольнения, потеря самостоятельности, лишение интересных проектов, понижение в должности, смена трудовых обязанностей в принудительном порядке, расформирование неформальных групп и др.

Рассмотрим основные принципы применения наказаний. В системе управления они получили название «законы горячей печи» ввиду их внешнего сходства по своему воздействию на персонал с опасностью получения «бытового ожога»:

- наказания не должны быть внезапными для персонала, о возможности их наступления все работники должны знать заранее. Игнорирование

[1] Наказание – система управления негативными процессами, которая призвана снижать вероятность повторения некорректного поведения работника в сходной ситуации.

руководителем данного принципа может приводить либо к спорам и конфликтам, либо отрицательно сказываться на трудовой активности ввиду неопределенности системы санкций;

- санкции должны быть своевременными, а не производиться через какой-либо длительный период времени. Система отложенных санкций чревата тем, что сотрудники организации не будут учиться на собственных ошибках;

- наказания (в случае соответствующих нарушений) должны применяться ко всем работникам в равной степени независимо от их должности, заслуг и характера личных отношений с руководителем. В противном случае сотрудники организации будут стремиться не к тому, чтобы работать эффективно, а к налаживанию хороших отношений со своим руководителем;

- система взысканий должна действовать без перерыва во времени. Отступление от данного принципа может способствовать нестабильности трудовой деятельности, что, скорее всего, негативно скажется на организации в целом;

- санкции должны быть ощутимы для работника, т. е. штраф за нарушение существующей системы институтов (цена внелегальности, как говорят институционалисты) должна быть достаточно высока. Наши исследования показывают, что размер санкций за нарушение должен как минимум в пять раз превышать выгоду, которую приобретает работник от невыполнения надлежащим образом своего труда, иначе персоналу будет выгоднее нарушать, чем соблюдать установленные руководством правила и нормы его трудовой деятельности;

- санкции не должны быть произвольными, т. е. применяемыми по желанию руководителя. Их необходимо строго увязывать с определенными поступками;

- размер назначаемых санкций должен соответствовать величине потерь компании от совершенных сотрудником ошибок. Кроме того, санкции

не стоит увязывать с опытом работы, уровнем оплаты труда и другими формальными характеристиками работника. Несоблюдение данного принципа влечет за собой нарушение принципа справедливости в системе мотивации труда со всеми вытекающими из этого отрицательными последствиями.

Широкое применение мотивов безопасности благоприятствует развитию у работников вуза специфической формы трудового поведения, направленного на контроль:

1) преподаватели начинают делать не то, что реально требуется для выполнения задачи, а то, что руководитель, скорее всего, может обнаружить в результате проверки их трудовой деятельности. При таком подходе возрастает популярность откровенно оппортунистических шаблонов поведения, в частности, осознанного искажения отчетной информации в целях имитации более благоприятных результатов работы, что нередко встречается в последние годы в системе высшего образования в России;

2) персонал не получает возможность реализовывать свои потребности в самовыражении из-за того, что в этой системе положительно оцениваются те сотрудники организации, чья работа четко соответствует требованиям контроля, а не те, кто творчески решает управленческие задачи;

3) работники при акценте на использование мотивов безопасности прежде всего стремятся в своей работе избегать наказаний, а не получать вознаграждения. Это может привести к тому, что у работников начнет формироваться установка к теневому варианту удовлетворения своих материальных потребностей, не придавая значения созданным руководителем официальным способам осуществления мотивов приобретения.

Постоянное чувство страха, испытываемое сотрудниками при чрезмерном использовании мотивов безопасности, отрицательно сказывается на уровне лояльности сотрудников организации. Все это провоцирует частые увольнения, игнорирование интересов вуза и другие негативные действия со

стороны персонала. Более того, чувство страха по своей природе ведет к естественному снижению уровня интенсивности благодаря эффекту привыкания, что обязывает повышать уровень санкций в рамках трудовой деятельности. Однако следует помнить, что данный инструмент воздействия (увеличение уровня санкций) не может применяться постоянно, поскольку санкции имеют свой естественный предел.

Противоположная крайность, т. е. игнорирование мотивов безопасности в системе управления человеческими ресурсами вуза, влечет за собой следующие неактивные явления:

- частое нарушение трудовой дисциплины;
- высокую конфликтность в трудовой деятельности ввиду того, что в ситуации ослабления контроля на передний план в мотивации труда выходят не интересы организации, а личные потребности сотрудника;
- слабую прогнозируемость трудового поведения сотрудников организации, которые начинают действовать излишне самостоятельно и независимо при планировании своих трудовых свершений;
- рост количественных показателей деятельности в ущерб качественным, поскольку при поверхностном контроле этот конечный результат труда оценить проще, чем качественную сторону учебного процесса.

Использование мотивов безопасности в высшем учебном заведении имеет результат лишь в следующих ограниченных ситуациях:

1) когда необходимо установить полное единообразие осуществления работ, например, при контроле соблюдения соответствия содержания учебного занятия утвержденной программе курса;

2) когда эффект труда организации жизненно важен для ее существования, т. е. когда определенный результат должен быть достигнут всенепременно при любых обстоятельствах;

3) в условиях критического дефицита временных ресурсов, т. е. когда требуется оперативное достижение конкретного эффекта трудовой

деятельности независимо от того, какое мнение имеется у рядовых сотрудников на сей счет;

4) в периоды урегулирования конфликтных ситуаций, возникших на основе несовпадения целей деятельности отдельных работников с целями организации.

Руководство вуза должно использовать мотивы безопасности в работе с персоналом. Однако делать это следует в ограниченных пределах, не злоупотребляя их применением. Психологические ошибки руководителей при организации контроля трудового поведения преподавателей неизбежно возникают по причине естественного несовершенства процесса восприятия действительности любого человека, перерабатывающего полученную информацию, ввиду его психологических особенностей, субъективного опыта и знаний. Наиболее типичными из них являются:

- эффект (явление) «ореола» – характеризуется некритической оценкой некоторых недочетов в работе сотрудника, который устраивает руководителя по своим профессиональным качествам, наиболее важным в трудовой деятельности (например, заведующий кафедрой может закрывать глаза на постоянное невыполнение поручений преподавателем, если последний обеспечивает более высокое качество проведения занятий, чем его коллеги). Отрицательный эффект данного явления – возникновение прецедента, когда одним сотрудникам позволяется то, за что другие подвергаются наказаниям;
- низкая дифференциация субъективной оценки выполнения работы, когда оценка администратора осуществляется на основе одного из стандартных критериев: чрезмерно снисходительно, чрезмерно строго или усреднено;
- контрастное восприятие деятельности сотрудников, когда руководитель проводит сравнение действий преподавателя с их предыдущим вариантом, а не с работой других сотрудников. Например, преподаватель, на качество лекций которого число жалоб студентов сократилось с восьми до трех в течение учебного года, субъективно воспринимается как более

эффективный, чем тот, на которого жалобы ранее не поступали, но в конкретном учебного году поступили в том же количестве;

- усиление последнего впечатления, когда последнее событие воспринимается как более значимое по сравнению с произошедшим ранее. Данное явление может использоваться работниками в качестве проведения следующей манипуляции: в надежде избежать заслуженного наказания в результате нарушения трудовой дисциплины они могут совершать какие-либо эффективные действия в последний момент;
- руководитель более строго и предвзято оценивает работу тех работников, к которым он имеет негативное отношение в силу причин разного характера. Подобная ошибка ведет к нарушению принципа справедливости, что отрицательно сказывается на эффективности труда дискриминируемых работников[1];
- эффект Пигмалиона, когда трудовое поведение сотрудников постоянно контролируется руководителем, считающим, что они еще неспособны самостоятельно выполнять порученную им работу. В таких условиях сотрудники лишаются возможности развивать свои профессиональные качества и в итоге становятся такими, какими их видит и оценивает руководитель.

Появление любых новых видов деятельности в силу своей непривычности на первом этапе сталкивается с сопротивлением со стороны персонала; такое явление в научной литературе получило название «инновационный барьер».

Какие меры может применить руководитель для снижения отрицательного воздействия мотивации на инновационную деятельность?

Первое – любые изменения легче осуществлять во вновь сформированных подразделениях и отделах. Таким образом, сначала должна

[1] К подобному роду ошибок можно отнести явление переноса, когда человек, приобретая негативный опыт общения с определенными индивидами, распространяет его на других работников, которые имеют близкие к ним внешние и внутренние характеристики.

совершаться структурная реорганизация объекта управления, а затем осуществляться реализация нововведений.

Второе – снижение инновационного барьера связано с возможностью значительного повышения материальных вознаграждений участников трудового процесса в постинновационный период. По итогам наших наблюдений коллектив вуза положительно воспринимает нововведения только в тех случаях, когда они предоставляют возможность увеличения среднего уровня оплаты труда не менее чем в полтора раза.

Третье – в процессе отбора персонала (особенно это касается НПР) руководитель должен учитывать личностные качества работников, и это тем более важно, что они практически неизменны на протяжении трудовой биографии сотрудников.

5.2. Построение мотивационного профиля работника объединенного вуза и его использование в системе управления человеческими ресурсами

Для выявления мотивов, определяющих трудовое поведение преподавателей, необходимо провести тестирование ППС, на основе которого будет составлен мотивационной профиль, т. е. описание сил взаимодействия различных факторов мотивации на конкретную личность. Целью построения данного профиля является изменение воздействия отдельных мотивационных факторов (стимулов) на деятельность персонала, а также построение системы мотивации в целом.

За основу построения мотивационного профиля в исследовании автором была взята теория мотивационного комплекса, разработанная профессором А. А. Литвинюком[1]. Под данным комплексом автор понимает целостную систему, элементами которой являются мотивы приобретения,

[1] См.: Литвинюк А. А. Мотивационный комплекс трудовой деятельности в системе стимулирования : автореф. дис. … д-ра экон. наук. – М. : МГУК, 1996. – С. 7; Модель «мотивационного комплекса трудовой деятельности» Александра Александровича Литвинюка. – URL: http://studme.org/34688/menedzhment/model_motivatsionnogo_kompleksa_trudovoy_deyatelnosti_aleksandra_aleksandrovicha_litvinyuka

удовлетворения, безопасности, подчинения и энергосбережения. При этом в рамках данной теории отдельные группы мотивов рассматриваются ученым не обособленно, а как взаимосвязанные элементы единого целого – процесса мотивации.

В связи с этим мотивационный комплекс трудовой деятельности работников организации можно представить в виде «черного ящика», связь с окружающей средой которого осуществляется посредством параметров входа и выхода. К параметрам входа относятся стимулы к труду, включаемые в систему мотивации труда персонала вуза. Соответственно, параметрами выхода являются ответные поведенческие реакции на них со стороны сотрудников компании или групп трудящихся в целом.

Для проведения тестирования в ходе исследования нами использовался диагностический тест «Мотивация» в компьютерной обработке, который позволяет быстро и достаточно объективно оценить силу действия мотивов на каждого сотрудника и, соответственно, построить мотивационный профиль интересующей нас группы (категории) сотрудников. Исследование проводилось в два этапа: первый этап (22–25 марта 2012 г.) – организация и проведение тестирования профессорско-преподавательского состава. Второй этап (26–31 марта 2012 г.) – анализ полученных результатов по первому этапу, корректировка и адаптация самого теста, проведение повторного исследования и анализ мотивационного профиля.

Тестирование проходили только штатные преподаватели, чьи мотивы трудовой деятельности интересовали в первую очередь, т. е. исследование имело не сплошной, а выборочный характер. Его генеральная совокупность составила 390 человек, а выборочная совокупность – 10% от приведенного выше количества штатных преподавателей.

Механизм реализации данной методики, состоящей из пяти стадий, представлен на рис. 5.1.



Рисунок 5.1 - Механизм коррекции системы мотивации профессорско-преподавательского состава вуза[1]

[1] Подробно содержание этих мотивов изложено в работе автора: Шкляев А. Е. Управление человеческими ресурсами в системе формирования корпоративных ценностей вуза. – М. : ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2015. – С. 164–178.

Выборка производилась с учетом качественных характеристик профессорско-преподавательского состава по основным критериям (табл. 5.1).

Таблица 5.1 - Основные характеристики персонала выборочной совокупности

Критерии		**Генеральная совокупность, чел.**	**Выборочная совокупность, чел.**
Должность	Профессор	115	12
	Доцент	185	19
	Старший преподаватель	90	9
Итого по группе		390	40
Возраст	До 30 лет	45	4
	31–40 лет	56	7
	41–50 лет	70	8
	51–60 лет	110	11
	Более 60 лет	109	10
Итого по группе		390	40
Пол	Мужчины	135	14
	Женщины	255	26
Итого по группе		390	40

Респонденты внутри конкретной группы выбирались по кафедральным спискам произвольно-выборочным способом.

Степень выраженности каждого из мотивов определялась шкалой от +30 до –30. За норму был принят интервал выраженности мотива от +5 до –5. Степень отклонения значения выраженности мотива от этого интервала определяет степень акцентуации данного мотива в трудовом поведении работника.

Тенденции в мотивационных профилях профессорско-преподавательского состава определялись на основе рассмотрения отдельных групп, сформированных по следующим критериям:

- должность (профессор / доцент / старший преподаватель). Данный критерий определяет частично возраст респондента, стаж работы в высшей школе и главным образом уровень развития его карьеры;
- возраст (до 35 лет / 35–55 лет / более 55 лет). Данная подгруппа по возрастам, на взгляд автора, более объективно отражает степень зрелости трудового поведения персонала и помогает классифицировать профессорско-преподавательский состав по трем основным возрастным группам: молодые ученые, преподаватели среднего возраста, преподаватели предпенсионного и пенсионного возраста;
- пол: мужской / женский.

По каждому из мотивов для каждой из групп высчитывался средний балл, округленный до целого значения, отражающий тенденцию в среднем для всей группы. Отметим, что при наличии крайних значений, кардинально отличавшихся от общей тенденции группы, в расчет среднего значения они не включались. Результаты исследования представлены в табл. 5.2.

Таблица 5.2 - Оценка воздействия различных групп мотивов на группы профессорско-преподавательского состава университета

Группы		**Мотивы, средний балл**				
		приобретения	**удовлетворения**	**безопасности**	**подчинения**	**энергосбережения**
Должность	Профессор	–20	Норма	Норма	Норма	+24
	Доцент	–18	+13	Норма	+7	+10
	Старший преподаватель	–16	Норма	Норма	–	+11
Возраст	До 35 лет	–14	Норма	Норма	–	+8
	35–55 лет	–17	+12	Норма	+10	Норма
	Более 55 лет	–19	Норма	Норма	+7	+21
Пол	Мужчины	–19	Норма	Норма	+7	+20
	Женщины	–17	+16	Норма	+12	+11

На основании полученных данных можно сделать выводы о существовании следующих тенденций в мотивации профессорско-преподавательского состава вуза по группам мотивов:

1. Мотивы приобретения:

- среднее значение по всей совокупности: –18;
- наиболее выражен: мужчины старше 55 лет в должности профессора;
- по всей совокупности единая тенденция, т. е. по всем группам педагогических работников наблюдается очень низкий уровень мотивов приобретения, что свидетельствует о практическом отсутствии стимулирующей функции материального вознаграждения.

Кроме того, выраженность данного мотива свидетельствует о формальном отношении к выполняемой работе (не только к непосредственной педагогической деятельности, но и научной работе, а также к дополнительным видам нагрузки и отдельным заданиям руководителя кафедры), об отсутствии инициативы и подверженности бюрократизации структуры управления, в том числе взаимоотношений внутри университета.

2. Мотивы удовлетворения:

- среднее значение по всей совокупности: +7;
- наиболее выражен: женщины в возрасте 35–55 лет в должности доцента;
- отклонения по совокупности отсутствуют.

Выраженность мотивов удовлетворения у такой многочисленной группы, как женщины в возрасте от 35 до 55 лет, достигшие в своей карьере должности доцента, свидетельствует об особой важности самого процесса труда для данной категории работников. У лиц с низким показателем мотивов приобретения повышенный уровень мотивов удовлетворения свидетельствует о выборе профессии по призванию, ориентации не на результат труда в виде материального вознаграждения, а на сам процесс, т. е. на содержание трудовой деятельности.

По данному мотиву показатель его выраженности в целом по профессорско-преподавательскому составу университета не опускается ниже нормативного значения, что выделяет заинтересованность педагогического персонала в своей деятельности.

3. Мотивы безопасности:

- среднее значение по всей совокупности: +3;
- наиболее выражен: не выражен;
- отклонения по всей совокупности в пределах нормы.

Мотивы безопасности находятся в норме у всех категорий сотрудников. Тот факт, что они находятся в норме, свидетельствует об определенном балансе трудовой дисциплины в организации. Работники адекватно реагируют на существующие дисциплинарные взыскания, а администрация в свою очередь строит свою деятельность не только на принципах авторитарности и политики наказания.

4. Мотивы подчинения:

- среднее значение по всей совокупности: +10;
- наиболее выражен: женщины в возрасте 35–55 лет в должности доцента;
- отклонения наблюдаются у части молодых преподавателей в возрасте до 35 лет.

По мотивам подчинения наиболее сложно было вычислить средние показатели по группам, так как достаточно часто встречались крайние противоположные по знаку значения. Чаще всего такая ситуация встречалась в группе молодых преподавателей до 35 лет. Несмотря на общую тенденцию к достаточно высокой выраженности мотивов подчинения, часть респондентов данной группы выразила противоположное мнение: уровень их мотивов подчинения находился в диапазоне от ~23 до ~30. Подобные единичные ответы молодых преподавателей могут свидетельствовать о существующих проблемах в социальной среде организации, т. е. о негативном отношении к опытным преподавателям со стажем

профессиональной деятельности, недовольстве своим местом в структуре университета.

Такое положение приводит к нестабильному социально-психологическому климату в коллективе, попыткам реорганизовать существующую систему управления.

Общая картина по данному мотиву свидетельствует, наоборот, об излишнем конформизме преподавателей вуза. Особенно это выражено в группе женщин и у преподавателей в возрасте от 35 до 55 лет. С одной стороны, высокий показатель по данному мотиву указывает на развитие корпоративных форм поведения и достаточно высокий уровень сплоченности коллектива, а с другой – это может привести к игнорированию установок формального руководителя в пользу неформального лидера, попытке заменить принцип единоначалия системой групповой ответственности.

Для руководства это может обернуться потерей авторитета, сложностью в установлении мер дисциплинарной ответственности, утратой контроля.

Данная группа мотивов находится в пределах нормы у группы профессоров, что неудивительно, так как представители именно этой группы в силу своего социального статуса привыкли выражать свое собственное мнение, а с учетом трудового стажа создали необходимые социальные связи внутри коллектива.

5. Мотивы энергосбережения:

- среднее значение по всей совокупности: +15;
- наиболее выражен: мужчины старше 55 лет в должности профессора;
- отклонения наблюдаются в группе респондентов от 35 до 55 лет.

Данная группа мотивов наиболее выражена у мужчин предпенсионного и пенсионного возраста, занимающих должность профессора. В первую очередь данная тенденция означает невысокую инициативность сотрудников, сопротивление инновациям, отсутствие эмоционального интереса к работе.

При прочих равных условиях именно данная группа сотрудников обладает наибольшим уровнем заработной платы, что в совокупности с

высоким уровнем выраженности мотивов энергосбережения приводит к формальному отношению к результатам трудовой деятельности. Эта группа преподавателей является достаточно многочисленной, поэтому данную тенденцию нецелесообразно игнорировать.

Каждая группа мотивов может влиять на поведение сотрудника более или менее существенно. При этом избыточное влияние какого-либо из мотивов способно привести к разбалансированности всей системы мотивации. Такое случается, когда одна группа мотивов слишком выраженно 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 университета, 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 их действия, с точки зрения коррекции поведения сотрудников, минимален.

Следовательно, оптимальной следует признать такую систему мотивации трудового поведения персонала вуза, при которой сила действия каждой группы мотивов оценивается сотрудниками субъективно как психологически комфортная.

Негативные явления, связанные с силой воздействия разных групп мотивов на трудовое поведение профессорско-преподавательского состава университета, представлены в табл. 5.3. Они оказывают прямое воздействие на качество образовательных услуг и выполнение работ в подразделениях университета.

На основе сказанного был построен мотивационный профиль, отражающий текущее положение дел в преподавательской среде вуза (рис. 5.2).

Таблица 5.3 - 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 (эффективность). 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). Сопротивление 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

На рис. 5.2 А-связи (активационные связи) отображены с помощью крупных стрелок, направление которых указывает увеличение (уменьшение) силы действия последующих мотивов в зависимости от увеличения (уменьшения) влияния предыдущих мотивов; У-связи (угнетающие связи)

представлены в виде пунктирных стрелок. Они означают, что при увеличении силы одних мотивов происходит ослабление мотивов, находящихся с ними в У-связи. При этом не представлены П-связи – противоугнетающие связи. Они возникают при наличии сбоя в мотивационном комплексе, т. е. при действии определенной группы мотивов с большей силой, нежели влияние всех прочих групп, в результате чего человек реализует свою деятельность лишь по отношению к воздействию данной группы. Направленность П-связей дает возможность проанализировать возможные негативные проявления в системе мотивации сотрудников. Они компенсируют влияние угнетающих мотивов на угнетаемые, т. е. имеют противоположную У-связям направленность, их действие приводит к сохранению устойчивости мотивационного комплекса.

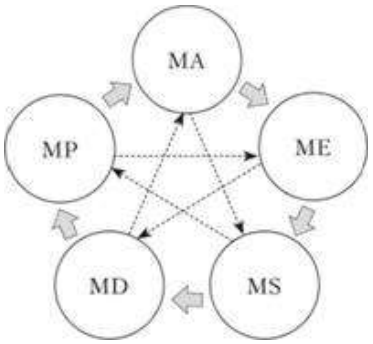


Рисунок 5.2 - Упрощенная схема мотивационного профиля[1]

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 неэффективными меры материального стимулирования (слабая выраженность мотивов приобретения) и даже меры административного контроля и дисциплинарного воздействия со стороны руководства вуза. Вместе с тем совершенствование

[1] *Источники*: Литвинюк А. А. Мотивационный комплекс трудовой деятельности в системе стимулирования : автореф. дис. … д-ра экон. наук. – М. : МГУК, 1996. – С. 7; Модель «мотивационного комплекса трудовой деятельности» Александра Александровича Литвинюка. – URL: http://studme.org/34688/menedzhment/model_motivatsionnogo_kompleksa_trudovoy_deyatelnosti_aleksandra_aleksandrovicha_litvinyuka

материального и морального поощрения может способствовать росту приверженности всех сотрудников (как РЭУ, так и бывших РГТЭУ и МЭСИ) достижению целей, обозначенных в миссии и ценностях объединенного университета.

5.3. Организация вознаграждения научно-педагогических работников на основе мотивационного профиля

Для реализации в вузе эффективной системы мотивации и вознаграждения необходимо учитывать особенности трудовой деятельности профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников, учебно-вспомогательного персонала и мотивы их поведения, которые автором были проанализированы ранее.

Труд преподавателя высшей школы – это труд высокой сложности, сочетающий в себе педагогическую, научную, воспитательную и организационную деятельность. Однако мотивация к выполнению этих видов деятельности у преподавателей высшей школы может быть избирательная: одни предпочитают в большей степени педагогическую, другие – научную, третьи – воспитательную или организационную деятельность. Результативность труда преподавателя будет выше при выполнении тех видов деятельности, которые удовлетворяют потребности и интересы преподавателя, мотивируют его на саморазвитие и подкрепляются необходимым уровнем денежного и неденежного вознаграждения.

Трудовое поведение преподавателей вузов отличается от трудового поведения других работников высокой степенью независимости, самоопределения с подчинением свободного времени решению творческих профессиональных задач. Возможности относительно свободно распоряжаться рабочим временем в интересах профессиональной творческой деятельности, иметь командировки на конференции, получать оплачиваемые творческие отпуска – все это является значительной частью вознаграждения труда преподавателей, а также их академического развития в университете.

При равном уровне денежного вознаграждения содержание труда и дополнительное свободное время повышают привлекательность преподавательской деятельности для личностей с особой системой предпочтений, ориентированных на исследовательскую деятельность.

Выступая на X съезде Российского союза ректоров (30 октября 2014 г.), Президент РФ В. В. Путин выделил важность следующих задач: сохранение кадрового потенциала, повышение престижности и привлекательности профессии преподавателей вузов, повышение их социального статуса и заработной платы[1].

В соответствии с майским (2012 г.) Указом Президента РФ[2] разработана и реализуется Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 гг., предусматривающая повышение размера средней заработной платы преподавателей образовательных учреждений высшего профессионального образования до 200% от средней заработной платы в соответствующем регионе[3].

Решение столь важных задач предполагает возможность разработки каждым вузом собственной системы оплаты труда НПР и повышения стимулирующей роли заработной платы. Одним из таких подходов является эффективный контракт, на основе которого государство устанавливает рамочные условия для формирования вузами систем оплаты труда, разрабатывает критерии оценки деятельности вузов и преподавателей и параметры формирования фондов оплаты труда.

Переход на принципы эффективного контракта невозможен без разработки и введения взаимоувязанной системы отраслевых показателей эффективности от федерального уровня до конкретного учреждения и

---

[1] См.: Владимир Путин принял участие в пленарном заседании X съезда Российского союза ректоров. – URL: http://www.kremlin.ru/events/president/news/46892

[2] См.: О мероприятиях по реализации государственной социальной политики. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597. – URL: http://www.rg.ru/2012/05/09/soc-polit-dok.html

[3] См.: Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 гг. Утверждена Распоряжением Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р. – URL : http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=138313

работника, что ставит перед вузами и преподавателями задачу работать на достижение установленных формальных показателей.

Если при переходе на новые условия оплаты труда предусматривалось, что стимулирующие выплаты должны устанавливаться с учетом разрабатываемых в учреждении показателей и критериев оценки труда преподавателей[1], то в настоящее время поставлена иная цель – стимулирующие выплаты должны быть увязаны с достижением конкретных показателей качества и количества оказываемых государственных услуг.

Таким образом, система вознаграждения работников высшей школы развивается в направлении жесткой привязки к оценке результатов труда преподавателя, с которым заключаются контракты, дифференцированные в зависимости от его вклада в результаты деятельности вуза.

Введение в систему оплаты труда работников государственных и муниципальных организаций принципов эффективного контракта, как и большинство институциональных проектов в современной России, имеет определенные теоретические основания и доказательства целесообразности их использования, несмотря на различия предлагаемых моделей.

Научная оценка этих моделей не является задачей настоящего исследования, однако автор разделяет точку зрения ученых, поддерживающих модель стимулирующего контракта с преподавателем, который позволяет выстроить систему мотивации, используя взаимодействие различных мотивов конкретной личности и оценить силу их воздействия на ее трудовое поведение. В основу данной модели вознаграждения персонала объединенных вузов положен принцип распределения получаемого вузом дохода, который формируется в результате улучшения его позиций на рынке образовательных услуг

[1] О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений. Постановление Правительства РФ от 5 августа 2008 г. № 583. – URL: http://base.garant.ru/193695/

вследствие повышения качества управления, развития системы внутренней мотивации, обеспечения роста индивидуальной производительности преподавателей и повышения эффективности их совместной работы. В итоге преподаватель получает возможность повышения материального вознаграждения и улучшения условий для академического развития: активизируется научная, инновационная, консалтинговая деятельность, повышается степень приверженности (лояльности) преподавателей вузу.

Современная структура заработной платы НПР вузов соответствует структуре вознаграждения, характерной для бизнес-структур, и включает постоянную часть (должностной оклад в соответствии с уровнем квалификации), переменную часть (стимулирующие выплаты: премии, надбавки) и социальный пакет (дополнительные социальные выплаты).

Такая структура вознаграждения НПР вузов обеспечивает взаимосвязь протестированных автором мотивов трудового поведения НПР с приоритетным назначением форм вознаграждения (табл. 5.4) и позволяет разработать сбалансированную систему мотивации и вознаграждения.

Таблица 5.4 - Взаимосвязь мотивов трудового поведения, элементов вознаграждения НПР с их приоритетным назначением[1]

Мотивы трудового поведения	**Составляющие элементы вознаграждения**	**Приоритетное назначение**
Безопасности. Приобретения. Удовлетворения	Должностной оклад по штатному расписанию (постоянная часть) = Базовый должностной оклад × *К* квалификационного уровня. Компенсационные выплаты	Восстановление и развитие персонала. Привлечение и удержание ценных кадров. Поддержка стратегических целей вуза
Приобретения. Удовлетворения. Энергосбережения	Стимулирующие выплаты: основные и дополнительные (переменная часть)	Стимулирование особых достижений (текущих и перспективных). Поощрение высоких индивидуальных и коллективных результатов
Безопасности. Энергосбережения	Социальный пакет (выплаты, установленные сверх норм ТК РФ, выплачиваемые работодателем)	Формирование организационной культуры. Поддержка стратегии вуза. Привлечение и удержание

[1] Составлено автором.

Новая модель финансового обеспечения выполнения государственного задания по единым формульным нормативам затрат для предоставления субсидий вузам (2016–2017 гг.)[1] означает рост удельного веса внебюджетных поступлений средств от образовательных услуг и, по существу, определяет условия функционирования вузов, близкие к коммерческим организациям.

Действующая сегодня методология составления и утверждения нагрузки и штатных расписаний по государственному заданию и заданию по внебюджету с использованием дорожной карты[2] предусматривает увеличение числа студентов в расчете на одного работника профессорско-преподавательского состава (так называемый штатный коэффициент). Если в 2016 г. на одного ППС планировалось 11,1 студентов, в 2017 г. – 11,6 студентов, то в 2018 г. – уже 12,0 студентов. С одной стороны, к 2018 г. должна вырасти бюджетная субсидия на выполнение государственного задания и стипендиальное обеспечение по образовательной и научной деятельности при нормативно-душевом финансировании, а с другой – предполагается дальнейшее сокращение численности ППС.

В этих условиях, по мнению автора, развитие системы вознаграждения НПР будет происходить в направлении дальнейшего совершенствования учета индивидуального вклада конкретного преподавателя и каждого структурного подразделения в общие результаты деятельности вуза.

Данное обстоятельство, по мнению автора, потребует:

- контрактной вариативности отношений с НПР (трудовые или гражданско-правовые договоры), основанных на оценке научного и педагогического потенциала и фактической результативности труда преподавателя;

[1] См.: Приказ Минобрнауки России от 30 октября 2015 г. № 1272 «О методике определения нормативных затрат на оказание государственных услуг по реализации образовательных программ высшего образования по специальностям (направлениям подготовки) и укрупненным группам специальностей (направлений подготовки)».

[2] См.: Распоряжение Правительства РФ от 30 апреля 2014 г. № 722-р. Раздел V. Изменения в сфере высшего образования, направленные на повышение эффективности и качества услуг в сфере образования. – URL : http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70550418/

- разработки (уточнения / доработки) методики рейтингования преподавателей в целях повышения объективности оценки результатов и качества их труда, увязанных со стратегическими целями образовательного учреждения;
- формирования базовых, эффективных, высокоэффективных подгрупп (кластеров) НПР и особых групп ключевых ученых университета (золотого фонда) с установлением дифференцированных должностных окладов и стимулирующих надбавок по каждой группе;
- детализации критериев оценки эффективности работы структурных подразделений (факультетов, кафедр) вузов, используемых при распределении фонда оплаты, сформированного из субсидий на выполнение государственного задания и из средств по приносящей доход деятельности;
- персонификации социального пакета и расширения набора неденежных вознаграждений для НПР (в настоящее время дополнительные социальные выплаты в вузах осуществляются в рамках действующего коллективного договора, слабо персонифицированы, их набор ограничен);
- доведения до каждого НПР положения о новой системе вознаграждения, обеспечения прозрачности при проведении рейтингования и своевременности информирования о его результатах до окончательного утверждения руководителем вуза.

Разработка системы вознаграждения НПР на основе мотивационного профиля преподавателей объединенного университета предусматривает сочетание организационно-административных, экономических и социально-психологических методов мотивации трудового поведения преподавателей. Новые финансовые условия деятельности вузов и характерные для них процессы сокращения штатной численности могут изменить модель трудового поведения НПР, усилив влияние мотивов безопасности и наказания и, наоборот, снизив силу мотивов энергосбережения и удовлетворения. Данное обстоятельство требует системного мониторинга эффективности действующей системы вознаграждения и ее корректировки.

При разработке новой системы вознаграждения НПР целесообразно продумать и согласовать принципы планирования и распределения фонда оплаты труда относительно структурных подразделений образовательной организации, основанные на новой модели финансового обеспечения выполнения государственного задания.

Методика формирования фондов оплаты труда профессорско-преподавательского состава кафедр вуза является частью решения более общей задачи оптимального распределения базовых нормативных затрат, на которых основано нормативно-подушевое финансирование. Данная методика учитывает особенности образовательных программ, меру сложности организации образовательного процесса, насыщенность каждого цикла различными дисциплинами, контингент обучающихся, возможность объединения в потоки различных групп обучающихся. Кроме того, она позволяет обеспечить настройку системы планирования учебного процесса в образовательной организации на оптимальные параметры, включающие среднюю учебную нагрузку на одну ставку ППС, состав лекционных потоков, количество реализуемых профессиональных образовательных программ, загрузку аудиторного фонда и т. д.

Каждая кафедра имеет в своем распоряжении на текущий учебный год свой объем денежных средств на оплату труда в абсолютной сумме $ФОТ_К$. Расчет производится по формуле

$$ФОТ_к = \frac{(ФОТ_у - ФОТ_р - ФОТ_д - ФОТ_{пр}) \times Ч_К}{Ч_у},$$

где $ФОТ_У$ – фонд оплаты труда образовательной организации;

$ФОТ_Р$ – фонд оплаты труда сотрудников ректората;

$ФОТ_Д$ – фонд оплаты труда работников деканатов;

$ФОТ_{ПР}$ – фонд оплаты труда персонала прочих структурных подразделений;

$Ч_К$ – объем учебной нагрузки кафедры;

$Ч_У$ – общий объем учебной нагрузки всех кафедр образовательного учреждения.

По окончании набора студентов, аспирантов, докторантов и соискателей по состоянию на дату – первое декабря текущего года – должна производиться коррекция параметра ФОТ на следующий календарный год тех структурных подразделений, которые непосредственно могут оказывать влияние на результаты набора (факультеты и выпускающие кафедры) согласно нижеприведенному алгоритму:

$$ФОТ_1 = ФОТ_К \times \frac{K_1}{K_0},$$

где $ФОТ_1$ – доводимый до структурного подразделения фонд оплаты труда;

$ФОТ_К$ – фонд оплаты труда кафедры;

K_1 – коэффициент результативности приема по данному структурному подразделению;

K_0 – коэффициент результативности приема по образовательной организации в целом.

Показатель K_1 рассчитывается по формуле

$$K_1 = \frac{Ф_1}{Ч_1},$$

где $Ф_1$ – сумма финансовых поступлений в учебное заведение по окончании набора докторантов, аспирантов, соискателей и студентов по специальностям, соответствующим профилю выпускающей кафедры;

$Ч_1$ – общая численность всех обучающихся, включая бюджетников, по профилю кафедры.

Показатель K_0 вычисляется аналогичным способом в целом по университету. Для структурных подразделений университета, не связанных с приемом, $K_1 = K_0$.

Из кафедрального фонда оплаты труда $ФОТ_1$ отнимается его составная часть, по сумме равная базовым окладам преподавателей $ФОТ_{min}$, установленных для государственных образовательных организаций с учетом надбавок за ученую степень и звание (неотъемлемый компонент заработной

платы). В состав постоянного компонента прибавляются фиксированные надбавки для заведующего кафедрой и исполняющих обязанности его заместителей (*S*). Также из величины $ФОТ_1$ вычитается фонд ректора (*R*), который должен составлять не менее 10% от величины $ФОТ_1$. Алгоритм расчета следующий:

$$Н = ФОТ_1 – ФОТ_{min} – S – R,$$

где Н – надбавка кафедры к базовой заработной плате в абсолютной величине, конкретный размер которой формируется по остаточному принципу.

С помощью параметра Н можно увеличить уровень управляемости кафедрой, так как ее заведующий может действительно оказывать влияние на объемы материальных вознаграждений, получаемых ее членами. Параметр *R* необходим ректорату для формирования механизма управления трудовым поведением преподавателей кафедры. Его присутствие способствует развитию мотивации сотрудников к выполнению трудовых функций, необходимых образовательной организации в целом, что не позволит им замыкаться на достижении локальных целей функционирования и развития кафедры.

При оценке результатов трудовой деятельности каждого преподавателя могут использоваться различные наборы критериев определения эффективности систем вознаграждения. Сама оценка включает четыре последовательных этапа:

1) утверждение целевых показателей и четкое согласование методики оценки;

2) мониторинг критериев методом анализа общих данных и локальных контрольных измерений (выборочных тестов);

3) проведение пилотных проектов и внедрение изменений по совершенствованию системы оплаты труда;

4) мониторинг показателей с целью повышения эффективности системы.

Для определения целевых показателей оценки следует провести специальное исследование с участием высших менеджеров университета для получения их экспертного мнения относительно важности критериев. При этом, оценивая и ранжируя показатели, следует ориентироваться на то, какие из указанных признаков системы вознаграждения в наибольшей степени позволяют университету достичь успеха. Затем следует подсчитать средние баллы значимости критериев и для мониторинга оставить от трех до десяти тех, которые оказались наиболее важными. Далее необходимо установить их весовые коэффициенты.

Мониторинг оценки критериев требует более широкого круга участников – представителей всех уровней персонала, чтобы получить корректные данные. Целесообразно опрашивать сотрудников анонимно, поскольку это поможет повысить достоверность результатов.

Автор предлагает оценивать трудовую деятельность в условных баллах, которые рассчитываются с учетом реальной трудоемкости каждого вида работ. Алгоритм расчета следующий: каждый вид учебной, методической и научной нагрузки должен оцениваться в часах по нормативам, утвержденным в университете. Для всех видов нагрузки устанавливаются коэффициенты трудоемкости (например, лекционные часы умножаются на коэффициент 4, практические и семинарские занятия – на 3). Подобным образом в часах, в соответствии с установленными нормативами, оценивается выполнение работ по второй половине дня. В результате можно вычислить эффективность работы каждого преподавателя на планируемый период в условных часах.

Конкретный размер годовой заработной платы каждого преподавателя $З_1$ вычисляется по формуле

$$З_{i_1} = З_2 + Н \times \frac{M}{\sum M},$$

где $З_2$ – постоянная компонента заработной платы преподавателя;

M – индивидуальные условные часы преподавателя;

$\sum M$ – сумма индивидуальных условных часов всех преподавателей кафедры.

Размер месячной оплаты труда устанавливается каждому сотруднику кафедры на один календарный год с 1 января по 31 декабря. Однако в зависимости от отношения к труду каждого работника заведующий кафедрой должен иметь право один раз в квартал осуществлять коррекцию персональных окладов преподавателей и работников в пределах общей суммы имеющихся в его распоряжении средств.

Заведующему кафедрой и исполняющему обязанности его заместителей начисление заработной платы происходит по той же системе, как и всем преподавателям кафедры, плюс они получают установленные им надбавки за выполнение административных функций. Все выплаты социального характера, а также персональные надбавки к заработной плате, устанавливаемые заведующим кафедрами, осуществляются из ФОТ кафедры в соответствии с решением, принятым на ее заседании. Это положение подразумевает отмену всех существующих во многих университетах персональных надбавок и их новое утверждение по каждой кафедре отдельно согласно принятому на ее заседании решению.

На начальном этапе внедрения новой системы оплаты труда целесообразно применять единую схему вычисления для всех кафедр образовательной организации. Разработку алгоритма их расчета рациональнее передать в компетенцию каждой конкретной кафедры с целью произведения учета специфики ее деятельности и наиболее приоритетных проблем.

На следующем этапе, по мнению автора, можно предложить некоторые дополнения к предлагаемой модели оплаты труда преподавателей российских вузов, не учтенные на первом этапе, но которые имеет смысл использовать в дальнейшем.

Первое, можно осуществить вывод учебной нагрузки по аспирантуре и докторантуре за пределы штатного расписания. Данное действие позволит

квалифицированным специалистам больше сосредоточиться на работе со студентами и даст им дополнительный источник доходов, что уменьшит их мотивацию к работе по совместительству за пределами образовательной организации. Кроме того, в большинстве случаев исчезнет необходимость привлечения к учебной работе внештатных совместителей и преподавателей-почасовиков.

Второе, произвести понижение ставок почасовой оплаты за работу с аспирантами и соискателями, а по бюджетной форме обучения сделать их очень низкими, все это исключит заинтересованность научных руководителей в присутствии на кафедре виртуальных соискателей ученой степени. В качестве материальной компенсации данной учебной нагрузки следует ввести достаточно высокие премии научным руководителям по факту реальной защиты диссертации, что повысит их мотивацию к работе с соискателями ученой степени и увеличит уровень защиты диссертаций.

Изложенный подход к оплате труда преподавателей и сотрудников кафедры не содержит конкретных нормативов, которые в случае его практической реализации необходимо будет определить исходя из финансовых возможностей университета. Постоянная часть вознаграждения НПР позволяет обеспечить действие мотивов безопасности в новых условиях финансирования вузов и требует обязательной конкретизации и коррекции с учетом специфики каждого структурного подразделения.

В части стимулирующих выплат предлагается руководствоваться следующими принципами:

1) формирование ФОТ каждого отдельного подразделения должно учитывать специфику деятельности его сотрудников;

2) стимулирующие выплаты должны быть тесно увязаны с коллективными и индивидуальными результатами;

3) направленность системы стимулирования должна соответствовать тактике и стратегии развития вуза (табл. 5.5);

4) размер стимулирующих выплат должен быть существенным и значимым для сотрудников;

5) система оплаты труда должна признаваться работниками понятной и прозрачной.

Таблица 5.5 - Показатели эффективности работы НПР и размер стимулирующих надбавок за их достижение

Показатели	**Единицы измерения**	**Сумма, руб.**
Публикации в наукометрических системах РИНЦ / Scopus / WOS (статья или книга)	Одна публикация	10 000 / 75 000 / 100 000
Публикация в сборнике международной конференции, учитываемой в Scopus и WOS	Одна публикация	25 000
Цитируемость РИНЦ / Scopus / WOS	Одна ссылка	2 000 / 10 000 / 10 000
Участие в международных исследовательских проектах	Один проект	10 000–30 000
Интеллектуальная собственность (свидетельство о регистрации электронного ресурса, патенты)	11 свидетельств / один патент, свидетельство / один патент	5 000 / 50 000
Имиджевые публикации и активность в СМИ (федеральный канал / СМИ, роль эксперта)	Одна публикация, выступление	10 000
Международная деятельность (участие в рейтинговых международных конференциях с доказанным активным участием)	Одна конференция	Стоимость участия (оплата за счет университета)

Пример распределения фонда стимулирующих выплат на двух уровнях отражен в табл. 5.6.

Основными факторами, вызывающими сбои в системе управления поведением персонала, являются неэффективная (или неадекватная) система мотивации его труда, несоответствие личностных особенностей сотрудника характеру его трудовых обязанностей и активизация в мотивационном комплексе механизма устранения ошибок в действиях администрации учебного заведения.

Также возможны сбои, являющиеся результатом ошибок в системе мотивации труда.

Таблица 5.6 - Распределение фонда стимулирующих выплат в структуре оплаты труда профессорско-преподавательского состава вуза

Уровень реализации	**Цель**	**Элементы оплаты труда**
Университет (администрация)	Обеспечение связи размеров вознаграждения с результатами труда коллектива кафедры	Выбор критерия эффективности для распределения фонда стимулирующих выплат по кафедрам согласно приоритетным направлениям развития вуза
Кафедра (заведующий)	Учет результатов деятельности каждого преподавателя	Разработка повышающих и понижающих коэффициентов в зависимости от индивидуальных результатов труда

Сбои обычно проявляются в пяти основных формах. Рассмотрим их характеристику.

Во-первых, как когнитивный диссонанс, т. е. неадекватное восприятие персоналом новых трудовых навыков из-за сложившихся стереотипов (например, нежелание преподавателя использовать информационные технологии ввиду отсутствия соответствующего опыта и имеющегося навыка работать лишь с бумажными носителями информации)[1].

В качестве причин когнитивного диссонанса можно назвать чрезмерно высокую силу действия мотивов энергосбережения на трудовую деятельность работников вуза и высокий уровень профессионализма работников. Высокую предрасположенность к проявлению когнитивного диссонанса имеют следующие категории работников высшего учебного заведения:

- возрастные группы сотрудников (как правило, от 60 лет и старше);

[1] В современной психологии под когнитивным диссонансом принято понимать состояние, характеризующееся столкновением в сознании индивида противоречивых знаний, убеждений, поведенческих установок относительно некоторого объекта или явления.

- работники, которые продолжительное время (более 10–12 лет) выполняли на высоком профессиональном уровне одни и те же трудовые действия;
- преподаватели с наличием первого или второго цвета в группе X по тесту Люшера;
- работники с экспансивным типом характера.

Для профилактики когнитивного диссонанса со стороны администрации университета необходимо увеличить силу действия мотивов безопасности и в то же время уменьшить силу действия мотивов подчинения.

Во-вторых, как конфликт между различными группами мотивов, приводящий к противоречивым формам трудового поведения.

Основная причина проявления 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 силы 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.

В-третьих, в связи с резким возрастанием силы действия ведущего мотива в результате психологического приближения к цели деятельности[1], т. е. определение градиента цели в системе управления персоналом вуза.

Основной причиной таких сбоев бывает, как правило, ослабление силы действия мотива-антагониста относительно ведущего мотива трудовой деятельности сотрудников компании[2].

[1] Ведущим является мотив, который быстрее реализуется в сложившейся ситуации.

[2] Мотивом-антагонистом является тот, с которым рассматриваемый мотив связан угнетающей связью в мотивационном комплексе. Например, для мотивов безопасности антагонистом являются мотивы приобретения.

Подобного вида сбои обычно проявляются в любой противоправной форме трудовой деятельности персонала университета (чаще всего это незаконные вознаграждения за положительную оценку знаний студентов). Например, при получении взятки за положительную оценку на экзамене мотив приобретения у преподавателя всегда является ведущим, так как он осуществляется сразу, а мотив безопасности, как его антагонист, не только возникает позднее, но с учетом практики в современном российском вузе может и не произойти вовсе.

Профилактика появления данного сбоя в системе управления трудовым поведением сотрудников компании обычно связана:

1) с усилением силы действия мотивов безопасности (в частности, это ужесточение наказания за незаконную или противоречащую внутренним нормам деятельность);

2) более тщательным отбором при найме персонала;

3) разработкой системы стимулирования трудовой деятельности персонала служб контроля, ориентированной на формировании материальной заинтересованности обнаруживать нарушения, а не скрывать их, возможно, за незаконное вознаграждение.

В-четвертых, путем привыкания к стимулу, снижения его предельной полезности, когда каждое новое увеличение объема стимула дает все меньше эффекта, чем предыдущее. Работники, склонные к выполнению сложной деятельности, обычно находятся на верхнем уровне иерархии потребностей (по А. Маслоу), удовлетворение же первичных потребностей их слабо мотивирует.

Подобный сбой проявляется в форме ухудшения результатов трудовой деятельности персонала при существенном росте или, напротив, существенном снижении объемов материальных вознаграждений.

Объяснение данному сбою можно найти в законах Йеркса – Донсона. Первый закон утверждает, что «по мере того как происходит увеличение интенсивности мотивации, качество деятельности изменяется по

колоколообразной кривой: сначала возрастает, затем, после перехода через точку наиболее высоких показателей успешности деятельности, начинает постепенно снижаться. Уровень мотивации, при котором деятельность выполняется максимально успешно, называется оптимумом мотивации»[1] (рис. 5.3)[2].

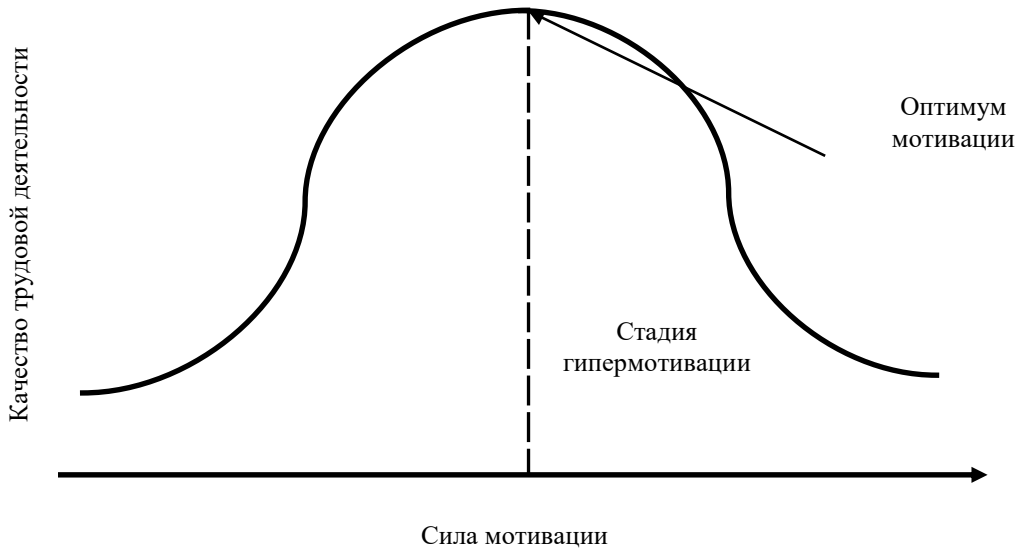


Рисунок 5.3 - Графическая интерпретация законов Йеркса – Донсона

Согласно второму закону Йеркса – Донсона, «чем сложнее для работника выполняемая деятельность, тем более низкий уровень мотивации является для нее оптимальным»[3].

Профилактика данного сбоя может осуществляться по пути перевода сотрудников компании на повременные формы оплаты труда и одновременного снижения силы действия мотивов энергосбережения.

В-пятых, при использовании стандартных трудовых навыков в нестандартных ситуациях, для которых эти навыки совершенно непригодны, что приводит к репродуктивному торможению. Его суть и причины проявления заключаются либо в монотонном характере трудовой

[1] Законы Йеркса – Донсона. Большая психологическая энциклопедия. – URL : http://psychology.academic.ru/
[2] Законы были открыты в 1908 г. известными американскими психологами Р. М. Йерксом и Дж. Д. Донсоном при исследовании зависимости научения (процесса и результата приобретения индивидуального опыта) от силы подкрепления.
[3] Законы Йеркса – Донсона. Большая психологическая энциклопедия. – URL : http://psychology.academic.ru/

деятельности, формирующем определенный узкий круг трудовых привычек индивида, либо в излишнем увеличении силы действия мотивов энергосбережения.

Для эффективной профилактики такого сбоя необходимо исключить параметр времени выполнения задания из ряда оценочных показателей деятельности работника. Помимо этого, имеет смысл периодически проводить ротацию кадров внутри высшего учебного заведения, включая «горизонтальные» перемещения сотрудников, отбирать работников на стадии их найма.

Рассмотрим характеристики сбоев, происходящих в результате ошибок в диагностике профессиональной пригодности персонала вуза. Общей причиной рассматриваемой группы сбоев нередко является появление стрессовых ситуаций в работе, которые внешне проявляются:

- в появлении синдрома новичка, т. е. в случаях, когда опытный преподаватель допускает такие дисфункции, как будто он выполняет данную работу впервые в жизни;
- ослаблении чувства самосохранения в ситуации, когда индивидуум сознает допущенные им ошибки, но не принимает мер к их устранению.

Сбои такого рода очень распространены как на работе (например, при несоблюдении очевидных правил техники безопасности), так и в быту (например, когда человек переходит проезжую часть в неположенном месте). Это касается значительной части так называемых осознанных ошибок персонала, которые совершают сотрудники, полностью сознающие ошибочный характер собственных действий.

На практике наиболее типичными ошибками в диагностике профессиональной пригодности персонала организации чаще всего являются:

1) некорректное распределение заданий в зависимости от врожденной склонности к риску, типов темперамента и характера;

2) привлечение лиц с повышенной тревожностью к выполнению сложных самостоятельных трудовых действий;

3) игнорирование функциональных особенностей организма персонала (особенно это касается женщин), уровня физической выносливости, ограничения органов чувств, наличие метеозависимости и т. п.;

4) несоответствие выбранного режима работы особенностям личности работника.

Система мотивации труда НПР вузов предусматривает выплату квартальных и годовых премий. Автор считает целесообразным использовать показатели оценки эффективности (рейтингования) структурных подразделений по утвержденным ученым советом вуза показателям для определения размеров поощрительного фонда.

Неденежные материальные вознаграждения (предоставление путевок, подарки, бесплатное питание, оплата проезда в общественном транспорте и др.) все реже используются в развитых системах управления. Ряд экспертов отмечает, что их существование обычно связано с дефицитом товаров и услуг, когда деньги как средство платежа не выполняют свою прямую, стимулирующую функцию[1]. Однако эта точка зрения не вполне верна. Существует ряд ситуаций, в которых поощрения такого рода играют стимулирующую роль, снимающую определенные ограничения на выполнение сотрудником служебных обязанностей. Например, если работник, функции которого связаны с выездом за пределы организации, получает от нее проездной билет, дающий право на бесплатный проезд в общественном транспорте, это не то же самое, как если бы фирма добавляла ему денежное вознаграждение из расчета среднемесячных затрат на проезд. Монетизированная льгота побуждает сотрудника экономить, тогда как поощрение в натуральной форме позволяет ему выполнять свои обязанности, не задумываясь о цене трансакций.

Для повышения результативности неденежных форм реализации мотивов приобретения в системе управления персоналом вуза обычно

[1] В ряде стран, в том числе в Российской Федерации, существуют законодательные ограничения в области применения неденежных материальных поощрений. Так, в соответствии со ст. 131 ТК РФ от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ доля заработной платы, выплачиваемой в неденежной форме, не может превышать 20% от общей суммы заработной платы.

применяют целый ряд стандартных психологических техник. Например, в практике управления персоналом ряда образовательных организаций довольно часто применяется так называемый «принцип кафетерия» (шведского стола или меню), в соответствии с которым каждый сотрудник по итогам своего труда набирает определенное количество баллов (бонусов) и может воспользоваться им для получения отдельных неденежных материальных поощрений.

Наряду с вышеперечисленными предложениями в перспективе имеет смысл провести углубленное исследование проблем совершенствования оценки трудовых достижений работников вузов и соразмерности объема вознаграждения с учетом их трудового вклада. В качестве рабочей гипотезы можно предположить, что в образовательной сфере могли бы быть более широко использованы такие прогрессивные подходы к оценке и стимулированию сотрудников, как система оценки сотрудников по принципу 360˚, ключевые показатели работы, управление по целям и ряд других, позволяющих обеспечить максимальное сочетание интересов организации и каждого сотрудника. В перспективе данные направления станут предметом продолжения настоящего исследования.

Резюмируя вышеизложенное, автор считает, что организация вознаграждения НПР с использованием мотивационного профиля может быть реализована в условиях объединенного университета и путем выделения группы высокопотенциальных сотрудников. Это позволит реализовать принцип «от каждого – по способностям»: преподаватель с учетом его индивидуальных особенностей и устремлений должен приносить максимальную пользу университету там, где он наиболее эффективен, и, соответственно, получать удовлетворение от своей работы. Однако данный подход, по мнению автора, возможен при разработке и внедрении объективной системы оценки рейтингования структурных подразделений и НПР, используемой при внедрении эффективного контракта. Вместе с тем научное сообщество неоднозначно оценивает возможность реализации идеи

эффективного контракта и объективности оценки НПР[1] в том виде, в каком она представлена в нормативных документах Правительства РФ и Минобрнауки России.

В ряде случаев действующая сегодня процедура рейтингования не отражает фактический вклад НПР, а является лишь инструментом бюрократического прикрытия установления надбавок НПР, приближенным к руководству. По мнению автора, его предложения по разработке комплексной системы вознаграждения НПР объединенных вузов могут быть реализованы при обязательном соблюдении следующих принципов:

- использование только объективных критериев оценки деятельности НПР;
- наличие простой и доступной для восприятия методики взвешивания показателей;
- прозрачность процедур оценивания;
- публичное обсуждение результатов оценки и доведение их до каждого НПР.

Использование мотивационного потенциала НПР и других сотрудников объединенных вузов при разработке комплексной системы вознаграждения позволят обеспечить инновационный прорыв в образовательной и научно-исследовательской сферах.

[1] См.: Курбатова М. В., Левин С. Н. Эффективный контракт в системе высшего образования РФ: теоретические подходы и особенности институционального проектирования // Журнал институциональных исследований. – 2013. – Т. 5. – № 1; Литошенко Д. А. Эффективный контракт и конструирование нового образа научно-образовательного сообщества отечественной высшей школы // Ойкумена. – 2015. – № 4; Курбатова М. В., Каган Е. С., Апарина Н. Ф. Поведение работников вузов в условиях реформирования высшего профессионального образования: проблема выбора // Социологические исследования. – 2015. – № 2.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегическая цель реформ в сфере образования – создание принципиально новой системы образования, которая призвана обеспечить каждому члену общества возможность беспрепятственно получать и пополнять свои знания на протяжении всей жизни. Главной задачей образовательной политики государства становится модернизация образования, т. е. комплексное, всестороннее обновление всех звеньев образовательной системы и всех сфер образовательной деятельности посредством повышения качества и эффективности образования.

Построение системы управления человеческими ресурсами вуза непосредственно оказывает влияние на формирование интеллектуального капитала образовательной организации, ее конкурентоспособность и возможность занять лидирующие позиции на рынке образовательных услуг.

1. Эффективное руководство работником, включая и НПР, невозможно без создания целостной системы управления человеческими ресурсами, интегрированной в общую систему управления высшим учебным заведением. Создание такой системы УЧР, разработанной на основе корпоративной культуры вуза, базирующейся на прозрачных и понятных принципах формирования, внедрения и функционирования, обеспечивает высшему учебному заведению основу для разработки и внедрения единых принципов, форм и методов работы с людьми.

Организационная (корпоративная) культура представляет собой совокупность основных убеждений, которые передаются всем поступившим на работу сотрудникам как адекватные способы восприятия происходящего в организации, образ мышления и повседневных действий.

В современных условиях приоритетными для системы УЧР становятся ценности и моральные установки работников, а не просто их компетенции – навыки и умения. Эти ценности и установки должны быть сбалансированы с целями и ценностями организации, отраженными в ее корпоративной

культуре. Таким образом, определив, что ценит каждый работник, высший менеджмент вуза должен использовать его ценности на благо всего коллектива.

Разнообразные ценности лучше всего способствуют формированию сильного коллектива: те, кто ценит творческий подход, становятся новаторами, те, кто ценит независимость, эффективно работают, когда их не подгоняют, те, кто ценит порядок и рутину, становятся незаменимыми офисными работниками и будут охотно подчиняться распоряжениям руководства.

2. Организационная культура в значительной степени отражается субъективными особенностями восприятия, так как каждый работник имеет собственное представление о том, какой она должна быть и что для ее развития следует предпринять. Организационная культура и ее нормы для каждой организации уникальны и по многим параметрам недоступны для конкурентов.

Особенности восприятия ценностей и влияние параметров организационной культуры на работника, по мнению автора, зависят:

- от типа организации, которая связана с особенностями стимулирования труда или трудовой мотивации работников;
- лояльности работников по отношению к вузу и их вовлеченности в его дела.

Ценности и установки корпоративной культуры, и это важно подчеркнуть, часто зависят от личных ценностей руководителей организации. На всех стадиях ее развития личные установки руководителя – его личные взгляды и отношение к труду, ценности, стиль поведения, взаимодействие с окружающими людьми, то, каким образом он выстраивает взиомоотношения с подчиненными – во многом определяют культуру компании. Особое значение это имеет в ситуации, когда компания находится в стадии становления, а ее руководитель наделен выдающимися личностными и профессиональными способностями.

3. Организационная культура может быть разной – сильной и слабой. Культура будет сильной в том случае, когда безусловные и явные ее стороны находятся в гармонии. Если они не лежат в одной плоскости, то культура будет слабой[1]. Культура познается в результате опыта и может быть подвержена изменению. Целью культурных перемен является гармонизация этих двух сторон.

В организации может существовать доминирующая культура и субкультура. Доминирующая культура представлена базовыми ценностями, которые разделяют большинство членов организации, субкультура – ценностями, которые разделяет небольшая часть сотрудников организации. Субкультуры, как правило, являются следствием проблем или опыта, через которые прошли члены какого-либо структурного подразделения или кафедры. Они возникают для того, чтобы помочь членам группы справиться с повседневными проблемами и обозначить свою самоидентичность.

Каждый человек приходит в организацию (вуз) со своим опытом трудового быта и может привносить элементы другой культуры, которая была принята в его предыдущей организации и к которой он привык. Кроме того, иногда новичок старается повлиять на своих коллег, чтобы те вели себя, как он. Если культура в организации, в которую пришел новый сотрудник, сильная и однородная, он очень скоро приспособится и примет ее культуру.

Взаимопроникновение различных субкультур может привести к разрушению базовой корпоративной культуры, следствием которой может стать ликвидация вновь формирующейся организации. Поэтому необходимо системно исследовать формирование корпоративной культуры, совершенствовать и регулировать ее изменения.

Следует помнить, что сложившуюся организационную культуру можно разрушить, но ее невозможно поменять на новую в приказном порядке. Культура через доминирующие ценности и верования, установки,

[1] По Э. Шейну, ключевым элементом организационной культуры является его сосредоточие на безусловном поведении, нежели на явном или очевидном поведении.

предпочтения, подобно вирусу, существует не в организации, а в сознании людей, в ней работающих. Поэтому руководство вуза должно постоянно заботиться о том, чтобы корпоративные ценности не стали догмами, искать возможности и средства для их перевода в «верования» и стимулы, проявлять высокое уважение к каждому сотруднику, предоставлять индивидууму возможность самовыражения и профессионального роста (правда, при условии, если работник безоговорочно принимает культурные нормы и установки), самому принимать решения в рамках своей компетенции без специальных согласований с руководством, предоставлять право на ошибки, но не на их повторение.

4. По мере поэтапного прохождения процесса объединения (слияния) высших учебных заведений, независимо от используемых форм, происходит институализация практики организационных культур в рамках уже объединенного вуза. Таким образом, только формально имплементированная и принимаемая всеми работниками организационная культура может рассматриваться как институционализированная и, соответственно, расцениваться как результативная. К важным ее элементам относятся принятые модели поведения, нормы, доминирующие ценности, философия, правила и организационный климат.

Следует признать, что подавляющее большинство российских вузов либо не имеют своих запоминающихся имиджевых (фирменных) символов, популярных личностей и др., либо используют их недостаточно эффективно.

События – также слабо используемый, но таящий значительные возможности фактор создания корпоративной культуры. Примером могут быть сборы выпускников данного вуза, удачно построивших свои карьеры, и прочие мероприятия, подчеркивающие выгоду, полученную клиентом от данного мероприятия. Определившись с возможными признаками дифференциации событий, руководство высшего учебного заведения должно принять решение, на какие из них будет сделана ставка в борьбе за абитуриентов.

Таким образом, организационную культуру в большинстве вузов определяет формальная организационная культура, т. е. прописанные в официальных документах и продекларированные ценности, легенды, нормы и т. д. При этом возможна и допускается непрямая зависимость неформальной культуры от формальной.

5. Кроме изменения организационно-экономического базиса, объединение вузов возможно только при условии овладения всеми членами нового коллектива культурой, предполагающей формирование отличной от прежней системы корпоративных ценностей. Автором предлагается модель УЧР через проектирование организационной культуры, нацеленное на кристаллизацию яркой, рельефной и самобытной корпоративной идентичности, выведение фирменного и узнаваемого бренда вуза, формируемых с помощью мягких методов и технологий менеджмента 3.0.

Проектирование корпоративной культуры объединенного вуза должно стать начальным звеном глубоких и многоплановых преобразований, направленных на формирование персонифицированной политики управления человеческими ресурсами, ориентированной на максимальное использование потенциала каждого научно-педагогического работника.

6. Процесс управления корректировкой корпоративной культуры связан в первую очередь с возможностью регулирования поведенческих установок НПР на основании тех ценностей, которые приемлемы для вузов, но не являются приоритетными, а иногда и отходят от ценностей, сложившихся в каждом из объединяемых вузов.

В российских вузах, как правило, отсутствует целенаправленное управление процессом создания корпоративной культуры, сохраняется тенденция чрезмерной централизации его управления, что объясняется рядом особенностей. Это прежде всего:

- права и привилегии, которые получили ректоры вузов в годы реформ с принятием Закона об образовании (в редакции 2012, 2015 гг.),

единственный способ сохранить которые – жесткая централизация и обезличивание;

- экономическая и социальная зависимость НПР от действий руководителей, что является прямым следствием многолетнего доминирования в стране административно-командной системы.

Понимая роль и значение сильной организационной культуры, лишь немногие руководители вуза занимаются вопросами ее формирования и совершенствования, тогда как только постоянное внимание данному вопросу обеспечивает высокий морально-психологический климат в коллективе и конкурентоспособность вуза. В сложной ситуации вуз может сделать ставку на управление по ценностям (Management by Values – MBV) и перейти к этой системе эволюционным путем.

7. Зачастую, узнав о необходимости слияния вузов, ректорский и менеджерский состав априори задумывается над вопросом, кто из действующих ректоров станет руководителем объединенного высшего учебного заведения. Ситуация неопределенная, а противостояние разных культур может оказаться настолько сильным, что сотрудники начнут увольняться, даже не попытавшись стать частью нового коллектива.

Оптимальным, на взгляд автора, является назначение нейтрального человека, который, имея в своем подчинении представителей разных культур, исполняет роль некоего третейского судьи. Благодаря такому управлению вузом повышается вероятность свести кадровые потери к минимуму и взять все лучшее из объединенных вузов, распространив это на вновь образованную сеть. На уровне отдельных кафедр и структурных подразделений все проще: стандарты и технологии работы персонала на местах различаются незначительно, поэтому при переводе с кафедры на кафедру работники быстро осваиваются в новой обстановке. Сложнее с центральным офисом. Из двух бухгалтерий нужно сделать одну, и встает вопрос, кто из двух прежних главных бухгалтеров возглавит ее, а тут еще два отдела информационных технологий, два склада, библиотеки и т. д.

В такой ситуации важно не столько удержать ценного специалиста, сколько получить от него по максимуму информацию о принципах и технологиях работы подразделений. Это как раз необходимо на тот случай, когда один сотрудник останется главным, а другой – решит покинуть компанию.

Важная задача – помочь новому руководителю принять решение, кто же из двух кандидатов должен стать главным в каждом из подразделений. Проведя оценку руководителей, необходимо брать в расчет не только уровень их профессионализма, но и психологическую совместимость с новым руководством, степень сходства их подхода к работе и управлению, даже степень сходства жизненных позиций и ценностей.

8. Любая деятельность человека определяется реально существующими потребностями. В узком понимании мотивированная деятельность – это свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия индивидуума, направленные на достижение целей и осуществление своих интересов.

Определяющую роль в процессе мотивации должна играть мотивационная среда, т. е. такое социально-психологическое пространство, в котором возможности сотрудников по достижению устойчивого развития как самого вуза, так и профессионально-личностного роста НПР существенно расширяются на основе сближения корпоративных и индивидуальных ценностей.

Исходя из своей специфики, разрабатывая и применяя новые мотивационные системы, вузы изменяют мотивационную среду, что позволяет в большей степени ориентироваться на индивидуальное мотивирование работника в соответствии с количеством и качеством его труда, когда сам работник определяет меру действий в зависимости от его внутренних побуждений и условий внешней среды.

Изложенная в работе концепция оплаты труда преподавателей и сотрудников кафедры является лишь исходным этапом формирования

оптимальной системы мотивации труда сотрудников образовательных организаций и требует обязательной конкретизации с учетом особенностей каждого структурного подразделения вуза. Она не содержит в себе конкретные нормативы, которые потребуется определить исходя из финансовых возможностей образовательной организации в случае ее практической реализации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абдурахманов, К.Х. Оценка эффективности работы с персоналом / К.Х. Абдурахманов, Ю.Г. Одегов, Л.С. Котова. — М.: Альфа-Пресс, 2011 – 752 с.
2. Аверин, Ю.Н. Люди управляют людьми: модель социологического анализа / Ю.Н. Аверин. - М.: изд-во МГУ, 1996. - 144 с.
3. Агапцов, С.А. Индикативное планирование как основа стратегического развития промышленного предприятия / С.А. Агапцов, П.А. Фомин, Л.С. Шаховская, А.И. Мордвинцева. - М.; Высшая школа, 2002. - 204 с.
4. Агапцов, С.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия / С.А. Агапцов, А.И. Мордвинцева, П.А. Фомин, Л.С. Шаховская. - М.: Высшая школа, 2003. - 187 с.
5. Актуальные проблемы управления персоналом в российский высших учебных заведениях / Под ред. А.А. Литвинюка. — М.: РГТЭУ, 2009. – 382 с.
6. Алексеев, П.Д. Финансово-экономическое состояние предприятия: практическое пособие / П.Д. Алексеев, В.Л. Быкадоров, - М.: Изд-во «ПРИОР», 1999.-96 с.
7. Алимарина, Е.А. Управление трудовыми ресурсами / Е.А. Алимарина, Н.Л. Маренков. – М.: Феникс, 2004. – 448 с.
8. Алтушина, И.Р. Мотивы и мотивация социального поведения / И.Р. Алтушина. - М.: МПСИ, 2006. - 144 с.
9. Апенько, С.Н. Поведение в организации: учебное пособие / С.Н. Апенько. - Омск: Омск гос. ун-т, 2002. - 331 с.
10. Апенько, С.Н. Экономическая психология в системе социально-трудовых отношений: учебно-методическое пособие / С.Н. Апенько, В.Ю. Мамаева - Омск: Омск гос. ун-т, 2002. - 134 с.

11. Апенько, С.И. Современные тенденции мотивирования и стимулирования, или как добиться справедливости? / С.И. Апенько, Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, А.И. Мерко // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2010. - № 1. С. 23-30.

12. Апенько, С.И. Мотивация персонала / С.И. Апенько, Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, А.И. Мерко - М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2010. - 640 с.

13. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 217 с.

14. Атаманчук, Г.В. Управление - фактор развития / Г.В. Атаманчук. - М.: Экономика, 2002. - 566 с.

15. Аутсорсинг: конкуренция в глобальной гонке за производительностью: пер. с англ. - М.: Изд-во Лори, 2006. - 384 с.

16. Ашин, Г.К. Мировое элитное образование / Г.К. Ашин. - М.: Анкил, - 2008.- 187 с.

17. Аширов, Д.А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. - М.: Проспект, 2006.-432 с.

18. Бабордина, О.А. Управление персоналом на предприятии: Учебник для вузов / О.А. Бабордина, М.И. Бухалков, Н.М. Кузьмина. - М.: Экзамен, 2005. - 320 с.

19. Бабосов, Е.М. Экономическая социология. Вопросы и ответы / Е.М. Бабосов. - Минск: «ТерраСистемс», 2004. - 224 с.

20. Бабушкина, Е.А. Управление эффективностью компании [Электронный ресурс] / Е.А. Бабушкина // – Режим доступа: http://www.cfm.ru/manaRement/strategy/competit/efficiency factors.html (дата обращения 12.04.2016).

21. Бакалавриат может быть и прикладным [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.ug.ru/archive/43190 (дата обращения 23.05.2014).

22. Балабанова, Е.С. Экономические основания социальной власти: теоретическая модель социально-экономической зависимости / Е.С. Балабанова // Социологические исследования. - 2006. - № 1. - С. 54-64.

23. Барсуков, М. Практические аспекты реализации процессного подхода в управлении человеческими ресурсами / М. Барсуков, К. Левин // Поволжский вестник качества. - 2006. - № 1. - С. 54.

24. Беляев, М.К. Управление персоналом на предприятии / М.К. Беляев. - Волгоград: Наука, 1999. -215 с.

25. Берри, Д. Кросс-культурная психология. Исследования и применение / Д. Берри [и др.]. – М.: Гуманитарный центр, 2007. – 560 с.

26. Блинов А., Рудакова О. Инновационный подход к подготовке управленческих кадров для современной экономики // Экономические стратегии. – 2009. – № 4.

27. Болонская декларация. Зона европейского высшего образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.nissia.edu.ni/mfomiation/legal/law/intcr/bologna/ (дата обращения 15.03.2014).

28. Большая советская энциклопедия. - 3-е изд. Советская энциклопедия 1969-1978 гг.: в 30 т. - М.: Эксмо, 2008.

29. Борисова, О.В. Конкурентоспособность выпускников высших учебных заведений на рынке труда: методические подходы: автореф. / Борисова Ольга Владимировна: дис. канд. эк. наук: 08.00.05. Омск, 2009. - 24 с.

30. Боутке, П. Экономический образ мышления / П. Боутке, П. Хейне, Д. Причитко - М.: Диалектика, 2005. - 544с.

31. Брусянина, М.С. Сфера образования как институциональное ограничение для молодежи на рынке труда / М.С. Брусягина // Вестник Томского государственного университета. - № 332. - 2010. - С. 126-128.

32. Бугров, Д. Метрика эффективности / Д. Бугров // Вестник McKinsey. - 2003.-№ L-C. 8-12.

33. Бушуев, Н.А. Оценка персонала / Н.А. Бушуев. - Саратов: Изд-во Саратовского государственного социально-экономического университета, 2006. - 157 с.

34. Вебер, М. Избранное. Образ общества / М. Вебер. - М.: Юрист, 1994. - 704 с.

35. Вебер, Ю. На пути к активному управлению с помощью показателей / Ю. Вебер, У. Шеффер // Проблемы теории и практики управления. - 2000. - № 5. - С. 18-22.

36. Верховин, В.И. Экономическая социология: Монография / В.И. Верховин, В.И. Зубков. - М.: Изд-во РУДН, 2002. - 459 с.

37. Веснин, В.Р. Менеджмент: учеб. - 3-е изд., перераб. и доп. / В.Р. Веснин - М.: Изд-во Проспект, 2006. - 504 с.

38. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2014. - 320 с.

39. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. - М.: Юристь, 2001. - 496 с.

40. Веснин, В.Р. Управление персоналом, Теория и практика / В.Р. Веснин. - Издательство: Проспект, 2011. - 688 с.

41. Веттер, М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: пер. с англ / М. Веттер, Н.Г. Ольве, Ж. Рой. - М.: Вильямс, 2003. – 304 с.

42. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов,— М.: Гардарика, 3-е изд., 2003. – 528 с.

43. Волков, А. Новые университеты / А. Волков, Д. Ливанов // Ведомости. — 2015. — 23 марта. — С. 6.

44. Волкова, В.Н. Теория систем / В.Н. Волкова, А.А. Денисов. - М.: Высшая школа, 2007. - 511 с.

45. Воловская, Н.М. Теоретические основы экономики и социологии труда: учебное пособие / Н.М. Воловская. - Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. - 204 с.

46. Вулфел, Ч. Дж. Энциклопедия банковского дела и финансов / Ч. Дж. Вулфел // ЗАО "Корпорация Федоров". - Самара, 2003. - 1584 с.

47. Вучкович-Стадник, А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А.А. Вучкович-Стадник. - М.: Эксмо, 2010.-208 с.

48. Гершун, А. Технология сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. - 416 с.

49. Гибсон, Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Дж. Иванцевич, Дж. Х. Доннелли. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 78 с.

50. Гиусти, Дж. Путь Хьюлетт-Паккард: применение предполагаемой и случайно сложившейся культуры в корпорации. Стратегическая гибкость / Дж. В. Гиусти, Ст. Ковальчик. — СПб.: «Питер», 2005. — С. 97.

51. Гладуэлл, М. Что видела собака: про первопроходцев, гениев второго плана, поздние таланты, а также другие истории, пер. с англ. / М. Гладуэлл - М.: Альпина Паблишерз, - 2010. - 393 с.

52. Глобальные тенденции занятости среди молодежи — Женева, НОТ, октябрь 2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: - html://www.un.by/ilo.org/new/world/30/10/06/1>news/digest/0ctober2006/30-10-06-1l.html / (дата обращения 20.01.2010).

53. Горидько, Н. Идентификация кадровых рисков в процессе объединения вузов и управления ими / Н. Горидько, А. Шкляев // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2015. - № 4. – С. 349-352.

54. Гохберг, Л.М. Российские ученые: штрихи к социологическому портрету / Л.М. Гохберг и др. - М.: ГУ-ВШЭ, 2010.- 140 с.

55. Гришанков, Д. Семь вызовов для русского университета / Д. Гришанков // Эксперт. - № 47. - С. 62-67.

56. Гукасьян, Г.М. Экономика от А до Я / Г.М. Гукасьян. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 480 с.

57. Денежкина, А.В. Противоречия интересов специализированных и негосударственных субъектов управления персоналом / А.В Денежкина, И.В. Децык // Вестник Омского государственного университета. Серия «Экономика». - 2005. - № 2. - С. 98-101.

58. Джестон, Д. Управление бизнес-процессами: практикум руководителя по успешной реализации проектов: пер. с англ. / Д. Джестон, Й. Нелис. - Спб.: Символ-Плюс, 2008. - 512 с.

59. Дмитриев, А.И. Эффективная модель системы управления трудовыми ресурсами предприятия при внедрении СМК по стандартам серии ИСО 9000:2000 / А.И. Дмитриев, В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева // Вестник Уральского государственного технического университета. - 2008. - № 2. - С. 35-50.

60. Дмитриева, Ю. Условия трудоустройства выпускников вуза на рынке труда [Электронный ресурс] / Ю. Дмитриева // Кадровик. Кадровый менеджмент. - № 8. - 2008 / – сайт Кадровик. Режим доступа: http://www.vkaznu.ru/index.php?showtopic=8151 (дата обращения 21.03.2010).

61. Доклад о развитии человека 2010. Реальное богатство народов пути к развитию человека / пер. с англ.; ПРООН. - М.: Из-во «Весь Мир», 2010. - С. 139, 148-150.

62. Доклад Президента Российского Союза ректоров ректора МГУ имени М.В. Ломоносова академика В.А. Садовничего на съезде РСР «О работе Российского союза ректоров и о задачах на ближайшую перспективу» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://kremlin.ru/news/46892 (дата обращения 12.08.2015).

63. Долженкова, Ю.В. Рекрутинг как система: содержание и основные технологии работы / Ю.В. Долженкова. – М.: ФГБОУ ВПО РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2015. – 312 с.

64. Дорофеев, В.Д. Эффективность управления трудовыми ресурсами предприятия при внедрении системы менеджмента качества / В.Д. Дорофеев. - Пенза: Изд-во Пензенского государственного университета, 2008. - 210 с.

65. Дрофа, В.В. Управление персоналом научно-производственных организаций / В.В. Дрофа, В.С. Половинко. - М.: Информ-Знание; Омск: Наследие. Диалог-Сибирь, 2001. - 208 с.

66. Друкер, Ф. 366 советов по мотивации и управлению временем / Ф. Друкер. - М.: Вершина, 2007. - 416 с.

67. Дряхлов, Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США / Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Проблемы теории и практики управления. - 2002,-№2.-С 83-88.

68. Дубинина, М.В. Корпоративная этика / М.В. Дубинина // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - № 4. - С. 10-43.

69. Дятлов, В.А. Менеджмент персонала предприятия / В.А. Дятлов, В.В. Травин. – М.: Дело, 2003. – 324 с.

70. Егоршин, А.П. Карьера одаренного менеджера / А.П. Егоршин. - М.: Логос, 2007. - 408 с.

71. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин - Нижний Новгород: НИМБ, 2007. - 720 с.

72. Ершов, А.Н. Качество жизни и местное самоуправление в условиях Социальной модернизации / А.Н. Ершов, Ю.Р. Хайруллина // Социологические исследования. - 2004. - № 8. - С. 63-69.

73. Жуков, А.Л. Регулирование заработной платы в соглашениях и коллективных договорах / А.Л. Жуков - М.: МиК, 2006. - 376 с.

74. Жуковский, И.А. Стиль руководителя [Электронный ресурс] / И.А. Жуковский // Управление персоналом. - 2005. - №4. – Режим доступа:// http://www.top-personal.ru/issue.html?372 (дата обращения 05.11.2014).

75. Зайцева, Т.В. Система управления человеческими ресурсами / Т.В. Зайцева // Управление персоналом: учебник. М.: Изд-во Московского университета, 2012. - 248 с.

76. Залунин, В.И. Формирование региональной молодежной политики в переходном обществе (на материалах Приморского края) / В.И. Залунин. - Владивосток: Изд-во ДВГТУ, 2007. - 214 с.

77. Здравомыслов, А.Г. Общая социология / А.Г. Здравомыслов, Н.И. Лапин. – М.: Высшая школа, 2006. – 783 с.

78. Зернов, В.А. Негосударственные вузы России: современное состояние, тенденции и перспективы / В.А. Зернов // Высшее образование в России. - 2013. - № 4. - С. 10.

79. Иванникова, Н.Н. Подбор торгового персонала / Н.Н. Иванникова, А.Н. Кошелев // Управление персоналом. - 2006. - № 12 (142). - С. 82-88.

80. Иванов, Ю.В. Деловая соционика / Ю.В. Иванов. - М.: ЗАО Бизнес- школа «Интел-синтез», 2001. - 184 с.

81. Иванова, И. Рынок труда и рынок образования: как устранить дисбаланс? / И. Иванова // Высшее образование в России. - 2004. - № 7. - С. 6.

82. Игнатьева, В. Исследование систем управления / В. Игнатьева, М. Максимцов - М.: ЮНИТИ, 2003 - 157 с.

83. Ильин, В.В. СМК и человеческий фактор / В.В. Ильин // Методы менеджмента качества. - 2006. - № 3. - С. 24-26.

84. Ильин, Г.Л. Философия образования (идея непрерывности) / Г.Л. Ильин. - М.: Вузовская книга. - 2002. - 224 с.

85. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: учебное пособие / Е.П. Ильин - СПб.: Питер, 2006.-512 с.

86. Иноземцев, В.Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы / В.Л. Иноземцев - М.: Изд-во Логос, 2000, - 304 с.

87. Иноземцев, В.Л. Расколотая цивилизация. Наличествующие предпосылки и возможные последствия постэкономической революции [Элекронный ресурс] / В.Л. Иноземцев — М., 1999. - Режим доступа: http://modernlib.ru/books/inozemcev_v/raskolotaya_civilizaciya/read/ (дата обращения 15.04.2015).

88. Интеграция профессионального образования в мировое образовательное пространство и инновационные педагогические технологии. - Новосибирск, НГУЭУ, - 2005. - с. 11.

89. Исследование успешных практик внутривузовского сопровождения одаренной молодежи // Российский союз ректоров. — Москва, февраль-июнь 2012. - [Электронный ресурс] Режим доступа: http://rectors.stu.lipetsk.ru/youth-mangement-prcatice-feb-june-2012.pdf (дата обращения 18.04.2013).

90. Казакова, Н.А. Методология статистического мониторинга и анализа инвестиционного развития региона: автореф. / Наталия Александровна Казакова: дис. докт. экон: наук: 08.00.05 - М., 2008. - 285 с.

91. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. - СПб.: Питер, 2001. – 320 с.

92. Капитонова, В.В. Мотивационный аспект управления развитием промышленного предприятия: дис. … канд. экон. наук. – Ижевск, 2013. – [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.dissercat.com/content/motivatsionnyi-aspekt-upravleniya-razvitiem-promyshlennogo-predpriyatiya (дата обращения 25.11.2014).

93. Карт, П. Преодоление культурных различий: практическое руководство по международному деловому общению / П. Карт, К. Фокс. – М.: Фаир-ПРЕСС, 2008. – 223 с.

94. Карташов, С.А. Развитие таланта и модернизация образования / С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, Д.В. Шаталов. - Тверь: СФК-офис, - 2012- 327 с.

95. Карташов, С.А., Павлова В.В., Шкляев А.Е. Корпоративная культура и ее роль в управлении талантами / С.А. Карташов, В.В. Павлова, А.Е. Шкляев. Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2015. – № 1 (79). – С. 90–98.

96. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами / Л.В. Карташова - М.: ИНФРА, 2005. - 236 с.

97. Карташова, Л.В. Стратегия принятия кадровых решений и оценка их эффективности / Л.В. Карташова. — М.: Информ-Знание, 2000. - 258 с.

98. Карташова, Л.В. Совершенствование систем управления человеческими ресурсами в образовательной сфере / Л.В. Карташова, А.Е. Шкляев // Вестник УМО. Экономика, статистика и информатика. – 2015. - №5. – С. 51-54.

99. Карташова, Л.В. Особенности управления человеческими ресурсами при слиянии и поглощении вузов / Л.В. Карташова, Шкляев А.Е. // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2015. - №5 (83). – С. 21-28.

100. Кашникова, К.В. Джек Уэлч. [Электронный ресурс] / К.В. Кашникова, А.В. Палагина // Режим доступа: http://www.ereading.club/bookreader.php/89756/Kashnikova,_Palagina_-_Dzhek_Uelch.html (дата обращения 12.04.2014).

101. Клюев, А.К. Слияние в высшей школе России: эффекты и стратегические возможности / А.К. Клюев // Университетское образование: практика и анализ. – 2013. - №4 (86). – С. 27-35.

102. Козлов, В.В. Организационное поведение в структурно-логических схемах / В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова. – М.: Альфа-Пресс, 2007. – 360 с.

103. Колесниченко, В. Построение системы бюджетирования / В. Колесниченко // Финансовая газета, - 2007. - № 34. – С. 15.

104. Колот, А.М. Мотивация персонала / А.М. Колот. - Киев: КНЭУ, 2002. - 337 с.

105. Кондратьев, В.В. HR-инжиниринг: Как построить современную модель организации деятельности персонала / В.В. Кондратьев, Ю.А. Лунев. - М.: ЭКСМО,- 2007. -354 с.

106. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.ifap.ru/ofdocs/rus/rus006.pdf (дата обращения 23.10.2014).

107. Корнеева, И.В. Практика использования мотивации персонала компании с помощью системы KPI (зарубежный опыт) / И.В. Корнеева, Р.В. Хруцкий // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2010. - №1. - С. 30-36.

108. Королёв, В. Приживутся ли апельсины на Севере? Кодекс корпоративного поведения: «правила моветона» во взаимодействиях владельцев и менеджеров [Элекронный ресурс] / В. Королёв // Режим доступа: http://top-manager.ru/archive/2003/25/282/ (дата обращения 15.04.2015).

109. Коротков, Э. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учеб. пособие / Э. Коротков, К. Ховард - М.: ИНФРА-М, 1996. - 224 с.

110. Костин, Л.А. Международная организация труда / Л.А. Костин. - М.: Экзамен, 2002. - 416с.

111. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. - 119 с.

112. Котова, Л.Р. Организация службы управления персоналом: современный подход. Учебно-практическое пособие / Л.Р. Котова, Ю.Г. Одегов. - М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2009. - 168 с.

113. Коул, Дж. Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул - М.: Вершина, 2009. - 352 с.

114. Краснобаева, И.А. Совершенствование организационно-экономического механизма слияния вузов в процессе формирования федеральных университетов : дис. ... канд. экон. наук. – М., 2009. – 221 с.

115. Краснова, Н.В. Развитие персонала компании: практическое пособие / Н.В. Краснова. - М.: МФПА, 2011. - 96 с.

116. Красовский, Ю.Д. Управление поведением в фирме / Ю.Д. Красовский. - М ИНФРА-М, 1997.-368 с.

117. Кричевский, Р.Л. Психология лидерства / Р.Л. Кричевский. - М.: Статут, 2007. - 704 с.

118. Круглов, С.В. Мотивации в системе социального управления / С.В. Круглов // Реформирование систем управления экономикой и социальной сферой в России. - Саратов: ФГОУ ВПО «Саратовский ГАУ», 2006. - С. 80- 92.

119. Круглов, М.Г. Менеджмент качества как он есть / М.Г. Круглов, Г.М. Шишков. - М.: Эксмо, 2006. - 544 с.

120. Крутий, И.А. Производительность труда работников с разным уровнем образования: Отчёт по НИР / И.А. Крутий, Ю.В. Новикова // Текущий архив ИКСИ СТА. Т. 10. 2005.

121. Кузьминский, А.И. Педагогика высшей школы А.И. Кузьминским / А.И. Кузьминский // К.: Знание, 2005. - 486 с.

122. Курбатова, М.Б. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М.Б. Курбатова, М.И. Магура. - М.: Издательство журнала «Управление персоналом», 2005. - 224 с.

123. Курбатова, М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество / М.Б. Курбатова, М.И. Магура. - М: Изд-во журнала «Управление персоналом», 2004. - 381 с.

124. Лабаджан, М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование / М.Г. Лабаджан, Ю.Г. Одегов. - М.: Юрайт, 2015. - 444 с.

125. Лапина, Т.К. Управление отношением к труду персонала в организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. - Омск, 2000. - 23 с.

126. Лексикова, А.Ю. Управление человеческими ресурсами. – [Электронный ресурсы] / А.Ю. Лексикова // Режим доступа: http://www.scienceforum.ru/2014/400/2004 (дата обращения 15.05.2016).

127. Леонидова, Г.В. Генерация знаний талантливой молодёжи в интересах интеллектуализации человеческого капитала: методы и формы осуществления / Г.В. Леонидова // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. - № 1. - том. 13. - 2011. - С. 86-96.

128. Леонтьев, Д. Ценности как ключевой элемент организационной культуры / Д. Леонтьев // Управление компанией. —2000. — № 11. — С. 181.

129. Линьков, А.Я. Роль программ образовательного кредитования в обеспечении доступности высшего образования в России / А.Я. Линьков, В.Л. Сиваков // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. -№ 104. - 2009. - С. 49-54.

130. Литвинюк, А.А. Организационное поведение. / А.А. Литвинюк - М.: Издательство Юрайт, 2014. - 505 с.

131. Литвинюк, А.А. Мотивационный комплекс трудовой деятельности в системе стимулирования: автореф. дис. … д-ра экон. наук. М.: МГУК, 1996. – 43 с.

132. Лобанов, Н.А. Образование через всю жизнь: непрерывное образование в интересах устойчивого развития: Материалы 11-й Международной конференции: в 2 ч. – Ч. 1 / под ред. Н. А. Лобанова, В. И. Скворцова. – Вып. 11. – СПб.: ЛГУ им. А. С. Пушкина, 2013. – 324 с.

133. Лобанова, Е.Э. Методологические аспекты взаимодействия рынка услуг профессионального образования и рынка труда / Е.Э. Лобанова // Проблемы современной экономики. - № 2. - 2010. - С. 524-525.

134. Лобанова, Е.В. Становление вузов как центров инноваций / Е.В. Лобанова, Г.А. Шабанов // Высшее образование сегодня. — 2010. — № 5. — С. 15–20.

135. Лукашевич, В.В. Управление человеческими ресурсами учебник / В.В. Лукашевич, Ю.Г. Одегов, М.: КНОРУС. 2015. – 222 с.

136. Лукомская, М.М. Эволюция взглядов на институт образования в институциональной среде / М.М. Лукомская // Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. Вступление. Путь в науку. - № 2. - 2013. - С. 98-103.

137. Люкшинов, А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Люкшинов — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. -238 с.

138. Люкшинов, А.Н. Менеджмент / А.Н. Люкшинов, Ю.А. Цыпкин, Н.Д. Эриашвиди. - М. ЮНИТИ, 2001.- 439 с.

139. Магун, В.С. Как меняются российские трудовые ценности / В.С. Магун. Отечественные записки. – 2007. – № 3. – С. 23-39.

140. Магура, М.И. Технология проведения аттестации / М.И. Магура - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 218 с.

141. Мазманова, Б. Управление оплатой труда / Б. Мазманова. - М.: ЮНИТИ, 2001.-361 с.

142. Мазур, И.И. Управление проектами: учебное пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Л. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге - М.: ЗАО «Изд-во Экономика», 2001. - 574 с.

143. Макарова, И.К. Управление персоналом: учебник / И.К. Макарова - М.: Юриспруденция, 2004. - 304 с.

144. Малоун, Т.У. Труд в новом столетии. Как новые формы бизнеса влияют на организации, стиль управления и нашу жизнь: пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2006. – 272 с.

145. Мальцева, И.Н. Начало пути: работа с молодыми специалистами / И.Н. Мальцева // Справочник по управлению персоналом. - 2005. - № 9. - С. 12-14.

146. Маренков, Н.Л. Управление трудовыми ресурсами / Н.Л. Маренков, Е.А. Алимарина. - М.: Феникс, 2004. - 448 с.

147. Маркс, К. Заработная плата, цена и прибыль // К. Маркс, Ф. Энгельс. Соч. - 2-е изд. - Т. 16. – С. 101-155.

148. Мартыненко, Н.М. Технология менеджмента: учебник / Н.М. Мартыненко. — Киев: Каравелла, 2007. – 496 с.

149. Милкович, Дж. Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович - М.: Вершина, 2005. - 760 с.

150. Милль, Дж. Основы политической экономии с некоторыми приложениями к социальной философии / Дж. Милль. - М.: ЭКСМО, 2007. - 1040 с.

151. Мильман, В.Э. Мотивация творчества и роста / В.Э. Мильман - М., 2005.- 165 с.

152. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. / Б.З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 558 с.

153. Минобрнауки РФ. В России запущен конкурс по созданию опорных университетов. [Электронный ресурс] / Режим доступа: https://www.hse.ru/news/64098302.html (дата обращения 15.10.2013).

154. Могилевский С.Д., Самойлов И.А. Корпорации в России: правовой статус и основы деятельности / С.Д. Могилевский, И.А. Самойлов. - М.: Дело, 2006. - 480 с.

155. Модель "мотивационного комплекса трудовой деятельности" Александра Александровича Литвинюка. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://studme.org/34688/menedzhment/model_motivatsionnogo_kompleksa_trudovoy_deyatelnosti_aleksandra_aleksandrovicha_litvinyuka (дата обращения 12.03.2015).

156. Монди, Уэйн Р. Управление персоналом: пер. с англ. / Уэйн Р. Монди, Р.М. Ноу, Р. Премо Шейн // под ред. И.В. Андреевой, С.В. Кошелевой. - СПб.: издат. дом «Нева», 2004. - 640 с.

157. Мониторинг непрерывного образования: инструмент управления социологические аспекты. — М.: Макс Пресс, 2007. - 340 с.

158. Национальная доктрина образования Российской Федерации до 2025 г. (одобрена Постановлением Правительства Российской Федерации от 4 октября 2000 г. № 751). [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://suvagcentr.ru/userfiles/files/links/doktrina.pdf (дата обращения 22.03.2014).

159. Неэффективных вузов стало меньше// Метро – 2016. - 27 июня. – С. 14.

160. Нивен, П.Р. Диагностика сбалансированной системы показателей: Поддерживая максимальную эффективность / П.Р. Нивен - Днепропетровск: ООО «Баланс Бизнес Букс», 2006. - 251 с.

161. Нижегородцев, Р.М. Матрица стилей руководства как инструмент стратегического управления человеческими ресурсами / Р.М.

Нижегородцев, А.Е. Шкляев // Инновации и инвестиции. — 2015. — № 12. — С. 215–219.

162. Нижегородцев, Р.М. Теоретико-методологические подходы к анализу экономического поведения субъектов в условиях рыночной экономики / Р.М. Нижегородцев, А.Е. Шкляев // Инновации и инвестиции. – 2015. - № 8. – С. 215-219.

163. Никонова, Т.В. Аудит и контроллинг персонала / Т.В. Никонова, Ю.Г. Одегов. - М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2010. - 560 с.

164. «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений» (с изменениями и дороднениями). Постановление Правительства РФ от 5 августа 2008 г. N 583. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://base.garant.ru/193695/ (дата обращения 10.05.2015).

165. О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 13 июля 2015 г. № 242-ФЗ. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182626/ (дата обращения 14.12.2015).

166. О единой государственной политике в области подготовки кадров для рыночной экономики. Постановление Правительства РФ от 5 февраля 1992 г. № 65. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://uristu.com/library/postanovleniya/pravpost_0105/ (дата обращения 14.11.2015).

167. О Концепции модернизации российского образования (утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2001 г. № 1756-р). [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://docs.cntd.ru/document/901807908 (дата обращения 14.06.2014).

168. О техническом регулировании. Федеральный закон от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ (ред. от 05.04.2016). [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40241/ (дата обращения 18.09.2016).

169. Об образовании в Российской Федерации. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения 18.05.2013).

170. Об организации работы в области подготовки кадров для рыночной экономики. Постановление Совета Министров Правительства РФ от 4 ноября 1993 г. № 1137 // Собрание отчетов Президента и правительства РФ. — М., 1993. № 46. П. 4456.

171. Образование через всю жизнь: Непрерывное образование в интересах устойчивого развития: материалы 11-й междунар. конф.: в 2 ч. сост. / сост. Н.А. Лобанов; под науч. ред. Н.А. Лобанова, В. И. Скворцова; ЛГУ им. А.С. Пушкина, НИИ соц.-экон. и пед. пробл. непрерыв. образования. Вып. 11. СПб.: ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2013. Ч. 11. -380 с.

172. О федеральной целевой программе «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009–2013 гг. (с изменениями на 29 июля 2013 г.) (фактически утратило силу в связи с истечением срока действия). – [Электронный ресурс] Режим доступа: http://docs.cntd.ru/document/902112471 (дата обращения 18.03.2013).

173. Общая социология / сост. А.Г. Здравомыслов, Н.И. Лапин. М.: Высшая школа, 2006. - 784с.

174. Общая социология: Учебное пособие для вузов / под ред. А.Г. Эфендиева. - М: ИНФРА-М, 2002. - 654 с.

175. Одегов, Ю.Г. Социальная ответственность предпринимателя: от идеи к российской реальности / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. // Управление персоналом. - 2004. - № 7. - С. 43-45.

176. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах / Ю.Г Одегов. - М: Изд-во «Альфа-Пресс», 2008. - 1088 с.

177. Одегов, Ю.Г. Стратегическое управление персоналом: учеб, пособие / Ю.Г. Одегов, Д.П. Соловьев. - Самара: Изд-во Самар, гос. экон. акад., 2003. -99 с.

178. Одегов, Ю.Г. Мотивация трудовой деятельности / Ю.Г Одегов, А.А. Федченко, Е.С. Дашкова - М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2009. - 336 с.

179. Одегов, Ю.Г. Экономика социально-трудовых отношений в схемах и таблицах / Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова - М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2008. - 296 с.

180. Одегов, Ю.Г. Экономика персонала, ч. 1. Теория. / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко - М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2009. - 1056 с.

181. Одегов, Ю.Г. Экономика персонала, ч. II. Практика / Ю.Г Одегов, Г.Г. Руденко, А.А. Федченко - М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2009. – 1312 с.

182. Озерникова, Т.Г. Формирование и развитие системы трудовой мотивации: автореф. / Озерникова Татьяна Георгиевна: дис. докт. экон. наук. Иркутск, 2003. - 63 с.

183. Олдкорн, Р. Основы менеджмента / Р. Олдкорн. - М.: Издательство «Дело и Сервис», 1999. - 320 с.

184. Олехнович, М.О. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом / М.О. Олехнович // Управление персоналом. - 2006. - № 2. - С. 46-50.

185. Осипова, О.Ю. Компетенции молодых ученых для научно-исследовательской деятельности и академической карьеры / О.Ю. Осипова, И.М. Фадеева, Е.С. Фадеева // Интеграция образования. - № 1. - 2012. - С. 19-34.

186. Организационное поведение / под ред. В.И. Долгова - Саратов: Издательский центр «Наука», 2006. - 132 с.

187. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. / под. ред. А. Головачёва. - СПб.: ПИТЕР, 2004. - 656 с.

188. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях машиностроения: учеб, пособие / под общ. ред. Н.Ф. Ревенко. - Ижевск: Изд-во Института экономики и управления УдГУ, 2002. — 377 с.

189. Осейко, Н. Измерение и управление вовлеченностью сотрудников. [Электронный ресурс] / Н. Осейко // Режим доступа: http://hr-metr.com.ua/fileadmin/templates/hr-it/images/images_HR/Nikolai Oseiko.pdf (дата обращения 15.02.2016).

190. Ощепков, А.Ю. Межрегиональная дифференциация в заработной плате / А.Ю. Ощепков // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2010.-№ 1.-С. 36-44.

191. Павленко, А.П. Перспективы развития организации оплаты труда с учетом массового внедрения компьютеров и специальных программ / А.П. Павленко // Нормирование и оплата труда в промышленности - 2010. - № 1. - С. 5-15.

192. Павлова, В.В. Совершенствование системы оплаты труда НПР ВУЗА / В.В. Павлова, А.Е. Шкляев // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2015. - №6. – С. 59-62.

193. Палеха, Ю.И. Ключи к успеху, или организационная и управленческая культуры / Ю.И. Палеха. — М.: Изд-во Европ. ун-та финансов, информ. систем, менеджм. и бизнеса. - 2007. - 211 с.

194. Пивонова, Н.П. Кросс-культурные коммуникации / Н.П. Пивонова // – М.: Знание, 2008. – 66 с.

195. Пино, Р. Корпоративное айкидо. Философия боевого искусства и современный менеджмент / Р. Пино. — СПб.: Питер, 2001. — С. 135.

196. Питерс, Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотерман, пер. с англ. - М.: Прогресс, 1986. - 424 с.

197. Питерс, Т. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки / Т. Питерс, Дж. Томас, Х. Роберт, Р. Уотерман – М.: Вильямс, 2005. – 560 с.

198. Половинко, В.С. Система управления персоналом организации: теоретико-методологические подходы к развитию: дисс на соискание уч. степени д.э.н. — М., 2002. – 370 с.

199. Половинко, В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация / под ред. Ю.Г. Одегова. - М.: Информ-Знание, - 2002. - 484 с.

200. Пономарев, И.П. Мотивация работой в организации / И.П. Пономарев. - М.: Изд-во «ЛКИ», 2007. - 224 с.

201. Попов, Е.Н. Услуги образования и рынок / Е.Н. Попов // Российский экономический журнал. -№ 6. - 1992. - С. 17-19.

202. Постановление Правительства РФ от 5 августа 2008 г. № 583 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений». – [Электронный ресурс] Режим доступа: http://base.garant.ru/193695/ (дата обращения 22.03.2014).

203. Постановление Совета министров Правительства РФ от 4 ноября 1993 г. № 1137 «Об организации работы в области подготовки кадров для рыночной экономики» // Собрание отчетов Президента и Правительства РФ. – М., 1993. – № 46. – П. 4456.

204. Постановление Правительства РФ от 5 февраля 1992 г. № 65 «О единой государственной политике в области подготовки кадров для рыночной экономики». – [Электронный ресурс] Режим доступа:

http://uristu.com/library/postanovleniya/ pravpost_0105/ (дата обращения 15.02.2015).

205. Потеряхин, А. Доверие к руководству и профессиональная мотивация персонала // Справочник кадровика. – [Электронный ресурс] / А. Потеряхин // Режим доступа: http://www.hr-portal.ru/node/1162 (дата обращения 21.04.2016).

206. Программы прикладного бакалавриата: выгоды и подводные камни [Электронный ресурс]. Режим доступа: http: // www.akvobr.ru/programmy_bakalavriata.html (дата обращения 21.04.2016).

207. Проект Федерального закона № 428343-4 «О государственной и молодежной политике в Российской Федерации» (ред., внесенная в ГД ФС РФ) [Электронный ресурс]. Режим доступа :http:// base.consultant.ru/cons/cgi/online.egi?req=doc;base=PRJ;n=53754 (Дата обращения 24.03.2014).

208. Радугин, А.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления / А.А. Радугин, К.А. Радугин — Воронеж: ВГСА, 2005. – 374 с.

209. Разумова, Т.О. Выпускники высших учебных заведений на рынке труда, автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Разумова Татьяна Олеговна -М., 2009. -48 с.

210. Распоряжения Правительства РФ № 722-р от 30.04.2014 Раздел V. Изменения в сфере высшего образования, направленные на повышение эффективности и качества услуг в сфере образования. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70550418/ (дата обращения 12.08.2015).

211. Распоряжение Правительства РФ от 29 декабря 2001 г. № 1756-р «Об утверждении Концепции модернизации российского образования». – [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://docs.cntd.ru/document/901807908 (дата обращения 12.08.2015).

212. Распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р «Об утверждении Концепции долгосрочного социально-экономического

развития Российской Федерации на период до 2020 года». – [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.ifap.ru/ofdocs/rus/rus006.pdf (дата обращения 17.05.2014).

213. Роббинз, С. Основы организационного поведения / С. Роббинз — М.: Вильямс, 2006. – 448 с.

214. Рожнов, О.А. Управление молодежной политикой и современной России / Рожнов Олег Александрович: дис. канд. социол. наук: 22.00.08. М., 2006.- 164 с.

215. Ромашов, О.В. Социология труда и экономическая социология / О.В. Ромашов. - М.: Гардарики, 2007. - 447 с.

216. Рособрнадзор: лицензии 150 вузов исключены из реестра в 2015 году. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://ria.ru/society/20150528/1066933021.html (дата обращения 12.10.2015).

217. Российская школа: проблемы и перспективы. Интервью с Министром образования РФ В.М. Филипповым // Панорама образования. - № 7 (8). - 2000. - С. 18-21.

218. Российские реформы в цифрах и фактах [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://refru.ru. Для России учтены студенты учреждений среднего профессионального образования, аспиранты и докторанты (дата обращения 22.09.2016).

219. Российское образование - 2020 модель образования для экономики, основанной на знаниях. - М.: Изд. дом ГУ ВШЭ. - 2008. - 39 с.

220. Рощин, С.Ю. Экономическая активность и предложение труда молодежи в России / С.Ю. Рощин // Вестник ВГУ. - № 1. - 2003. - С. 18-26, 31-38.

221. Руденко, Г.Г. Специфика положения молодежи на рынке труда / Г.Г. Руденко, А.Р. Савелов // Социс. - 2007. - № 1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.i-u.ru (дата обращения 12.11.2015).

222. РЭУ им. Г.В. Плеханова успешно прошел мониторинг эффективности вузов МОН РФ 2015 года. – [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: http://www. rea.ru/ru/news/ Pages/news_15_06_2015_1832.aspx (дата обращения 12.07.2016).

223. Рылько, Е. Почему слияния вузов даются непросто? [Электронный ресурс] / Е Рылько // Режим доступа: https://www.hse.ru/news/64098302.html (дата обращения 15.10.2013).

224. Саакян, А.К. Социокультурная обусловленность ценности труда. / А.К. Саакян // Вестник КРСУ. 2011. Том 11, №2.-С 156-160.

225. Сагинова, О.В. Маркетинг образовательных услуг [Электронный ресурс] / О.В. Сагинова // Маркетинг в России и за рубежом. - 1999. - №1. / . — Режим доступа:: //http://www.mavriz.rU/articles/1999/l/32.html (дата обращения 15.04.2010).

226. Сажина, И.А. Проблемы сбалансированности молодежного рынка труда / И.А. Сажина, Е.С Шишкина, // Основы экономики, управления и права. - № 1. - 2013. - С. 91-94.

227. Саймон, Г. Менеджмент в организациях / Г. Саймон – М: Экономика, 1995. - 335 с.

228. Саламонова, Н.Ю., Модернизационные стратегии современного высшего образования / Н.Ю. Саламонова, Н.М. Саломонов // Стратегие и тенденции современного образования. - 2014. - № 1. - С.87-91.

229. Салливан, Дж. Где построить карьеру в управлении таланта УрОКе // Справочник ПО ми: рейтинг лучших фирм / перевод Ольги Белоусовой. 2010. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.li rm.ru/gde-post roit.-kareru-v-upravlenii-talantami rejjting- luchshikh-firm (дата обращения 15.11.2015).

230. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности / Под ред. В.А. Ядова. М.: Наука. 1979. - 264 с.

231. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. - М: Вершина, 2006. - 224 с.

232. Сарно, А.А. Поддержка и регулирование мотивационных процессов в сфере трудовых отношений / А.А. Сарно. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского ун-та экономики и финансов, 1997. - 192 с.

233. Сарно, А.А. Типы трудовой мотивации и их динамика / А.А. Сарно. // Социологические исследования. - 1999. - № 5. - С. 44-45.

234. Сербиновский, Б.Ю. Управление персоналом / Б.Ю. Сербиновский. - М: Дашков и Ко, 2007. - 464 с.

235. Силласте, Г.Г. Экономическая социология / Г.Г. Силласте. - М.: Гардарики, 2005. - 38 с.

236. Скрипак, Е.И. К вопросу о понятии «образовательная услуга», интернет-сайт Кемеровского государственного университета [Электронный ресурс] / Е.И. Скрипак / — Режим доступа: www.history.kemsu.ru (дата обращения 22.04.2015).

237. Слияния в российской высшей школе: мотивы, издержки, возможности. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.akvobr.ru/slijania_v_rossiiskom_vpo.html. P. 5. (дата обращения 15.03.2015).

238. Современные проблемы управления в условиях информационного общества: научное издание. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 752 с.

239. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании / Т.О. Соломанидина. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 456 с.

240. Сотрудники американских компаний не верят начальству. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.hrmru/db/hrm/categoryhtml (дата обращения 25.11.2015).

241. Социальное партнерство в сфере высшего профессионального образования России: институциональные и организационно-управленческие аспекты: монография / под общ. ред. В. И. Гришина. - М.: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2013. - 240 с.

242. Социальные инновации управления человеческими ресурсами в современном информационном обществе / под ред. Л. Н. Ивановой-Швец, А. А. Корсаковой. – М.: URSS, 2013. – 108 с.

243. Социологический энциклопедический словарь / под. ред. Г.В. Осипов. - М: Издательская группа ИНФРА-М - НОРМА, 1998. - 488 с.

244. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. - СПб.: Питер, 2004. - 880 с.

245. Спивак, В.А. Поведение человека в организации и основы управления персоналом / В.А. Спивак. - СПб.: Питер, 2003. - 608 с.

246. Степанова, Т.Е. Закономерности экономики, основанной на знаниях / Т.Е. Степанова. - Самара: Изд-во Самарская, гос. экон. акад., 2005, - 290 с.

247. Стратегическое управление /Под ред. Гапоненко А.Л., Панкрухина А.П. - М.: Омега-Л, 2004. - 464 с.

248. Студенты уверены: в их незнании виноваты вузы // Метро. - 2014. - 6 октября. - С. 12.

249. Сумин, В.А. Некоторые аспекты деятельности исполнителя в системеуправления / В.А. Сумин // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия Экономика. Выпуск 76. – Донецк: ДонГТУ, 2004. – С. 147-155.

250. Сумин, В.А. Регулирование деятельности персонала управления: Монография / В.А. Сумин. – Донецк: ДонГТУ, 2006. – 308 с.

251. Сэкономят на бюджетниках // Аргументы и факты. — 2015. — № 13. — С. 56.

252. Типовое положение об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов (утверждено Постановлением Правительства Российской Федерации от 26 июня 1995 г. № 610 и Постановлением Правительства Российской Федерации от 10 марта 2000 г. № 213). -

[Электронный ресурс] Режим доступа: http://base.garant.ru/10136741/ (дата обращения 12.03.2014).

253. Титова, Н.М. Адаптация персонала [Электронный ресурс] / Н.М. Титова // Кадровик.ру (кадровый портал) – Режим доступа: www.kadrovik.ru – 2004 (дата обращения 23.04.2014).

254. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О.Г. Тихомирова. — СПб.: ИТМО, 2008. — 148 с.

255. Томилов, В.В. Культура предпринимательства / В.В. Томилов. — СПб.: Питер, 2000. — 368 с.

256. Тихомиров, В.П. Мир на пути Smart Education. Новые возможности для развития = World on the Way to Smart Education. New Opportunities for Development / В.П. Тихомиров // Открытое образование. – 2011. – № 3. – С. 4–10.

257. Трубицын, Д.В. Модернизация России и стран востока: опыт философской интерпретации / Д.В. Трубицын. – Новосибирск: Наука, 2010. 367 с.

258. Турчинов, А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики / А.И. Турчинов — М.: Московский психолого-социальный институт, Флинта, 1998. — С. 172–173.

259. Тюленева, Н.А. Формирование и реализация стратегически ориентированной трудовой мотивации: автореф. / Н.А. Тюленева: дис. докт. экон. наук. – Томск, 2009. – 47 с.

260. Управление организацией / Под ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. - М.: Инфра – М, 2000. — 669 с.

261. Управление персоналом / под ред. Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина. М.: Приор, 2004. – 432 с.

262. Управление персоналом / Под ред. А.И. Турчинова. — М.: РАГС, 2008. – 606 с.

263. Управление персоналом / Под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 546 с.

264. Управление персоналом / Под общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: РАГС, 2002. – [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.studfiles.ru/preview/2685299/page:11/ (дата обращения 24.12.2014).

265. Управление персоналом организации: учебник / пол ред. А.Я. Кибанова. – ИНФРА-М, 2005. – 638 с.

266. Управление человеческими ресурсами / под ред. И.А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2016. – 525 с.

267. Управление человеческими ресурсами (УЧР) в системе создания (формирования) корпоративных ценностей организации / С.А. Карташов [и др.] // Плехановский научный бюллетень. – 2015. – № 1. – С. 111–134.

268. Уроки международного опыта слияний университетов (Современная аналитика образования. Вып. 2)/ 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. 8.

269. Усова К.А. Особенности адаптации персонала розничной сети / К.А. Усова // Справочник по управлению персоналом. – 2003. – № 3. – 273 с.

270. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] – Режим доступа: Информационно-правовой портал ГАРАНТ http://www.base.garant.ru (дата обращения 04.03.2015).

271. Федеральный компонент государственного стандарта общего образования [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.ed.gov.ru/ob-edu/noc/rub/standart/pl/1287/ (дата обращения 07.09.2016).

272. Федеральный закон от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании». – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/ cons_doc_LAW_40241/ (дата обращения 07.09.2016).

273. Федеральный закон от 13 июля 2015 г. № 242-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации». – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www. consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182626/ (дата обращения 07.09.2016).

274. Федченко, А.А. Мотивационный механизм и вознаграждение персонала современной организации / А.А. Федченко // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2010. - № 1. - С. 15-23.

275. Федчук, Ю.А. Программа набора и адаптации персонала / Ю.А. Федчук // Справочник по управлению персоналом. - 2002. - № 10. — С. 60-68.

276. Фетисов, А.В. Управление культурами / А.В. Фетисов. – М.: Дело, 2010. – 140 с.

277. Формы и методы обучения рабочих на предприятии: Методическое пособие для преподавателей теоретического обучения /под ред. М.М. Сибирякова. - Свердловск, 1988. - 115 с.

278. Фрэнкин, Р. Мотивация поведения: биологические, когнитивные социальные аспекты / Р. Фрэнкин. - СПб.: Питер, 2003. - 656 с.

279. Фукуяма, Ф. Доверие. Социальные добродетели и создание благосостояния // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / под ред. В.Л. Иноземцева. - М.: Academia. 1999. - 631 с.

280. Хендерсон, Р.И. Компенсационный менеджмент / Р.И. Хендерсон – СПб.: Питер, 2004. – 874 с.

281. Хигир, Б.Ю. Нетрадиционные методы отбора и оценки персонала / Б.Ю. Хигир - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. - 272 с.

282. Хильб, Мартин. Интегрированный менеджмент персонала. Цели - стратегии - инструменты: пер. 11-го нем. изд. / Мартин Хильб. - М.: Дело и Сервис, 2006. - 256 с.

283. Чепик, А. Поиск, отбор и адаптация персонала / А. Чепик // Служба кадров. - 2002. - № 7. - С. 41-45.

284. Черных, А. Студентам ГУУ указали новое управление / А. Черных // Коммерсант. – 2016. – 28 апреля. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.kommersant.ru/doc/2975522 (дата обращения 12.05.2016).

285. Шаталов, Д.В. Роль системы образования в формировании талантов: дис. … канд. экон. наук. – М., 2012. – [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www. dissercat. com/content/rol-sistemy-obrazovaniya-v-formirovanii-talantov (дата обращения 12.10.2014).

286. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн - СПб.: Питер, 2008. - 330 с.

287. Шиканов, С.В. Современные проблемы профессионального образования рабочих кадров в рамках экономического развития РФ / С.В. Шиканов // Известия Томского политехнического университета. - № 6. - том. 313. - 2008. - С. 66-69.

288. Шкляев, А.Е. Мотивационные установки трудового поведения и оплата труда / А.Е. Шкляев // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2015. - №10. – С. 57-62.

289. Шкляев, А.Е. Мотивация преподавательского труда в инновационном вузе/ А.Е. Шкляев // Вестник Омского университета. – 2013. – № 4. – С. 58–62.

290. Шкляев, А.Е. Новая организация образования – основа развития инновационной деятельности в стране/ А.Е. Шкляев // Вестник РГТЭУ. – 2013. – № 12. – С. 112–120.

291. Шкляев, А.Е. Новые требования к оплате труда преподавателей / А.Е. Шкляев // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2015. - №1. – С. 17-19.

292. Шкляев, А.Е. Образование как фактор формирования экономики инноваций/ А.Е. Шкляев // Федерализм. – 2013. – № 3. – [Электронный ресурс] Режим доступа: http:// www.federalizm.ru/ data/nomer.shtml?nomer=71 (дата обращения 18.05.2015).

293. 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.

294. Шкляев, А.Е. Нормирование и эффективность использования человеческих ресурсов / А.Е. Шкляев // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2013. - №9. – С. 18-23.

295. Шкляев, А.Е. Программы прикладного бакалавриата в системе образования России: опыт Российского торгово-экономического университета / А.Е. Шкляев // Вестник РГТЭУ. - 2014. - №10. - С. 108-120.

296. 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.

297. Шмелева, А.Н. Оценка эффективности управления предприятиями / А.Н. Шмелева - Пенза: Информационно-издательский центр Пензенского государственного университета, 2006. - 160с.

298. Шмит, Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников / Н. Шмит, Б. Шнайдер, пер. с англ, под ред. Н.В. Ершиной и М.Б. Курбатовой. - СПб.: Экономическая школа, 2004. - 560 с.

299. Щербакова, О.И. Через снижение напряженности - к росту производительности / О.И. Щербакова // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2010. - № 1. - С. 44-50.

300. Щетинин, В.П. Рынок образовательных услуг в современной России / В.П. Щетинин // Школа. - № 3. - 1997. - С. 29-35.

301. Щетинин, В.П. Своеобразие российского рынка образовательных услуг / В.П. Щетинин // Мировая экономика и международные отношения. - № 11. - 1997.-С. 127-135.

302. Экономика социально-трудовой сферы: учеб, пособие / под ред. А.П. Ляшецкий, О.К. Комаров, Т.Л. Ляшецкая, З.С. Данилова. Ин-т соц. образования. - Саратов: Науч. кн., 2003. - 134 с.

303. Экономика труда / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова - М.: Экзамен, 2003. - 736 с.

304. Экономика, основанная на знаниях / под общ. ред. А.Л. Гапоненко – М.: Изд-во РАГС, 2006 г. - 352 с.

305. Экономико-социологический словарь / под ред. Г.Н. Соколовой - Минск: Книжный Дом, 2010. — 1312 с.

306. Экономический словарь. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://grindi.ru/slovo/slijanie (дата обращения 12.02.2016).

307. Экспресс-форум: Прикладной бакалавриат: что дальше? // Аккредитация в образовании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.akvobr.ru/eksprees_fomm (дата обращения 12.02.2016).

308. Ядов, В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объснение, понимание социальной реальности / В.А. Ядов - М.: Добросвет, 2003 - 596 с.

309. Яковлев, Р.А. Оплата груда в организации / Р.А Яковлев. - М,: Международный центр финансово-экономического развития, 2005. - 528 с.

310. Яхонтова, Е.С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании / Е.С. Яхонтова // Менеджмент в России и за рубежом. — 2003. — № 4. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.mevriz.ru/articles/2003/4/1784.html (дата обращения 16.10.2014).

311. Alkula, T. Work Orientation in Finland: A Conceptual Critique and an Empirical Study of Work-related Expectations / T. Alkula. - Helsinki, 1990. C55-66.

312. Bersin, J. От e-learning к we-learning. – [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.hr-portal.ru/article/ot-e-learning-k-we-learning (дата обращения 16.10.2014).

313. Declaration. The Bologna Declaration of 19 June 1999. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.magna-charta.org/resources/files/BOLOGNA_DECLARATION.pdf (дата обращения 12.10.2013).

314. Digman, J.M. Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. / J.M. Digman //Annual Review of Psychology. 1990. pp. 417-440.

315. ESDD. Sustainable Development: Educations, Society, Technologies, Economy, Ecology. – Minsk, 2011. – 16–19 March.

316. Hackman, J.R. Motivation through the design of work: a test of a theory» / J.R. Hackman, G.R. Oldham // Organisational Behaviour and Organisational Performance, Vol. 16, 1976. C. 250-279.

317. Hackman, J.R. Work Design in the Organizational Context In B.M. Staw and L.L. Cummings (eds) Researtch in Organizational Behavior / J.R. Hackman, G.R. Oldham // Vol. 2, Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1980. C. 95-112.

318. ISO 9000 : 2005 – Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary, 2005. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.bti.secna.ru/education/smq/docs/news/iso_9000_2005_e.pdf (дата обращения 24.03.2013).

319. ISO 9001 : 2008 – Quality management systems – Requirements, 2008. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.isoconsulting.ru/GOST_R_ISO_9001-2008.pdf (дата обращения 24.03.2013).

320. Kartachova, L.V. Human resurces management Strategy and evaluation of its effectiveness / L.V. Kartachova. – M.: Inform – Knowledge, 2000. – P. 27-31.

321. Kinlaw, D.C. Wat Employees "See" Is What Organization “Get”/ D.C. Kinlaw // Management Solutions, 2002, 38-41.

322. Leal, F.W. Role of Universities and Their Contribution to Sustainable Development / F.W. Leal // Higher Education Policy. – 2011. – V. 24. – P. 427–438.

323. Magna Charta. Magna Charta Universitatum, 1988. – [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.magna-charta.org/library/userfiles/file/mc_english.pdf (дата обращения 15.06.2015).

324. Maslow, A.H. A theory of Human Motivations. / A.H. Maslow // Psychologikal Review, 1943. July. 370.

325. Maslow, A.H. Motivation and Personality / A.H. Maslow // 24 ed. New York: Harper & Row, 1970.

326. Mathis, R.L. Human Resource Management / R.L. Mathis, J.H. Jackson // 7th (St.Paul.Minn.: West, 1994).

327. Mayo, E. Hawthorne and the Western Electric Company / E. Mayo // Classic Management. Ed. Harwood F.Merrill. New York: American Management Assosiation, 1960.

328. Norgerd, J.D. The importance of geography and culture in mergers: A Norwegian institutional case study. Higher Education / J.D. Norgerd, Skodvin O. // T. 44, № 1. 2002, P. 73–90.

329. Pinheiro, R. Designing the entrepreneurial university: The interpretation of a global idea / R. Pinheiro, B. Stensaker // Public Organization Review. T. 14. №. 4. 2014, P. 497-516.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Слияния вузов в странах ЕС за 2000–2015 гг.

Бельгия

1. Antwerp University Association (2003)*:*

- University of Antwerp;
- Karel de Grote University College;
- Artesis Plantijn University College Antwerp;
- Antwerp Maritime Academy.

2. University of Antwerp [не указан год слияния]

- Universitaire Faculteiten Sint-Ignatius Antwerpen;
- Rijksuniversitair Centrum Antwerpen;
- UIA (Universitaire Instelling Antwerpen).

3. Brussels University Association (2003):

- Vrije Universiteit Brussel;
- Erasmus University College Brussels.

4. Ghent University Association (2003):

- Ghent University;
- University College Ghent;
- Artevelde University College Ghent;
- University College West Flanders.

5. KU Leuven Association (2002):

- Thomas More;
- Katholieke Hogeschool VIVES;
- University College Odisee;

- LUCA School of Arts;
- Katholieke Hogeschool Limburg;
- Katholieke Universiteit Leuven.

6. Limburg Association of Higher Education (2003):

- Hasselt University;
- PXL University College.

7. UCL Catholic University of Louvain (2011)

- UCL Catholic University of Louvain
- Facultés universitaires catholiques de Mons

8. University of Liège (1) (2005):

- University of Liège;
- HEC-Liège.

9. University of Liège (2) (2009)

- University of Liège;
- Gembloux Agro-Bio Tech.

10. University of Liège (3) (2011):

- University of Liège;
- Institut supérieur d'architecture Saint-Luc de Liège;
- Institut supérieur d'architecture Lambert Lombard.

11. University of Mons (2009):

- University of Mons-Hainaut (UMH);
- Faculty of Engineering of Mons.

Хорватия

1. Juraj Dobrila University of Pula (2006):

- «Dr. Mijo Mirković» Faculty of Economics and Tourism;

- Faculty of Philosophy in Pula;
- Higher Teacher Education and Training School in Pula.

Дания

1. Aalborg University (2007):

- Aalborg University;
- Danish Building Research Institute.

2. Aarhus University (1) (2006):

- Aarhus University;
- Handelsog Ingeniørhøjskolen i Herning.

3. Aarhus University (2) (2007):

- Aarhus University;
- Aarhus School of Business;
- Danish Institute of Agricultural Sciences;
- National Environmental Research Institute;
- Danmarks Pædagogiske Universitet.

4. Aarhus University (3) (2012):

- Aarhus University;
- Ingeniørhøjskolen i Århus.

5. Technical University Denmark (2007):

- Technical University Denmark;
- Risø National Laboratory;
- Danish National Space Center;
- Danmarks Fiskeriundersøgelser;
- Danmarks Transportforskning;
- Danmarks Fødevareforskning.

6. University of Copenhagen (2007):

- University of Copenhagen;
- The Royal Veterinary and Agricultural University;
- Danish University of Pharmaceutical Sciences.

7. University of Southern Denmark (1) (2005):

- University of Southern Denmark;
- Odense University College of Engineering;
- Danish Centre of Rural Research and Development, Esbjerg;
- Research Unit of Maritime Medicine, Esbjerg.

8. University of Southern Denmark (2) (2007):

- University of Southern Denmark;
- National Institute of Public Health;
- Business School Centre.

Эстония

1. Tallinn Health Care College (2006):

- Tallinn Health Care College;
- Kohtla-Järve Medical School.

2. Tallinn University (1) (2005):

- Academic Library of Estonia;
- Estonian Institute of Humanities;
- Institute of History;
- Tallinn Pedagogical University;
- Baltic Film and Media School.

3. Tallinn University (2) (2009):

- Tallinn University;
- Estonian Institute for Future Studies.

4. Tallinn University (3) (2010):

- Tallinn University;
- Academy Nord.

5. Tallinn University (4) (2013):

- Tallinn University;
- Tallinn Pedagogical Seminar.

6. Tallinn University of Technology (1) (2000):

- Tallinn University of Technology;
- Virumaa Kõrgkool.

7. Tallinn University of Technology (2) (2005):

- Tallinn University of Technology;
- Kohtla-Järve Polytechnic.

8. Tallinn University of Technology (3) (2008):

- Tallinn University of Technology;
- International University Audentes.

9. TTK University of Applied Sciences (2006):

- Tallinn College of Engineering;
- Tallinn Light Garment Technology School.

10. University of Tartu (1) (2001):

- University of Tartu;
- Estonian Marine Institute;
- Teacher Training Seminar.

11. University of Tartu (2) (2002):

- University of Tartu;
- Institute of Law.

12. University of Tartu (3) (2005):

- University of Tartu;
- Viljandi Culture Academy.

Финляндия

1. Aalto University (2010):

- Helsinki University of Technology;
- Helsinki School of Business;
- University of Art and Design Helsinki.

2. University of Eastern Finland (2008):

- University of Joensuu;
- University of Kuopio.

3. University of the Arts Helsinki (2013):

- Finnish Academy of Fine Arts;
- Sibelius Academy;
- Theatre Academy Helsinki.

4. University of Turku (2010):

- University of Turku;
- Turku School of Economics.

Франция

1. Aix Marseille University (2012):

- University of Provence (Aix-Marseille I);
- University of the Mediterranean (Aix-Marseille II);
- Paul Cézanne University (Aix-Marseille III).

2. COMUE – Communautй d’universitйs et йtablissements d’Aquitaine (2013):

- Université de Bordeaux;
- Université Bordeaux Montaigne;
- Université de Pau et des Pays de l'Adour;
- Bordeaux INP;
- Sciences Po Bordeaux;
- Bordeaux Sciences Agro.

3. COMUE – Languedoc Roussillon Universities (2014):

- Université de Montpellier;
- Université Paul-Valéry Montpellier;
- Université de Perpignan Via-Domitia;
- Université de Nîmes;
- Montpellier SupAgro;
- Ecole nationale supérieure de chimie de Montpellier;
- Institut de recherche pour le développement;
- Centre national de recherche scientifique.

4. COMUE – Normandie Université (2014):

- Université de Caen Basse-Normandie;
- Université de Rouen;
- Université du Havre;
- Institut national des sciences appliquées de Rouen;
- École nationale supérieure d'ingénieurs de Caen;
- École nationale supérieure d'architecture de Normandie.

5. COMUE – Sorbonne University (2014):

- UPMC – Université Pierre et Marie Curie;
- Paris-Sorbonne University;
- UTC – Compiègne University of Technology;
- INSEAD без расшифровки названия;

- National Museum of Natural History;
- CIEP – Centre International d'Etudes Pédagogiques;
- PSPBB – Pôle Supérieur d'Enseignement Artistique Paris Boulogne-Billancourt;
- CNRS – Centre National de la Recherche Scientifique;
- INSERM – Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale;
- INRIA – Institut National de Recherche en Informatique et Automatique;
- IRD – Institut de Recherche pour le Développement.

6. COMUE – Université de Lyon (2015):

- Université Claude Bernard Lyon 1;
- Université Louis Lumière Lyon 2;
- Université Jean Moulin Lyon 3;
- Université Jean Monnet Saint-Etienne;
- Ecole normale supérieure de Lyon;
- Institut national des sciences appliquées de Lyon (INSA);
- Ecole Centrale Lyon;
- Sciences Po Lyon;
- VetAgro Sup;
- Ecole nationale des travaux publics de l'Etat;
- Ecole nationale d'ingénieurs de Saint-Etienne;
- Centre national de recherche scientifique.

7. COMUE – Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées (2014):

- Université Toulouse 1 Capitole;
- Université Toulouse – Jean Jaurès;
- Université Toulouse III – Paul Sabatier;
- Institut National Polytechnique de Toulouse;
- Institut National des Sciences Appliquées de Toulouse;
- Institut Supérieur de l'Aéronautique et de l'Espace;

- Centre Universitaire Jean-François Champollion;
- École Nationale de l’Aviation Civile;
- École Nationale de Formation Agronomique;
- École Nationale Supérieure d’Architecture de Toulouse;
- École Nationale Supérieure des Mines d’Albi-Carmaux;
- Institut Catholique d'Arts et Métiers de Toulouse;
- Institut d'Etudes Politiques de Toulouse;
- Toulouse Business School;
- Centre de Ressources, d'Expertise et de Performance Sportives;
- Institut supérieur des arts de Toulouse;
- CNRS – Centre National de Recherche Scientifique;
- INRA – Institut National de la Recherche Agronomique;
- INSERM – Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale;
- IRD – Institut de Recherche pour le Développement;
- ONERA – Office National d'Études et de Recherches Aérospatiales.

8. COMUE – Universitè Grenoble Alpes (2014):

- Joseph Fourier University;
- Pierre-Mendès-France University;
- Stendhal University;
- Grenoble Institute of Technology;
- CNRS Délégation Alpes;
- Inria (Centre Grenoble – Rhône-Alpes).

9. COMUE – Universitè Paris Lumiиres (2014):

- Université Ouest Nanterre La Défense – Paris X;
- Université Paris-VIII «Vincennes-Saint-Denis»;
- CNRS.

10. COMUE – Universitè Paris Seine (2015):

- Université de Cergy-Pontoise;
- École supérieure des sciences économiques et commerciales;
- École nationale supérieure d'arts de Paris-Cergy;
- École nationale supérieure d'architecture de Versailles;
- École nationale supérieure de paysage de Versailles;
- École de biologie industrielle;
- École catholique d'arts et métiers – École supérieure en électricité, productique et management industriel;
- École supérieure d'agro-développement international;
- Institut Polytechnique Grand Paris;
- Ecole pratique de service social;
- Institut libre d'éducation physique supérieur;
- Ecole supérieure d'agro-développement international;
- Ecole ITESCIA.

11. COMUE – Universitè Paris-Est (2015):

- Université Paris-Est Créteil Val de Marne;
- Université Paris-Est Marne-la-Vallée;
- École des Ponts ParisTech;
- ESIEE Paris;
- École nationale vétérinaire d'Alfort;
- Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux;
- Centre national de recherche scientifique.

12. COMUE – Universitè Paris-Saclay (2014):

- Université Paris-Sud;
- Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines;
- AgroParisTech;

- École polytechnique;
- École normale supérieure de Cachan;
- CentraleSupélec;
- École des hautes études commerciales de Paris;
- École nationale supérieure de techniques avancées;
- ENSAE ParisTech;
- Institut Mines-Télécom;
- Institut d'optique Graduate School;
- Centre national de la recherche scientifique;
- Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives;
- Institut des hautes études scientifiques;
- Institut national de la recherche agronomique;
- Institut national de recherche en informatique et en automatique;
- Office national d'études et de recherches aérospatiales;
- Institut national de la santé et de la recherche médicale.

13. COMUE – Universitè Sorbonne Paris Citè (2014):

- Université Sorbonne Nouvelle – Paris III;
- Université Paris Descartes – Paris V;
- Université Paris Diderot – Paris VII;
- Université Paris-Nord – Paris XIII;
- École des hautes études en santé publique;
- Institut National des Langues et Civilisations Orientales;
- Institut de Physique du Globe de Paris;
- Institut d'études politiques de Paris;
- Centre national de recherche scientifique;
- Institut national d'études démographiques;
- Institut national de recherche en informatique et en automatique;
- Institut national de la santé et de la recherche médicale;
- Institut de recherche pour le développement.

14. Montpellier University (2015):

- Université Montpellier 1;
- Université Montpellier 2.

15. Universitè de Lorraine (2012):

- Institut national polytechnique de Lorraine;
- Université Henri Poincaré;
- Université Nancy 2;
- Université Paul Verlaine-Metz.

16. University of Bordeaux (2014):

- Université Bordeaux 1;
- Université Bordeaux Segalen;
- Université Montesquieu Bordeaux IV;
- Institut Polytechnique de Bordeaux;
- Sciences Po Bordeaux.

17. University of Strasbourg (2009):

- Université Strasbourg 1 (Louis Pasteur);
- Université de Strasbourg II (Marc Bloch);
- Université Strasbourg III (Robert Schuman).

Германия

1. Brandenburg University of Technology Cottbus-Senftenberg (2013):

- Brandenburg University of Technology Cottbus;
- Lausitz University of Applied Sciences.

2. Karlsruhe Institute of Technology (KIT) (2009):

- University of Karlsruhe;
- Karlsruhe Research Centre.

3. Leuphana University of Lüneburg (2005):

- University of Lüneburg;
- University of Applied Sciences Nordostniedersachsen.

4. University of Duisburg-Essen (2003):

- University of Duisburg;
- University of Essen.

Венгрия

1. National University of Public service (2012):

- Zrínyi Miklós National Defence University;
- Police College (Rendörtiszti Föiskola);
- Faculty of Public Administration of Corvinus University of Budapest.

2. Szent István University (2009):

- Szent István University;
- Tessedik Sámuel College.

3. University of West Hungary (2008):

- University of West Hungary;
- Berzsenyi Dániel College of Szombathely.

Исландия

1. University of Iceland (2008):

- University of Iceland;
- Iceland University of Education.

Ирландия

1. Limerick Institute of Technology (2011):

- Limerick Institute of Technology;
- Tipperary Institute.

2. National University of Ireland, Maynooth (2013):

- National University of Ireland, Maynooth;
- Froebel College of Education.

Италия

1. Scuola Normale Superiore (2014):

- Scuola Normale Superiore;
- Italian Institute of Human Sciences.

Латвия

1. Latvia Culture Academy (2012):

- Latvia Culture Academy;
- Latvian Culture College.

2. Riga Stradins University (2010);

- Riga Stradins University;
- Red Cross College of Medicine.

3. University of Latvia (2004):

- University of Latvia;
- Riga College of Medicine.

Литва

1. Lithuanian University of Health Sciences (2010):

- Kaunas University of Medicine;
- Lithuanian Veterinary Academy.

Норвегия

1. NMBU – Norwegian University of Life Sciences (2014):

- Norwegian University of life sciences;
- Norwegian School of Veterinary Science.

2. UIT The Arctic University of Norway (2013):

- University of Tromsø;
- University College of Finnmark.

3. University College of Applied Sciences of Oslo and Akershus (1) (2011):

- Oslo University College;
- Akershus University College.

4. University College of Applied Sciences of Oslo and Akershus (2) (2014):

- University College of Applied Sciences of Oslo and Akershus;
- Work Research Institute;
- NOVA Research Institute.

5. University College of Buskerud and Vestfold (2014):

- Buskerud University College;
- Vestfold University College.

6. University of Tromsø (2009):

- University of Tromsø;
- University College of Tromsø.

Польша

1. Nicolaus Copernicus University in Toruc (2004):

- Nicolaus Copernicus University in Toruń;
- Medical Academy.

2. University of Warmia and Mazury in Olsztyn (2000):

- University of Agriculture and Technology;
- Pedagogical Institute;
- Warmia Institute of Theology.

3. University of Zielona Gyra (2001):

- Zielona Góra Technical University;
- Zielona Góra Pedagogical University.

4. West Pomeranian University of Technology Szczecin (2009):

- Agricultural Academy in Szczecin;
- Szczecin University of Technology.

Португалия

1. University of Lisbon (2013):

- University of Lisbon;
- Technical University of Lisbon.

Словакия

1. Technical University of Košice (2005):

- Technical Universtiy of Košice;
- Air Force Academy of Milan Rastislav Štefánik in Košice.

Швеция

1. Linnaeus University (2010):

- University of Kalmar;
- Växjö University.

2. Stockholm Academy of Dramatic Arts (2011):

- University College of Film, Radio, Television and Theatre;
- Stockholm Academy of Dramatic Arts.

3. Stockholm University (2008):

- Stockholm University;
- Stockholm Institute of Education.

4. Stockholm University of the Arts (2014):

- Stockholm Academy of Dramatic Arts;
- Swedish University of Dance and Circus;
- University College of Opera.

5. Uppsala University (2013):

- Uppsala University;
- Gotland University.

Великобритания

1. Cardiff University (2004):

- Cardiff University;
- University of Wales College of Medicine.

2. London Metropolitan University (2002):

- London Guildhall University;
- University of North London.

3. University College London (2014):

- University College London;
- Institute of Education.

4. University for the Creative Arts (2005):

- Kent Institute of Art and Design;
- Surrey Institute of Art and Design University College.

5. University of Cumbria (2007):

- Cumbria campus of the University of Central Lancashire;
- St Martin's College.

6. University of Edinburgh (2011):

- University of Edinburgh;
- Edinburgh College of Arts.

7. University of Manchester (2004):

- Victoria University of Manchester;
- University of Manchester Institute of Science and Technology.

8. University of South Wales (2013):

- The University of Wales, Newport;
- University of Glamorgan.

9. University of the Highlands and Islands (2011):

- Inverness College;
- Shetland College;
- Lews Castle College;
- Argyll College.

10. University of the West of Scotland (2007):

- University of Paisley;
- Bell College.

11. University of Wales Trinity Saint David (1) (2010):

- University of Wales Lampeter;
- Trinity University College Carmarthen.

12. University of Wales Trinity Saint David (2) (2013):

- University of Wales Trinity Saint David;
- Swansea Metropolitan University.

Приложение 2

Образовательная деятельность университета в 2015 / 2016 учебном году

Показатели эффективности образовательной деятельности РЭУ им. Г. В. Плеханова по результатам мониторинга эффективности вузов МОН РФ за 2015 г.[1]

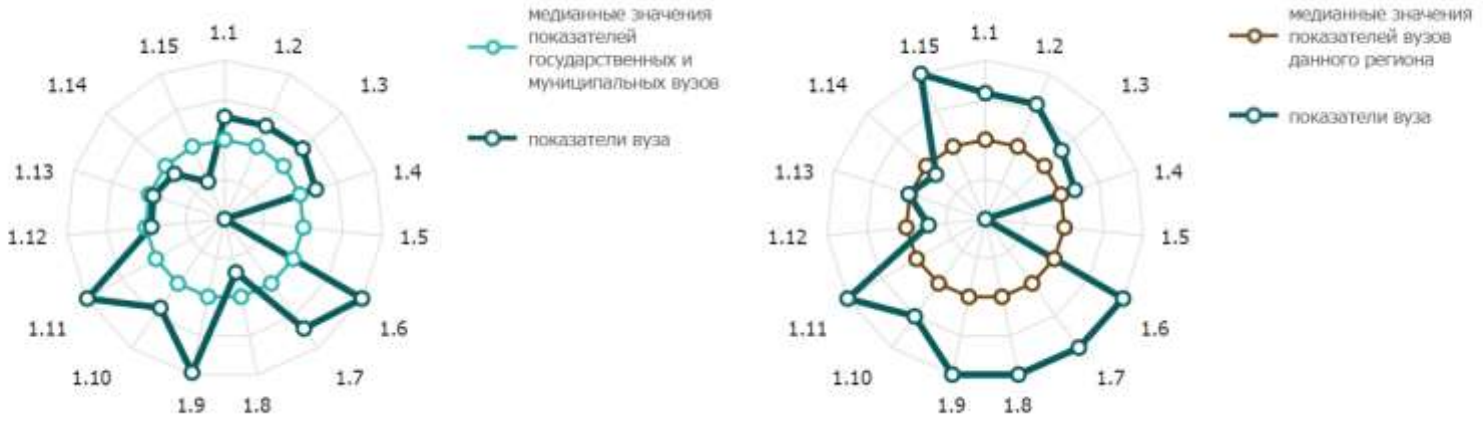


Рисунок 1 - Показатели мониторинга эффективности деятельности РЭУ им. Г. В. Плеханова за 2015 г.: образовательная деятельность

[1] РЭУ им. Г. В. Плеханова успешно прошел мониторинг эффективности вузов МОН РФ 2015 г. – URL : http://www.rea.ru/ru/news/Pages/news_15_06_2015_1832.aspx

Таблица П.1 - Интегральные показатели эффективности деятельности РЭУ им. Г. В. Плеханова и вузов-конкурентов по рейтингу эффективности вузов МОН РФ за 2015 г.: образовательная деятельность[1]

№	Наименование показателя	Единица измерения	РЭУ	ВШЭ	ФУ	РАНХиГС	ВАВТ	МГИМО	РУДН
I1.1	Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета за счет средств соответствующих бюджетов бюджетной системы РФ	балл	**83,54**	89,95	86,59	88,3	88,29	95,62	76,22
I1.2	Средний балл ЕГЭ студентов университета, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета за счет средств соответствующих бюджетов бюджетной системы РФ, за исключением лиц, поступивших с учетом особых прав и в рамках квоты целевого приема	балл	**83,31**	85,69	83,07	85,44	88,29	94,62	74,96
I1.3	Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета с оплатой стоимости затрат на обучение физическими и юридическими лицами	балл	**76,45**	79,03	66,59	68,38	72,12	81,68	61,3
I1.4	Усредненный по реализуемым направлениям (специальностям) минимальный балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме на программы бакалавриата и специалитета	балл	**55,65**	62,16	47,92	52,52	53,4	68,58	44,52
I1.5	Численность студентов, победителей и призеров заключительного этапа всероссийской олимпиады школьников, членов сборных команд Российской Федерации, участвовавших в международных олимпиадах по общеобразовательным предметам по специальностям и (или) направлениям подготовки, соответствующим профилю всероссийской олимпиады школьников или международной олимпиады, принятых на очную форму обучения на первый курс по программам бакалавриата и специалитета без вступительных испытаний	человек	**0**	168	2	8	0	81	6

[1] РЭУ им. Г. В. Плеханова успешно прошел мониторинг эффективности вузов МОН РФ 2015 г. – URL : http://www.rea.ru/ru/news/Pages/news_15_06_2015_1832.aspx

Продолжение табл. П.1

№	Наименование показателя	Единица измерения	РЭУ	ВШЭ	ФУ	РАНХиГС	ВАВТ	МГИМО	РУДН
I1.6	Численность студентов, победителей и призеров олимпиад школьников, принятых на очную форму обучения на первый курс по программам бакалавриата и специалитета по специальностям и (или) направлениям подготовки, соответствующим профилю олимпиады школьников, без вступительных испытаний	человек	**15**	518	167	90	0	12	30
I1.7	Численность студентов, принятых по результатам целевого приема на первый курс на очную форму обучения по программам бакалавриата и специалитета	человек	**63**	53	111	51	0	0	107
I1.8	Удельный вес численности студентов, принятых по результатам целевого приема на первый курс на очную форму обучения по программам бакалавриата и специалитета в общей численности студентов, принятых на первый курс по программам бакалавриата и специалитета на очную форму обучения	%	**3,17**	1,28	4,21	2,15	0	0	2,58
I1.9	Удельный вес численности студентов (приведенного контингента), обучающихся по программам магистратуры, в общей численности приведенного контингента обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета и магистратуры	%	**12,08**	26,42	14,35	17,77	9,88	26,72	15,43
I1.10	Удельный вес численности обучающихся (приведенного контингента) по программам магистратуры, подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), ординатуры, интернатуры, ассистентуры-стажировки в общей численности приведенного контингента обучающихся по основным образовательным программам высшего образования	%	**14,35**	28,74	17,18	20,3	11,92	28,74	26,13
I1.11	Удельный вес численности студентов, имеющих диплом бакалавра, специалиста или магистра других организаций, принятых на первый курс на обучение по программам магистратуры образовательной организации, в общей численности студентов, принятых на первый курс по программам магистратуры на очную форму обучения	%	**48,7**	56,84	31,62	60,41	10,81	44,54	54,57

Окончание табл. П.1

№	Наименование показателя	Единица измерения	РЭУ	ВШЭ	ФУ	РАНХиГС	ВАВТ	МГИМО	РУДН
I1.12	Удельный вес численности обучающихся по программам магистратуры, подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), ординатуры, ассистентуры-стажировки, имеющих диплом бакалавра, диплом специалиста или диплом магистра других организаций, в общей численности обучающихся по программам магистратуры, подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), ординатуры, ассистентуры-стажировки	%	**57,08**	76,58	86,81	80,63	61,24	43,32	50,81
I1.13	Численность аспирантов (адъюнктов), ординаторов, интернов, ассистентов-стажеров образовательной организации в расчете на 100 студентов (приведенного контингента)	человек	**3,67**	3,57	4,97	5,38	3,68	4,37	15,71
I1.14	Удельный вес численности слушателей из сторонних организаций в общей численности слушателей, прошедших обучение в образовательной организации по программам повышения квалификации или профессиональной переподготовки	%	**77,23**	99,8	90	99,6	79,04	75,88	96,69
I1.15	Удельный вес численности студентов, обучающихся по направлениям подготовки бакалавриата, специалитета, и магистратуры по областям знаний «Инженерное дело, технологии и технические науки», «Здравоохранение и медицинские науки», «Образование и педагогические науки», с которыми заключены договоры о целевом обучении, в общей численности студентов, обучающихся по указанным областям знаний	%	**1,07**	0,88	1,28	0,42	0	0	1,67

Таблица П.1 - Рейтинг QS BRICS 2015/2016 (РЭУ им. Г. В. Плеханова)

Критерий рейтингования		**2016**	**2015**	**2014**	**2013**
Общий рейтинг		**90 (+1) из 250**	**91 (+9) из 200**	**100 (+10) из 200**	**101–110 из 100 (не вошел)**
Рейтинг в России		**17 (+1) из 55**	**18 (+1) из 53**	**19 (+1)**	**20**
Рейтинговый функционал (из 100 баллов)		47,3 (+2)	45,3 (+4,3)	41 (+3)	<39
Академическая репутация (30%)	Ранг BRICS Ранг Россия Функционал	92 (+21) 19 (=) 38,0 (+2,7)	113 (=) 19 (=) 35,3 (+4,7)	101+ 19 30,6 (+?)	– 23 –
Репутация у работодателей (20%)	Ранг BRICS Ранг Россия Функционал	56 (+18) 6 (+5) 68,5 (+13,7)	73 (–10) 11 (–3) 54,8 (–7,6)	63 8 62,4 (+11,8)	– 8 50,6
Отношение числа преподавателей к числу студентов (20%)	Функционал	58 (–9,9)	67,9 (+12,9)	55 (–)	–
Доля преподавателей с ученой степенью (10%)	Функционал	76,2 (+1,2)	75 (+17)	58 (–26,8)	84,8
Публикации на одного НПР (10%)	Функционал	1,9 (+0,2)	1,7 (+0,2)	1,5 (–)	–
Цитирования на одну публикацию (5%)	Ранг Россия Функционал	45 (–1) 3,0 (–4)	44 (+2) 7,0 (+0,4)	46 6,6 (–)	–
Доля иностранных преподавателей (2,5%)	Функционал	18,6 (–0,7)	19,3 (+9,3)	10 (–)	–
Доля иностранных студентов (2,5%)	Функционал	54,8 (+24)	30,8 (+2,6)	28,2 (–2,9)	31,1

Таблица П.2 - Сведения об основных конкурентах РЭУ в рейтинге QS University Rankings: BRICS

ВУЗ	2016	2015	2014	2013
Московский государственный институт международных отношений – университет (МГИМО)	44 (–5)	39 (–4)	35 (+2)	37
Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики (НИУ ВШЭ)	62 (+1)	63 (–5)	58 (–8)	50
Российский университет дружбы народов (РУДН)	99 (–15)	84 (–2)	82 (+4)	86
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС)	121–130 (+10)	131–140 (+10)	141–150 (+105)	201–300
Финансовый университет при Правительстве РФ	151–200 (=)	151–200 (=)	151–200 (+75)	201–300
Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)	151–200 (=)	151–200 (=)	151–200 (=)	151–200

Таблица П.3 - Рейтинг QS Emerging Europe and Central Asia 2016 (РЭУ им. Г. В. Плеханова)

Критерий рейтингования		2016	2015	2014
Общий рейтинг		**70 из 200 (–1)**	**69 из 150 (+11)**	**71–80 из 100, точно 80**
Рейтинг в России		**18 из 64 (–2)**	**16 из 48 (+4)**	**20 из 26**
Рейтинговый функционал РЭУ (из 100 баллов)		50,9 (+0,7)	50,2 (+13,9)	36,3
Академическая репутация (30%)	Функционал РЭУ	52,2 (–0,9)	53,1	–
	Ранг в EECA	94 (–1)	93	–
	Ранг в России	18 (+1)	19 (+3)	22
Репутация среди работодателей (20%)	Функционал РЭУ	84,8 (+1,2)	83,6 (+ более 30)	< 55
	Ранг в EECA	29 (+1)	30 (+ более 71)	101+
	Ранг в России	6 (=)	6 (+5)	11
Отношение числа преподавателей к числу студентов (15%)	Функционал РЭУ	46,1 (–4,8)	50,9 (+5,7)	45,2
	Ранг в EECA	109 (–40)	69 (+16)	85
	Ранг в России	52 (–15)	37 (+8)	45
Доля сотрудников с ученой степенью (5%)	Функционал РЭУ	69,4 (–9,2)	78,6 (+8,8)	69,8
	Ранг в EECA	109 (–48)	61 (–16)	45
	Ранг в России	45 (–21)	24 (–8)	16
Количество статей на одного НПР (10%)	Функционал РЭУ	3,4 (+0,4)	3,0 (+0,3)	2,7
	Ранг в EECA	151+ (–10)	141 (=)	101+
	Ранг в России	65 (–20)	45 (–3)	42

Окончание табл. П.3

Критерий рейтингования		2016	2015	2014
Количество цитат, приходящихся на одну опубликованную статью (5%)	Функционал РЭУ	7,7 (–6,2)	13,9 (=)	13,9
	Ранг в ЕЕСА	151+ (–13)	138 (=)	101+
	Ранг в России	51 (–9)	42	26
Доля иностранных преподавателей (2,5%)	Функционал РЭУ	18,6 (+1,8)	17,8 (+8,8)	9,0
	Ранг в ЕЕСА	82 (–7)	75 (+16)	91
	Ранг в России	20 (+2)	22 (+6)	28
Доля иностранных студентов (2,5%)	Функционал РЭУ	35,5 (+16,1)	19,4 (–0,9)	20,3
	Ранг в ЕЕСА	69 (+28)	97 (–19)	78
	Ранг в России	32 (+10)	42 (–8)	34
Эффективность интернет ресурсов (10%)	Функционал РЭУ	33 (+16,8)	16,2 (+6,4)	9,8
	Ранг в ЕЕСА	142 (+7)	149 (↓)	101+
	Ранг в России	48 (+2)	50 (–10)	40

Таблица П.4 - Сведения об основных конкурентах РЭУ в рейтинге QS Emerging Europe and Central Asia Rankings 2016 г.

ВУЗ	2016	2015	2014
Московский государственный институт международных отношений – университет МГИМО	Общий 28 (–2) РФ 8 (–1)	Общий 26 (+5) РФ 7 (–1)	Общий 31 РФ 6
Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики (НИУ ВШЭ)	Общий 35 (–4) РФ 10 (–1)	Общий 31 (+6) РФ 9 (=)	Общий 37 РФ 9
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова (РЭУ)	Общий 70 (–1) РФ 18 (–2)	Общий 69 (+11) РФ 16 (+4)	Общий 80 РФ 20
Российский университет дружбы народов (РУДН)	Общий 74 (–4) РФ 19 (–2)	Общий 70 (–7) РФ 17 (–2)	Общий 63 РФ 15
РАНХиГС	Общий 101–110 (+) РФ 23 (+)	Общий 111–120 РФ 26–29	Не вошел в 100
Финансовый университет	Общий 141–150 (=) РФ 42 (+)	Общий 141–150 РФ 42–48	Не вошел в 100
Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)	Общий 151–200 (–) РФ 45–64	Общий 131–140 РФ 38–41	Не вошел в 100

Таблица П.5 - РЭУ им. Г. В. Плеханова в рейтинге Webometrics (Ranking Web of Universities)

Критерий рейтингования	**2016 г. – –07**	**2016 г. – –01**	**2015 г. – –07**	**2015 г. – – 01**
Общемировой рейтинг	4 866 (–1 551)	3 300 (+305)	3 619 (–849)	2 770 (+221)
Рейтинг в России	101 (–40)	61 (+1)	62 (–9)	53 (+8)
Рейтинг континентальный	1 356 (–293)	1 063 (+8)	1 071 (–151)	920 (–88)
Рейтинг в БРИКС	1 087 (–541)	546 (+225)	772 (–193)	579 (+48)
Присутствие в сети «Интернет» (ранг) Presence	1 872 (+396)	2 268 (–1232)	1 037 (+393)	1 430 (+263)
Влияние (ранг) Impact	2 946 (+26)	2 972 (+727)	3 711 (–76)	3 635 (+49)
Открытость (ранг) Openness	4 121 (–2715)	1 406 (+746)	2 158 (–681)	1 477 (+680)
Наличие выдающихся публикаций (ранг) Excellence	5 824 (–971)	4 853 (+45)	4 897 (–89)	4 808 (+23)

Таблица П.6 - Сведения об основных конкурентах РЭУ в рейтинге Webometrics

ВУЗ	**2016 г. – –07**	**2016 г. – –01**	**2015 г. – –07**
Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики (НИУ ВШЭ)	Мир 675 (+730) РФ 3 (+13)	Мир 1 405 (+37) РФ 16 (–2)	Мир 1 444 (–636) РФ 14 (–10)
Российский университет дружбы народов (РУДН)	Мир 2 413 (–682) РФ 22 (–4)	Мир 1 731 (+73) РФ 18 (+1)	Мир 1 807 (–207) РФ 19 (+2)
Московский государственный институт международных отношений – университет (МГИМО)	Мир 3 676 (–1072) РФ 58 (–22)	Мир 2 604 (+178) РФ 36 (+1)	Мир 2 789 (–741) РФ 37 (–9)
Финансовый Университет при Правительстве России	Мир 3 356 (–31) РФ 45 (+19)	Мир 3 325 (+337) РФ 64 (+1)	Мир 3 676 (–1026) РФ 65 (–20)
Российский экономический университет им Г.В. Плеханова (РЭУ)	Мир 4 866 (–1 551) РФ 101 (–40)	Мир 3 315 (+290) РФ 61 (+1)	Мир 3 619 (–849) РФ 62 (–9)
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС)	Мир 2 945 (–113) РФ 33 (+9)	Мир 2 832 (+262) РФ 42 (+3)	Мир 3 103 (–199) РФ 45 (+11)
Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)	Мир 4 552 (–1 040) РФ 86 (–14)	Мир 3 512 (+138) РФ 72 (–8)	Мир 3 664 (–714) РФ 64 (–5)
Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития РФ (ВАВТ)	Мир 9 155 (–1 240) РФ 272 (+18)	Мир 7 915 (+354) РФ 290 (–10)	Мир 8 282 (–1 460) РФ 280 (+3)

Таблица П.7 - 4icu.org University Web Ranking (4 International Colleges & Universities)

	2016, июль	2016, январь	2015, июль	2015, январь	2014, январь	2013, июль	2013, январь
Общий рейтинг (в мире)	**2 548 (+861) из 12 273**	**3 409 (+883) из 11 606**	**4 292 (+538) из 11 307**	**4 830 (–485) из 11 307**	**4 345 (–238) из 11 300**	**4 107 (+490) из 11 300**	**4 597 из 11 300**
Рейтинг в России	37 (+16) из 393	53 (+23) из 381	76 (+23) из 386	99 (–15) из 387	84 из 387	–	–

Таблица П.8 - 4icu.org University Web Ranking (4 International Colleges & Universities)

Рейтинг в России	2016, июль (всего 393)	2016, январь (всего 381)	2015, июль (всего 386)	2015, январь (всего 387)	2014, январь (всего 387)
ВШЭ	2 (+1)	3 (=)	3 (=)	3 (+1)	4
РАНХиГС	13 (+10)	23 (–2)	21 (+93)	114	Ниже 100
РУДН	18 (–10)	8 (+2)	10 (–1)	9 (+4)	13
Финансовый университет	21 (+8)	29 (–1)	28 (–2)	26 (–6)	20
РГГУ	31 (–7)	24 (–5)	19 (–2)	17 (=)	17
РЭУ им. Г.В. Плеханова	37 (+16)	53 (+23)	76 (+23)	99 (–15)	84
МГИМО	50 (–35)	15 (–3)	12 (–2)	10 (+1)	11
ГУУ	63 (–19)	44 (+21)	65 (–1)	64 (–13)	51
РГСУ	100 (+6)	106 (+2)	108 (–3)	105	Ниже 100

Таблица П.9 - Национальные рейтинги в 2016 г.: «Интерфакс», РА «Эксперт».

РЭУ им. Г. В. Плеханова в рейтинге университетов России РА «Эксперт»

Критерий рейтингования	2016	2015	2014	2013
Общий рейтинг	**25 (–2) из 100**	**23 (+1) из 100**	**24 (–3) из 100**	**21 (+3)**
Рейтинговый функционал	3,077 (+0,3%)	3,0680 (+12%)	2,7352 (–6%)	2,9177 (+3%)
Качество образования, ранг	25 (–8)	17 (+1)	18 (–4)	14 (+4)
Востребованность работодателями, ранг	16 (+8)	24 (+2)	26 (+9)	37 (–12)
Научно-исследовательская активность, ранг	55 (+3)	58 (+8)	66 (–1)	65 (+12)

Таблица П.10 - Сведения об основных конкурентах РЭУ в рейтинге РА «Эксперт»

ВУЗ	2016	2015	2014	2013
Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики (НИУ ВШЭ)	6 (–1)	5 (+1)	6 (=)	6 (–1)
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС)	12 (=)	12 (=)	12 (+1)	13 (+3)
Финансовый университет при Правительстве РФ	14 (+1)	15 (+2)	17 (–5)	12 (+2)
Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова (РЭУ)	**25 (–2)**	**23 (+1)**	**24 (–3)**	**21 (+3)**
Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)	41 (–8)	33 (=)	33 (–5)	28 (–2)
Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития РФ (ВАВТ)	30 (+5)	35 (+9)	46 (+10)	56 (=)

Таблица П.11 - РЭУ и вузы-конкуренты в рейтинге РА «Эксперт» по категориям, 2016 г. (к 2015 г.)

Критерий рейтингования	РЭУ	НИУ ВШЭ	РАНХиГС	ФУ	РГГУ	ВАВТ
Общий рейтинг	**25 (–2)**	6 (–1)	12 (=)	14 (+1)	41 (–8)	30 (+5)
Рейтинговый функционал	**3,077 (+0,3%)**	4,067 (+0,7%)	3,601 (+1,8%)	3,589 (+4,4%)	2,495 (+5,6%)	2,697 (+11,4%)
Качество образования	**25 (–8)**	6 (–1)	9 (+1)	12 (=)	27 (–6)	21 (+6)
Востребованность работодателями	**16 (+8)**	7 (–2)	11 (=)	9 (+1)	117 (+1)	58 (+4)
Научно-исследовательская активность	**55 (+3)**	15 (–4)	35 (+4)	41 (+9)	67 (+5)	127 (–11)

Позиции РЭУ им. Г. В. Плеханова в зарубежных рейтингах: QS WUR, QS BRICS, QS EECA, Webometrics

Таблица П.12 - Рейтинг QS World University Rankings 2014 / 2015[1]

QS WUR			Academic Reputation		Employer Reputation		Faculty Student		Citations per Faculty		International Faculty		International Students		Overall Score
2014–2015 RANK	2013–2014 RANK	Institution Name	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	
114	120	LOMONOSOV MOSCOW STATE UNIVERSITY	86,1	83	76,2	126	99,9	20	7,8	401+	10,9	401+	52,1	263	66,9
323	334=	BAUMAN MOSCOW STATE TECHNICAL UNIVERSITY	31,8	401+	65,8	188	100	16	1,1	401+	1,6	401+	8,8	401+	40,1
399=	386	MOSCOW STATE INSTITUTE OF INTERNATIONAL RELATIONS (MGIMO-UNIVERSITY)	18,6	401+	47,4	328	97,4	49	1	401+	7,6	401+	48,5	287	34,7
411–420	441–450	MOSCOW INSTITUTE OF PHYSICS AND TECHNOLOGY STATE UNIVERSITY, RUSSIA	–	–	–	–	99,9	22	3,3	401+	11,6	401+	36,1	379	33,6
471–480	491–500	PEOPLE'S FRIENDSHIP UNIVERSITY OF RUSSIA	–	–	–	–	90,7	78	1,3	401+	1,8	401+	93,6	72	30,5
481–490	–	NATIONAL RESEARCH NUCLEAR UNIVERSITY “MEPHI” (MOSCOW ENGINEERING PHYSICS INSTITUTE)	–	–	–	–	85,5	107	14,9	401+	9	401+	18,1	401+	29,8
701+	701+	PLEKHANOV RUSSIAN UNIVERSITY OF ECONOMICS	**8,6**	**401+**	**24,1**	**401+**	**48**	**348**	**1,1**	**401+**	**2,9**	**401+**	**9,3**	**401+**	**16,3**

[1] QS World University Rankings® 2014/15 | Top Universities *http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2014*