

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПЕРСОНАЛА КАК УСЛОВИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА**

**Скоблева Э. И.**

*ФГБОУ ВПО «Астраханский государственный университет», г. Астрахань, Россия, skobleva@mail.ru*

---

В статье представлена модель взаимодействия персонала образовательной организации. Данная модель характеризуется как академическая конвенция. Эффективное функционирование любой структуры управления зависит от лояльности и готовности коллектива к реализации стратегии. Важную роль играет взаимодействие преподавателей и администрации университета. Отмечено, что университет как организация имеет несколько особенностей. Во-первых, это внутренняя противоречивость между основными задачами университета – образовательной и научной, во-вторых, сложность мотиваций преподавательской и исследовательской деятельности. Характерна неполнота формальных контрактов между администрацией и преподавателями, что не позволяет зафиксировать требуемый от последних уровень инвестиций в собственный человеческий капитал. Важную роль в обеспечении эффективности взаимодействия персонала – преподавателей и администрации – играет фактор академической свободы. Автор делает вывод, что для университетов характерна замкнутость академического сообщества, что затрудняет реализацию стратегий развития университета.

---

Ключевые слова: управление персоналом, стратегия, университет, академическая конвенция.

## **EFFECTIVE INTERACTION STAFF AS A CONDITION FOR THE IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY OF THE UNIVERSITY**

**Skobleva E. I.**

*Astrakhan State University, Astrakhan, Russia, skobleva@mail.ru*

---

The article presents a model of interaction between the staff of the educational organization. This model is characterized as an academic convention. The effective functioning of any governance structure depends on the loyalty and commitment to the team implementing the strategy. The important role played by the interaction of teachers and university administration. It is noted that the university as a company has several features. Firstly, it is an internal inconsistency between the main objectives of the university – the educational and scientific, and secondly, the complexity of motivations for teaching and research. We have the incompleteness of formal contracts between the administration and teachers, which does not allow the latter to fix the required level of investment in their own human capital. An important role in ensuring the efficiency of interaction between the staff – teachers and administration – plays a factor of academic freedom. The author concludes that universities are characterized by isolation of the academic community, which hinders the implementation of strategies for the development of the university.

---

Keywords: human resource management, strategy, universities, academic convention.

Стратегия развития системы высшего образования (ВО) задает изменения в организационной структуре данной сферы, которые определяют возможности и ограничения выработки стратегий на микроуровне. Стратегия развития университета не может быть независимой от концептуальных положений общегосударственной стратегии развития образования и стратегии развития образовательной среды региона. Именно университет является ключевым субъектом политики развития и модернизации высшей школы и от того, насколько профессионально и детально будет сформирована стратегия образовательного учреждения, насколько динамично она будет реализовываться, зависит судьба национальной стратегии развития образования в целом.

Эффективное функционирование любой структуры управления зависит от лояльности

и готовности коллектива к реализации стратегии. Важную роль играет взаимодействие преподавателей и администрации университета.

Университет как фирма имеет несколько особенностей. Первая особенность – это внутренняя противоречивость между основными задачами университета – образовательной и научной. Решение одной задачи может наносить ущерб деятельности университета в другой сфере. Профессиональная деятельность преподавателя состоит из трех составляющих: собственно преподавательской, исследовательской и административной. Проблема заключается в оптимальном соотношении усилий. Исследования Эбл К. и Маккинчи У. свидетельствуют, что об этом конфликте говорят 54 % опрошенных сотрудников университета [8, p.130]. Вторая особенность университета – сложность мотиваций преподавательской и исследовательской деятельности. Для преподавателей университета важно академическое вознаграждение. Для университета привлечение людей, которых не нужно жестко контролировать – важный фактор успеха. Кроме того, имеет место скрытая информация. Администрация хуже разбирается в ситуации и необходимых усилиях, чем преподаватель [4, с.84]. Поэтому внутренняя мотивация гораздо действеннее внешней: ужесточение контроля создает внешние стимулы, но может разрушительным образом сказаться на внутренней мотивации. Сложность оценки обуславливает специфическую неполноту формальных контрактов между администрацией и преподавателями, не позволяющую зафиксировать требуемый от последних уровень инвестиций в собственный человеческий капитал. Важную роль в обеспечении эффективности их отношений играет фактор академической свободы – возможности для преподавателя выбирать направление и содержательные рамки собственных исследований.

Атмосфера академической свободы ценна тем, что позволяет создавать комфортные условия для людей творческого труда. Определяющими факторами, которые влияют на выбор поведения, являются субъективные представления самого преподавателя о важности исследовательской и преподавательской компонент в его деятельности и о системе вознаграждений.

Академическая свобода рассматривается как возможность и гарантии безопасности «в поиске истины» [10, p.58]. Кейт К., изучая мнение профессуры американских вузов, приходит к выводу, что академическую свободу рассматривают как возможность выбора методов преподавания, сферы исследований, свободного обсуждения идей с коллегами и студентами [9, p.105]. Вместе с тем респонденты отвечают, что она предполагает определенную степень их ответственности, а также приверженность институциональным целям и ценностям.

Контракт между преподавателем и университетом действует внутри профессионального университетского сообщества, и эта среда оказывает влияние на поведение обеих сторон отношений. Поведение в академической среде регулируется набором конвенций (соглашений). В идеале складывается академическая конвенция, регулирующая поведение преподавателей и администрации в повторяющихся взаимоотношениях, относящихся к «дилемме заключенного». Действительно, взаимодействие в фиксированный момент может быть описано следующим образом (рис. 1).

		Администрация	
		Академическая свобода	Жесткий контроль
Преподаватель	Следование академическим стандартам	$A_p, A_a$	$C_p, B_a$
	Отклонение от стандартов	$B_p, C_a$	$D_p, D_a$

$B_i > A_i > D_i > C_i, i = a, p$ , где  $A, B, C, D$  – выигрыши, а  $a, p$  обозначают администрацию и преподавателей соответственно

*Рис. 1. Принцип формирования отношений администрации университета и преподавателей*

Следование этой конвенции позволяет сторонам достичь кооперативного равновесия, характеризующегося выигрышами ( $A_p, A_a$ ), снизив транзакционные издержки, связанные с реализацией контракта, а также увеличив эффективность взаимодействия. В результате, преподаватель следует культивируемым университетом академическим стандартам – прикладывает усилия по качественному преподаванию и занимается научными исследованиями, в то время как университет создает условия для роста академического вознаграждения, обеспечивает гарантированное минимальное вознаграждение, свободу выбора деятельности, мягкий контроль, возможности для развития инвестиций в собственный человеческий капитал, подбор сильной команды.

Конвенция имеет тенденцию сохраняться по следующим причинам. Во-первых, существует взаимный мониторинг среди исследователей, которые понимают, насколько хорош тот или иной коллега. Соответственно его оппортунизм, не наблюдаемый администрацией, им хорошо виден. Его репутация падает, возможности профессиональной кооперации сокращаются, отдача от нее, а значит, и академическое вознаграждение, уменьшается. Все это снижает стимулы к оппортунизму. Во-вторых, университету не

выгодно внедрять систему жесткого контроля, поскольку она дорога и неэффективна. Поэтому вуз заинтересован в том, чтобы сохранить внутреннюю мотивацию. Если он не создаст привлекательных условий для преподавателей, то не выдержит конкуренции с другими университетами. Профессура уйдет туда, где сильнее команды, где лучше техническая и информационная база, где будет больше возможностей заниматься тем, что представляет профессиональный интерес.

Данная академическая конвенция лежит в основе эффективного функционирования университета.

Однако сохраняется она до тех пор, пока одна из сторон не решит по тем или иным причинам, что другая сторона систематически не соблюдает ее условий. С этого момента начинается разрушение конвенции, размывание стандартов, причем разрушение может носить «лавинообразный» и зачастую необратимый характер [4, с.87].

Причинами разрушения конвенций могут быть следующие факторы. Первое – это пересмотр принципов регулирования рынков высшего образования, изменение принципов и условий участия государства и объема его обязательств. Новая парадигма управления, задачи модернизации высшей школы подразумевают создание конкурентных механизмов распределения государственного субсидирования между вузами и, следовательно, их ориентацию на измеримые результаты деятельности, на интересы конечных потребителей (студентов и их семей, работодателей).

Вузы теряют свою автономию в том смысле, что они вынуждены ориентироваться на параметры, оцениваемые извне, искать способы экономии средств и выстраивать более жесткую систему управления и контроля. Администрация вынуждена пересматривать принципы контроля за преподавательским сообществом своего вуза. Это выражается в том, что от сотрудников требуют больших усилий по преподаванию, хотя внешнее финансирование при этом достаточно часто распределяется по результатам исследовательской деятельности вуза. В результате академическая свобода становится слишком дорогим удовольствием: ее могут позволить только тем, кто приносит вузу деньги.

Вторая причина разрушения конвенций возникает вследствие появления новых финансовых отношений на рынках высшего образования, что проявляется в виде снижения объемов финансирования. Как результат – потеря стабильности, снижение относительных доходов, падение престижа профессии. В такой ситуации для поддержания нормального функционирования университетской академической среды необходим достойный уровень минимального материального вознаграждения.

Основным способом ограждения сотрудников от неблагоприятных внешних воздействий Гэлбрейт Дж. считает обеспечение каждому работнику определенного уровня доходов [2, р.35].

В последние несколько лет внимание уделялось проблеме, которую условно называют «локализмом» научной и образовательной системы или феноменом «закрытой» академической среды. Данный феномен характеризуется отсутствием единого сообщества академических работников, стратифицированных на основании одного критерия, разграничением научно-образовательной системы на отдельные закрытые, расположенные горизонтально, самореферентные сегменты [6, с.33].

По мнению Д.А. Александра, академическое сообщество существует сейчас в виде множества групп, ограниченных зачастую рамками одного университета [1, с.8]. Они издают свои, локальные журналы, руководствуются собственными, локальными стандартами и правилами. В терминах П. Бурдые можно сказать, что отсутствует единая иерархия научного престижа, наиболее важная для поля науки [7, р. 143]. В ситуации недофинансирования преподаватели не занимаются исследованиями, переключаются на образовательную деятельность, в большей степени способной приносить стабильный доход. Вместе с тем описанную ситуацию корректно характеризовать не как локальную дисфункцию «правильной» среды, а как отдельную модель, которая воспроизводится и поддерживается целым комплексом институтов, инвестированных в нее интересов, специфическими чертами системы высшего образования. Говоря о множественности моделей среды, можно выделить две полярные точки: открытую и закрытую модели [4, с.150].

Распространение единых научно-образовательных норм и правил возможно только за счет высокой мобильности агентов, являющихся их носителями. Это означает, что открытая академическая среда характеризуется прежде всего высокой маневренностью преподавателей и исследователей, а также студентов, поступающих на программу второго уровня (магистратура, аспирантура) уже не в то высшее учебное заведение, в котором они получили степень бакалавра. Все эти процессы способствуют распространению единых норм ведения исследований, стандартов качества, работы с данными и пр.

Одной из характерных черт такой академической мобильности является то, что в рамках открытой модели университеты, как правило, не принимают на работу собственных выпускников, не прошедших внешний рынок труда. Такой порядок поддерживает систему внешней оценки научных сотрудников, конкурирующих на академическом рынке труда за места на факультетах престижных университетов.

Стандарты исследований поддерживаются также посредством существования академических журналов, решение о публикации статьи, в которых принимается на основе

анонимного рецензирования. Существует признаваемая всеми четкая иерархия изданий – от наиболее престижных к менее престижным. Поэтому качество и потенциал исследователей, работающих в разных учебных заведениях, оценивается по единому критерию: количеству публикаций и качеству изданий, где соответствующие статьи были опубликованы. Эта оценка не привязана к конкретному университету или исследовательскому центру и прозрачна для широкого академического сообщества.

Закрытая среда, которая характеризуется локальностью академических конвенций и замкнутостью соответствующего сообщества, воспроизводится в условиях низкой мобильности. Отсутствие миграции научно-преподавательских кадров, горизонтальной академической мобильности между образовательными и исследовательскими учреждениями, регионами позволяет локальным нормам существовать при том, что исключаются проблемы их несоответствия внешним научно-образовательным правилам и стандартам.

Вузы ориентированы на наем собственных выпускников. Прием на работу выпускников, не прошедших через рынок труда или работу в других учебных заведениях, позволяет университетам воспроизводить свои стандарты и культуру обучения, передавая правила и опыт все новым и новым поколениям преподавателей и исследователей. Эти правила могут не совпадать с теми, которые культивируются в других вузах или исследовательских центрах, поскольку научные связи и обмен преподавательскими практиками развиты крайне слабо или вообще отсутствуют.

Что касается студенческой мобильности, которая потенциально могла бы способствовать унификации правил, то она также отсутствует. Низкая горизонтальная академическая мобильность поддерживается и непрозрачностью достижений в области научной деятельности, и специфичностью преподавательских и зачастую исследовательских инвестиций конкретного научного сотрудника в учебное заведение.

Более того, в условиях такой замкнутости на факультетах и кафедрах университетов складываются свои системы иерархий, положение в которых неразлично извне, и выход из них связан со значительными потерями статуса [5, с.80]. Слабая горизонтальная академическая мобильность, в частности за счет того, что учебные заведения предпочитают набирать своих выпускников в качестве преподавателей рассматривается как сбой в системе, негативно сказывающийся на функционировании университета, подразумевающий формирование основной части преподавательского корпуса из своих же выпускников.

Исследования Сивак Е.В. и Юдкевич М.М. демонстрируют, что для российских высших учебных заведений характерна закрытая академическая среда [6, с.41].

Одним из способов преодоления такой ситуации, а, следовательно, условием и элементом стратегии модернизации вуза, является выработка концепции развития внешних

связей, которая является сегодня одним из важнейших направлений деятельности многих российских университетов.

Таким образом, поддержание академической конвенции, баланса интересов администрации и преподавателей является как составляющим, так и условием реализации общегосударственной стратегии развития высшего образования на микроуровне.

### Список литературы

1. Александров, Д.А. Ученые без науки. Институциональный анализ сферы / Д.А. Александров / Публичная лекция «Полит.ру». 10 февраля 2008. – Режим доступа: <http://www.polit.ru/science/2006/03/06/aleksandrov.html>.
2. Гэлбрейт, Дж. Экономические теории и цели общества / Дж. Гэлбрейт. – М., 1976. – 206 с.
3. Дейнека А.В. Управление персоналом организации / А.В. Дайнека. – М.: Дашков и К, 2014. – 288 с.
4. Кузьминов, Я., Юдкевич, М. Академическая свобода и стандарты поведения / Я. Кузьминов, М. Юдкевич // Вопросы экономики. – 2007. – № 6. – С. 80-94.
5. Погорелов, Ф., Соколов, М. Академические рынки, сегменты профессии и интеллектуальные поколения: фрагментация петербургской социологии / Ф. Погорелов, М. Соколов // Журнал социологии и социальной антропологии. – 2005. – Т. 8, № 2 (31). – С.76-92.
6. Сивак, Е.В., Юдкевич, М.М. «Закрытая» академическая среда и локальные академические конвенции / Е.В. Сивак, М.М. Юдкевич // Форсайт. – 2008. – № 4(8). – С. 32-41.
7. Bourdieu, P. The intellectual field: a world apart. In: Bourdieu P. (ed.) Essays towards a Reflexive Sociology / P. Bourdieu. – Cambridge: Polity Press, 1990. 223 p.
8. Eble, K., McKeachie, W. Improving Undergraduate Education Through Faculty Development / K. Eble, W. McKeachie. – San Francisco: Jossey-Bass, 1985. 248 p.
9. Keith K.M. Faculty Attitudes Toward Academic Freedom: Tenure, Teaching and Research / Doctoral Dissertation University of Southern California, 1996. Dissertation Abstract International, 58-01A, AAG9720245.
10. Lankford, E.L. Freedom and Outrage in Art Education / E.L. Lankford // Journal of Aesthetic Education. – 1994. – Vol. 28, No. 4. – P. 54-62.

**Рецензенты:**

Лунев А.П., д.э.н., профессор, ректор Астраханского государственного университета,  
г. Астрахань;

Минева О.К., д.э.н., профессор, декан факультета бизнеса и экономики Астраханского  
государственного университета, г. Астрахань.