

УНИВЕРСИТЕТСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРАКТИКА И АНАЛИЗ

Выходит 6 раз в год

Том 21, № 2, 2017

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

М. А. Боровская (председатель)

Ректор Южного федерального университета, доктор экономических наук, профессор

А. А. Батаев

Ректор Новосибирского государственного технического университета, доктор технических наук, профессор

N. Burquel

International Higher Education Expert/Director BCS, Luxembourg

А. В. Воронин

Ректор Петрозаводского государственного университета, доктор технических наук, профессор

А. К. Клюев

Главный редактор, кандидат философских наук, доцент

В. А. Кокшаров

Ректор Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, кандидат исторических наук, доцент

Г. В. Майер

Президент Томского государственного университета (НИУ), доктор физико-математических наук, профессор

А. Ю. Просеков

И. о. ректора Кемеровского государственного университета, доктор технических наук, профессор РАН

Р. Г. Стронгин

Президент Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского (НИУ), доктор физико-математических наук, профессор

Т. В. Терентьева

Ректор Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, доктор экономических наук, профессор

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Б. И. Бедный

Доктор физико-математических наук, профессор, Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского (НИУ)

С. А. Беляков

Доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник, Российская Академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

D. Williams

PhD, Associate Lecturer, Sheffield University, UK

А. М. Гринь

Доктор экономических наук, доцент, Новосибирский государственный технический университет

А. О. Грудзинский

Доктор социологических наук, профессор, Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского (НИУ)

И. Г. Дежина

Доктор экономических наук, руководитель группы по научной и промышленной политике, Сколковский институт науки и технологий

I. R. Efimov

PhD, FAIMBE, FАНА, FHRS Alisann and Terry Collins Professor and Chairman Department of Biomedical Engineering George Washington University, USA

И. Г. Карелина

Кандидат физико-математических наук, доцент, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

А. К. Клюев

Главный редактор, кандидат философских наук, доцент, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

С. В. Кортов

Доктор экономических наук, профессор, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

Г. И. Петрова

Доктор философских наук, профессор, Томский государственный университет (НИУ)

Д. Ю. Райчук

Кандидат технических наук, доцент, консалтинговая компания «СТД»

С. Д. Резник

Доктор экономических наук, профессор, Пензенский государственный университет архитектуры и строительства

Д. Г. Сандлер

Кандидат экономических наук, доцент, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

А. В. Федотов

Доктор экономических наук, профессор, Учебный центр подготовки руководителей Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

T. Fumasoli

PhD, Associate Professor at the Institute of Education, University College London UK

ПАРТНЕРЫ

- Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
- Кемеровский государственный университет
- Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского (НИУ)
- Новосибирский государственный технический университет
- Петрозаводский государственный университет
- Томский государственный университет (НИУ)
- Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина
- Южный федеральный университет



UNIVERSITY MANAGEMENT: PRACTICE AND ANALYSIS

The journal is published 6 times per year

Vol 21, №2, 2017

THE EDITORIAL COUNCIL

M. A. Borovskaya

Rector of the South Federal University, Doctor of Economic Sciences, Professor

A. A. Bataev

Rector of Novosibirsk State Technical University, Doctor of Technical Sciences, Professor

N. Burquel

International Higher Education Expert/Director BCS, Luxembourg

A. V. Voronin

Rector of Petrozavodsk State University, Doctor of Engineering Sciences, Professor

A. K. Kluyev

Editor-in-chief, Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor

V. A. Koksharov

Rector of Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin, Candidate of Historical Sciences, Associate Professor

G. V. Mayer

President of National Research Tomsk State University, Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor

A. Y. Prosekov

Acting rector of Kemerovo State University, Doctor of Engineering, RAS Professor

R. G. Strongin

President of National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor

T. V. Terenteva

Rector of Vladivostok State University of Economics and Service, Doctor of Economic Sciences, Professor

THE EDITORIAL BOARD

B. I. Bednyi

Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor, National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

S. A. Belyakov

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Russian Academy of Public Economy and State Service at the President of the Russian Federation

D. Williams

PhD, Associate Lecturer, Sheffield University, UK

A. M. Grin

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Novosibirsk State Technical University

A. O. Grudzinskiy

Doctor of Sociological Sciences, Professor, National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

I. G. Dezhina

Doctor of Economics Sciences, Head of the Team on Academic and Industrial Policy, Skolkovo Institute of Science and Technology

I. R. Efimov

PhD, FAIMBE, FAHA, FHRS Alisann and Terry Collins Professor and Chairman Department of Biomedical Engineering George Washington University, USA

J. G. Karelina

Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor, National Research University «Higher School of Economics»

A. K. Kluyev

Editor-in-chief, Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor, Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin

S. V. Kortov

Doctor of Economic Sciences, Professor, Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin

G. I. Petrova

Doctor of Philosophical Sciences, Professor, National Research Tomsk State University

D. Y. Raichuk

Candidate of Engineering Sciences, Associate Professor, Consulting company «CTD»

S. D. Reznik

Doctor of Economic Sciences, Professor, Penza State University of Architecture and Construction

D. G. Sandler

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin

A. V. Fedotov

Doctor of Economic Sciences, Professor, Management training center of National Research University «Higher School of Economics»

T. Fumasoli

PhD, Associate Professor at the Institute of Education, University College London UK

PARTNERS

- Vladivostok State University of Economics and Service
- Kemerovo State University
- National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod
- Novosibirsk State Technical University
- Petrozavodsk State University
- National Research Tomsk State University
- Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin
- South Federal University

ISSN 1999-6640

СОДЕРЖАНИЕ / CONTENT

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

ЭКСПЕРТНОЕ ОБСУЖДЕНИЕ

Галажинский Э. В.

Востребованные компетенции руководителей университетов: мировые тренды VS российские процессы в образовании6

Tatiana Fumasoli

The Paths towards Excellence of European Flagship Universities9

Базаров Т. Ю.

Университетская бюрократия и проектное управление: делегирование VS централизация 11

ЧЕЛОВЕК В УНИВЕРСИТЕТЕ: ОЖИДАНИЯ И РЕАЛИИ

Вахитов Р. Р.

«Болезни» наших университетов: советские вузы в постсоветскую эпоху 14

Хрусталева М. Б., Андреева М. А., Тишков А. В., Вербицкая Е. В., Колбин А. С., Кочорова Л. В., Максимова А. А., Вишняков Н. И.

Публикационная активность: оценка роли материального стимулирования24

УНИВЕРСИТЕТСКАЯ СРЕДА: ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ

Кирия И. В., Климова Т. В., Коричин Д. А., Башорина О. В., Филипова И. А., Лобатюк В. В., Попова Е. А.

Продюсирование как технология креативного управления образовательной деятельностью33

Масалова Ю. А.

Исследование качественных характеристик профессорско-преподавательского состава российских вузов44

Попова Е. А., Ибрагимова М. Х.

Оценка персонала как необходимый элемент системы стратегического управления университетом53

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: НОВЫЕ ПОДХОДЫ

Демин П. В.

Корпоративная культура предпринимательского университета: потенциал измерения65

Мкртычян Г. А., Исаева О. М.

Становление предпринимательского университета: столкновение ценностей и сопротивление изменениям76

Петрова Г. И.

«Дух информационализма» – ответ корпоративной культуры университета на вызовы времени86

Томилин О. Б., Фадеева И. М., Томилин О. О.

Динамика изменений организационной культуры российских университетов92

EDITORIAL COLUMN

EXPERT DISCUSSION

Galazhuinsky E. V.

Necessary Competencies for University Heads: International Trends VS Russian Processes in Education6

Tatiana Fumasoli

The Paths towards Excellence of European Flagship Universities9

Bazarov T. Yu.

University Bureaucracy and Project Management: Delegation VS Centralization 11

INDIVIDUAL AT THE UNIVERSITY: EXPECTATIONS AND REALITIES

Vakhitov R. R.

«Diseases» of our Universities: Soviet Universities in the Post-Soviet Era14

Khrustalev M. B., Andreeva M. A., Tishkov A. V., Verbitskaya E. V., Kolbin A. S., Kochorova L. V., Maksimova A. A., Vishnyakov N. I.

Publication Activity: Evaluating the Role of Material Stimulation24

UNIVERSITY ENVIRONMENT: DEVELOPMENT TRENDS

Kiriya I. V., Klimova T. V., Korichin D. A., Bashorina O. V., Filipova I. A., Lobatyuk V. V., Popova E. A.

«Producing» as a Technology of Creative Education Management33

Masalova Yu. A.

Study of Quality Characteristics of Teachers of the University44

Popova E. A., Ibragimova M. Kh.

Personnel Evaluation as an Essential Element of the University Strategic Management53

CORPORATE CULTURE: NEW APPROACHES

Demin P. V.

Corporate Culture of the Entrepreneurial University: Measurement Potential65

Mkrtychyan G. A., Isaeva O. M.

The Emergence of the Entrepreneurial University: the Clash of Values and Resistance to Change76

Petrova G. I.

«Spirit of Informationalism» – the Response of the University Corporate Culture to the Challenges of Modernity86

Tomilin O. B., Fadeeva I. M., Tomilin O. O.

Dynamics of Organizational Culture Changes in Russian Universities92

Юрина Е. А., Гулиус Н. С.
Трансформация корпоративной
культуры университета: социологические
и лингвистические методы диагностики 106

ПРОДВИЖЕНИЕ И КАРЬЕРА В УНИВЕРСИТЕТЕ

Багдасарьян И. С., Сочнева Е. Н.
Кадровый резерв как инструмент выработки
управленческих решений
в университете..... 122

Волкова Н. В., Плотников В. А.
Практика управления талантами:
проектная работа по технологии Scrum 131

**Другова Е. А., Больбасова Л. А.,
Андряханов А. А., Коричин Д. А.**
Профессиональный рост молодого ученого:
дефицитные ресурсы поддержки 144

ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Григорян А. К., Заславская М. И.
О некоторых особенностях измерения обратной
связи со студентами в контексте управления
университетом 155

**Исаева Е. Р., Тюсова О. В., Тишков А. В.,
Шاپоров А. М., Павлова О. В., Ефимов Д. А.,
Власов Т. Д.**
Поиск прогностических критериев
академической успеваемости студентов 163

Сущенко А. Д., Сандлер Д. Г.
Как студенты вовлечены
в механизмы «обратной связи»:
системная практика исследований в УрФУ 176

КОНФЕРЕНЦИИ И СОБЫТИЯ

Алексеев О. Б.
Размышления по итогам дискуссий
второй международной конференции
«HR-trend 2016: человеческое измерение
университета»..... 192

Yurina E. A., Gulius N. S.
University Corporate
Culture Transformation: Sociological
and Linguistics Diagnosis Methods 106

PROMOTION AND CAREER AT THE UNIVERSITY

Bagdasaryan I. S., Sochneva E. N.
Personnel Reserve
in Managing a Higher Education
Organization 122

Volkova N. V., Plotnikov V. A.
Talent Management Practice:
Project Work on Scrum Technology 131

**Drugova E. A., Bolbasova L. A.,
Andrakhanov A. A., Korichin D. A.**
Professional Growth of a Young Scientist:
Scarce Support Resources 144

INTRAORGANIZATIONAL RESEARCH AND FEEDBACK

Grigoryan A. K., Zaslavskaya M. I.
On Some Features of Measuring Students'
Feedback in the Context
of the University Management 155

**Isaeva E. R., Tjusova O. V., Tischkov A. V.,
Shaporov A. M., Pavlova O. V., Efimov D. A.,
Vlasov T. D.**
Searching for Prognostication Criteria
of Students' Academic Success 163

Sushchenko A. D., Sandler D. G.
How University Students
are Engaged in «Feedback»:
System Research Practice in UrFU 176

CONFERENCES AND EVENTS

Alekseev O. B.
Thoughts on the Discussion Results
of the 2nd International Conference
«HR-trend 2016: Human Dimension
of the University» 192



ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ: ПРОЕКТНАЯ РАБОТА ПО ТЕХНОЛОГИИ SCRUM

Н. В. Волкова, В. А. Плотников

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
Россия, 190008, г. Санкт Петербург, ул. Союза Печатников, 16; nv.volkova@hse.ru*

К л ю ч е в ы е с л о в а: университет, управление талантами, кадровый резерв, административный кадровый резерв, экспертная оценка, проектный менеджмент, методология Scrum.

Статья относится к категории «кейс», в ней рассматривается опыт Санкт-Петербургского филиала Высшей школы экономики по оптимизации управления через системные трансформации подходов к организации административных сервисов с задействованием наиболее перспективных сотрудников «HiPo» для реализации проектов в области развития университетской корпоративной среды.

Основная цель статьи состоит в демонстрации опыта выстраивания системного подхода к реализации новой организационной модели в вузе благодаря участию наиболее талантливых сотрудников, с использованием методологии проектного менеджмента Scrum.

В статье последовательно рассмотрены базовые концепции управления талантами в современном университете и основные принципы методологии Scrum. Представлены результаты мониторинга, выявившие наиболее важные направления активности при формировании проектов для участников группы «HiPo». Определены важнейшие направления деятельности Кампуса, нуждающиеся в реализации децентрализованного подхода к управлению проектной работой. Затем приводится описание особенностей реализации проектов в Высшей школе экономики, осуществляемых в рамках методологии Scrum как в пилотном, так и в штатном вариантах.

Проведенное исследование дает основание для выводов о необходимости учета особенностей корпоративной культуры при внедрении новых управленческих механизмов. Обнаружено, что основные ожидания сотрудников по оптимизации сервисов связаны с диджитализацией процессов, переводом в электронные формы большинства действий, касающихся обсуждений, согласований, обеспечения делопроизводства и управления в целом. В то же время устоявшиеся управленческие подходы зачастую воспринимаются в формате догмы и не рассматриваются большинством в качестве возможных направлений трансформации. В этом плане необходимо участие неформальных лидеров, получающих прямую поддержку от руководства для реализации изменений в пользу оптимизации процессов.

Современные концепции управления талантами в университете

Начало XXI в. стало временем активного поиска лучших практик для развития университетов. Участие в международных рейтингах, оценка уровня трудоустройства выпускников, привлечение иностранных студентов и другие ключевые показатели деятельности вузов требуют оптимизации административных сервисов и подбора в них специалистов, способных по своим личностным и деловым качествам обеспечить достижение поставленных целей. Соответственно, одним из важных направлений в работе с персоналом становится формирование системы управления талантами в высшем учебном заведении, которая будет охватывать не только научно-педагогических работников, но и представителей административно-управленческих подразделений. Основная цель этого процесса – сформировать команду высококвалифицированных специалистов (talent pool), представители которой обладают личностными

и деловыми качествами, необходимыми для замещения ключевых позиций в организации [1].

Отечественные вузы активно взялись за освоение новых подходов к управлению человеческими ресурсами, во многом ориентируясь на занятие лидерских позиций в рейтингах мировых университетов. Так, особенно ценный опыт и успешные практики демонстрируются в рамках работы экспертного объединения «Университетского клуба 5–100», деятельность которого в значительной мере связана с выстраиванием стратегии привлечения талантов из разных сфер, в том числе из бизнеса, в университеты. Высшая школа экономики (НИУ ВШЭ) выступает активным участником этой группы и демонстрирует свои инициативы в этом отношении. Необходимо при этом отметить, что отечественные университеты активно занялись развитием кадровых резервов, а также совершенствование систем работы с персоналом, входящим в их состав. Так, в ходе исследований, проведенных на базе высших учебных заведений, было отмечено, что основой профессиональной компетентности яв-

ляются личностные качества сотрудников [2] и их соответствие модели компетенций, разработанной в вузе [3]. Тем не менее в современных экономических условиях важно обратить внимание на развитие такого делового качества резервистов, как проектная работа в команде. Настоящая статья содержит описание опыта кампуса Высшей школы экономики (Санкт-Петербург) по внедрению в практику управления персоналом двух взаимодополняющих элементов: системы управления талантами и подходов к гибкому проектированию, которые можно рассматривать в качестве основы эффективной работы для нововведений.

Управление талантами (talent management) в настоящее время представляет собой чрезвычайно популярный тренд и используется во многих успешных отечественных и зарубежных компаниях. Широкий спектр подходов и лучших практик дает возможность выявить наиболее подходящую стратегию для фирм, действующих в различных сферах деятельности. Эта категория управления персоналом получила развитие в конце 1990-х гг. как область знания, но стоит отметить, что практика управления талантами имела место и до появления понятийно-категориального аппарата. Вместе с тем, научная дискуссия шла параллельно и с широким общественным обсуждением. Так, в конце прошлого века этому вопросу стали уделять внимание десятки тысяч компаний по всему миру. Признаваемым лидером в данном направлении стала компания Маккинзи, давшая почву для широкого обсуждения в ряде публикаций после выхода в свет книги «Война за таланты» [4]. Названные тенденции продолжили набирать обороты после того, как фирма Softscape выразила уже ставший привычным термин «управление талантами» в публикациях работника компании Дэвида Уоткинса. Своего рода революционный подход, ориентировавший бизнес на работу с наиболее успешными сотрудниками, повлек за собой повальное увлечение и успешное внедрение предлагавшихся Маккинзи и Softscape техник.

Концептуально управление талантами обнаруживает внутреннюю целостность и пока прослеживается единство во мнениях о подходах компаний к его реализации. В целом эта сфера деятельности рассматривается как работа по развитию в наиболее перспективных сотрудниках лидерских и деловых качеств, что в определенной мере воздействует на перспективы их карьерного роста. Безусловно, создание и поддержка подобного механизма чрезвычайно сильно воздействует на привлекательность организации в качестве работодателя и дает конкурентные преимуще-

ства при найме работников с внешнего рынка [5]. Чтобы заставить этот механизм работать в полной мере, необходимо формальное закрепление всех бизнес-процессов, выстраиваемых в рамках реализации этой стратегии [6].

Если в XXI в. работа с талантами стала неотъемлемой частью активности коммерческих компаний, а вскоре в качестве адаптированного подхода по управлению персоналом стала распространяться на органы власти и некоммерческий сектор, то с университетами дело обстояло несколько сложнее. В этом плане можно обозначить несколько причин. Во-первых, университеты представляют собой особую среду для HR-сферы, они выступают в качестве наиболее сильных поставщиков кадров для большинства отраслей экономики. Во-вторых, будучи разработчиками многих подходов, в том числе и к управлению человеческими ресурсами, университеты медленно адаптируют их в своей организационно-административной системе.

Так как высшие учебные заведения склонны к сохранению традиционных управленческих моделей, внедрение лучших практик из бизнеса в университетах реализуется не очень динамично. В качестве примера можно привести американское исследование 2003 г., в котором были рассмотрены основные формы по управлению талантами в Лиге плюща, в результате чего было обнаружено практически полное отсутствие формальных инструментов и сколько-нибудь системной работы в этом направлении [7]. С большой долей вероятности утверждается, что такая картина может быть обязана традициям устойчивого и низко-динамичного отношения к развитию управленческой среды и замедленными, в сравнении с бизнесом, процессами внедрения современных подходов корпоративного менеджмента [8].

В то же время современный университет, претендующий на лидерские позиции, должен учитывать, что простые измерения, подходящие для бизнеса, не могут быть в прямой постановке применены в вузе. Показатели продуктивности выступают в качестве индикаторов эффективности работы университета для внешних экспертов (которые оценивают образовательные программы, количество статей и диссертаций), но они не дают основания для выводов о качестве управления [9]. Поэтому необходимы такие управленческие решения, которые сконцентрированы на иных основаниях, влияющих на создание благоприятной внутриуниверситетской среды и создание комфортных условий для преподавателей и исследователей.

В настоящее время в НИУ ВШЭ выстроена серьезная работа по взаимодействию с двумя категориями работников: академический и административный персонал. Если академический кадровый резерв в большей мере связан с развитием преподавательских и исследовательских компетенций участников, то в задачи административного кадрового резерва входит совершенствование управленческих компетенций. В обоих случаях команды резервистов воспринимаются группой высокого потенциала «HiPo» и ориентируются на реализацию проектов, значимых для университета.

Scrum и гибкая технология разработки в проектной работе кадрового резерва

Постоянно меняющиеся экономические условия, новые цели и задачи, которые требуют быстрой реакции, ставят перед сотрудниками необходимость развивать навыки проектной работы в команде. Так, Санкт-Петербургский филиал НИУ ВШЭ отработывает схему взаимодействия с резервистами административного кадрового резерва, наполняя эту деятельность через выявление наиболее важных с точки зрения работников сервисов внутри Университета. Как результат – формируются предложения по созданию проектных групп для совершенствования или внедрения новых подходов к организации внутриуниверситетской жизни. Проектная работа считается наиболее существенным аспектом деятельности участников кадровых резервов, признаваемая таковой многими университетами [3]. Все это увязано с оптимизацией внутриуниверситетской среды, но также дает возможность резервистам попробовать себя в качестве участников значимых для Высшей школы экономики проектов.

Среди действующих методов можно обозначить классические подходы к проектной работе, используемые на основе разработок Г. П. Щедровицкого [10]. Проектная деятельность зачастую связывается с широким спектром ролей в командах разработчиков, все они хорошо изучены в рамках организационной психологии и правильное закрепление функций позволяет добиться высоких результатов [11]. Однако для целей реализации проектов малочисленными группами под активизацию работы по определенному виду административного сервиса требуется более мягкий подход в плане закрепления ролей в команде, а также возможность адаптации проекта к меняющимся условиям в ходе его реализации.

Последнее особенно актуально в отечественном университете с возрастающим количеством запросов от внешних инстанций и ориентацией на включение в ведущие мировые рейтинги.

Для этих целей был выбран метод, берущий свое начало в индустрии информационных технологий, тесно связанный с концепцией гибкой разработки (технология «Agile») [12]. В рамках этого подхода используется несколько техник (фреймворков), основными из которых являются Scrum и Kanban [13, 14]. В настоящее время эти техники широко используют в своей работе Yahoo, Lockheed Martin, Yandex и др. [15]. Оба подхода схожи в своей основе, например, регулярные встречи, использование так называемого «бэклога». Вместе с тем имеются отличия, существенные для выбора техники, задействованной в работе проектных групп административного кадрового резерва университета. Дело в том, что Kanban позволяет гибко относиться к закреплению ролей, но сконцентрирован на проектах, больше связанных с обеспечением текущей, повторяющейся работы [16].

Так как в рамках административного кадрового резерва в Высшей школе экономики предполагается пребывание сотрудников на период не более 2 лет, то требования к проектам выглядят несколько иным образом, то есть необходим подход, позволяющий сконцентрироваться на инновации, способной после завершения деятельности проектной группы предстать завершенным проектом. Эти возможности имеются в методологии Scrum, они тесно связаны с новым пониманием принципов и сроков проектной работы, а также с распределением ролей в группе. Ключевыми принципами этой методологии выступают: открытость, командная работа и тесное взаимодействие с клиентами [17].

Серьезное внимание в Scrum-проектировании уделяется размеру и распределению ролей в команде. Scrum-команда – это обычно 7 (плюс/минус два) человека. Большая часть участников не дифференцируются по ролям, что отражает основную идею о равномерном распределении групповой ответственности как за проект в целом, так и за его отдельные составляющие. Важную функцию выполняют два человека: Scrum-мастер (координирует группу в вопросе соответствия их действий методологии Scrum) и держатель продукта (в его обязанности входит регулярное соотношение как промежуточных, так и итоговых результатов с запросами клиента). Если для Scrum-мастера отведена роль лица, несколько выведенного за пределы работы

самой команды, отслеживающего соблюдение принципов Scrum, четкость выполнения необходимых процедур, то владелец продукта выступает в качестве активного участника команды, он должен быть компетентен во всем круге вопросов, связанных с работой команды, должен быть наделен широкими полномочиями для выполнения своих обязанностей в рамках проекта, должен быть всегда доступен для любого члена команды, а также обязан нести ответственность за реальную полезность продукта [18].

Отметим основные понятия, которые важны для понимания идеи Scrum. Большое внимание в методологии уделяется временным интервалам работы над проектом, которые называются «спринтами». Такие «забеги» (спринты) состоят из одно-, четырехнедельных временных периодов для комплексного решения определенной задачи, их продолжительность устанавливается еще до начала основной работы над проектом исходя из его сложности в целом, основных задач, а также с учетом состава и количества членов команды. Постоянно ведется так называемый «бэклог» (стенд с обозначением выполнения определенных действий), в котором указывается три раздела (что необходимо сделать; в процессе разработки; завершенные дела). Обязательным элементом в ходе Scrum-проектирования выступает *ежедневное пятнадцатиминутное совещание*, которое проходит стоя для определения ответов от каждого из участников на три существенных вопроса «Что сделано вчера? Что будет сделано сегодня? С какими проблемами столкнулся?» [19].

Методология Scrum первоначально была использована в деятельности Кампуса при совершенствовании административных сервисов представителями подразделений. Затем появилась идея перенести полученный опыт в реализацию проектов участниками программы административного кадрового резерва, организовав системную работу в этом направлении. Соответственно, были выдвинуты следующие гипотезы:

1) для реализации проектов в области развития университетской корпоративной среды необходимы системные трансформации подходов к организации административных сервисов с задействованием наиболее перспективных сотрудников «HiPo» и проведением предварительных мониторингов деятельности;

2) для эффективной работы над поставленными задачами наиболее перспективных сотрудников «HiPo» важно подготовить к применению методики Scrum.

Дизайн исследования

Для подтверждения выдвинутых гипотез было реализовано **шесть этапов**. Основой и *первым шагом* стало рассмотрение существующих теоретических концепций в сфере управления талантами в университете. На этом этапе были проанализированы лучшие практики ведущих компаний и возможности по их имплементации для управления персоналом в университете.

Вторым этапом в реализации данного исследования стала разработка опросника, направленного на выявление проблем в административных сервисах. Интернационализация университетов, поддержка научно-педагогических работников в привлечении грантов и проведении других мероприятий, включенных в ключевые показатели деятельности вузов, выдвинули на первый план работу по эффективной организации административных процессов, поддерживающих эти направления. Соответственно, мониторинг охватил деятельности таких подразделений, как финансовые и бухгалтерские структуры, управление персоналом, а также центр науки и академического развития. Для исследования удовлетворенности были выделены следующие группы сервисов:

1) **изменение статуса работника, которое включило в себя следующие процессы:** прием на работу, перевод, увольнение; прохождение конкурса на замещение должностей профессорско-преподавательского состава (ППС); оформление пропуска; установление надбавок; материально-техническое обеспечение рабочих мест; выдача и обслуживание компьютерной техники; получение поддержки при пользовании корпоративными системами; организационно-техническая поддержка учебного процесса; работа с библиотекой (оформление читательского билета, доступ к электронным ресурсам и т. д.); информирование о действующих локальных нормативных актах; получение информации о заработной плате, налогах, льготах;

2) **обеспечение текущей деятельности, которое включило в себя следующие процессы:** персональные кадровые вопросы (отпуск, больничный, справки и т. д.); исходящая академическая мобильность (участие в конференциях, форумах, семинарах); оформление командировок; отчетность по авансовым выплатам; методическая поддержка учебного процесса (составление программы учебной дисциплины, консультации по нормативным вопросам сопровождения учебного процесса и т. д.); организация делопроизводства;

3) **содействие инициативной деятельности, которое включило в себя следующие процессы:** организация научных мероприятий по инициативе сотрудника/ структурного подразделения; участие в проектах международных лабораторий; повышение квалификации по программам, которые организуются и оплачиваются университетом; получение поддержки при участии во внешних конкурсах; приглашение иностранного сотрудника; оформление соглашений с внешними организациями по инициативе подразделений.

Электронный опрос был организован через систему «Enjoy Survey» анонимно в целях повышения качества и надежности ответов. Были получены данные от 130 респондентов из числа представителей научно-педагогических работников (НПР). Участники имели возможность пропустить ответы на вопросы, если не сталкивались с определенным видом административных сервисов в ходе своей профессиональной деятельности.

Третий этап заключался в анализе полученной из мониторинга информации и подготовке на ее основе тем для проектов участников административного кадрового резерва. Обсуждения данных состоялись на собрании коллегиального органа, в данном случае это был директорат, который включает в себя руководителей всех административных служб.

Четвертый этап связан с практикой пилотной работы проектных групп по совершенствованию административных сервисов, которые, по результатам мониторинга, нуждаются в улучшении. Эта деятельность была развернута в рамках рабочих групп еще до внедрения в систему работы с кадровым резервом, были задействованы руководители профильных подразделений для проверки возможностей и оперативности проектно-ориентированного подхода и выявления наиболее подходящей методологии для ее организации.

Пятый этап включал в себя непосредственно процедуру формирования административного кадрового резерва. Всем сотрудникам Кампуса было направлено уведомление о возможности принять участие в программе административного кадрового резерва с актуальными темами, которые были сформированы на третьем этапе. Желающие должны были обосновать свое решение об участии путем представления либо собственного проекта, либо, с использованием данных администрации предложить свое видение решения проблемы. Заявки анализировались специально сформированной комиссией, состоящей из экспертов (уровень руководителей подразделений и заместителей директора), и оценивались по трехбалльной шкале.

Шестой этап включает в себя работу над выбранным проектом участниками административного кадрового резерва, обоснование его необходимости для университета и формирование команды для реализации. Именно в этот момент целесообразно сделать дополнительное обучение и ознакомить участников с технологией Scrum. Описание техники Scrum на основе гибкого подхода к проектной работе нашло свое отражение в статье.

Методы исследования. Исследование было направлено на анализ административных сервисов в университете и возможность участников кадрового резерва изменить ситуации в одном из актуальных для Кампуса процессов. Соответственно, опросный метод и технология работы над проектами легли в основу исследования, так как корпоративная среда высшего учебного заведения в современных условиях изменчива, и не предполагает стандартизованных бизнес-процессов, которые возможно реализовать в коммерческих организациях.

Методы статистической обработки результатов. При обработке данных проводился сравнительный анализ описательных статистик (средних значений, процентных распределений и стандартных отклонений). При обработке данных применялись компьютерные программы MS Excel; StatSoft Statistica 8.0.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ мониторинга административных сервисов показал, что наиболее актуальные вопросы для НПР затрагивают в первую очередь управление персоналом и контрольно-пропускной режим. Так, оформление пропусков, отпусков, больничных листов и получение справок о работе оказались наиболее востребованными сервисами в Кампусе (см. табл. 1). Тем не менее работа с корпоративными информационными системами хоть и занимает четвертое место по уровню использования научно-педагогическими работниками, но 57% опрошенных активно применяют их в своей деятельности, им важно получать информацию об обновлениях. Полученные данные, с одной стороны, демонстрируют уровень значимости предоставляемых сервисов для основного персонала университета, с другой, – дают руководителям соответствующих административных подразделений информацию о важности определенных процессов для работников и возможных зонах для оптимизации.

Анализ актуальности административных сервисов для НПП

Вопрос	Сталкивались	Не сталкивались
Оформление и заказ пропуска в здания университета	66%	34%
Персональные кадровые вопросы (отпуск, больничный, справки и т. д.)	62%	38%
Прием на работу, перевод, увольнение	57%	43%
Получение поддержки при использовании корпоративных информационных систем	57%	43%
Получение информации о заработной плате, налогах, льготах	56%	44%
Организационно-техническая поддержка учебного процесса (расписание занятий, мультимедийная техника для занятий, заявки на дополнительные мероприятия и т. д.)	51%	49%
Материально-техническое обеспечение рабочих мест	50%	50%
Информирование о действующих нормативных документах	48%	52%
Оформление командировок	48%	52%
Методическая поддержка учебного процесса (составление программы учебной дисциплины, консультации по нормативным вопросам сопровождения учебного процесса и т. д.)	48%	52%
Установление надбавок	46%	54%
Пользование библиотекой (оформление читательского билета, доступ к электронным ресурсам и т. д.)	43%	57%
Выдача и обслуживание компьютерной техники	41%	59%
Согласование и подписание договоров с сотрудниками (в том числе привлекаемыми для оказания услуг) и студентами	41%	59%
Организация делопроизводства	37%	63%
Исходящая академическая мобильность – участие в конференциях, форумах, семинарах	35%	65%
Организация научных мероприятий по инициативе сотрудника / структурного подразделения	32%	68%
Отчетность по авансовым выплатам	30%	70%
Разъяснение действующего законодательства и локальных нормативных актов	25%	75%
Повышение квалификации по программам, которые организуются и оплачиваются университетом	16%	84%
Приглашение иностранного специалиста	16%	84%
Участие в проектах международных лабораторий (научные мероприятия, исследовательские проекты)	15%	85%
Оформление соглашений с внешними организациями по инициативе подразделений	15%	85%
Получение поддержки при участии в конкурсах на условиях внешнего финансирования	13%	87%

Актуальность составленного перечня вопросов показывает и тот факт, что лишь 2% опрошенных не сталкивались ни с одним из представленных в табл. 1 процессов в 2015/2016 учебном году. Так, например, лишь 13% респондентов ис-

пользовали в своей деятельности необходимость в получении поддержки при участии в конкурсах на условиях внешнего финансирования, что говорит либо о низкой активности в этом направлении, либо об отсутствии информированности об этом

сервисе. Таким образом, ежегодное проведение подобных мониторингов, на наш взгляд, будет служить дополнительным индикатором необходимости тех или иных сервисов для деятельности университета, а также выявлять зоны для развития и популяризации определенных процессов.

Следующим этапом исследования стал анализ уровня удовлетворенности административными сервисами. С учетом того, что собранная информация касается одного вуза, в табл. 2 представлены данные по тем направлениям, где уровень удовлетворенности составил менее 40% у всех респондентов, то есть области для оптимизации.

Как видно из табл. 2, наиболее проблемными зонами оказались такие сервисы, как организация научных мероприятий по инициативе сотрудника или структурного подразделения, оформление соглашений с внешними организациями по инициативе подразделений. Аналогичным образом вопросы анализировались по объему времени

и сил, затрачиваемых на его решение, а также по качеству обслуживания (компетентность и вежливость сотрудников, администрирующих решение вопроса).

Полученная информация легла в основу формирования проектов, которые были анонсированы кандидатам в кадровый резерв. Схема по реализации конкретных проектов была выбрана не случайно. Так, согласно исследованиям, проведенным ранее, наибольшая текучесть кадров наблюдалась в компаниях, где были высокие затраты на подготовку кадрового резерва и основная причина этого была в неправильной оценке кандидатов, недостаточной мотивации и отсутствии реальных перспектив у участников резерва [20]. Участие в проектах дает членам кадрового резерва не только дополнительные знания, расширение круга общения, но и возможность принять участие в улучшении конкретных бизнес процессов университетской среды.

Таблица 2

Анализ уровня удовлетворенности административными сервисами

Вопрос	Абсолютно не удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Скорее удовлетворен	Полностью удовлетворен
Методическая поддержка учебного процесса	10%	20%	33%	37%
Установление надбавок	8%	19%	39%	34%
Материально-техническое обеспечение рабочих мест	10%	28%	31%	31%
Исходящая академическая мобильность участие в конференциях, форумах и др.	18%	23%	30%	30%
Разъяснение действующего законодательства и локальных нормативных актов	9%	25%	38%	28%
Организация делопроизводства	13%	23%	40%	23%
Информирование о действующих нормативных документах	10%	28%	41%	21%
Получение поддержки при участии в конкурсах на условиях внешнего финансирования	7%	20%	53%	20%
Организация научных мероприятий по инициативе сотрудника / структурного подразделения	8%	37%	37%	18%
Приглашение иностранного специалиста	10%	30%	45%	15%
Оформление соглашений с внешними организациями по инициативе подразделений	17%	33%	39%	11%
Повышение квалификации по программам, которые организуются и оплачиваются университетом	10%	20%	60%	10%

Пилотные проекты по оптимизации административных сервисов. В ходе анализа результатов мониторинга было отобрано три процесса, по которым предстояло разрешение существующих препятствий для налаживания комфортной внутриорганизационной среды Кампуса для НПП. Были сформированы рабочие группы по оптимизации административных сервисов, в которые вошли представители подразделений, ответственные за эти направления. То, что предстояло решить в рамках этой работы административных служб, не было четко сформулировано в начале процесса, а определялось только негативным отношением преподавателей или исследователей к ним.

В итоге было сформировано три рабочие группы:

- По вопросу организации научных мероприятий, в состав которой вошли: начальник Планово-экономического отдела, директор Центра организации науки и академического развития, начальник Юридического отдела, а также представители бухгалтерии, Управления персоналом, Центра международного сотрудничества, научных лабораторий и учебных департаментов.
- Состав группы по оптимизации сервиса о разъяснении действующего законодательства был следующим: начальник Юридического отдела, начальник Управления персоналом, начальник Общего отдела, Отдела закупок, представители научных лабораторий и учебных департаментов.
- В рабочую группу по вопросу оптимизации процесса заключения договоров с внешними организациями и гражданско-правовых договоров с физическими лицами вошли: начальник Планово-экономического отдела, начальник Юридического отдела, начальник Учебно-методического отдела, начальник Общего отдела, а также представители бухгалтерии, Отдела закупок, Управления персоналом.

Опыт работы по оптимизации процесса организации научных мероприятий был реализован с помощью классического подхода к управлению проектами с использованием расписания в диаграмме Ганта, выполнения плана по «вехам». Работа над проектом продлилась с октября 2016 г. по январь 2017 г. и выразилась в построении новой консолидированной модели, обобщающей бизнес-процессы и распределение менеджерских обязанностей в рамках организации научных мероприятий. Визуальное отражение проведенная

работа по оптимизации получила в формировании раздела корпоративного портала, позволяющего провести подготовку к мероприятию по наименее трудозатратным траекториям [21]. Работа группы по оптимизации сервиса о разъяснении действующего законодательства выстраивалась подобным образом, соответственно, был получен аналогичный результат.

Группа, деятельность которой была направлена на оптимизацию процесса заключения договоров, действовала по новой модели, включившей первичные знания участников этой команды о Scrum-проектировании. Результатом стало внедрение инновационной модели согласования договоров в системе электронного документооборота. Стоит отметить, что такая задача не стояла в начале работы команды по этому административному сервису, однако, в результате обеспечения непрерывной связи с клиентами (потребителями сервиса) удалось определить важнейшие элементы запроса со стороны сотрудников и добиться впечатляющих результатов [22]. Реализация проекта уложилась в два месяца, с ноября по декабрь 2016 г. С января 2017 г. начал действовать новый регламент по организации согласования договоров через систему электронного документооборота.

Работа с административным кадровым резервом в рамках стратегии управления талантами. Использование ключевых характеристик проектной деятельности было решено применить в работе с административным кадровым резервом Кампуса. Организация работы с резервом Санкт-Петербургского кампуса тесно связана с программой административного кадрового резерва НИУ ВШЭ (университета в целом). Она осуществляется с 2014 г., первый набор касался только г. Москвы, второй набор привлек участников и из филиалов в Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде и Перми. Так, программа начиная с 2015 г. приобрела межкампусное звучание. При формировании планов на 2017 г. реализация стратегии в отношении управления талантами Санкт-Петербургского кампуса была увязана с активной работой участников административного кадрового резерва.

При формировании планов по работе с кадровым резервом и объявлении конкурса на замещение должностей в нем заявителям был предложен список направлений проектной работы, подготовленный на основании анализа мониторинга административных сервисов. Кандидатам предлагалось подать заявку и подготовить мотивационное письмо с описанием краткой характеристики проекта, собственного опыта и стремления внести

вклад в развитие вуза. При отборе основное внимание уделялось трем аспектам:

- содержанию мотивационных писем;
- информации о достижениях сотрудника, его предшествующем опыте работы в и вне НИУ ВШЭ, образовательных и научных организациях;
- актуальности проектных предложений.

В результате из 18 заявок от сотрудников НИУ ВШЭ (филиал в г. Санкт-Петербурге) было отобрано 8 наиболее перспективных и замотивированных кандидата. После проведенного отбора участники были официально включены в программу «Административный кадровый резерв НИУ ВШЭ» и начали прохождение обучения по индивидуальным траекториям профессионального развития, которые включают тренинги по тайм-менеджменту, самопрезентации, а также проектной работе. Основное внимание уделялось самим проектам, которые должны были иметь межфункциональный характер и тесную связь со стратегией развития НИУ ВШЭ [23], а также текущими задачами Университета. Общая схема формирования административного кадрового резерва представлена на рис. 1.

Для этих целей на территории Московского кампуса была организована встреча участников административного кадрового резерва, которая собрала себя представителей четырех городов, в которых располагается Высшая школа экономики. В ходе двухдневного обсуждения и инициативного распределения по группам было определено 11 тем, над которыми резервисты могли бы работать с максимальной самоотдачей. После первой итерации обсуждения с экспертами – держателями ведущих процессов в НИУ ВШЭ, было принято к дальнейшей разработке 7 наиболее удачных проектов. Среди них были утверждены три темы, заявленные представителями Санкт-Петербургского кампуса:

- Проект «Four campuses for staff», основная цель: адаптация и интеграция международных сотрудников;

- Проект «Карьера в Вышке», основная цель: создание механизмов по использованию ресурсов НИУ ВШЭ в качестве работодателя для выпускников и студентов;
- Проект «Science fund navigator», основная цель: создание и поддержка системы информирования НПП о возможных международных конкурсах.

Дальнейшая работа с резервистами выстроена на основе тех положительных и отрицательных черт, которые были выявлены в результате проектной работы в ходе реализации процесса оптимизации сервисов в пилотном режиме административными подразделениями. Такой опыт позволил выявить наиболее эффективный подход в процессе управления проектами. Судя по скорости, качеству и инновационному аспектам им стал метод Scrum, обучение основным принципам которого началось уже на ранних стадиях проектной работы членов кадрового резерва. В течение предстоящего года для сотрудников, вошедших в его состав, станет доступно обучение данной технологии и применение ее на практике, что, в свою очередь, определенно даст положительные импульсы в развитии внутренней среды Санкт-Петербургского кампуса и университета в целом.

Заключение

В рамках данной статьи рассмотрены основные принципы работы по управлению талантами в административной среде современного российского университета на примере Санкт-Петербургского кампуса НИУ ВШЭ. В результате обзора литературы были определены основные характеристики организации системы управления талантами. Ключевыми критериями по включению в команду талантов (talent pool) является наличие деловых и личностных качеств, необходимых для занятия определенных руководящих позиций в организации. Вместе с тем было установлено, что при реализации проектов кадровых резервов университетов, тесно связанных с раз-

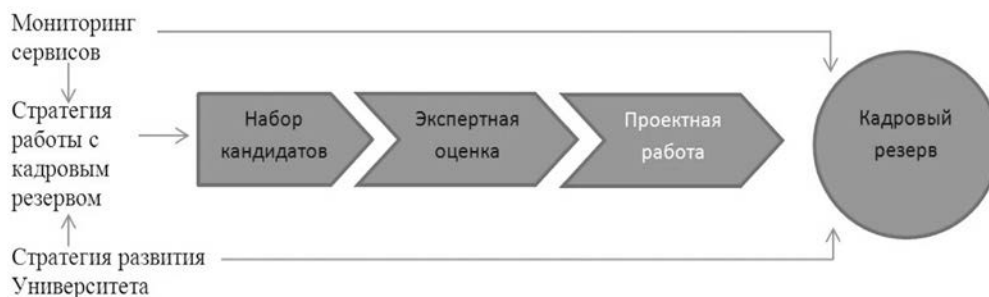


Рис. 1. Схема работы с административным кадровым резервом

вitiем внутренних систем управления талантами, значительное внимание в подавляющем большинстве случаев должно уделяться навыкам взаимодействия в командах наряду с навыками проектной работы.

Довольно четко обозначено, что современный университет при всех попытках добиться гибкости в своем развитии с точки зрения внутреннего управления часто является негибкой средой. Это влечет за собой уменьшение скорости адаптации изменений во внешней среде к внутренним условиям. В определенной мере такая реакция становится защитной, так как для особой категории профессий, которой в университете являются НПР, необходимо поддержание благоприятной и комфортной среды внутри организации. Есть и обратная сторона вопроса, связанная с тем, что в оценке внутренней системы управления присутствует определенная доля инерции. Изменения в управлении не воспринимаются научным сообществом быстро, так же как и является проблемой получение обратной связи от преподавателей и исследователей.

В статье представлена попытка преодолеть эту ситуацию через получение обратной связи о наиболее существенных для НПР административных сервисах. Это увязывалось с целью по формированию внутрикорпоративной среды НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, для усиления своих конкурентных преимуществ и включения преподавателей и исследователей в процесс оценки системы внутреннего управления. Такой мониторинг позволил определить наиболее проблемные области в менеджменте. Эти характеристики стали сферой приложения усилий в рамках проектной работы участников административного кадрового резерва, рекомендуемой со стороны руководства кампуса.

Безусловно, реализации столь существенных для Кампуса задач по оптимизации сервисов было уделено максимальное внимание. Старт процессу положила работа трех пилотных проектов в группах, в состав которых вошли руководители профильных подразделений. Так были найдены способы по переводу согласования договоров с юридическими лицами в систему электронного документооборота, разработана новая модель алгоритма по организации научных мероприятий и др. Вся эта работа шла в непосредственном подчинении требованиям «заказчика», то есть НПР. Были отработаны две схемы по проектной работе, первая из них представляет классическую организацию проектной деятельности, включающую планирование, постановку крупных за-

дач, их декомпозиций до более мелких, определение конечных сроков в самом начале проекта. Параллельно отработывалась схема по гибкому проектированию в рамках подхода Scrum, которая нашла отражение в работе над наиболее успешно завершенным процессом оптимизации сервиса согласования договоров в электронном виде.

В итоге при использовании потенциала команды административного кадрового резерва в 2017 г. участникам этого проекта было предложено самостоятельно определиться с ключевыми направлениями деятельности, на которые они готовы направить свои усилия. Результатом стало распределение команд по трем группам, которые сконцентрировали проектную работу по таким направлениям, как «Карьера в Вышке» (проект, направленный на позиционирование НИУ ВШЭ Санкт-Петербург в качестве работодателя для своих же выпускников), «Four Campuses For Staff» (создание «глобального» сервиса для адаптации и интеграции международных сотрудников), «Science Fund Navigator» (формирование удобных в использовании актуальных баз данных об имеющихся программах финансирования науки). Для реализации такого рода проектов наиболее востребованным и продуктивным подходом стала методология Scrum, внедрение которой в работу проектных групп резервистов уже на начальном этапе позволило расширить спектр решаемых задач и оказать значительное содействие тем подразделениям, деятельность которых сопряжена с целями проектов.

С учетом практической значимости полученных результатов для формирования кадровых резервов университетов и создания комфортных условий для основного персонала вуза необходимо отметить важность дальнейших исследований в этой области, особенно в контексте применения методологии Scrum для изменения внутрикорпоративной среды.

Список литературы

1. *Armstrong M., Taylor S.* Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page, 2017. 775 p.
2. *Грудзинский А. О., Захарова Л. Н., Буреева Н. Н.* Личностные компетенции управленческого резерва предпринимательского университета // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 3. С. 104–117.
3. *Кальмай О. М., Юдина Е. С., Шерина О. А., Латышев А. С.* Кадровый резерв как фактор повышения конкурентоспособности современного университета // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 1. С. 98–108.
4. *Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B.* The War for Talent. Harvard Business Press. 2001. 198 p.



5. *Christie D.* Learning to grow our own: A study of succession planning at Douglas College. Master's thesis, Royal Roads University (Canada). 2005. [s. p.]
6. *Gay M., Sims D.* Building tomorrow's talent: A practitioner's guide to talent management and succession planning. Bloomington. In: Authorhouse. Gilmore A. (2007, April). Creating consistency: Enterprise-wide succession plans. *Talent Management*, 2006, no. 4 (3), pp. 44–48.
7. *Heuer J. J.* Succession planning for key administrators at Ivy-Plus universities. Doctoral dissertation, University of Pennsylvania, United States – Pennsylvania. 2003. [s. p.]
8. *Clunies J. P.* Benchmarking succession planning and executive development in higher education: Is the academy ready now to employ these corporate paradigms? Available at: http://www.academicleadership.org/emprical_research/Benchmarking_Succession_Planning_Executive_Development_in_Higher_Education.shtml (accessed 28.01.2017).
9. *Вуссема Й. Г.* Университет третьего поколения: Управление университетом в переходный период. М.: Олимп-Бизнес, 2016. 272 с.
10. *Щедровицкий Г. П.* Организация, руководство, управление [Электронный ресурс]. URL: http://sadykov.org/files/lib/organizaciya_schedrovickiy.pdf (дата обращения: 15.02.2017).
11. *Белбин М. Р.* Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. М.: НИРО, 2003. 315 с.
12. *Fowler M., Highsmith J.* The agile manifesto. 2001, available at: http://dimsboiv.uqac.ca/8INF851/web/part1/introduction/The_Agile_Manifesto.pdf (accessed 15.02.2017).
13. *Ovesen N., Sommer A. F.* Scrum in the traditional development organization: Adapting to the legacy, Modeling and management of engineering processes, proceedings of the 3rd International Conference 2013, Berlin – Heidelberg: Springer-Verlag, 2015, pp. 87–99.
14. *Stawiski S., Germuth A., Yarborough P., Alford V., Parrish L.* Infusing Twenty-First-Century Skills into Engineering Education, *Journal of Business and Psychology*, 8 October 2016, pp. 1–12.
15. *Журавлев А. Л., Нестик Т. А.* Совместное творчество как ресурс деятельности организации: состояние и перспективы исследований // *Психологический журнал*. 2011. Т. 32. № 1. С. 3–21.
16. *Schwaber K., Sutherland J.* The scrum guide. Published by Scrum.Org and ScrumInc. 2013, available at: <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/scrum-guide-us.pdf> (accessed 10.09.2015).
17. *Сазерленд Дж.* Scrum. Революционный метод управления проектами. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 288 с.
18. *Sutherland J.* Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. Crown Business Publications, 2014. 237 p.
19. *Уразбаев А., Филуппов Н.* Agile Checklist. Краткое описание практик гибкой разработки (компания «ScrumTrek: эффективные процессы»). М.: ScrumTrek, 2010. 19 с.
20. *Ботвинник С. В.* Практика формирования кадрового резерва организации // *Проблемы экономики и юридической практики*. 2012. № 2. С. 254–257.
21. Организация научных мероприятий // НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург [Электронный ресурс]. URL: https://spb.hse.ru/science_dep/orgscience/events_scheme (дата обращения: 20.02.2017).
22. 10 января прошел семинар на тему «Оформление договоров с внешними организациями в системе документационного обеспечения управления (СДОУ)» [Электронный ресурс]. URL: <https://spb.hse.ru/hr/news/200025751.html> (дата обращения: 25.02.2017).
23. Программа повышения конкурентоспособности НИУ ВШЭ 2013–2020. [Электронный ресурс]. URL: https://strategy.hse.ru/Concurrent_2013 (дата обращения: 28.02.2017).

DOI 10.15826/umpa.2017.02.027

TALENT MANAGEMENT PRACTICE: PROJECT WORK ON SCRUM TECHNOLOGY

N. V. Volkova, V. A. Plotnikov

*National Research University Higher School of Economics
16 Souyuza Pechatnikov str., Saint Petersburg, 190008, Russian Federation; nv.volkova@hse.ru*

К е y w o r d s: University, Talent Management, Talent Pool, ManagementTalent Pool, Expert Review, Project Management, Scrum.

The article is categorized as a case study. The paper describes the experience of Saint-Petersburg branch of Higher School of Economics in optimizing university management by system transformation of approaches to the administrative services. This optimization process should be handled by highly perspective HiPo specialists engaged in implementing projects dealing with university corporate structure development.

The main purpose of this paper is to demonstrate the experience of constructing a new organizational model at the University with the participation of the most talented employees applying Scrum project management methodology in their activity.

The article presents the basic concepts of talent management in a modern University and major principles of the Scrum methodology. The results of monitoring, that identified the most important areas of activity in the formation of projects for members of the high potential group, are given in this paper.

The conducted study provides grounds for conclusions about the necessity of taking into account peculiarities of corporate culture in the implementation of new management arrangements. During this research authors discovered that the main expectations of employees in the optimization of services are associated with digitalization processes, transfer of most of the processes related to discussions, negotiations, provision of administration and management into electronic forms. At the same time, the established management approaches are often perceived as dogmas and not considered by the majority as possible directions of transformation. This plan requires the participation of informal leaders, receiving direct support from the leadership to implement changes in favor of the optimization process.

It was established that the main objects for innovation are administrative processes which include financial, personnel and clerical services. The operation of these units requires special attention from the management of University because in many ways, can promote the formation of a favorable corporate environment of research fellows and teachers. The Scrum approach to the implementation of projects related to the optimization of administrative services brings of University managers at a higher level of involvement, and this effect extends beyond the talented employees' group, which should be examined and discussed on a regular basis. The article draws a conclusion about the need for significant prior work to convey to employees information about the planned changes, and then the permanent information support within the implementation of projects.

References

1. Armstrong M., Taylor S. Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page, 2017. 775 p.
2. Grudzinskiy A. O., Zakharova L. N., Bureeva N. N. Lichnostnye kompetentsii upravlencheskogo rezerva predprinimatel'skogo universiteta [Personal Competences of Succession Pool of the Entrepreneurial University]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2016, no. 3, pp. 104–117.
3. Kalmay O. M., Yudina E. S., Sherina O. A., Latyshev A. S. Kadrovyyi rezerv kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti sovremennogo universiteta [Talent pool as a factor of the competitiveness enhancement of the modern university]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2016, no. 1, pp. 98–108.
4. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. The War for Talent. Harvard Business Press. 2001. 198 p.
5. Christie D. Learning to grow our own: A study of succession planning at Douglas College. Master's thesis, Royal Roads University (Canada). 2005. [s. p.]
6. Gay M., Sims D. Building tomorrow's talent: A practitioner's guide to talent management and succession planning. Bloomington. In: Authorhouse. Gilmore A. (2007, April). *Creating consistency: Enterprise-wide succession plans. Talent Management*, 2006, no. 4 (3), pp. 44–48.
7. Heuer J. J. Succession planning for key administrators at Ivy-Plus universities. Doctoral dissertation, University of Pennsylvania, United States – Pennsylvania. 2003. [s. p.]
8. Clunies J. P. Benchmarking succession planning and executive development in higher education: Is the academy ready now to employ these corporate paradigms? Available at: http://www.academicleadership.org/emprical_research/Benchmarking_Succession_Planning_Executive_Development_in_Higher_Education.shtml (accessed 28.01.2017).
9. Wissema J. G. Universitet tret'ego pokoleniya: Upravlenie universitetom v perekhodnyi period [Towards the Third Generation University: Managing the University in Transition], Moscow, Olimp-Biznes, 2016, 272 p.
10. Shchedrovitsky G. P. Organizatsiya, rukovodstvo, upravlenie [Organization, Direction, Management], available at: http://sadykov.org/files/lib/organizaciya_schedrovickiy.pdf (accessed 15.02.2017).
11. Belbin M. R. Komandy menedzherov. Sekrety uspekha i prichiny neudach [Management Teams: Why They Succeed Or Fail], Moscow, HIPPO, 2003, 315 p.
12. Fowler M., Highsmith J. The agile manifesto. 2001, available at: http://dimsboiv.uqac.ca/8INF851/web/part1/introduction/The_Agile_Manifesto.pdf (accessed 15.02.2017).
13. Ovesen N., Sommer A. F. Scrum in the traditional development organization: Adapting to the legacy, *Modeling and management of engineering processes*, proceedings of the 3rd International Conference 2013, Berlin – Heidelberg: Springer-Verlag, 2015, pp. 87–99.
14. Stawiski S., Germuth A., Yarborough P., Alford V., Parrish L. Infusing Twenty-First-Century Skills into Engineering Education, *Journal of Business and Psychology*, 8 October 2016, pp. 1–12.
15. Zhuravlev A. L., Nestik T. A. Sovmestnoe tvorchestvo kak resurs deyatel'nosti organizatsii: sostoyanie i perspektivy issledovaniya [Collective Creativity as Organization's Activity Resource: Situation and Perspectives of Study]. *Psikhologicheskii zhurnal* [Psychological journal], 2011, vol. 32, no. 1, pp. 3–21.
16. Schwaber K., Sutherland J. The scrum guide. Published by Scrum.Org and ScrumInc. 2013, available at: <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/scrum-guide-us.pdf> (accessed 10.09.2015).
17. Sutherland J. Scrum. Revolyutsionnyi metod upravleniya proektami [Scrum. Revolutionary Project Management Method], Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2016, 288 p.
18. Sutherland J. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. Crown Business Publications, 2014. 237 p.
19. Urazbaev A., Filippov N. Agile Checklist. Kratkoe opisaniye praktik gibkoi razrabotki (kompaniya «ScrumTrek: effektivnyye protsessy») [Agile Checklist. Brief Description of the Practices of Agile Development («ScrumTrek: Efficient Processes»)], Moscow, ScrumTrek, 2010, 19 p.
20. Botvinnik S. V. Praktika formirovaniya kadrovogo rezerva organizatsii [Practice of Formation of a Personnel Reserve of the Organization]. *Problemy ekonomiki i yuridicheskoi praktiki* [Problems of Economics and Legal Practice], 2012, no. 2, pp. 254–257.
21. Organizatsiya nauchnykh meropriyatii [Organization of scientific events], HSE campus in St. Petersburg, available



at: https://spb.hse.ru/science_dep/orgscience/events_scheme (accessed 20.02.2017).

22. 10 yanvarya proshel seminar na temu «Oformlenie dogovorov s vneshnimi organizatsiyami v sisteme dokumentatsionnogo obespecheniya upravleniya (SDOU)» [January, 10 saw a seminar on the topic «Registration of contracts with external organizations in

the system of electronic document management»], available at: <https://spb.hse.ru/hr/news/200025751.html> (accessed 25.02.2017).

23. Programma povysheniya konkurentosposobnosti NIU VShE 2013–2020 [The 2013–2020 Programme of Increasing the Competitiveness of the HSE], available at: https://strategy.hse.ru/Concurrent_2013 (accessed 28.02.2017).

Информация об авторах / Information about the authors:

Волкова Наталья Владимировна – кандидат психологических наук, начальник Управления персоналом, доцент Департамента менеджмента НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург; 8 (812) 644–59–11, доб. 61230; nv.volkova@hse.ru.

Плотников Владислав Александрович – кандидат политических наук, начальник Отдела развития и обучения персонала, младший научный сотрудник Международного центра экономики, управления и политики в области здоровья НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург; 8 (812) 644–59–11; доб. 61264; va.plotnikov@hse.ru.

Natalya V. Volkova – Candidate of Psychological Sciences, Head of HR Department, Associate Professor at Department of Management NRU HSE – Saint-Petersburg; +7 (812) 644–59–11, ext. 61230; nv.volkova@hse.ru.

Vladislav A. Plotnikov – Candidate of Political Sciences, Head of Office of personnel training and development, Junior researcher at International Centre of Health Economics, Management and Policy, NRU HSE – Saint-Petersburg; +7 (812) 644–59–11, ext. 61264; va.plotnikov@hse.ru.