

Результаты социологического исследования подтвердили, что, к сожалению, учебно-вспомогательный персонал даже ведущих университетов еще не задействован в качестве важного фактора инновационного развития образовательной организации. Почти 60% опрошенных отмечали отсутствие возможностей для карьерного роста. 27% респондентов считают, что в вузе для них нет возможностей для того, чтобы можно было проявить себя, раскрыть свои способности и таланты.

На какие механизмы создания / институционализации / развития среды, расположенной к HiPo, необходимо делать ставки? Начинать надо с совершенствования работы УВП образовательных организаций высшего образования. Как привлечь и удержать сотрудников, относящихся к данной категории, обладающих высоким творческим потенциалом? Для этого необходимо:

1. Поднять статус УВП в организационной структуре вуза.
2. Повысить зарплату при одновременном повышении уровня напряженности труда (передовой опыт Финуниверситета подтверждает, что это возможно и целесообразно делать).
3. Необходимо внедрять современные технологии управления бизнес-процессами в практику университетского управления на горизонтальном уровне.
4. Перейти к компетентностному подходу при подборе и оценке работы УВП.
5. Упорядочить количество должностей, относимых к категории УВП.
6. Обращать особое внимание на повышение квалификации этой категории сотрудников вуза.

По мнению авторов, результаты исследования показывают, что значительная часть УВП передовых вузов готова к переменам, к изменению своей роли в структуре и деятельности современного вуза, готова и стремится к самореализации и самосовершенствованию через различные формы обучения, в которые готова вкладывать не только свои силы, но и собственные средства. Сотрудники УВП могут стать катализатором создания благоприятного инновационного климата в российских вузах. Только понимая и принимая участие в инновационных процессах, учебно-вспомогательный персонал образовательных организаций высшего образования способен способствовать созданию и развитию инициативной среды для талантливых научно-педагогических работников, обеспечивать устойчивое развитие организаций.

ЛИТЕРАТУРА

1. Осипова О.С., Сахарова Н.В., Смирнова М.Е. Новые подходы к организации и оплате труда учебно-вспомогательного персонала в системе высшего образования / под общ. ред. О.С. Осиповой. М. : Onebook.ru, 2015. 258 с.

МОНИТОРИНГ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Е.Н. Осин, канд. психол. наук, ведущий научный сотрудник

Т.Ю. Иванова, научный сотрудник

Е.И. Рассказова, канд. психол. наук, ведущий научный сотрудник

Международная лаборатория позитивной психологии личности и мотивации,
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва

Статья подготовлена при поддержке РГНФ (проект № 15-06-10933).

В статье рассматриваются три группы факторов, вносящих вклад в успешность профессиональной деятельности и психологическое благополучие сотрудников организаций: личностные ресурсы, трудовая мотивация и характеристики организационной среды. Описаны возможности мониторинга человеческих

ресурсов организации – нового комплексного подхода к организационной диагностике, опирающегося на результаты научных исследований взаимодействия факторов из различных групп.

Ключевые слова: ресурсы личности, мотивация трудовой деятельности, теория самодетерминации, диагностика и развитие организаций, психологическое благополучие сотрудников, модель ресурсов и требований работы, увлечённость работой, позитивная психология.

MONITORING OF HUMAN RESOURCES OF ORGANIZATION AS AN INSTRUMENT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

EN Osin, TY Ivanova, EI Rasskazova

We review three groups of variables that contribute to work performance and psychological well-being of employees: personality resources, work motivation, and organizational environment. We describe the possibilities offered by the monitoring of human resources of organization, a new comprehensive approach to organizational assessment based on the models and findings of studies of interaction between the three groups of factors.

Keywords: personality resources, employee motivation, self-determination theory, assessment and development of organizations, psychological well-being of employees, job demands and resources model, work engagement, positive psychology.

В условиях современной экономики, рост которой опирается на знания и инновации, роль человеческих ресурсов в успехе бизнеса становится ключевой. Когда-то идеальный сотрудник рассматривался как носитель определённого целевого профиля знаний, умений и навыков, соответствующего задачам организации. К сожалению, простое наличие этих характеристик не гарантирует того, что сотрудник сможет успешно применять и развивать их в условиях неопределённости и быстрых изменений, характерных для современного бизнеса. Различные личностные характеристики, способствующие успешности и благополучию в ходе осуществления той или иной деятельности, но неспецифичные по отношению к её содержанию, в современной психологии совокупно обозначаются как личностные ресурсы.

Переход от парадигмы знаний, умений и навыков к парадигме компетенций был связан с осознанием вклада личностных характеристик в успешность профессиональной деятельности и карьерное развитие. Однако само понятие компетенций является дескриптивным и позволяет лишь зафиксировать феномен успешности в определённых ситуациях деятельности, но не объяснить его. Анализ существующих исследований позволяет выделить как минимум три содержательные группы факторов, вносящих вклад в успешность профессиональной деятельности и психологическое благополучие сотрудников: личностные ресурсы, трудовая мотивация, ресурсы и требования организационной среды. Лишь изучение этих факторов в комбинации даёт возможность оценить, насколько эффективно организация использует человеческие ресурсы, имеющиеся в её распоряжении. Остановимся на этих факторах подробнее.

1. Личностные ресурсы. К переменным, корреляционные и причинно-следственные связи которых с успешностью профессиональной деятельности были показаны эмпирически, относятся такие конструкты, как оптимизм, жизнестойкость, толерантность к неопределённости, чувство связности, самоэффективность и др. Эти личностные ресурсы имеют как общие для различных ситуаций деятельности, так и специфические функции в ситуациях самоопределения и выбора, достижения поставленных целей, преодоления трудностей и стрессоров (Иванова, 2016). В последние годы набирают популярность подходы, демонстрирующие интеграцию различных ресурсов, среди таких подходов теории базисной самооценки (Bono & Judge, 2003), психологического капитала (Luthans, Youssef, Avolio, 2006), личностного потенциала (Леонтьев, 2011).

В рамках последней концепции личностный потенциал рассматривается как интегральная системная характеристика личности, лежащая в основе её способности действовать исходя из устойчивых внутренних критериев в сложных ситуациях и опирающаяся на развитие механизмов саморегуляции. В отличие от более ранних теорий понятие личностного потенциала описы-

вадет не только и не столько наличие тех или иных ресурсных характеристик, сколько способность личности гибко и эффективно задействовать их в зависимости от изменяющихся требований ситуации. Этот подход позволяет изучать в качестве «ресурсных» переменных не только убеждения (такие как оптимизм, надежда, жизнестойкость, самооценка), но и атрибутивные процессы (оптимистический атрибутивный стиль, локусы каузальности), а также показатели процессов саморегуляции (когнитивный инсайт и чувствительность к обратной связи, осознанность, ориентация на действие), учитывая особенности вклада каждой из этих переменных в ситуациях профессиональной деятельности различного типа (Иванова, 2016).

2. Трудовая мотивация. Большинство существующих теорий мотивации в организационной психологии рассматривает трудовую мотивацию фрагментарно, как набор потребностей, мотивов, профессиональных ценностей, связь которых друг с другом остаётся неясной. В общей психологии в последние годы наибольшее влияние приобретает теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана (Ryan & Deci, 2000), в которой мотивация рассматривается как совокупность внутренних и внешних форм регуляции и которая успешно применяется в организационном контексте (Gagné & Deci, 2005; Осин, Иванова, Гордеева, 2013). Исследования в этой области показали, что внутренняя мотивация, связанная с интересом к трудовой деятельности и удовольствием от неё, предсказывает устойчивую вовлечённость и вклад усилий в деятельность даже при отсутствии внешних наград и наказаний. В свою очередь, внешняя мотивация неоднородна: существуют как автономные формы внешней мотивации, при которых деятельность воспринимается как выбранная, так и контролируемые формы, когда деятельность воспринимается как вынужденная. В последнем случае деятельность связана с негативными эмоциями и имеет тенденцию прекращаться, как только прекращаются внешние побуждения к ней (Там же).

В контексте фундаментальной психологии понятие внутренней мотивации описывает механизмы, лежащие в основе феномена вовлечённости или увлечённости работой. От уровня внутренней мотивации зависит, будет ли вовлечённость устойчивой во времени, будет ли она связана с экстраролевым поведением и развитием компетенций. Основным вкладом теории самодетерминации является изучение факторов, способствующих формированию внутренней и внешней мотивации. Так, например, в исследованиях показано, что финансовое вознаграждение может подрывать внутреннюю мотивацию, но неспособно сформировать её. Для возникновения и поддержания внутренней мотивации необходимо удовлетворение базовых психологических потребностей, которое зависит от возможностей, предоставляемых организационной средой (Gagné & Deci, 2005).

3. Организационная среда. В модели ресурсов и требований работы (Bakker, Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, 2011), опирающейся на теорию сохранения ресурсов С. Хобфолла (Иванова, 2013) рассматриваются две группы характеристик организационной среды: требования работы, определяющие необходимость физиологических или психологических (когнитивных, эмоциональных) усилий, затрат энергии со стороны работника, а также ресурсы работы, способствующие достижению трудовых целей, развитию сотрудника или снижающие эффект рабочих требований. По данным исследований Э. Демерути, А. Баккера и коллег, высокие требования работы ведут к эмоциональному выгоранию, а высокий уровень ресурсов работы способствует поддержанию мотивации и увлечённости, причём ресурсы играют наиболее существенную роль в условиях с высокими требованиями. Ограничением модели ресурсов и требований является её феноменологический характер: она не объясняет, почему именно эти факторы вносят вклад в формирование увлечённости и выгорания, чем определяются их психологические последствия. Обоснование этой модели дают исследования в русле теории самодетерминации (Ryan & Deci, 2000; Sheldon et al., 2001), демонстрирующие четыре базовые психологические потребности, удовлетворение которых является условием поддержания внутренней мотивации и благополучия на работе.

Обозначим факторы организационной среды, способствующие удовлетворению этих потребностей:

1. Потребность в компетентности (быть способным что-то изменить, быть успешным в чём-либо): адекватная сложность задач, достаточный уровень нагрузки, обеспеченность всем необходимым для работы, ясность роли, наличие обратной связи.

2. Потребность в связанности (быть небезразличным окружающим, иметь с ними тёплые, позитивные отношения): поддержка руководителя, поддержка коллег, неформальные отношения.

3. Потребность в автономии (действовать по своему выбору, свободно выражать своё мнение): наличие возможностей выбора в рамках должностных обязанностей, уважение к мнению сотрудников, поддержка инициативы. На основе экзистенциальной модели профессионального выгорания (Länge, 2003) этот список можно дополнить.

4. Потребность в смысле (чувствовать связь с более широким контекстом): ясность ценностей организации, соответствие миссии организации и смысла выполняемой деятельности ценностям и жизненным перспективам сотрудника.

Теоретическая модель, лежащая в основе нашего подхода к организационной диагностике, опирается на данные эмпирических исследований и описывает различные виды взаимодействия трёх перечисленных групп факторов. Согласно нашей модели, эффективное использование человеческих ресурсов имеет место там, где требования рабочей среды соответствуют личностным ресурсам сотрудников, а ресурсы организационной среды способствуют поддержанию увлечённости (внутренней мотивации) сотрудников и достаточны для решения поставленных задач. В такой ситуации высокая производительность труда сочетается с высокой удовлетворённостью работой (Judge et al., 2001), а успех организации в целом синергично связан с психологическим благополучием её сотрудников, которое имеет позитивный обратный эффект на личностные ресурсы, характеристики организационной среды и мотивацию сотрудников. Избыток требований или нехватка ресурсов организационной среды могут приводить к снижению внутренней мотивации и эмоциональному выгоранию сотрудников, хотя высокий уровень личностных ресурсов у последних может отчасти компенсировать эти негативные эффекты (Demerouti, Bakker, 2011; Шауфели, Дийкстра, Иванова, 2015). И напротив, сотрудникам с низким уровнем личностных ресурсов необходимы дополнительные ресурсы организационной среды (социальная поддержка руководителя и коллег, структурирование деятельности и пр.), чтобы успешно справляться с требованиями работы и избежать выгорания в условиях стресса (Иванова, 2013).

Мониторинг человеческих ресурсов представляет собой комплексный подход к организационной диагностике, позволяющий получить данные об актуальном состоянии сотрудников на разных должностях и в различных подразделениях организации. Это даёт возможность оценить вклад организационных факторов в показатели мотивации и удовлетворённости трудом у разных групп сотрудников, выявить «проблемные» группы или подразделения и сильные команды (талантливых руководителей), создавая основу для принятия более обоснованных решений и внедрения мер по оптимизации использования человеческих ресурсов. Дополнительным побочным эффектом является повышение мотивации сотрудников, которым мониторинг доносит идею о ценности индивидуальных мнений для руководства и возможности что-то изменить к лучшему.

Процедура мониторинга человеческих ресурсов включает массовый заочный опрос, который проводится анонимно для снижения эффекта социальной желательности и позволяет получить достоверную информацию на уровне малых групп. Используется батарея тест-опросников с изученными психометрическими характеристиками (структура, надёжность, валидность), нацеленных на диагностику переменных из трёх перечисленных блоков. Достоверность результатов обеспечивается применением комплекса мер по скринингу данных и выявлению недостоверных ответов. На основе полученных данных строятся профили долж-

ностей и подразделений (визуализация данных, дисперсионный анализ), математические модели взаимосвязей переменных в компании (структурное моделирование, многоуровневые модели), что позволяет разработать комплекс мер по организационному развитию с учётом особенностей сотрудников различных должностей и подразделений. Построение эмпирических типологий сотрудников (анализ латентных профилей) позволяет разработать «адресные» меры, учитывающие особенности индивидов.

Опыт проведения мониторинга в нескольких больших российских производственных организациях с филиалами в нескольких регионах России на всех уровнях (от низкоквалифицированных рабочих до топ-менеджмента) убедительно свидетельствует об эффективности этого подхода к организационному развитию при сравнительно невысоких затратах на его проведение. Внедрение на различных уровнях комплекса мер по оптимизации работы с человеческими ресурсами (такие меры могут включать совершенствование стиля руководства отдельных руководителей, обеспечение сотрудников конкретных подразделений недостающими ресурсами, работа над мотивацией отдельных групп сотрудников и др.) позволяет повысить эффективность организации в целом и психологическое благополучие участников трудового коллектива.

ЛИТЕРАТУРА

1. Иванова Т.Ю. Личностные ресурсы и их функциональное значение для психологического благополучия : дис. ... канд. психол. наук. М. : МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016.
2. Иванова Т.Ю. Теория сохранения ресурсов как объяснительная модель возникновения стресса // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2013. Т. 10, № 3. С. 119–135.
3. Леонтьев Д.А. Личностный потенциал: структура и диагностика. М. : Смысл, 2011. 680 с.
4. Осин Е.Н., Иванова Т.Ю., Гордеева Т.О. Автономная и контролируемая профессиональная мотивация как предикторы субъективного благополучия у сотрудников российских организаций // Организационная психология. 2013. Т. 3, № 1. С. 8–29.
5. Шауфели В., Дийкстра П., Иванова Т. Увлечённость работой: как научиться любить свою работу и получать от неё удовольствие. М. : Когито-Центр, 2015. 144 с.
6. Bakker A.B., Demerouti E. The Job Demands-Resources Model: state of art // Journal of Managerial Psychology. 2007. Vol. 22. P. 309–328.
7. Bono J.E., Judge T.A. Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance // European Journal of Personality. 2003. Vol. 17. P. S5–S18.
8. Demerouti E., Bakker A.B. The job demands-resources model: Challenges for future research // SA Journal of Industrial Psychology. 2011. Vol. 37. P. 1–9.
9. Gagné M., Deci E.L. Self-determination theory and work motivation // Journal of Organizational Behavior. 2005. Vol. 26. P. 331–362.
10. Judge T.A., Thoresen C.J., Bono J.E., Patton G.K. The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review // Psychological bulletin. 2001. Vol. 127. P. 376–407.
11. Längle A. Burnout-Existential meaning and possibilities of prevention // European Psychotherapy. 2003. Vol. 4. P. 107–121.
12. Luthans F., Youssef C.M., Avolio B.J. Psychological capital. Oxford, UK : Oxford University Press, 2006.
13. Ryan R.M., Deci E.L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being // American Psychologist. 2000. Vol. 55. P. 68–78.
14. Sheldon K.M., Elliot A.J., Kim Y., Kasser T. What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs // Journal of personality and social psychology. 2001. Vol. 80. P. 325–339.

УДК 331.1
ББК 378.1
У67

Управление талантами и трансформация корпоративной культуры :
У67 материалы Международной конференции «HR-тренд 2015: управление талантами и трансформация корпоративной культуры» (13–14 ноября 2015 г., г. Томск) / под ред. О.Б. Алексеева, Э.В. Галажинского, А.О. Зоткина. – Томск : Издательский Дом ТГУ, 2016. – 244 с.
ISBN 978-5-94621-557-2

В сборнике представлены статьи участников Международной конференции «HR-тренд 2015: управление талантами и трансформация корпоративной культуры» (13–14 ноября 2015 г., г. Томск). Основные вопросы, которые рассматривают авторы статей, связаны с выявлением и развитием потенциала сотрудников в современных организациях, повышением их вовлеченности в процесс управления изменениями и трансформацией корпоративной культуры. Сборник объединяет исследователей и практиков как университетского, так и бизнес-сообщества, что послужило предпосылкой обсуждения трансфера технологий управления персоналом из бизнеса в университеты, а также позитивных и негативных аспектов и последствий такого переноса.

УДК 331.1
ББК 378.1

В работе над сборником материалов конференции приняли участие:

Другова Е.А., ст. преподаватель кафедры управления образованием факультета психологии Национального исследовательского Томского государственного университета, секретарь программного комитета конференции.

Кудашкина Л.А., ст. преподаватель кафедры управления образованием факультета психологии Национального исследовательского Томского государственного университета, член программного комитета конференции.

Суханова Е.А., зам. проректора по учебной работе, доцент кафедры управления образованием факультета психологии Национального исследовательского Томского государственного университета, член программного комитета конференции.

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Галажгинский Э.В.</i> Создание новых смыслов как задача управления (предисловие)	8
---	---

1. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ, ТАЛАНТЫ И СОТРУДНИКИ С ВЫСОКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ

<i>Малкова И.Ю., Цигулева О.В.</i> Человеческий капитал и высшее образование в России и за рубежом	11
<i>Абакумова Н.Н.</i> Развитие рабочей силы и талантов в инновационной экономике	18
<i>Сотников Н.З., Сотникова С.И.</i> Профессиональная карьера работников: стратегический подход к развитию талантов	22
<i>Другова Е.А.</i> Человеческий капитал университета в фокусе кадровой политики	27
<i>Каз М.С., Соколов Д.Н.</i> Стимулы трудовой деятельности академических работников и концепция мотивационной среды	30
<i>Король Д., Полонников А.</i> Управление талантами в университете: от субъекто-центрированного дискурса к коммуникативному	33
<i>Польникова Е.А., Ворфоломеева Н.П., Прудникова К.О., Твиленева А.К., Волостнова А.О., Новиков И.С., Усова Л.П., Кудашкина Л.А.</i> Управление талантами как современный тренд в HR сообществе	36
<i>Артюшина С.Е., Адова И.Б.</i> Применение зарубежного опыта управления талантами в российских организациях	40
<i>Стебайлова Ю.А., Погудина Е.Ю.</i> HR-бренд в системе управление талантами	43
<i>Другова Е.А.</i> HR-брендинг: перспективы применения в академической среде	46
<i>Коллик Е.В., Масалова Ю.А.</i> Применение маркетинговых технологий в привлечении и удержании талантов	49
<i>Зарубина Т.А., Суханова Е.А.</i> Условия мотивации высококвалифицированного персонала	51
<i>Александрова Л.А., Львова И.В.</i> Психологические аспекты процессов реструктуризации в образовательных организациях	55
<i>Кучеренко Т.В., Беляев В.И.</i> Неформальная занятость среди талантливой молодежи как одна из форм проявления трудового оппортунизма	60

2. ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

<i>Сотникова С.И.</i> Управление деловой карьерой работника в системе социально-трудовых отношений современного общества	65
<i>Юсько В.Б., Сотникова С.И.</i> Управление карьерой молодых специалистов: зарубежный и отечественный опыт	69
<i>Ходырева Е.В., Сотникова С.И.</i> Управление обучением персонала в современных экономических условиях	74
<i>Мухачёва А.В., Морозова Е.А.</i> Оценка эффективности инвестиций предприятия в развитие человеческого капитала	77
<i>Польникова Е.А., Кудашкина Л.А.</i> Принципы эффективной программы управления талантами	82
<i>Зоткин А.О., Павлюкевич М.П., Гугушвили Н.С.</i> Стажировочная площадка как механизм управления талантами в организации	85
<i>Григорьева Л.Р., Нехода Е.В.</i> Система формирования кадрового резерва на ключевые позиции АО Сбербанк в рамках реализации HR-цикла	91
<i>Тюкина С.Л.</i> Опыт работы с кадровым резервом в Северном (Арктическом) федеральном университете	96
<i>Андриенко А.В., Калачикова О.Н.</i> Построение профиля должности педагогических работников университета на основе модели компетенций	99
<i>Ковальчук С.А., Малыгин А.А., Сорокин Н.Ю.</i> Методика оценки результативности работы сотрудников (на примере методической службы вуза)	107

<i>Романов Е.В., Романова Е.В.</i> Управление талантами в вузе в контексте подходов к оценке продуктивности научной деятельности	115
<i>Осипова О.С., Сахарова Н.В.</i> Развитие учебно-вспомогательного персонала университетов как условие формирования инициативной среды для талантливых сотрудников современного вуза	118
<i>Осин Е.Н., Иванова Т.Ю., Рассказова Е.И.</i> Мониторинг человеческих ресурсов организации как инструмент организационного развития	120
<i>Андреенко Л.В.</i> Механизм формирования и оценки кадрового резерва	125
<i>Безверхова И.П.</i> Источники формирования кадрового резерва и повторный найм как перспективная форма создания внутреннего резерва	131
<i>Коряковцева П.В., Кудашкина Л.А.</i> Индивидуальный план развития человека как инструмент развития персонала организации	134
<i>Катковская И.В., Андриенко А.В.</i> Аудит процесса подбора персонала как фактор совершенствования управления человеческим потенциалом в организации	138
<i>Куртешева К.Ф., Зоткин А.О.</i> Преимущества групповых методов при подборе персонала с высоким потенциалом	148
<i>Елизаров М.Ю., Абакумова Н.Н.</i> Взаимодействие вузов с международными рекрутинговыми агентствами: опыт ведущих исследовательских университетов	150
<i>Новак С.К., Бычкова М.Н.</i> Конструирование профессиональных и личностных качеств успешного молодого специалиста в сфере рекламы и связей с общественностью и формирование его профессиограммы	152
<i>Съедина М.С., Нехода Е.В.</i> Лидеры в бизнесе и их главные качества	158
<i>Брындин Е.Г., Брындина И.Е.</i> Формирование здорового человеческого ресурса	163

3. ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

<i>Петрова Г.И.</i> Постсовременный университет: роль корпоративной культуры в сохранении его классических критериев	167
<i>Пушных В.А.</i> О роли организационной культуры в управлении университетом	172
<i>Циринг Д.А., Забелина Е.В., Сизова Я.Н.</i> Тип организационной культуры университета и приверженность персонала	178
<i>Каштур В.В., Абрамова М.О., Афанасьева Д.О.</i> Нормативная ситуация в меняющемся университете: проблема формальных и неформальных правил	182
<i>Гулиус Н.С.</i> Этический кодекс университета как инструмент трансформации корпоративной культуры (кейс на материале деятельности Национального исследовательского Томского государственного университета)	184
<i>Шрайбер Н.Ю.</i> Трансформация корпоративной культуры на основе систематических исследований	188
<i>Блинов В.Н.</i> Профили организационной культуры сибирских компаний малого и среднего бизнеса по методике OSAI Кемерона-Куинна: парадокс невостребованности управления по ценностям	194
<i>Пяткова О.Н., Беляев В.И.</i> Трансформация организационных культур и организационных структур в решении проблем трудового оппортунизма при внедрении изменений на предприятиях	198

4. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА – ФАКТОР И ЭФФЕКТ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ

<i>Суханова Е.А., Зоткин А.О.</i> Среда университета в условиях трансформации: как управлять персоналом с высоким потенциалом?	204
<i>Масалова Ю.А.</i> Управление вовлеченностью профессорско-преподавательского состава университета	210
<i>Долганов Д.Н.</i> Соотношение удовлетворенности трудом и вовлеченности персонала	214
<i>Нужина Н.И., Натейкина Ю.О., Лебедева Е.А., Малкова И.Ю.</i> Использование гуманитарного подхода для вовлечения персонала в проектную деятельность	217

5. РОЛЬ ОБРАЗОВАНИЯ В ФОРМИРОВАНИИ ПЕРСОНАЛА С ВЫСОКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ

<i>Брындин Е.Г.</i> Стратегия высокотехнологичного опережающего образования	221
<i>Вахитов Р.Р.</i> Обмен и раздаток в сфере высшего образования	224
<i>Оскирко О.В.</i> Реализация HR-технологий в учебном процессе студентов экономического профиля	227
<i>Соболева Е.Н.</i> Вовлеченность студентов в учебно-исследовательскую работу для усвоения убеждений и норм академической деятельности	230
<i>Протасова Е.К., Абакумова Н.Н.</i> Недостатки в системе отбора талантливой молодежи и пути их устранения	233
<i>Игнатъев К.А, Зоткин А.О.</i> Возможности применения метода интервью для оценки компетентностей школьников	236
<i>Диль С.В., Абакумова Н.Н.</i> Создание модели формирования умений самообразовательной деятельности одаренных и высокомотивированных обучающихся	239