

УДК 378.4.07 : 005.5

А.В. Крутова, Н.А. Молодчик

**ВЛИЯНИЕ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ
НА ОСНОВЕ САМОРАЗВИТИЯ И САМООРГАНИЗАЦИИ
НА ДИНАМИКУ РАЗВИТИЯ СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ
УНИВЕРСИТЕТА**

Вхождение в мировое научное сообщество требует от вузов поиска новых методов управления, позволяющих вовлечь профессорско-преподавательский состав в процесс развития подразделения. Исследование доказывает позитивное влияние механизмов саморазвития на результаты деятельности подразделения, работающего в административно-бюрократической организации. Выделены два подхода к управлению в вузе, наиболее эффективным считается тот, который основан на принципах саморазвития и саморегуляции. Основными элементами этой системы управления являются культура, лидерство, мотивация, обучение. Механизм саморазвития и самоорганизации включает в себя механизмы организационной напряженности, внутренней мотивации, проектное лидерство. Предложена методика замера уровня присутствия и задействования в функционировании и развитии исследуемого подразделения принципов управления на основе саморазвития. Дан эмпирический замер результативности применения механизмов саморазвития и применения механизмов саморазвития при помощи динамики показателей деятельности подразделения за 2004–2015 годы по направлениям: научная деятельность, учебная деятельность, предпринимательская деятельность, международная деятельность.

Ключевые слова: *саморазвитие, самоорганизация, университет, лидерство, культура, инициатива, мотивация.*

Развитие российской системы высшего образования в современных условиях нецелесообразно рассматривать вне процессов глобализации. Именно по этой причине вопросы встраивания в мировое научное и академическое пространство являются ключевой задачей для любого российского вуза. Предпосылки для активизации учебных заведений в этом направлении сложились уже в середине 90-х, однако острую необходимость конкретных действий вузы начали ощущать совсем недавно ввиду ужесточения конкуренции со стороны зарубежных вузов, проникновения процессов глобализации в российское образовательное пространство.

Ярким примером вовлеченности вузов в процесс глобализации на региональном уровне является Пермский национальный исследовательский политехнический университет (ПНИПУ) и разработанная им Программа повыше-

© Крутова А.В., Молодчик Н.А., 2016

Крутова Александра Валентиновна – канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и финансов ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», e-mail: alexkrutova@yandex.ru.

Молодчик Наталья Анатольевна – канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», e-mail: namdom@yandex.ru.

ния конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров на 2016–2020 годы. Программа отличается своей направленностью на достижение не краткосрочных, а долгосрочных результатов деятельности и ставит цель перед вузом занять конкурентоспособную позицию в авторитетных мировых рейтингах.

Достижение этой амбициозной цели требует поиска, анализа и внедрения механизмов функционирования и развития, позволяющих достичь результатов деятельности, качественно отличающихся от требуемых ранее, предполагающих проявление инициативы и инновационности сотрудников.

ПНИПУ – государственное бюджетное образовательное учреждение, в основе функционирования которого лежат административные принципы управления. При этом подразделения (кафедры) университета, согласно рейтингу кафедр, работая в одних и тех же условиях, имеют существенные различия в результатах деятельности, как и путь к развитию и достижению результатов у каждого подразделения свой. По мнению авторов, можно выделить два ключевых подхода к управлению подразделениями в ПНИПУ.

Первый подход заключается в использовании руководителями классических административных методов управления, при этом отношения внутри подразделения строятся по модели начальник – подчиненный. В данном случае развитие подразделения происходит по инициативе лидера, который, являясь «глазами» кафедры, единолично осуществляет поиск новых возможностей во внешней среде, а затем транслирует на уровень исполнителей последовательность действий, что в ряде случаев приводит к быстрому достижению количественных показателей.

Второй подход, в рамках которого используются механизмы саморазвития и самоорганизации, основан на партнерских отношениях между руководством и исполнителями, при этом развитие подразделения происходит не только по инициативе лидера кафедры, но и ее сотрудников. Ключевым элементом этого принципа управления является совмещение личных целей каждого сотрудника и целей кафедры, а также создание условий, способствующих развитию инициативы у сотрудников в области личного и организационного развития. Сотрудники, улавливая изменения во внешней среде, развиваются для соответствия этим изменениям, чему способствуют созданные лидерами условия. Одновременно развивается и подразделение, при этом качество достигнутых результатов принципиально иное: помимо количественных, достигаются долгосрочные качественные результаты, дающие долгосрочные конкурентные преимущества, которые и являются такими желаемыми по мнению гуру в области современного менеджмента [1].

Описанные пути достижения результата в полной мере соответствуют современным теориям менеджмента, согласно которым развитие может осуществляться на основе одного из двух подходов к построению организации: механистического и органического. Механистический подход характеризует-

ся преобладанием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, жесткой иерархией власти, он подтвердил свою эффективность в условиях несложного и нединамичного внешнего окружения и использования рутинной технологии.

Органический подход характеризуется умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией, вовлечением сотрудников в принятие решений и использованием принципов саморазвития и самоорганизации. Этот подход эффективен в условиях сложного и динамичного окружения, когда от организации требуются постоянные инновации в различных областях для поддержания конкурентных преимуществ.

Эффективность применения принципов управления с использованием саморазвития и самоорганизации в условиях динамичного окружения уже доказана рядом исследовательских работ [2, 3], а также практикой их применения ведущими компаниями мира: Semco, Google, Facebook, MorningStar и др.

Бесспорно, что внешнее окружение исследуемого вуза уже сегодня является динамичным и агрессивным, однако изменить принципы управления в государственном учреждении с административных на принципы управления, основанные на саморазвитии, не представляется возможным ввиду объективных причин. В данном исследовании авторы поставили своей *целью* доказать эффективность применения механизмов управления на основе саморазвития в условиях динамичного внешнего окружения в отдельном подразделении, функционирующем в рамках жесткой административной структуры.

Для изучения механизмов саморазвития и самоорганизации авторы избрали в качестве объекта исследования кафедру «Менеджмент и маркетинг» ПНИПУ. Причиной выбора является проведение в этом подразделении на протяжении последних 15 лет эксперимента по внедрению новых механизмов управления.

Для достижения поставленной цели материал исследования будет изложен в порядке решения следующих задач:

- 1) теоретическое исследование, направленное на раскрытие понимания принципов управления на основе саморазвития;
- 2) оценка уровня присутствия и задействования в функционировании и развитии исследуемого подразделения принципов управления на основе саморазвития;
- 3) описание применяемых механизмов саморазвития и самоорганизации (механизм организационной напряженности, механизм внутренней мотивации, проектное лидерство);
- 4) выявление показателей деятельности подразделения, отражающих применение принципов саморазвития;
- 5) эмпирическое подтверждение результативности применения механизмов саморазвития и самоорганизации при помощи анализа динамики показателей деятельности подразделения за период 11 лет.

Принципы управления на основе самоорганизации и саморазвития.

Обобщив современные теории, которые предполагают активное включение объекта управления в развитие системы, такие как теория фрактальной организации, ресурсный подход, концепция динамических способностей, концепция обучающейся организации, концепция синергичной организации, теория самообучающейся организации, подход «Менеджмент 2.0» [4] и др., авторы заключили, что в настоящем исследовании под *саморазвитием* будет пониматься процесс качественного изменения организации (системы), опосредованного внешними условиями, источником которого является инициатива персонала организации, сочетающаяся с эффективным управлением [5]. При этом под саморазвивающимися организациями будут пониматься организации, качественное изменение которых происходит за счет внутренних источников [6].

Для поиска зависимости между результативностью деятельности подразделения и использованием принципов управления на основе саморазвития требуется идентифицировать (обнаружить) свидетельства применения в подразделении искомого принципов. С этой целью авторы воспользовались методикой диагностики саморазвития, предложенной в работе «Подходы к диагностике самоорганизующихся и саморазвивающихся систем для инновационного предприятия» [7], развитой в работе «От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента» [5].

Предложенная методика при помощи анкеты позволяет обнаружить уровень присутствия и задействования в функционировании и развитии организации (подразделения) принципов саморазвития при помощи вопросов, отражающих состояние элементов:

- *Культура* обеспечивает единство целей и интересов индивидуумов, групп, организаций. Культура саморазвивающейся организации характеризуется наличием процессов, которые позволяют определить личные цели сотрудников и осуществить их совмещение с организационными целями. Естественное желание персонала сделать полезное для себя приводит к достижению целей всей организации.

- *Лидерство* характеризуется многоуровневой структурой, преобладанием командной работы, синергетики, вовлеченности в достижение общего результата. Лидеры организации (подразделения) создают условия для достижения личных и организационных целей.

- *Мотивация* основана на сравнении результативности сотрудников и подразделений, что порождает эффект напряжения [8]. Руководство создает мотив, предоставляя возможности для личного роста в сочетании с приоритетными для организации параметрами сравнения [9].

- *Обучение* характеризуется наличием возможностей в организации/подразделении по самообучению, индивидуальному и групповому обучению; наличием системы поиска, обмена, хранения, актуализации знаний.

«Процессы саморазвития присутствуют в той или иной мере в каждой организации, однако они могут носить спонтанный несистематизированный характер или быть целенаправленно управляемыми» [10].

Оценка уровня присутствия и задействования в функционировании и развитии исследуемого подразделения принципов управления на основе саморазвития. Для доказательства того, что процессы саморазвития в исследуемом подразделении носят системный характер, авторы провели опрос всех его сотрудников и обработали полученные данные, переведя шкалу оценки в 100-балльную и усреднив результаты (рис. 1). Интерпретируя результаты, отметим, что значения, находящиеся на противоположных частях шкалы, характеризуют две крайности в построении организации. Так, показатели от 0 до 25 % означают функционирование и развитие организации по административным принципам, а 75–100 % может означать идеальную саморазвивающуюся организацию, 25–50 % – редкость применения механизмов саморазвития в процессе развития организации, 50–75 % может быть интерпретировано как частое использование принципов саморазвития.

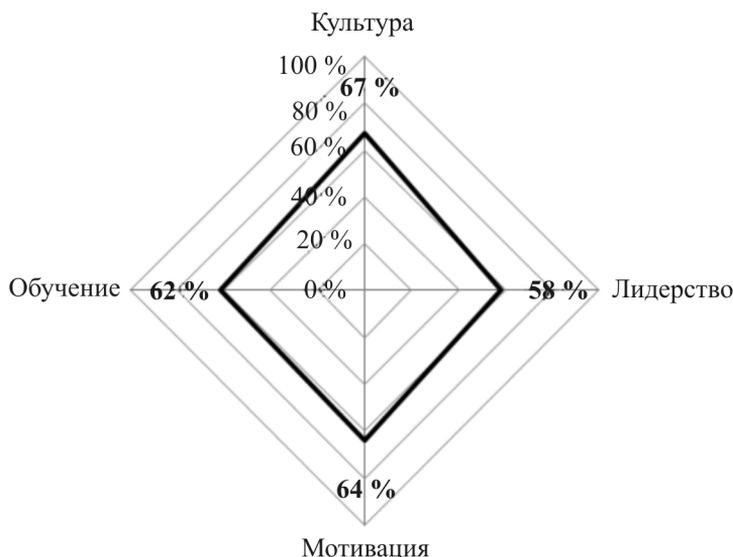


Рис. 1. Степень использования принципов саморазвития в управлении подразделением по итогам опроса

На рис. 1 представлены усредненные значения по каждому из четырех исследуемых элементов саморазвития. При этом каждый элемент содержит несколько характеризующих его параметров, которые получили свою индивидуальную оценку у респондентов. Эти оценки помогают выявить особенности каждого элемента саморазвития. Так, например, анализируя результаты, можно отметить, что *культура* подразделения настроена на поддержание

инициативы сотрудников в области личного и организационного развития. Данный факт подтвердили респонденты, отметив, что инициатива поддерживается в 80 % случаев. Кроме этого, в подразделении используются инструменты, позволяющие совместить личные цели и цели подразделения (по ответам респондентов в 63 % случаев).

Лидеры подразделения часто (64 %) прилагают усилия для вовлечения сотрудников в развитие подразделения, создавая необходимые условия для этого. Помимо этого сами лидеры являются примером предпринимательства, ответственности и новаторства (частота проявления этого параметра на уровне 69 %).

Для достижения вовлечения сотрудников в процесс организационного развития используются методы внешней мотивации, однако предпочтение отдается *внутренней мотивации*, позволяющей сотрудникам прилагать максимум усилий для личного и организационного развития. Так, руководители часто поддерживают инициативы со стороны подчиненных (71 %), открыто и непредвзято оценивают вклад в деятельность подчиненных (67 %) и, по мнению сотрудников, вознаграждают по результатам работы (73 %).

Организация предоставляет возможности всем сотрудникам для повышения квалификации и получения требуемых знаний (84 %), выделяет, развивает и удерживает талантливых сотрудников (74 %). Сотрудники самостоятельно выстраивают отношения с клиентами (68 %). Эксперименты с новыми методами работы, продуктами и услугами проводятся немного реже (53 %).

Подводя итог использованию принципов управления на основе саморазвития в подразделении, следует отметить, что лидеры создают условия и действующие процессы, способствующие проявлению инициативного поведения сотрудников в области организационного развития. Культивируется культура саморазвития, принципы вовлечения на основе внутренней мотивации, процессы обучения позволяют получать новые знания. В целом следует констатировать, что механизмы саморазвития применяются в данном подразделении достаточно часто.

Описание применяемых механизмов саморазвития и самоорганизации. Ключевым вопросом запуска процесса качественного изменения подразделения, источник которого – инициатива персонала, является построение системы механизмов, позволяющих организации развиваться и достигать долгосрочных показателей за счет внутренних ресурсов. Так, рассмотрим три ключевых механизма саморазвития и самоорганизации, которые, на наш взгляд, и позволяют подразделению ПНИПУ демонстрировать стабильную динамику роста на протяжении последних 15 лет.

Механизм организационной напряженности. Механизм напряженности выражается в сверхусилиях организации или подразделения по достижению намеченного результата, возникающих вследствие разрыва между имеющимися ресурсами и поставленными целями. Суть данного механизма заключается в формировании особой организационной среды, в которой достижение

амбициозных результатов, ориентация на высокое качество, борьба за признание профессиональным сообществом становятся нормой и одновременно ускорителями развития. Другими словами, формируется почва для саморазвития и самоорганизации сотрудников, создаются определенные нормы и правила, регулирующие поведение работников. Организационно-мотивационные инструменты четко демонстрируют поддержку поведенческих моделей, основанных на саморазвитии, при этом происходит постепенное вытеснение тех сотрудников, которые проявляют инертность, пассивность и незаинтересованность в успешном развитии подразделения. На формат и инструментарий механизма организационной напряженности влияют стратегии развития подразделения и университета.

Движущая сила в механизме организационной напряженности – лидер подразделения. Именно он является источником долгосрочного амбициозного целеполагания, генератором норм и правил саморазвития и самоорганизации. Базовый инструмент, обеспечивающий жизнеспособность механизма организационной напряженности для любого структурного подразделения или организации в целом, – это «личный пример лидера». Поведение лидера подразделения служит образцом для подражания, формируя у сотрудников на сознательном и бессознательном уровнях соответствующие поведенческие паттерны и задавая высокую планку развития и личностного роста. Существуют и другие инструменты для реализации механизма организационной напряженности, которые могут отличаться и иметь свою уникальную специфику в зависимости от особенностей структурного подразделения или организации в целом. Так, например, в исследуемом подразделении таким инструментом служит «научная школа». В рамках научной школы организационная напряженность выражена в достижении амбициозной долгосрочной цели при ограниченных ресурсах подразделения. Цель научной школы – вхождение в международное научное сообщество и признание интеллектуальных продуктов школы зарубежными учеными и практиками. Создание и развитие научной школы обеспечило подразделению в долгосрочной перспективе организационный контур развития с очень высокими стандартами качества.

Механизм внутренней мотивации. Цель данного механизма заключается в том, чтобы максимально вовлечь сотрудников в процесс развития подразделения, запустить в них процессы саморазвития и самоорганизации, побудить их проявлять инициативу, направленную на достижение долгосрочных целей подразделения.

Механизм внутренней мотивации работников позволяет значительно повысить включенность сотрудников в работу [5] и, как следствие, отдачу от их деятельности за счет осознания личных целей и выгод от их достижения, а также наиболее полной реализации инновационно-творческого потенциала, необходимого для воплощения амбициозных планов.

Реализован механизм внутренней мотивации через вовлечение сотрудников в разработку системы индивидуальных показателей результативности в рамках обозначенных лидером стратегических направлений развития подразделения. Свобода выбора направления личностного развития и роста каждого сотрудника в рамках обозначенных векторов оргразвития приводит к совмещению целей сотрудников и организации, так как, с одной стороны, сотрудник сам избирает интересующее направление личностного роста, а с другой стороны, это направление совпадает со стратегическим направлением развития подразделения.

Поддержание данного механизма в работоспособном состоянии обеспечивается публичным принятием на себя ответственности за поставленные долгосрочные цели. Именно публичность процесса обеспечивает постановку, с одной стороны, не просто формальных, а амбициозных целей, а с другой – достижимых и соответствующих интересам сотрудников. Публичное принятие на себя ответственности порождает эффект напряженности, который заключается в приложении сверхусилий для достижения поставленных целей.

Второй инструмент поддержания работоспособности механизма внутренней мотивации – это периодическая публичная отчетность, предполагающая озвучивание достигнутых результатов и их сравнение с запланированными. Гласность и прозрачность механизма напряженности порождает соревновательный эффект. Сравнение личной эффективности с эффективностью других сотрудников, находящихся в равных условиях, и ответственность перед коллегами за собственную несостоятельность стимулируют к достижению максимальных результатов.

Третий инструмент, обеспечивающий действие механизма внутренней мотивации, – это прямая связь между достигнутыми результатами и вознаграждением сотрудников, как моральным, так и материальным. Наличие этой прямой связи позволяет работникам отождествлять себя с достигнутыми результатами, осознавать собственную ответственность за текущий уровень развития и пробуждать мотивы к улучшению показателей.

Проектное лидерство. Механизм проектного лидерства идеально воплощает в себе процессы саморазвития и самоорганизации. Он является прототипом такого механизма, как многоуровневое лидерство, при котором распределение ответственности и полномочий между лидерами процессов, позволяет руководителю подразделения или организации, не прилагая дополнительных усилий и при минимальных рисках, получать высокие результаты с постоянным наращиванием как количественных, так и качественных параметров.

Одной из трудностей при реализации проектного лидерства является организация процесса поиска лидера проекта, компетенции, лидерские качества и интересы которого максимально подходят для воплощения конкретного проекта. Поиск лидера – это итерационный процесс, однако при достижении гармоничного соответствия качеств лидера и требований проекта подразделение может рассчитывать на стабильно высокие результаты в долгосрочном периоде.

Базовым инструментом проектного лидерства является отождествление себя с результатами деятельности в рамках проекта. Это достигается за счет автономии, полной ответственности за проект и прямой корреляции между результатами и вознаграждением. Лидеру предоставляется широкий круг полномочий и ресурсов, позволяющий самостоятельно формулировать задачи в рамках проекта, проявлять инициативу и творчество в выборе средств реализации этих задач. Лидер проекта, осознавая себя «хозяином процесса», максимально полно реализует свой инновационно-творческий потенциал и прилагает сверхусилия в интересах подразделения, проявляя глубокую личную заинтересованность в качественном результате. Тем самым без задействования каких-либо административно-бюрократических механизмов обеспечивается саморазвитие вверенного ему проекта.

Выявление результатов деятельности подразделения, отражающих применение механизмов саморазвития. Сегодня результаты деятельности вуза оцениваются при помощи более чем 50 показателей, сбор которых осуществляется на разных организационных уровнях: на индивидуальном уровне, уровне подразделения и на уровне всего вуза. С целью выделения показателей, которые объективно отражают результативность механизмов саморазвития, авторы вели параллельную работу в двух направлениях.

Первое направление заключалось в выделении видов деятельности, результативность которых оценивается при вхождении в мировое научно-академическое сообщество. Для этого был проведен анализ мировых авторитетных рейтингов вузов (QS World University Ranking¹, World University Rankings²), на основе которого выделены 4 вида деятельности, результативность которых является необходимым условием высокого места вуза в мировых рейтингах: научная деятельность, учебная деятельность, предпринимательская деятельность и международная деятельность.

Второе направление работ заключалось в поиске и анализе показателей, отражающих результативность механизмов саморазвития в рамках выделенных видов деятельности. С этой целью произведен сбор существующей отчетности по объекту исследования за период 2004–2015 годов: отчеты кафедры по научной деятельности, отчеты кафедры по научной деятельности студентов, отчеты кафедры по учебной деятельности, индивидуальные отчеты сотрудников кафедры и т.д.

Анализ существующих показателей позволил не только распределить их по выделенным ранее видам деятельности, но и классифицировать их на показатели, отражающие долгосрочные и краткосрочные результаты.

Краткосрочные показатели отличаются тем, что могут быть достигнуты административными мерами за сравнительно короткий промежуток времени.

¹ Источник: <http://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/world-university-rankings/qs-world-university-rankings-methodology>.

² Источник: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings-2014-15-methodology>.

При этом конкретные значения оцениваемого показателя отражают количественную сторону явления без привязки к качественной составляющей. Внедрение механизмов саморазвития для достижения этих результатов не является обязательным. В то время как долгосрочные результаты достигаются только при условии ведения активной упорной работы в заданном направлении, с опорой на внутреннюю мотивацию сотрудников и стремлением к достижению именно качественного результата. Таким образом, авторы пришли к заключению, что результативность механизмов саморазвития необходимо оценивать при помощи долгосрочных показателей.

Традиционно сравнение результативности подразделений вуза проводится на основе относительных показателей, отражающих количественное значение оценки признака на количество ставок профессорско-преподавательского состава (ППС). Однако при помощи таких показателей не представляется возможным оценить выдающиеся результаты, которые носят единичный характер, которые при вычислении относительного значения будут очень малы. По этой причине результаты, которые являются обязательными для достижения всех сотрудников и напрямую зависят от количества сотрудников и ставок ППС, т.е. массовые показатели были представлены относительными значениями, а выдающиеся (единичные) результаты – абсолютными. Например, важным для кафедры научно-исследовательского университета является повышение процента оспепенности сотрудников. С одной стороны, следует оценить этот показатель как массовый, т.е. рассчитать, сколько оспепенных сотрудников приходится на общее количество сотрудников кафедры. С другой стороны, важно понимать, каким путем достигнут этот показатель: наем нового сотрудника с наличием ученой степени или создание условий в подразделении при помощи механизмов саморазвития для защиты существующих сотрудников. Для оценки результативности механизмов саморазвития следует оценить абсолютное значение показателя – количество защит преподавателей кафедры.

Кроме этого, для массовых показателей признаком положительной динамики является чаще всего рост значений, а для выдающихся – наличие, стабильность.

Эмпирическое подтверждение результативности применения механизмов саморазвития при помощи анализа динамики показателей деятельности подразделения за период 2004–2015 годов.

Научная деятельность. Результативность научной деятельности оценивалась оспепенностью ППС, публикационной активностью в журналах ВАК и Scopus, количеством выигранных грантов.

Показатели оспепенности демонстрируют устойчивую положительную динамику. Так, за анализируемый период доля сотрудников, имеющих ученую степень по отношению к общему количеству штатных сотрудников, увеличилась с 60 до 88 % (рис. 2), при этом по университету этот показатель в среднем со-

ставляет 61 %. Количество докторов наук выросло с 3 до 11 человек, что составляет 42 % от общего числа штатных преподавателей на кафедре и что в 2 раза больше, чем в среднем по другим подразделениям университета.

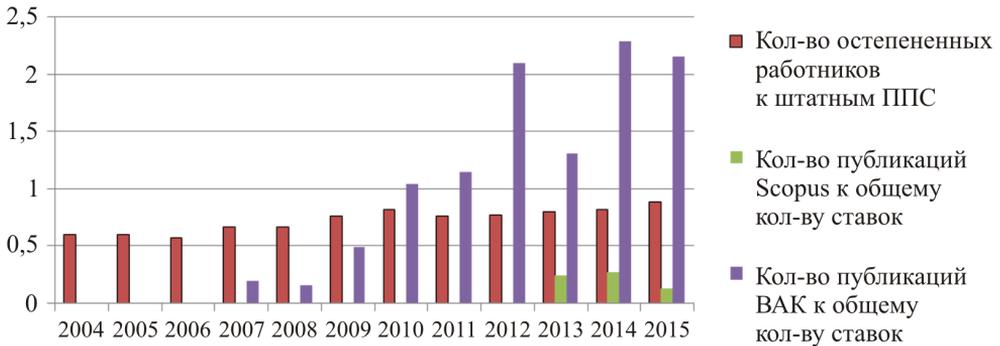


Рис. 2. Динамика относительных показателей подразделения по научной деятельности

Ввиду того, что динамику данных показателей можно было достичь и при помощи административных мер, например поиском и наймом уже остепененных преподавателей, был введен показатель, отражающий нацеленность на долгосрочные результаты и результативность механизмов саморазвития, – «Количество защит преподавателей кафедры», значение которого имеет стабильный характер и колеблется в интервале от 1 до 3 в год.

Одним из массовых показателей, отражающих результаты научной деятельности, является количество публикаций в журналах, рекомендуемых ВАК, по отношению к количеству ставок, выделенных на кафедру. За последние 2 года показатель стабильно высокий: на уровне двух статей на одну выделенную ставку, притом, что до 2007 года публикации ВАК на кафедре полностью отсутствовали.

Более показательной с точки зрения задействования механизмов саморазвития на кафедре является публикационная активность в журналах, цитируемых Scopus. Жесткие требования к оформлению и содержанию статей, необходимость проведения эмпирической апробации результатов исследования, необходимость публикации на английском языке требуют от исследователя существенных временных затрат, задействования внутренней мотивации, а значит, показатель может служить маркером результативности механизмов саморазвития. Вовлечение сотрудников в процесс публикации в журналах Scopus на графике констатируется с 2013 года. Как отмечает руководство кафедры, именно в этот период механизмы саморазвития были направлены на активное освоение академического английского языка и вхождение в мировое научное сообщество.

Положительная динамика прослеживается и по показателю «Количество грантов». Если в начале анализируемого периода ППС не участвовал в данном виде деятельности, то, начиная с 2012 года, она приобретает стабильный характер, и ежегодно ППС выигрывает по 2 гранта на проведение научно-исследовательских работ.

Учебная деятельность. Долгосрочные показатели, отражающие качество учебной деятельности, представлены количеством монографий и количеством учебных пособий, признанных научным сообществом, т.е. с грифом. Оценивая полученные результаты, отметим положительную динамику показателей. Так, до 2008 года ежегодно издавалось по одной монографии. С 2009 по настоящее время среднее значение количества опубликованных монографий составляет 5 единиц (рис. 3).

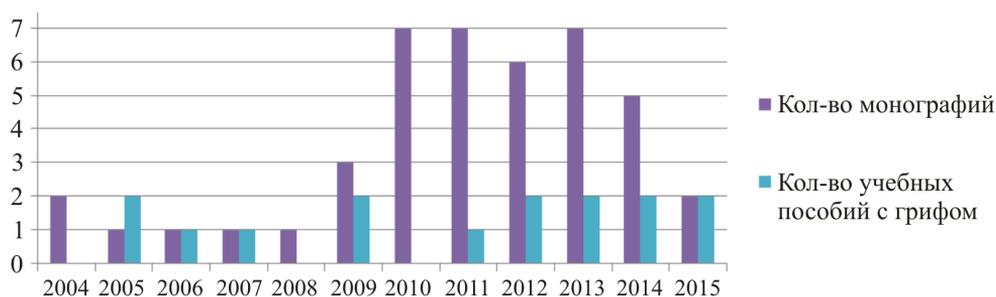


Рис. 3. Динамика абсолютных показателей подразделения по учебной деятельности

С 2004 по 2011 год количество учебных пособий с грифом колебалось от 0 до 2 единиц. С 2012 года стабильно издается по два учебных пособия с грифом.

Предпринимательская деятельность. Результативность механизмов саморазвития в рамках предпринимательской деятельности оценивается суммарным доходом, формируемым за счет коммерческих студентов и доходом от научно-исследовательских работ к общему количеству ставок и отдельно доходом, формируемым только за счет проведения научно-исследовательских работ к общему количеству ставок. Выбор показателей объясняется достаточно просто. Доход от коммерческих студентов предполагает наличие механизмов, обеспечивающих вовлеченность сотрудников в процесс набора коммерческих студентов и, что более важно, в процесс обеспечения качества учебного процесса и поддержания репутации подразделения. Доход от научной деятельности свидетельствует о востребованности исследований реальным сектором экономики, что, по сути, является конечной целью научно-исследовательского университета.

За весь анализируемый период ежегодный средний доход от коммерческих студентов держится на уровне 1,5 млн руб. на одну выделенную на кафедру ставку, что является отражением результативности механизмов само-

развития, так как даже кризисные явления в экономике и наличие так называемой «демографической ямы» не оказали существенного влияния на колебания значений анализируемого показателя.

Результаты от направления механизмов саморазвития на получение доходов от научной деятельности наблюдаются к 2011 году. Начиная с этого периода, доходы от научной деятельности в расчете на одну выделенную ставку возрастают с 70 тыс. до 142 тыс. руб.

Международная деятельность. Оценивая результативность механизмов саморазвития в рамках международной деятельности, отметим стабильное количество докладов преподавателей на английском языке на зарубежных конференциях (в среднем 2 доклада в год), а также активное привлечение студентов к участию в международных проектах. За последние 4 года среднегодовое количество студентов составило 16 человек.

Следует отметить, что в отчетах кафедр отсутствует ряд показателей, которые имеют существенный вес при вычислении места вуза в ведущих мировых рейтингах. По этой причине по завершении данного этапа работы сформулировали рекомендации для вуза по включению показателей в отчеты подразделений. Так, качество учебной деятельности должно оцениваться, прежде всего, пользователем результатов учебного процесса, т.е. работодателем. Отсюда и рекомендации к включению рейтингового показателя «Востребованность выпускников работодателем», позволяющего оценить предпочтения работодателя при найме сотрудника относительно того, какой вуз окончил соискатель на должность.

Качество ведения международной деятельности отражает наличие образовательных программ, прошедших международную аккредитацию, возможностей привлечения иностранных студентов, обеспечения учебного процесса на иностранном языке, а также участие ППС в международных грантах, отсюда и показатели, рекомендуемые для включения в отчеты кафедр: «Количество образовательных программ бакалавриата/магистратуры, прошедших международную аккредитацию», «Количество заявок на участие в международных грантах», «Количество преподавателей, читающих курс на иностранном языке для иностранных студентов», «Количество иностранцев, обучающихся на кафедре».

Результаты научной и предпринимательской деятельности, по мнению авторов, оцениваются вузом достаточно полно и могут в неизменном виде использоваться для оценки результативности механизмов саморазвития.

* * *

Итогом проведенного анализа следует считать доказательство эффективности применения механизмов управления на основе саморазвития в условиях динамичного внешнего окружения в отдельном подразделении, функционирующем в рамках административной структуры университета. На при-

мере подразделения вуза авторами эмпирически подтверждено применение механизмов саморазвития; с учетом специфики деятельности вуза выделены показатели, наиболее полно отражающие эффективность искомых механизмов; проведен анализ динамики этих показателей, чем и доказана эффективность применения механизмов саморазвития.

Научный вклад данного исследования заключается в том, что авторами разработан пул показателей для подразделения научно-исследовательского университета, который позволяет оценить эффективность механизмов саморазвития. Представлены также практические рекомендации по включению ряда показателей в существующую отчетность по кафедрам.

Дальнейшее развитие представленных идей видится в математическом обосновании результативности подразделений вуза и применении механизмов саморазвития.

Список литературы

1. Портер М. Что такое стратегия / Harvard Business Review Бостон. – 1996. – № 6. – С. 61–78.
2. Молодчик М.А., Крутова А.В., Молодчик А.В. Эмпирический анализ влияния организационно-мотивационных механизмов на инициативу создания нового знания на промышленных предприятиях пермского края // Журнал экономической теории. – 2015. – № 1. – С. 113–122.
3. Молодчик М.А. Самоорганизация и саморазвитие компании: анализ успешных практик // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2012. – № 4. – URL: http://www.online-science.ru/m/products/economi_science/gid184/pg0.
4. Хэмел Г. Менеджмент 2.0: новая версия для нового века / Harvard Business Review Россия. – 2009. – Окт. – С. 91–100.
5. От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента: моногр. / под науч. ред. С.В. Комарова; Ин-т экономики УрО РАН. – Екатеринбург, 2013. – 257 с.
6. Комаров С.В., Молодчик А.В. Методологические основы теории 2С-систем: механизмы самоорганизации и матрица организационного развития // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2012. – № 2 (13). – С. 124–130.
7. Ёлохова И.В., Молодчик М.А. Подходы к диагностике самоорганизующихся и саморазвивающихся систем для инновационного предприятия // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 9. – С. 724–728.
8. Пригожин А.И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.
9. Молодчик А.В. Концепция мотивационного механизма в саморазвивающейся организации // Кадровик. – 2009. – № 4-3. – С. 5–9.

10. Крутова А.В. Значимость характеристик саморазвития организации для инициативного поведения персонала // Управление экономическими системами: электрон. науч. журн. – 2013. – № 9 (57). – URL: <http://uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/2329-2013-09-04-08-00-07>.

References

1. Porter M. What is Strategy? *Harvard Business Review*, 1996, no. 6, pp. 61–78.
2. Molodchik M.A., Krutova A.V., Molodchik A.V. Empiricheskii analiz vliianiia organizatsionno-motivatsionnykh mekhanizmov na initsiativu sozdaniia novogo znaniia na promyshlennykh predpriiatiakh permskogo kraia [Empirical analysis of the effects of organization-motivational mechanisms on the new knowledge creation initiative at industrial enterprises in Perm Territory]. *Zhurnal ekonomicheskoi teorii*, 2015, no. 1, pp. 113–122.
3. Molodchik M.A. Samoorganizatsiia i samorazvitie kompanii: analiz uspekhnykh praktik [Company self-organisation and self-development: analysis of successful businesses]. *Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki*, 2012, no. 4. Available at: http://www.online-science.ru/m/products/economi_science/gid184/pg0.
4. Khemel G. Menedzhment 2.0: novaia versiia dlia novogo veka [Management 2.0: A new version for a new century]. *Harvard Business Review Rossiia*, 2009, Oct., pp. 91–100.
5. Ot samoorganizatsii k samorazvitiuu: smena paradigmy menedzhmenta [From self-organisation to self-development: management paradigm shift]. Ekaterinburg, 2013. 257 p.
6. Komarov S.V., Molodchik A.V. Metodologicheskie osnovy teorii 2S-sistem: mekhanizmy samoorganizatsii i matritsa organizatsionnogo razvitiia [Methodological foundations of 2S-system theory: mechanisms of self-organisation and organization development matrix]. *Vestnik Permskogo natsional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Sotsial'no-ekonomicheskie nauki*, 2012, no. 2(13), pp. 124–130.
7. Elokhova I.V., Molodchik M.A. Podkhody k diagnostike samoorganizuiushchikhsia i samorazvivaiushchikhsia sistem dlia innovatsionnogo predpriiatiia [Approaches to the diagnostics of self-organising and self-developing system for innovative enterprises]. *Fundamental'nye issledovaniia*, 2012, no. 9, pp. 724–728.
8. Prigozhin A.I. Dezorganizatsiia: Prichiny, vidy, preodolenie [Disorganisation: causes, types, overcoming]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2007. 402 p.
9. Molodchik A.V. Kontsepsiia motivatsionnogo mekhanizma v samorazvivaiushcheisii organizatsii [Conception of motivation mechanism in a self-developing organisation]. *Kadrovik*, 2009, no. 4–3, pp. 5–9.

10. Krutova A.V. Znachimost' kharakteristik samorazvitiia organizatsii dlia initsiativnogo povedeniia personala [Importance of parameters of self-development for the staff's initiating behaviour]. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami*, 2013, no. 9(57). Available at: <http://uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/2329-2013-09-04-08-00-07>.

Получено 15.04.2016

A.V. Krutova, N.A. Molodchik

**SELF-DEVELOPMENT AND SELF-ORGANIZATION
MECHANISMS AND THEIR IMPACT ON UNIVERSITY
DEPARTMENT DEVELOPMENT**

Entering the scientific community requires searching for the new methods of regulation in universities. These methods should be aimed at the involvement of the staff into the department development process. The study demonstrates a positive impact of self-development mechanisms on the department's performance in academic and bureaucratic organizations. It defines two major approaches to the university management. The one that is based on self-development and self-regulation principles appears more efficient. The main elements of the regulation system include culture, leadership, motivation and training. Self-development and self-organization include the following mechanisms: organizational intensity, internal motivation, project leadership. The methodology proposed in the article implies measuring the levels of management principles' presence and their engagement in functioning and development of the principles' subdivision on the basis of self-development. The paper presents the empirical survey of self-development mechanisms appliance productivity, as well as the dynamics of performance indicators in the period of tie between 2004 and 2015 in the following areas: scientific and academic work, entrepreneurial work and international activity.

Keywords: self-development, self-organization, university, leadership, culture, initiative, motivation.

Krutova Alexandra Valentinovna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Dept. of Economics and Finance, Perm National Research Polytechnic University, e-mail: alexkrutova@yandex.ru.

Molodchik Natalya Anatolievna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Dept. of Management and Marketing, Perm National Research Polytechnic University, e-mail: namdom@yandex.ru.