

ПРОБЛЕМЫ НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ

DOI: 10.17212/2075-0862-2020-12.4.1-77-84

УДК 101.1

УПРАВЛЕНИЕ В РОССИЙСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ: ЦЕЛИ, КУЛЬТУРА, КРИТЕРИИ*

Диев Владимир Серафимович,

доктор философских наук, профессор,

директор Института философии и права

Новосибирского государственного университета,

Россия, 630090, Новосибирск, ул. Пирогова, 1;

ведущий научный сотрудник Института философии и права

Сибирского отделения РАН,

Россия, 630090, Новосибирск, ул. Николаева, 8

ORCID: 0000-00030277-7027

diev@smile.nsu.ru

Аннотация

Предлагается отклик на статью П.А. Ореховского и В.И. Разумова, посвященную проблемам отечественного высшего образования и науки. Соглашаясь с основным пафосом этой статьи, автор представляет взгляд на поставленные проблемы с позиций теории управления. Такой подход представляется актуальным и методологически оправданным, поскольку поставленные проблемы требуют именно управленческих решений. Показано, что порой абсурдные реформы и реорганизации преследуют совершенно конкретные цели, о которых при этом не сообщают реформируемым. В этом контексте уместна метафора карнавала, которую используют П.А. Ореховский и В.И. Разумов. Показано значение организационной культуры в управлении современным университетом. Культура – не объект манипулирования. Она создается людьми и управляет порой руководителем даже в большей степени, чем он ею. Это особенно важно потому, что большинство элементов эффективного управления (постановка задачи, оценка, контроль, установление обратной связи и т. д.) в каждой организации до определенной степени определяется культурой. Предлагается вернуться к системе назначения ректоров вузов, поскольку это повысит ответственность ректора за принимаемые решения, а также избавит от выборов, которые зачастую носят постановочный характер. Пирамидальная конфигурация структуры означает критическую зависимость эффективности организации от качеств и способностей центрального звена, как правило, одного высшего должностного лица. В случае принятия им неэффективных решений даже совершенная иерархия будет функционировать вхолостую или даже работать на саморазрушение. Главный изъян такой структуры в

* Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 18-011-00452.

том, что вся информация, необходимая для принятия решений, концентрируется внизу иерархической пирамиды (у подчиненных), а вся ответственность и право на его принятие – наверху (у руководителя). Обосновывается переход от действующей вертикальной иерархической модели управления в высшей школе на модель субсидиарности, согласно которой принятие решений должно осуществляться на самом низком или наименее централизованном уровне власти.

Ключевые слова: принятие решений, риск, наука, образование, организационная культура, структура, субсидиарность.

Библиографическое описание для цитирования:

Диев В.С. Управление в российском университете: цели, культура, критерии // Идеи и идеалы. – 2020. – Т. 12, № 4, ч. 1. – С. 77–84. – DOI: 10.17212/2075-0862-2020-12.4.1-77-84.

Структура следует за стратегией

На мой взгляд, толчком к написанию статьи П.А. Ореховского и В.И. Разумова [3] послужила «реорганизация» в Омском госуниверситете, когда одновременно было сокращено 18 (!) подразделений. Наши коллеги сразу обратили внимание научно-образовательного сообщества на всю абсурдность проведенной «реформы». Сейчас в своей статье они поднимают широкий круг животрепещущих вопросов нашего высшего образования. Я же хочу коснуться этих вопросов с позиции теории управления.

Один из постулатов теории управления, который сформулировал А. Чандлер, звучит так: структура организации следует за стратегией, которая определяется поставленной целью. То есть сначала должна быть поставлена цель, затем определяется стратегия и уже потом строится структура для ее достижения. Стратегия – это определение основных долгосрочных целей вместе со вспомогательными целями, с соответствующими курсами действий и распределением ресурсов для достижения этих целей. Кажется, что в Омском университете действовали вопреки теории управления.

На мой взгляд, не так всё и очевидно. Позволю себе пояснить понятие «управление». Оно может быть охарактеризовано как преобразующая и направляющая деятельность, осуществляемая субъектом по отношению к объекту управления, обеспечивающая достижение заданной цели. Управление – процесс воздействия субъекта на объект, направленный на упорядочение, сохранение, разрушение или изменение системы объекта в соответствии с поставленной целью [1]. Так вот, целью ректора ОмГУ было именно *изменение структуры университета*, а вовсе не изменение структуры для достижения каких-то других целей, таких как качество образования, минимизация издержек и т. п. После изменения структуры автоматически

меняется состав ученого совета, уходят неугодные и приходят лояльные. Этот прием «изменения структуры» регулярно применяется на всех уровнях управления нашей высшей школы, начиная от кафедры и заканчивая федеральным министерством. Повторю за Ореховским и Разумовым: «Важнейший признак времени карнавала: *всё не то, чем кажется*» [3, с. 80].

В этой связи напомним старую историю о том, как рабочий каждый день с завода уходил с тачкой мусора. Охрана внимательно просматривала мусор в тачке, чтобы найти украденное, но ничего не находила. Позже выяснилось, что рабочий воровал тачки.

Культура съедает стратегию на завтрак

Эту знаменитую фразу произнес П. Друкер на заседании по развитию компании Ford. Он подразумевал, что можно иметь любую формализованную стратегию, но если у людей не принято соответствующее поведение, то никакой стратегии не будет, а значит, никаких высоких (или не очень) стратегических целей компании не достичь.

Организационная культура является одной из основных характеристик современной организации, влияющих на выработку стратегии, постановку целей и выбор средств их достижения, на определение критериев прогресса и оценки результатов, на формирование подходов к разрешению сложных ситуаций. Под организационной культурой далее буду понимать комплекс основных подходов к решению различных проблем внутренней регуляции и адаптации к внешним условиям, выработанный и принятый в данной организации, которые доказали свою эффективность и которым необходимо обучать новых сотрудников с целью формирования у них восприятия и осмысления, характерного для данной организации. На основе целей, ценностей, образцов деятельности и норм поведения, принятых в организации, формируются социальный опыт и стереотипы восприятия мира, которые организационная культура хранит и транслирует членам организации [1, с. 39]. Согласно результатам исследований системы ценностей в российских университетах, которые проводил Г. Хофстед в девяностые годы XX в., для российской организационной культуры характерны патернализм, высокая степень дистанции власти, коллективизм, женственность, высокая степень избегания неопределенности и низкая ориентация на долгосрочные планы. Необходимо отметить, что и в XXI в. патернализм и безопасность являются базовыми ценностями российской организационной культуры [2].

Культура – не объект манипулирования. Она создается людьми и управляет порой руководителем даже в большей степени, чем он ею. Это особенно важно потому, что большинство элементов эффективного управления (постановка задачи, оценка, контроль, установление обратной связи

и т. д.) в каждой организации до определенной степени определяется культурой. Перефразируя Л.Н. Толстого, хочу сказать, что каждый российский университет имеет собственную организационную культуру, поэтому при проведении таких масштабных реформ, как переход на систему 2 + 2 + 2, столкнется с проблемами по-своему.

Шкура на кону

В последней своей книге [4] Н. Талеб отстаивает тезис о том, что адекватные решения принимаются только тогда, когда человек «рискует своей шкурой». Почему политики нашего времени так безответственны? – спрашивает Талеб. – Потому что им не угрожают последствия их решений. Полагаю, что эти рассуждения Талеба вполне применимы к большинству современных руководителей. В самом деле, чем рисковал ректор ОмГУ, проводя свою реорганизацию?

Талеб пишет о том, что римские семьи использовали особую стратегию управления риском – обычно они вверяли дом, поместье и финансы рабу-казначею. Почему? Раба можно наказать жестче, чем свободного человека или вольноотпущенника, и не нужно задействовать механизм закона. Вас может обанкротить безответственный и бесчестный слуга, переведший все ваши активы в Вифинию. Но раб боится вас куда больше [4, с. 151].

Как сделать так, чтобы руководители университетских структур принимали ответственные решения? Вернуть Лаврентия Павловича Берию? Кто-то скажет, что нужно организовать систему контроля. Но она и так уже хорошо прописана в нормативных документах высшей школы. И тут мы сталкиваемся с российской традицией, когда суровость законов компенсируется необязательностью их исполнения. Например, в Уставе университета заложена такая норма, как ежегодный отчет ректора. По факту же всё сводится к тому, что отчет ректора становится отчетом университета за год. Считаю, что нужно вернуться к системе назначения ректоров вузов, поскольку это повысит ответственность ректора за принимаемые решения, а также избавит от выборов, которые зачастую носят постановочный характер. Ректоры сейчас уходят со своего поста только по возрасту, и в основном на должность президента вуза. Кандидат «со стороны» практически не имеет никаких шансов на избрание. Современная практика не позволяет производить ротацию в ректорском корпусе, а она необходима.

Заключение. От вертикали к субсидиарности?

Система управления в современной России строится по принципу «вертикали власти». Можно сказать, что это иерархия современного типа, которая призвана реализовать весь позитивный потенциал иерархическо-

го способа организационного строительства. Я не оговорился, у иерархического способа управления действительно есть немало достоинств. Но это справедливо, если исходить из целей, которые ставятся перед организацией. Повторюсь и напомним, что управление – это всегда целенаправленная человеческая деятельность. Пирамидальная конфигурация структуры означает критическую зависимость эффективности организации от качеств и способностей центрального звена, как правило, одного высшего должностного лица. В случае принятия им неэффективных решений даже совершенная иерархия будет функционировать вхолостую или даже начнет работать на саморазрушение. Главный изъян такой структуры в том, что вся информация, необходимая для принятия решений, концентрируется внизу иерархической пирамиды (у подчиненных), а вся ответственность и право на его принятие – наверху (у руководителя).

Говоря об управлении в высшей школе, обращаю внимание на такой важнейший аспект, как критерии оценки управленческой деятельности. Критерии определяются исходя из целей. Образно говоря, критерий можно назвать «весами», на которых взвешиваются возможные решения. Критерий выбора альтернатив определяет, а в ряде случаев предопределяет всю структуру процесса принятия решений, его содержание, динамику и результативные характеристики.

Следующий простой пример наглядно демонстрирует важность этапа выбора критерия. Допустим, вам необходимо купить новые ботинки. Прежде чем сравнивать «альтернативы», стоящие в обувном магазине, вам необходимо выбрать критерий, по которому вы их будете сравнивать. В качестве критерия вы можете выбрать только что-то одно: цена, качество, престиж марки или цвет, например желтый. Если в качестве критерия вы выбираете цену, то покупаете самые дешевые ботинки. Если качество, то покупаете самую качественную обувь, невзирая на цену. Если критерий – престиж марки, то покупаете самые модные ботинки, не смотря ни на цену, ни на удобства; если же ваш критерий цвет, то покупаете самые желтые ботинки, и для вас не важны остальные характеристики. Таким образом, выбрав критерий сравнения альтернатив, вы предопределяете свой выбор. При этом выбор критерия предопределяет управленческие решения. Этот тезис прекрасно иллюстрируют П.А. Ореховский и В.И. Разумов, отмечая, что «...бахтинский карнавал полностью захватил науку: теперь не важно, *что* ты пишешь, важно, *сколько* ты пишешь и *где* публикуешься». Такие теперь критерии публикационной активности.

Вертикаль власти в отечественной высшей школе живет и побеждает, свидетельством тому являются многочисленные институты, школы, мегафакультеты в наших университетах. Сейчас обсуждается реформа в МГУ имени М.В. Ломоносова, в результате которой 42 факультета планируется

объединить в 14 школ. Итогом этой реформы станет появление еще одного уровня в иерархии управления и усиление роли ректора. Хочу заметить, что централизованная модель управления, в которой всё замкнуто на фигуре ректора, давно уже работает далеко не лучшим образом. По мнению экспертов, успех американских вузов в международных рейтингах можно объяснить как раз их политикой коллегиального управления.

Но сработает ли такая модель в реалиях современных российских вузов? Честно говоря, сомневаюсь. Мне кажется, нужно использовать модель субсидиарности, согласно которой принятие решений должно осуществляться на самом низком или наименее централизованном уровне власти. Актуальность этой модели наглядно продемонстрировала ситуация с организацией обучения в условиях пандемии, когда порой вместо принятия решений на уровне подразделения университета – факультета или института, приходилось ждать решений ректора или министра. Модель субсидиарности, конечно, не нова, речь идет о повышении роли профессионального сообщества в принятии управленческих решений и факультетской автономии.

Литература

1. Диев В.С. Управление. Философия. Общество // Вопросы философии. – 2010. – № 8. – С. 35–41.
2. Диев В.С., Аызденова В.В. Российская организационная культура: традиции и вызовы глобализации // Ценности и смыслы. – 2011. – № 5. – С. 101–111.
3. Ореховский П.А., Разумов В.П. Время карнавала: российские высшая школа и наука в эпоху постмодерна // Идеи и идеалы. – 2020. – Т. 12, № 3, ч. 1. – С. 77–94.
4. Талей Н.Н. Рискую собственной шкурой: скрытая асимметрия повседневной жизни / пер. с англ. Н. Караева. – М.: КоЛибри: Азбука-Аттикус, 2018. – 384 с.

Статья поступила в редакцию 06.05.2020.

Статья прошла рецензирование 18.05.2020.

DOI: 10.17212/2075-0862-2020-12.4.1-77-84

UNIVERSITY MANAGEMENT IN RUSSIA: GOALS, CULTURE, CRITERIA*

Diev Vladimir,

Dr of. Sc. (Philosophy), Professor,

Director of the Institute of Philosophy and Law

Novosibirsk State University,

1, Pirogova St., Novosibirsk, 630090, Russian Federation;

Leading Research Fellow

Institute of Philosophy and Law, SB RAS,

8 Nikolaeva St., Novosibirsk, 630090, Russian Federation

ORCID: 0000-00030277-7027

diev@smile.nsu.ru

Abstract

The paper presents a response to the article by P.A. Orekhovsky and V.I. Razumov, which was devoted to the various problems of Russian higher education and science. As far as we agree with the main message of this article, we are trying to look at the exposed problems from the point of view of management theory. We think that our view seems relevant and methodologically justified, since most of the exposed problems require serious management decisions. It is shown that sometimes absurd reforms and reorganizations pursue very specific goals, which, at the same time, are not reported to the affected entities. In this context, the metaphor of the carnival fits perfectly, and P. A. Orekhovsky and V.I. Razumov use it well. We show the importance of organizational culture within university management. Culture is not an object of manipulation. It is created by people and sometimes controls the leader even more than vice-versa. This is especially important because most of the elements of effective management (task setting, evaluation, monitoring, feedback, etc.) in each organization are to a certain extent determined by culture. It is proposed to return to a system of appointing university rectors, as this will increase the rector's responsibility for decisions made, as well as eliminate elections, which are often formalities. The pyramidal structure of decision making means a critical dependence of the effectiveness of the organization on the qualities and abilities of the central unit, which, as a rule, consists of one senior official. If that official makes ineffective decisions, then even a perfect hierarchy will idle or even begin to self-destruct. The main flaw of such a structure is that all the information necessary for making decisions is concentrated at the bottom of the hierarchical pyramid (among the subordinates), and all the responsibility and the right to make decisions are at the top (among the senior officials). Our own position presupposes the justification of the transition from the current vertical hierarchical management model within the Russian higher education institutions to a subsidiarity model, according to which decision-making should be carried out at the lowest or least centralized level of government.

Keywords: decision making, risk, science, education, organizational culture, structure, subsidiarity.

* The reported study was funded by RFBR according to the research project № 18-011-00452.

Bibliographic description for citation:

Diev V. University Management in Russia: Goals, Culture, Criteria. *Idei i idealy = Ideas and Ideals*, 2020, vol. 12, iss. 4, pt. 1, pp. 77–84. DOI: 10.17212/2075-0862-2020-12.4.1-77-84.

References

1. Diev V.S. Upravlenie. Filosofiya. Obshchestvo [Control. Philosophy. Society]. *Voprosy filosofii = Russian Studies in Philosophy*, 2010, no. 8, pp. 35–41. (In Russian).
2. Diev V.S., Lygdenova V.V. Rossiiskaya organizatsionnaya kul'tura: traditsii i vyzovy globalizatsii [Russian organizational culture: Traditions and challenges of Globalization]. *Tsennosti i smysly = Values and Meanings*, 2011, no. 5, pp. 101–111.
3. Orekhovskiy P., Razumov V. Vremya karnavala: rossiiskie vysshaya shkola i nauka v epokhu postmoderna [Carnival Time: Russian Higher Education and Science in the Postmodern Era]. *Idei i idealy = Ideas and Ideals*, 2020, vol. 12, iss. 3, pt. 1, pp. 77–94.
4. Taleb N.N. *Skin in the Game: Hidden Asymmetries in Daily Life*. New York, Random House, 2018 (Russ. ed.: Taleb N.N. *Rizknyaya sobstvennoi shkuroi: skrytaya asimmetriya povesdnevnoi zhizni*. Moscow, KoLibri Publ., 2018. 384 p.).

The article was received on 06.05.2020.

The article was reviewed on 18.05.2020.