

*Алавердов А. Р., докт. экон. наук, профессор, зав. кафедрой управления человеческими ресурсами, Университет «Синергия», AAlavardov@synergy.ru*

*Громова Н. В., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления человеческими ресурсами, Университет «Синергия», NGromova@synergy.ru*

## Лояльность преподавателей в системе конкурентных преимуществ и недостатков современного университета

В статье исследуется проблема влияния лояльности научно-педагогических работников (НПР) на рыночные позиции практико-ориентированного университета, функционирующего в условиях жесткой конкурентной среды. Сформулировано понятие лояльности работника к работодателю, адаптированное к условиям функционирования высшей школы. Проведен краткий обзор подходов к классификации видов и уровней лояльности, существующих в отечественной и зарубежной научной литературе. Сформулирован типовой перечень атрибутов лояльности, характерных для деятельности преподавателей высшей школы. Раскрыт механизм влияния лояльности НПР на рыночные позиции вуза. Определены и аргументированы конкурентные преимущества, обеспечиваемые ему за счет преобладания в штате лояльных преподавателей. Сформулировано понятие нелояльного преподавателя, выделены пять типов нелояльных сотрудников, выявлены особенности их трудового поведения в системе высшего профессионального образования. Проанализирована отраслевая специфика угроз конкурентным позициям вуза, исходящих от нелояльных преподавателей и определяемые ими конкурентные недостатки.

**Ключевые слова:** атрибуты лояльности преподавателя, кадровая безопасность вуза, кадровые риски вуза, конкурентные преимущества и конкурентные недостатки вуза, лояльность НПР вуза, типы нелояльных преподавателей, уровни лояльности, человеческий капитал вуза.

### Введение

В условиях рыночной экономики функционирование любого хозяйствующего субъекта связано с разнообразными рисками. Часть из них определяется объективными факторами — внезапными изменениями конъюнктуры спроса и предложения, недостаточной квалификацией собственного персонала, форс-мажорными обстоятельствами и т. п. Однако в ряде случаев имущественные и неимущественные потери организации могут быть следствием нелояльного или безответственного поведения собственных сотрудников. В отече-

ственных условиях вероятность негативной реализации рассматриваемой разновидности кадровых рисков особенно велика.

Это связано с действием двух объективных факторов, не зависящих от конкретного работодателя. Прежде всего повышенная опасность нелояльных действий со стороны персонала обусловлена характерными чертами национальной трудовой ментальности россиян, исследование которой было проведено в одной из ранее опубликованных статей автора [Алавердов, 2010]. Другим фактором выступают специфические условия отечественной конкурентной среды, которая исследовалась, в частности,

доктором экономических наук, профессором Ю. Б. Рубиным [Рубин, 2010].

К сожалению, не все российские работодатели в полной мере осознают угрозы своей имущественной и информационной безопасности, исходящие от собственных сотрудников, и не всегда позиционируют лояльность персонала в качестве существенного фактора конкурентоспособности. Сфера высшего профессионального образования не является исключением, вопросы, связанные с развитием персонала, в том числе — в целях обеспечения его высокой лояльности, в глазах руководства ряда отечественных вузов часто отходят на второй план. На это обращают внимание многие исследователи, в частности кандидат экономических наук Н. В. Громова, которая справедливо отмечает: «В системе образования можно наблюдать удивительный парадокс — вузы сами, выступая провайдерами образовательных услуг, не могут организовать и реализовать развитие своего персонала на том уровне, который на данный момент необходим для достижения достойного уровня конкурентоспособности образовательных организаций на национальном и, главное, международном уровнях» [Громова, 2010, с. 98].

В различных сферах предпринимательской и иной деятельности лояльность персонала и ее влияние на рыночные позиции конкретного хозяйствующего субъекта имеет свои особенности. В данной статье поставлена *научная задача* по выявлению этих особенностей в деятельности высшей школы. Таким образом, *предметной областью исследования* определяется кадровое направление деятельности современного российского практико-ориентированного вуза, а непосредственным *объектом исследования* выступает лояльность его научно-педагогических работников (в старой интерпретации — профессорско-преподавательского состава) и ее влияние на конкурентные позиции этого образовательного учреждения на профильном для него рынке.

## Понятие, уровни и атрибуты лояльности НПР высшей школы

Сегодня понятие «лояльность» используется во многих областях знания — в политологии, социологии, менеджменте и даже маркетинге (например, лояльность покупателей). Соответственно, в научных трудах, посвященных этим областям знаний, используются различные формулировки, раскрывающие понятие лояльности. Так, в толковом словаре В. И. Даля содержится следующее толкование признаков лояльного человека: «доступный, милосердный, человечный, человеколюбивый, приветливый, благородный и правдивый, доброжелательный» [Даль, 2015]. Энциклопедия Брокгауза добавляет к этому понятию такие характеристики, как «законность, верность долгу, принципу» [Брокгауз]. Толковый словарь русского языка С. И. Ожегова и Н. Ю. Шведовой трактует лояльного человека как «держасьего формально в пределах законности, в пределах благожелательно-нейтрального отношения к кому- или чему-нибудь» [Ожегов, Шведова, 1999]. В. И. Доминяк, автор одной из популярных в нашей стране методик оценки лояльности персонала, дает соответствующее определение с позиции психолога: «Организационная лояльность может рассматриваться как социально-психологическая установка, характеризующая связь работника с организацией, включающая в себя эмоциональную (чувства и эмоции, испытываемые к организации), когнитивную (разделение и принятие организационных ценностей, целей, норм и т. д.) и поведенческую (готовность прикладывать усилия в интересах организации) составляющие» [Доминяк, 2006].

Ниже сформулировано понятие лояльности, адаптированное автором применительно к деятельности высшей школы. Под ней понимается *отношение преподавателя к своему вузу как к единственно возможному для него работодателю на рынке образовательных услуг, основанное:*

- на приверженности морально-этическим нормам высшей школы;

- *сопричастности к корпоративным целям, ценностям и традициям конкретного вуза;*

- *осознанном понимании необходимости обеспечения приоритета интересов университета над интересами кафедры, а интересов кафедры — над интересами ее преподавателя.*

Лояльность персонала, как и любой другой объект системных научных исследований, подлежит предметной классификации. В современной теории HR-менеджмента существует несколько подходов к решению этой задачи. Так, в соответствии с трехкомпонентной концепцией лояльности Д. Мейера и Н. Ален [Мейер и др., 1993] существует три разновидности лояльности:

- *аффективная лояльность* — базируется на отношениях идентификации и вовлеченности, а также эмоциональной привязанности к организации («остаюсь потому, что хочу этого»);

- *пролонгированная лояльность* — базируется на осознании работником затрат, связанных с его уходом из организации («остаюсь потому, что мне это выгодно»);

- *нормативная лояльность* — базируется на осознании работником своих обязательств по отношению к организации («остаюсь потому, что испытываю перед ней чувство долга»).

Один из ведущих отечественных исследователей проблемы лояльности персонала К. В. Харский выделяет семь базовых уровней лояльности [Харский, 2003]:

- *демонстративная (открытая) нелояльность*, которую сотрудник не только не скрывает, но и постоянно демонстрирует коллегам в форме сарказма, высмеивания, пренебрежения в отношении ценностей, традиций и ритуалов корпоративной культуры;

- *скрытая нелояльность*, формами проявления которой являются тщательно скрываемое распространение корпоративных слухов и сплетен, провоцирование коллег на критику или иные деструктивные действия;

- *нулевая лояльность*, характерная для новых сотрудников, которые в период своей профессиональной и психологической адаптации могут демонстрировать признаки как лояльного, так и нелояльного поведения;

- *лояльность на уровне внешних атрибутов*, при которой лояльность сотрудника ограничивается соблюдением лишь внешних проявлений корпоративной культуры;

- *лояльность на уровне поступков, поведения*, проявляющая себя в строгом и добросовестном исполнении сотрудником требований всех корпоративных локальных актов, но исключающая возможность любых инициативных действий в интересах работодателя;

- *лояльность на уровне убеждений*, признаками которой выступают развитое чувство ответственности, готовность к генерированию инноваций, активность в устранении возникших у работодателя проблем;

- *лояльность на уровне идентичности* характеризуется тем, что сотрудник полностью отождествляет свои интересы с интересами своего работодателя, в силу чего максимально мотивирован и эффективен.

В зависимости от сферы бизнеса, ценностных ориентиров собственников, уровня корпоративной культуры конкретные работодатели предъявляют различные требования к *атрибутам лояльности* своего персонала. В табл. 1 автором сформулирован типовой перечень соответствующих атрибутов, характерных для деятельности именно преподавателей высшей школы и дифференцированных на две группы — обязательные и желательные с позиции вуза-работодателя.

Объект исследования в данной статье — лояльность научно-педагогических работников вуза и *механизм ее влияния на рыночные позиции университета*. Конкурентоспособность современного вуза зависит от множества факторов, формирующих по всем направлениям его деятельности. Одним из них выступает общее качество человеческого капитала, в первую

**Таблица 1.** Атрибуты лояльности преподавателя высшей школы

Table 1. The required and desired attributes of staff loyalty higher school teacher

Атрибуты лояльности	
Обязательные	Желательные
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Добросовестное исполнение преподавателем общих трудовых обязательств, принятых перед работодателем;</li> <li>• готовность преподавателя наилучшим образом выполнять конкретные задания работодателя в рамках установленных должностных обязанностей;</li> <li>• соблюдение преподавателем требований действующих в вузе локальных актов, а также норм, традиций и ритуалов корпоративной культуры;</li> <li>• соблюдение этических норм, регулирующих в высшей школе отношения между преподавателем и студентом;</li> <li>• недопущение публичной критики работодателя, особенно в присутствии студентов;</li> <li>• недопущение насмешек над корпоративными ценностями и ритуалами, равно как и демонстративного игнорирования корпоративных традиций;</li> <li>• непровоцирование трудовых конфликтов и неучастие в них</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стремление преподавателя к постоянному инициативному повышению своей общей педагогической и узкой профессиональной квалификации;</li> <li>• готовность преподавателя наилучшим образом выполнять задания работодателя, в том числе — выходящие за рамки его прямых должностных обязанностей;</li> <li>• готовность преподавателя к активной внеаудиторной работе со студентами, в том числе — выходящей за рамки его прямых должностных обязанностей;</li> <li>• стремление преподавателя к генерации инициативных инноваций, внедрение которых направлено на повышение качества образовательных услуг или на другие резервы повышения конкурентоспособности вуза;</li> <li>• стремление преподавателя постоянно продвигать имидж своего вуза во внешней и внутренней среде;</li> <li>• нетерпимость в отношении безответственных или нелояльных действий со стороны коллег по работе;</li> <li>• готовность принять личное участие в недопущении и в пресечении любых конфликтов</li> </ul>

очередь НПР. Оно оценивается по трем главным критериям — компетентность, ответственность и лояльность. Последний из критериев обеспечивает вузу либо существенные конкурентные преимущества, либо столь же существенные конкурентные недостатки. Рассмотрим их более подробно.

### **Конкурентные преимущества, обеспечиваемые вузу лояльными НПР**

*Во-первых*, таким преимуществом является возможность обеспечения высокой репутации вуза в глазах обучающихся студентов как его основных клиентов. Оно определяется высоким качеством предоставляемых им образовательных услуг. Это является результатом не только эффективного менеджмента и контроля качества, но и личной заслугой лояльных своему университету НПР, строго соблюдающих требования трудовой и технологической дисциплины.

Напомним, что обязательными атрибутами лояльности преподавателя выступают скрупулезное исполнение корпоративных требований к проведению различных видов аудиторных и внеаудиторных занятий, обеспечение высокого качества разрабатываемого и актуализируемого учебно-методического контента, отсутствие опозданий на занятия, соблюдение этических норм общения со студентами.

*Во-вторых*, в современных условиях степень конкурентоспособности вуза прямо зависит от степени инновационности организации и содержания образовательного процесса. Основная часть внедряемых образовательных инноваций обычно осуществляется по инициативе и силами ректората и штабных департаментов (так называемые запланированные инновации). Однако наличие в университете высоколояльных НПР существенно усиливает инновационный вектор его развития, поскольку подлинно лояльный преподаватель всегда

нацелен на инициативные инновации, например на разработку эксклюзивного учебного курса, создание учебной лаборатории, организацию для студентов познавательных экскурсий и т. п.

*В-третьих*, повышение конкурентоспособности любой организации обеспечивается в том числе и за счет постоянного улучшения качественных параметров ее человеческого капитала. Одним из желательных атрибутов лояльности НПР, как показано в табл. 1, выступает стремление преподавателя к постоянному инициативному повышению своей педагогической и узкой профессиональной квалификации, в том числе в режиме самообразования.

*В-четвертых*, очевидным конкурентным преимуществом выступает высокий уровень информационной и имущественной безопасности университета, поскольку лояльный преподаватель никогда не нанесет ей ущерба, а высоколояльный — не допустит неправомерных действий и со стороны коллег по работе.

*В-пятых*, на конкурентоспособность вуза оказывает влияние позитивный психологический климат в коллективе, который обеспечивается за счет того, что лояльный преподаватель никогда не станет инициатором производственного, трудового или межличностного конфликта ни с коллегами по кафедре, ни с ее заведующим, ни, тем более, с представителями штабных департаментов.

*В-шестых*, в период кризиса на рынке образовательных услуг (например, в первой половине 90-х годов прошлого века из-за сокращения финансирования высшей школы или в конце 2000-х годов из-за действия эффекта «демографической ямы») способность вуза сохранить ранее достигнутые конкурентные позиции во многом зависит от поведения его лучших преподавателей, составляющих кадровую элиту НПР. Если она является элитой в силу не только высокой квалификации, но и такой же лояльности преподавателей, данную задачу можно считать успешно решенной, поскольку лояль-

ный сотрудник никогда не уволится в трудное для работодателя время в силу присущего ему чувства верности и сопричастности.

### **Конкурентные недостатки вуза, обусловленные деятельностью нелояльных НПР**

Итак, наличие в штате конкретного вуза преимущественно лояльных сотрудников обеспечивает ему серьезные конкурентные преимущества. Однако далеко не все отечественные университеты могут похвастаться таким положением дел. Не менее вероятно иная ситуация, при которой лояльные сотрудники будут находиться в меньшинстве. Ниже проведен краткий обзор противоположного отношения сотрудника к работодателю, характеризующего с помощью понятия «нелояльность». Применительно к деятельности высшей школы — *это отношение преподавателя к работодателю, характеризующее полным отсутствием перед ним каких-либо морально-этических обязательств и основанное на стремлении обеспечить приоритет собственных интересов, в том числе и в ущерб интересам вуза*. Таким образом, главным атрибутом нелояльности выступает стремление преподавателя к достижению собственных целей при полном игнорировании не только корпоративных интересов, но и установленных трудовых обязательств. В соответствии с указанными мотивами в теории HR-менеджмента принято выделять *пять типов нелояльных сотрудников* (табл. 2).

Рассмотрим специфику трудового поведения различных типов нелояльных сотрудников применительно к деятельности высшей школы и НПР. Наименьшая опасность исходит от «прагматиков», в большинстве своем являющихся квалифицированными преподавателями. Их нежелание приносить свои интересы в жертву интересам работодателя, демонстративное игнорирование многих внешних атрибутов лояльности в значительной степени компенсируется

Таблица 2. Типы нелояльных сотрудников и характеризующие их атрибуты

Table 2. Types of disloyal employees and describing their attributes

Тип нелояльного сотрудника				
Прагматик	Имитатор	Борец за справедливость	Саботажник-мститель	Конспиратор
<b>Побудительные мотивы нелояльного сотрудника</b>				
Не скрываемое от работодателя стремление ограничить свои трудовые усилия исключительно рамками трудового договора и должностной инструкции	Стремление минимизировать свои трудовые усилия, скрываемое от работодателя путем постоянной показной демонстрации высокой лояльности	Стремление занять место неформального лидера в трудовом коллективе путем постоянной демонстрации «активной социальной и гражданской позиции»	Скрываемое стремление отомстить работодателю за реальные или мнимые обиды (в том числе — с использованием наиболее опасных форм проявления нелояльности)	Тщательно скрываемое от работодателя стремление к достижению собственных, сугубо прагматичных целей, находящихся в прямом противоречии с корпоративными интересами
<b>Атрибуты нелояльности данного типа нелояльного сотрудника</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Готовность к оперативному и полному исполнению общих трудовых обязательств, принятых перед работодателем, равно как и наилучшим образом выполнять его задания — но только в рамках своего трудового договора и должностной инструкции;</li> <li>• честность по отношению к работодателю;</li> <li>• недопущение публичной критики работодателя;</li> <li>• демонстративное игнорирование любых конфликтов в организации;</li> <li>• демонстративный отказ идти на жертвы ради достижения целей работодателя;</li> <li>• не скрываемый от работодателя «нейтралитет» в отношении его целей и ценностей;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не только полное отсутствие публичной критики работодателя, но и регулярные публичные его восхваления;</li> <li>• постоянная демонстрация личной преданности вышестоящему руководителю;</li> <li>• готовность сообщить работодателю о любых нарушениях со стороны коллег по работе (включая и ложные доносы);</li> <li>• активное участие в корпоративных ритуалах;</li> <li>• готовность выступать в роли постоянного организатора различных корпоративных мероприятий, не связанных с работой;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Жесткая и публичная критика кадровой политики работодателя и деятельности непосредственного руководителя;</li> <li>• постоянные публичные насмешки над корпоративными ценностями и ритуалами;</li> <li>• демонстративное игнорирование корпоративных традиций;</li> <li>• регулярное провоцирование конфликтов;</li> <li>• постоянные официальные жалобы в различные государственные инстанции с критикой работодателя</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие негативных с позиции работодателя личностных качеств (злопамятность, обидчивость, мстительность), определяющих проявление нелояльности;</li> <li>• отсутствие чувства солидарности с интересами не только работодателя, но и коллег по работе;</li> <li>• неспособность сотрудника объективно оценить нанесенной ему обиды и ущерба работодателя от реализованной мести;</li> <li>• умение длительное время скрывать от работодателя и коллег по работе свое желание отомстить</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Готовность внешне подчиняться всем требованиям и пожеланиям работодателя в области лояльности персонала;</li> <li>• неучастие в коллективных конфликтах;</li> <li>• полное отсутствие морально-этических обязательств перед работодателем;</li> <li>• постоянная готовность принести в жертву своим интересам интересы работодателя;</li> <li>• в случае возможности извлечения существенной личной выгоды — готовность создать ситуацию, при которой работодателю будет нанесен любой по масштабам ущерб;</li> </ul>

Окончание табл. 2

Тип нелояльного сотрудника				
Прагматик	Имитатор	Борец за справедливость	Саботажник-мститель	Конспиратор
<ul style="list-style-type: none"> <li>• демонстративный отказ от участия в корпоративных ритуалах и игнорирование корпоративных традиций в случае, если они вступают в противоречие с интересами самого работника;</li> <li>• не скрываемое от работодателя нежелание предупредить об угрожающих ему опасностях, в том числе — со стороны нелояльных коллег по работе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• скрытое участие в трудовых и межличностных конфликтах, склонность к интригам</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• отказ от публичной критики работодателя в сочетании с постоянной готовностью предать его при наличии малейшей личной выгоды</li> </ul>

добросовестным отношением к исполнению своих служебных обязанностей и высокой личной порядочностью. Реальная ценность таких сотрудников для вуза, а следовательно — и отношение к ним со стороны работодателя целиком зависят от уровня квалификации и степени эксклюзивности учебных дисциплин, которые они ведут. Однако в любом случае прагматики обычно не рассматриваются в качестве кандидатов на замещение руководящих должностей. Их профессиональная карьера в университете осуществляется только по одному направлению — карьера именно как преподавателя путем последовательного повышения занимаемой должности (от преподавателя — до профессора кафедры).

«Имитаторы» более опасны для работодателя в качестве источников угроз, прежде всего репутационной безопасности. Их стремление к минимизации собственных трудовых усилий распространяется на все аспекты профессиональной деятельности преподавателя. В частности, «имитатор» вряд ли станет затруднять себя скрупулезным выполнением требований по обеспе-

чению качества образовательного процесса. Поэтому основной угрозой с его стороны выступает нанесение вузу ущерба не из-за злого умысла, а в силу его безответственности и лени.

«Борцы за справедливость» представляют прямую угрозу безопасности университета одновременно по двум направлениям. Во-первых, при наличии в деятельности работодателя любых, даже незначительных прегрешений перед законом именно они выступают в роли «идейного разоблачителя» перед государством (в нашей сфере — Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки, сокращенно Рособнадзор) или в СМИ, прикрывая свое предательство ссылкой на «активную гражданскую и социальную позицию». Во-вторых, выступая в качестве постоянных «возмутителей спокойствия» в трудовых коллективах своих кафедр, такие «борцы» активно способствуют ухудшению в них состояния психологического климата. Одним из наиболее распространенных поводов для критики руководства со стороны рассматриваемой категории нелояльных сотрудников является

обвинение в наличии у заведующего кафедрой «любимчиков», которым в ущерб остальным НПР достается лучшая нагрузка, большее количество дипломов, бесплатная публикация в авторитетном журнале. Если на кафедре по-настоящему лояльные сотрудники не составляют большинства, подобная критика найдет многих «благодарных слушателей». В результате вокруг элитных преподавателей неизбежно возникнет «стена отчуждения», что может спровоцировать их инициативное увольнение.

Следующую по уровню группу нелояльных преподавателей можно охарактеризовать как «саботажников-мстителей». В обычных условиях их трудовое поведение соответствует первым трем уровням лояльности. Несоответствие четвертому и пятому уровням (в силу отсутствия необходимых морально-этических норм и тем более желания отождествлять себя с работодателем) обычно успешно скрывается от заведующего и коллег по кафедре. Однако в случае, если работодатель или непосредственный руководитель чем-то обидел сотрудника (потребовал переработать диссертацию, отказал в выдвижении на должность профессора или доцента, публично выразил неудовольствие и т. п.), у него немедленно срабатывают такие негативные личностные качества, как злопамятность, отсутствие самокритичности, мстительность. В дальнейшем «саботажник-мститель» психологически уже готов использовать любой подходящий момент для «сведения счетов с обидчиком». Особая опасность его действий заключается в том, что, планируя месть, он обычно не задумывается о возможной тяжести последствий не только для работодателя, но и для своих коллег. Так, по итогам внеплановой проверки Рособрнадзора, причиной которой стал донос одного из преподавателей, вуз может потерять лицензию, в результате чего все его НПР останутся без работы. Противодействие саботажнику затрудняет тот факт, что он никогда не афиширует свою обиду, а свою месть осуществляет так, что

выявить конкретного виновника традиционными методами расследования весьма затруднительно.

Наибольшую угрозу для рыночных позиций современного университета представляют «конспираторы». Их морально-этические установки (точнее — полное их отсутствие) изначально нацеливают таких работников на нанесение работодателю любого ущерба, сопряженного с приобретением ими малейшей личной выгоды. Именно представители рассматриваемой группы НПР вымогают взятки у студентов, предлагают им помощь в написании курсовых и дипломных работ, продают конкурирующим вузам учебно-методические комплексы. В отличие от «борца за справедливость» «конспиратор» всегда умело скрывает свое истинное отношение к работодателю, внешне демонстрируя ему полную лояльность.

Далее подробно рассмотрим отраслевую специфику угроз, исходящих от нелояльных преподавателей конкурентным позициям университета, т. е. *конкурентные недостатки*, определяемые низкой лояльностью НПР.

Наименее опасной угрозой со стороны нелояльных преподавателей является *возникновение локальных проблем в управлении образовательным процессом из-за их инициативных увольнений в течение учебного семестра*. В современных условиях такие увольнения обычно связаны с предложениями о трудоустройстве, полученными не из конкурирующих вузов, а из коммерческих структур или органов государственного управления. Естественно, что их получают только лучшие преподаватели, профессиональные компетенции которых могут быть востребованы не только в академической среде. При наличии у преподавателя лояльности на уровне идентичности подобное предложение будет без колебаний отклонено, поскольку он не мыслит своего трудового существования вне высшей школы в целом и конкретного вуза в частности. При уровне лояльности на уровне убеждений преподаватель либо откажется от ново-



го трудоустройства, либо предложит нанимателю подождать до конца учебного года или семестра. Присущее таким сотрудникам чувство высокой ответственности перед работодателем, коллегами по кафедре, наконец, обучаемыми студентами просто не позволит создать им какие-либо проблемы. Но в ситуации, когда лояльность, присущая конкретному НПР, остановилась на уровне поступков и поведения, а его самого можно отнести к типу «прагматиков» (см. табл. 2), решение о возможном уходе чаще всего будет уже не в пользу работодателя. Принимая его, такой преподаватель руководствуется исключительно собственными интересами, игнорируя проблемы, возникающие при этом как у заведующего кафедрой, так и у коллег, вынужденных «подхватывать» его учебные группы.

Вторым конкурентным недостатком выступает *утеря профессиональной репутации вуза* в глазах студентов как потребителей его образовательных услуг. Чаще всего она реализуется в результате того, что нелояльные преподаватели сознательно пренебрегают корпоративными требованиями по обеспечению качества образовательных услуг. Например, вместо обещанных инновационных образовательных технологий абитуриенты сталкиваются с худшими традициями проведения аудиторных занятий. К ним можно отнести лекции, зачитываемые преподавателем по конспекту или по демонстрируемой презентации и основанные на очевидно устаревшем материале. Другим примером являются практические занятия, на которых студентам задается контрольная работа, во время написания которой преподаватель просто покидает аудиторию и отправляется пить кофе на кафедру.

Реже студенты сталкиваются с компрометацией репутации вуза его же преподавателем. Особенно это характерно для трудового поведения НПР известных государственных университетов, подрабатывающих в частных вузах на основе договоров ГПХ.

В лучшем случае на своих лекциях они постоянно подчеркивают достоинства государственного высшего образования и «родного» университета. В худшем случае таким преподавателем прямо компрометируется сам факт существования частных вузов и выражается сомнение в успешном трудоустройстве выпускников с их дипломами. Непосредственными источниками такой угрозы выступают преподаватели, отнесенные в табл. 2 к типу «имитаторов».

Третьим конкурентным недостатком выступает *утеря уже не профессиональной, а деловой репутации вуза*, причиной которой является коррупция его НПР. Эта проблема проявила себя еще в период существования советской высшей школы и резко обострилась при переходе к рыночной экономике, приобретая разнообразные формы. «Дача взяток маскируется под репетиторство. В ряде случаев практика «легализации» такой формы коррупции отмечается в вузах, где через системы дополнительного образования осуществляется имитация сдачи академической задолженности студента. Написание научными руководителями и членами государственных аттестационных комиссий на заказ дипломных работ также можно отнести к теневым сделкам. Торговля ключами к тестам текущего и рубежного контроля по предметам зачастую заменяет дачу взятки за роспись в зачетке во время экзамена», — так описывают в своей статье А. Г. Кравченко и А. И. Прокопенко разновидности коррупции со стороны НПР вузов [Кравченко, Прокопенко, 2016, с. 36]. Если подобная практика приобретает в конкретном вузе системный характер, информация о ней начинает распространяться со скоростью лесного пожара — от студентов к родителям, от родителей к их знакомым, от знакомых — к абитуриентам. В результате в конкретном городе или регионе соответствующий университет получает на свой имидж клеймо «корруптированного вуза», избавиться от которого невозможно в течение

десятилетий. Непосредственными источниками такой угрозы выступают преподаватели, отнесенные в табл. 2 к типу «конспираторов».

Четвертый конкурентный недостаток является развитием предыдущего и реализуется в форме *утраты вузом конкурентных преимуществ, связанных с использованием эксклюзивных учебно-методических комплексов или контентов* (далее — УМК), разработанных его преподавателями. Подобная угроза информационной безопасности также исходит от нелояльных преподавателей типа «конспираторы». В качестве перспективного источника дополнительных доходов они определяют продажу конкурирующим вузам интеллектуальной собственности своего работодателя. В роли покупателей обычно выступают периферийные вузы, не всегда располагающие преподавателями, способными создать качественный УМК, соответствующий требованиям потребителей и Минобрнауки России.

Пятый и самый серьезный конкурентный недостаток — *компрометация репутации вуза в глазах государства*. Это грозит ему:

- как минимум — потерей статуса «эффективного вуза» и связанного с ним привлекательного имиджа в глазах абитуриентов и уже имеющих студентов;
- как максимум — отзывом государственной лицензии, т. е. принудительным выдворением вуза с рынка образовательных услуг.

Причиной реализации рассматриваемой здесь угрозы служат разоблачительные заявления нелояльных НПР, направляемые ими в СМИ или в надзорные органы государства — от Рособнадзора до прокураторы. В последние годы Министерство образования и науки Российской Федерации существенно ужесточило требования к качеству профессионального образования. Выполнить их в полном объеме было для подавляющего большинства вузов изначально нереальной задачей. Многие субъекты отечественной высшей школы огра-

ничились внесением лишь косметических изменений в соответствующие локальные акты, элементы УМК и т. п. Сохранившиеся нарушения установленных требований практически невозможно выявить в процессе стандартных, плановых проверок Рособнадзора. Однако об имеющихся отклонениях от директивных требований хорошо осведомлены сотрудники вуза, которые работают с соответствующими документами и материалами. Получив соответствующее обращение, надзорные органы могут оперативно провести внеплановую проверку, участники которой изначально будут знать, какие именно нарушения им предстоит обнаружить. Результаты такой проверки фактически предопределены. Непосредственными источниками такой угрозы выступают преподаватели, отнесенные в табл. 2 к типу «борцов за справедливость» или «саботажников-мстителей». В первом случае обращения в СМИ или надзорные органы государства совершаются открыто, с предварительным публичным уведомлением коллег и представителей администрации. Во втором случае используются доносы, написанные втайне от коллег и руководства. Однако и в той и в другой ситуации побудительные мотивы подобных нелояльных поступков свидетельствуют о крайне низких моральных качествах авторов разоблачительных заявлений, которые таким путем хотят либо «застраховаться» от ожидаемого увольнения в силу недостаточной компетенции, либо банально отомстить работодателю за нанесенные им обиды.

## Заключение

Проведенное в статье исследование позволяет констатировать, что в современных условиях проблема обеспечения кадровой безопасности субъектов высшей школы актуальна как с научной, так и с практической точки зрения. Уровень лояльности преподавателей прямо влияет на конкурентные позиции вуза на рынке образовательных услуг,

обеспечивая ему дополнительные конкурентные преимущества или определяя конкурентные недостатки.

Конкурентные преимущества вузу обеспечиваются за счет:

- высокого качества образовательных услуг;
- внедрения в образовательный процесс инициативных инноваций;
- улучшения качества человеческого капитала преподавателей;
- отсутствия угроз репутационной безопасности со стороны НПР;
- поддержания в коллективе позитивного психологического климата;
- возможности сохранения элиты НПР даже в период кризиса.

В свою очередь, конкурентные недостатки, связанные с наличием в штате вуза значительного числа нелояльных преподавателей различных типов, реализуются в форме:

- регулярного возникновения локальных проблем в управлении образовательным процессом из-за инициативных увольнений НПР, не дожидаящихся завершения семестра;
- утери профессиональной репутации вуза в глазах студентов в результате ухудшения качества его услуг по вине нелояльных преподавателей;
- утери деловой репутации вуза в глазах потребителей его услуг по вине коррумпированных преподавателей;
- утраты конкурентных преимуществ, связанных с использованием эксклюзивных УМК, продаваемых конкурентам нелояльными НПР;
- компрометации репутации вуза в глазах государства из-за разоблачительных заявлений нелояльных НПР, направляемых в СМИ или в надзорные органы.

В заключение отметим, что рассмотренные конкурентные преимущества и недостатки обуславливают целесообразность финансовых и временных затрат на обеспечение высокой степени защищенности вуза от любых угроз со стороны нелояльных пре-

подавателей. Для этого необходимы, во-первых, разработка и реализация корпоративной целевой программы управления лояльностью персонала и, во-вторых, внедрение высокоэффективных прикладных HR-технологий. Указанные предпосылки обеспечения кадровой безопасности любого практико-ориентированного университета выступают в качестве объекта самостоятельных научных исследований.

### Список литературы

1. Алавердов А. Р. Еще раз к вопросу о трудовой ментальности россиян // Развитие человеческих ресурсов и профессиональные компетенции: сб. науч. тр. под ред. А. Р. Алавердова. Вып. 1. М.: Московская финансово-промышленная академия; Маркет ДС, 2006. С. 29–55. — 287 с.
2. Brockhaus on-line. Генеративная энциклопедия. URL: <http://www.agama.ru/bol/>
3. Громова Н. В. Развитие персонала — приоритетное направление повышения конкурентоспособности российских вузов // Современная конкуренция. 2014. № 2. С. 95–103.
4. Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка. В 4 т. М.: АСТ, 2015. Републикация на основе второго издания 1880–1882 гг. URL: <http://vidahl.agava.ru>
5. Доминьяк В. И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации: автореф. дисс.... канд. психол. наук (19.00.05). СПб., Санкт-Петербургский ун-т, 2006. С. 6. — 18 с.
6. Кравченко А. Г., Прокопенко А. И. Особенности форм коррупции в учреждении высшего профессионального образования // Философия права. 2016. № 1 (74). С. 34–38.
7. Мейер Дж., Ален Н., Смит С. Приверженность организации и занятия: расширение и испытание трехкомпонентной концепции // Журнал прикладной психологии. 1993. Вып. 78. С. 538–551.
8. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка. М.: Азбуковник, 1999. — 944 с. URL: <http://www.km.ru/base/ojegov/main.asp>
9. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. № 3. С. 38–67.
10. Харский К. В. Благонадежность и лояльность персонала. СПб.: Питер, 2003. — 496 с.

### References

1. Alaverdov A. R. once again the question about the labour mentality of the Russians. *Development of human resources and professional competences: collection of scientific works*. Tr. ed. by A. R. Alaverdova, vol. 1. Moscow University of industry and Finance; Market DS Publ., 2006, pp. 29–55. 287 p.
2. Brockhaus-on-line. *Generative encyclopedia*. Available at: <http://www.agama.ru/bol/>

3. Gromov N. In. Staff development is a priority increase of competitiveness of Russian universities. *Journal of Modern Competition*, 2014, no. 2, pp. 95–103.
4. Dal V. I. *Explanatory dictionary of living great Russian language*. In 4 volumes. Moscow, Publishing house «AST», 2015. Republication of the second edition of 1880–1882. Available at: <http://vidahl.agava.ru>
5. Dominyak V. I. *Organizational loyalty: a model of the expectations of the employee from his organization*, avtoref. the dessert. on competition of a scientific degree academic step. To-TA. psikhol. of Sciences (19.00.05). Saint Petersburg, Saint Petersburg University, 2006, p. 6. 18 p.
6. Meyer J., Allen N., Smith S. Commitment to organizations and occupations: extension and test of three-component concept. *Journal of Applied Psychology*, 1993, vol. 78, pp. 538–551.
7. Kravchenko A. G., Prokopenko A. I. Peculiarities of the forms of corruption in the institution of higher education. *Philosophy of Law*, 2016, no. 1 (74), pp. 34–38.
8. Ozhegov S. I., Shvedova N. Yu. *Explanatory dictionary of the Russian language*. Moscow, Azbukovnik Publ., 1999. 944 p. Available at: <http://www.km.ru/base/ojegov/main.asp>
9. Rubin Yu. b. Debatable questions of the modern theory of competition. *Journal of Modern Competition*, 2010, no. 3, pp. 38–67.
10. Harsky K. V. *Trustworthiness and loyalty of the staff*. Saint Petersburg, Piter Publ., 2003. 496 p.

A. Alaverdov, University «Synergy», Moscow, Russia, [AAlaverdov@synergy.ru](mailto:AAlaverdov@synergy.ru)

N. Gromova, University «Synergy», Moscow, Russia, [NGromova@synergy.ru](mailto:NGromova@synergy.ru)

## The loyalty of the teachers in the system of competitive advantages and disadvantages of the modern university

This article examines the influence of loyalty scientific and pedagogical workers (further — NDP) market position of practice-based University functioning in the conditions of rigid competitive environment. Formulated the concept of employee loyalty to the employer, adapted to the conditions of functioning of higher education. A review of recent approaches to the classification of types and levels of loyalty, existing in domestic and foreign scientific literature. Formulated the standard list of attributes of loyalty, characteristic of the activities of higher school teachers, differentiated them into two groups — essential and desirable from the perspective of the employer. The mechanism of the influence of the loyalty of the NDP on the market position of the University. Defined and reasonably competitive advantages afforded him due to the dominance in the state loyal teachers. Formulated the concept of disloyal teachers, identified five types of disloyal employees («pragmatists» simulators», «fighters for justice», «saboteurs — the Avengers» and «the conspirators»), identified the characteristics of their work behavior in higher education. Analyzed industry specific threats to the competitive position of the University coming from disloyal teachers and define their competitive disadvantages.

**Keywords:** attributes of the loyalty of the teacher, and personnel security of the University, University personnel risks, competitive advantages and disadvantages of the University, the loyalty of the teachers, the security service of the University, the human capital of the University.

### About authors:

A. Alaverdov, *Dr of Economics, Professor*

N. Gromova, *PhD in Economics*

**For citation:** Alaverdov A., Gromova N. The loyalty of the teachers in the system of competitive advantages and disadvantages of the modern university. *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 6 (60), pp. 77–88 (in Russian, abstr. in English).