

УНИВЕРСИТЕТСКИЕ ПРАКТИКИ: ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ

УДК 37.08

DOI: 10.17223/19988613/70/23

Е.А. Другова, И.Б. Плешкевич

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК КЛЮЧЕВОЙ РЕСУРС ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УНИВЕРСИТЕТА: КЕЙС ТЮМЕНСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского научного фонда (РНФ) в рамках научного проекта № 19-18-00485 «Человеческое измерение трансформационных процессов в российских университетах: исторический опыт, тенденции и ответы на вызовы современности».

Описан уникальный пример формирования и развития кадровой политики как ключевого ресурса повышения глобальной конкурентоспособности в Тюменском государственном университете. Исследование проводилось среди 25 сотрудников ТюмГУ методом полуструктурированного интервью. Кейс позволяет говорить об укреплении тенденции корпоративизации и адаптации корпоративных инструментов к университетской среде, что проявляется в трансформации кадровых процессов. Полученные данные могут быть использованы в качестве рекомендаций для совершенствования системы управления человеческими ресурсами в российских университетах в их борьбе за глобальную конкурентоспособность.

Ключевые слова: управление университетом; кадровая политика; человеческие ресурсы; лидерство; развитие университетов; глобализация; управление талантами; развитие персонала.

Введение

Глобализация как ведущий тренд, влияющий на экономику и управление, отразился на самых разных аспектах жизни современных организаций [1], и такие принципы, как свободный рынок, равенство возможностей людей, всеобщее образование и уменьшение разницы в доходах населения, стали неотъемлемой частью современной картины мира в большинстве стран [2]. Вместе с тем глобализация повлияла на широкую адаптацию принципа неограниченной конкуренции и его экстраполяцию на все сферы жизни как главного средства достижения прогресса и социальной справедливости [Ibid.]. Одной из таких сфер стало образование, которое теперь рассматривается как услуга, «меряется» рыночными стандартами соотношения «цена–качество», управляется по четко определенным измеримым и оцениваемым результатам. Принципы нелиберальной экономики в области высшего образования Великобритании [3] были подхвачены все более тесно связанными образовательными и экономическими политиками развитых стран. Одним из главных результатов этого влияния стала повсеместная корпоративизация университетов [4], в которой повсеместно используются корпоративные инструменты управления, разрабатываются новые способы измерения результатов деятельности и регулирования основных процессов, наметилась тенденция к достижению корпоративной эффективности [5]. Корпоративизация университетов привела к появлению и усилению менеджериализма, характеризуемого «сильной управленческой культурой,

предприниматель-центричностью и идеалами, связанными с достижением прибыли» [Ibid. P. 121], «ужесточением организационных структур, усилением формализации и в целом повышением степени управляемости университета» [6. С. 74]. В частности, получила распространение идея предпринимательского университета, когда результаты научного исследования отождествляются с экономической прибылью [7].

Другим важным эффектом глобализации в области университетского управления стали появление глобальных рейтингов и рост их роли, влияния на содержание стратегий и управленческих задач в университетах всего мира. Глобальные рейтинги задали критерии сравнения и оценки университетов между собой, и те были вынуждены «ввязаться в эту игру», что постепенно переориентировало многие национальные политики и политики отдельных университетов на достижение заданных критериев успешности. В разных странах появились национальные программы поддержки университетов в гонке за мировое лидерство в рейтингах, так называемые «программы превосходства» (excellence programs) [8]. Такая программа под названием «Проект 5-100» появилась и в России в 2014 г. Она стимулировала процесс корпоративизации отечественных университетов, внешним фокусом контроля за управленческими процессами и эффективным управлением ресурсами подстегнула рост и усиление менеджериализма [9], трансформацию корпоративной культуры российских университетов в сторону большей рыночности [10]. Практики управления, особенно в университетах – участниках «Проекта 5-100», были

подвергнуты значительной трансформации, и этот процесс происходит до сих пор.

Одним из интересных и неоднозначных измерений данного явления является усиление внимания университетского управления к области управления персоналом, кадровой политике, политике отбора и удержания новых сотрудников, управления талантами [11]. Поскольку люди являются главным производительным ресурсом университета, будь то преподаватели, реализующие базовый процесс обучения, или ученые, реализующий другой базовый процесс – исследований и разработок, то одним из важных выводов для университетских администраторов и управленцев стала необходимость более эффективного управления человеческими ресурсами (УЧР) [12]. За последние несколько лет в университетском управлении человеческими ресурсами в России произошли динамичные перемены, исследование которых показывает направления трансформации российских университетов в целом. Данная статья исследует эти процессы, и на примере одного из ведущих российских университетов показывает развитие кадровой политики и стратегии УЧР в разных ее измерениях глазами сотрудников данной организации.

В российской и зарубежной исследовательской и экспертной литературе, касающейся развития направления УЧР и кадровой политики, в той или иной мере уделяется внимание всем функциям управления персоналом: найму, подбору, рекрутингу кадров; адаптации; мотивации и стимулированию; оценке. Также интерес исследователей вызывает необходимость формирования кадровой политики, стратегического кадрового планирования, формирования HR-бренда, управления талантами [13] и кадровыми резервами. Развитие сотрудников, поддержка их инициатив, замеры вовлеченности и удовлетворенности также выступают существенной областью исследований. Однако в исследовательской литературе, описывающей кадровую политику в российских университетах, можно наблюдать преобладание фрагментарных исследований, посвященных тем или иным узким аспектам УЧР. При этом отмечаются слабая концептуализация, отсутствие системных, сравнительных, обобщающих исследований, а также исследований развития системы университетского УЧР в долгосрочной перспективе. Помимо этого, наблюдается дефицит системного, всестороннего описания кейсов, например опыта развития УЧР конкретного университета, его кадровой политики. На этом фоне в данной работе предпринимается попытка системно описать кейс формирования кадровой политики ведущего российского университета.

Материалы и методы

Тюменский государственный университет (ТюмГУ) вошел в программу повышения конкурентоспособности российских университетов «5-100» в 2015 г. Университет демонстрирует положительную динамику как в мировых, так и в российских рейтингах. Впервые ТюмГУ вошел в число лучших университетов международного рейтинга QS Emerging Europe and Central

Asia в 2017/2018 году: тогда он занял позицию в группе 201–250. На 2019 г. ТюмГУ уже расположился в группе «растущих» университетов – 211–220. Университет в управленческом звене имеет проректора по персоналу и организационному развитию, что редко встречается среди российских университетов и говорит как минимум о внимании к развитию человеческих ресурсов, поэтому рассмотрение данного кейса представляет большой интерес.

ТюмГУ является инновационным и одним из наиболее динамично развивающихся вузов: за последние 4 года в вузе произошли значительные трансформации в кадровой политике, процессе обучения, научно-исследовательской деятельности. В ТюмГУ в рамках проекта «5-100» созданы новые стратегические академические единицы (SAS, X-BIO), направленные на развитие междисциплинарного научного знания; реализуются стратегические инициативы, среди которых особое внимание уделяется обновлению кадровой политики, повышению узнаваемости университета, а также специфике управления. В 2018 г. в ТюмГУ стартовала программа по развитию человеческого капитала «Школа академического превосходства», основная цель которой – обеспечение повышения конкурентоспособности университета через управляемую систему развития компетенций сотрудников. Также ТюмГУ развивает собственную коммуникативную площадку – внутренний корпоративный портал «Вместе», который позволяет сотрудникам оперативно получать и предоставлять необходимую информацию – от заказа справок до предложения инициатив. За направление управления персоналом отвечает управление по работе с персоналом, реализующее следующие направления работы: кадровое администрирование, привлечение и адаптация персонала, обучение и развитие, поощрение и мотивация, аттестация работников, социальные гарантии, безопасность.

Цель и задачи исследования. В проведенном осенью 2019 г. исследовании реализуемая университетом кадровая политика исследовалась и фиксировалась, прежде всего, через отношение к ней и ее восприятие самими сотрудниками организации. Анализ документов, формальных деклараций, дорожной карты университета, которые также были проанализированы как часть работы по выстраиванию целостного кейса, в данном случае имеют второстепенную роль, так как работа опирается на идею о первичности организационной культуры и восприятия сотрудников для понимания эффективности управленческих практик [14]. Целью исследования являлось проведение всестороннего системного анализа реализации кадровой политики ТюмГУ как активно развивающегося университета, сопровождающейся институционализацией и закреплением в нормативной и повседневной практиках различных функций УЧР, в контексте реализации программы повышения конкурентоспособности и продвижения вузов России в международных академических рейтингах.

Задачи исследования: проанализировать степень зрелости кадровой политики в ТюмГУ как одном из ведущих российских университетов; выявить и описать

развивающиеся направления управления человеческими ресурсами в ТюмГУ; определить степень открытости и конкретности процедуры найма новых сотрудников, отношение к привлечению сотрудников из других вузов, иностранных, из бизнеса; изучить основные направления мотивации сотрудников к работе в университете, а также роль материального стимулирования; проанализировать имеющиеся методы адаптации новых сотрудников; оценить существующие методы оценки сотрудников и их эффективность, удовлетворенность ими, их влияние на академическую карьеру; выявить наличие или отсутствие стратегического управления человеческими ресурсами, вписанность в стратегию университета представления о его сотрудниках, наличие и доступность кадровой политики как документа, вовлеченность сотрудников в кадровую политику университета, централизованное планирование по кадрам и компетенциям, количеству и качеству сотрудников; оценить восприятие HR-бренда университета, а также способы работы с уволившимися сотрудниками; выявить характеристики работы с инициативами сотрудников, направления развития разных категорий сотрудников, оценить программы поддержки талантов, кадрового резерва; определить восприятие сотрудниками эффективности выстроенных способов обратных связей в университете, а также субъективное ощущение справедливости в области карьерных продвижений, вознаграждений.

Для реализации поставленных задач были разработаны четыре вариации одного гайда для полустандартизованных интервью, включающих более 25 вопросов. Опрос был проведен среди 25 респондентов – представителей Тюменского государственного университета, работающих на административно-управленческих должностях (проректор, директор, заведующий кафедрой или лабораторией), а также научно-педагогических работников (профессор, доцент, научный сотрудник). Помимо этого, интервью были взяты у представителей управления по работе с персоналом. В выборке также была учтена и заложена диверсификация по полу и возрасту респондентов.

Структура гайда интервью. В гайд были включены ретроспективные вопросы (оценка прошлых фактов), а также интроспективные вопросы (оценка нынешних событий и мнения по отношению к ним). Помимо этого, вопросы касались как мнения респондента о существующем положении дел, так и фактов, касающихся его собственного опыта. План каждого интервью состоит из пяти структурных блоков:

1. Мнение о степени зрелости системы УЧР и ее сконцентрированности / распределенности.
2. Наличие и выраженность основных функций УЧР: найм, отбор, подбор, планирование, мотивация, стимулирование, оценка, адаптация, а также определение субъектов ответственности за реализацию данных функций.
3. Наличие и выраженность стратегического управления человеческими ресурсами.
4. Оценка возможностей развития сотрудников.
5. Оценка ощущения субъективного комфорта, справедливости, «человекоориентированности» системы управления.

Результаты исследования

Степень зрелости системы УЧР

Сотрудники отмечают, что система управления человеческими ресурсами в Тюменском государственном университете достаточно выстроена и успешно функционирует, но при этом все еще находится в процессе достраивания. На данный момент нельзя сказать, что она существует как зрелая система, однако наблюдается тенденция к повышению степени зрелости, поскольку система работает и совершенствуется: *«Конечно, строится. То есть, нельзя сказать, что выстроена окончательно, потому что этот процесс бесконечный. По мере развития университета, это будет все изменяться, изменяться, и надо постоянно ее перестраивать и перестраивать»* (муж., до 35 лет). Отмечается, что централизованная система УЧР иногда не добирается до задач образовательных, исследовательских подразделений, в собственной работе подразделений преобладает «дифференциация над интеграцией». Результаты больше отмечаются и замечаются миддл- и топ-менеджментом; представители HR-служб считают, что система выстроена примерно на 70%, и сильна в областях рекрутинга и повышения квалификации. При этом многие вопросы традиционно решаются на местах: *«У директоров институтов есть полномочия на принятие решений, в том числе и по премированию, стимулированию, наказанию, координации деятельности сотрудников»* (жен., 36–65 лет). Другие сотрудники, видя проректора по персоналу и сильную службу центральным звеном, характеризуют систему как в целом выстроенную. Подчеркивается роль проректора по персоналу – нового человека, его команды: *«Там действительно что-то изменилось с новым нашим проректором, он старается проводить мероприятия, выявлять людей, которые способны развиваться в соответствии с нашими новыми нормами и целями»* (муж., 36–65 лет). Также значимую роль сыграли обновленные и открытые информационные каналы, где представлена информация по найму, отбору и др.

Наличие и выраженность основных функций УЧР

Оценка степени открытости и конкурентности процедуры найма новых сотрудников. Найм новых сотрудников в развивающихся и трансформирующихся российских университетах на фоне растущей конкуренции за высококвалифицированные кадры, с одной стороны, ставит на повестку вопрос академического рекрутинга, с другой стороны, актуализирует проблематизацию инбридинга как характерной черты российских университетов [15–17].

Процедура найма в ТюмГУ является в большей степени открытым, конкурентным и честным процессом, по утверждениям информантов. Все необходимые документы, требования, критерии можно найти на сайте, они находятся в открытом доступе: *«Очень радует, что в этом году появился реальный конкурс, который раньше был скорее мнимым. На мой взгляд, очень важно, что это стал действительно конкурс, то есть люди стали конкурировать за места»* (жен., 35–65 лет).

Также используется практика размещения вакансий на ресурсах типа HeadHunter для привлечения сотрудников. Инбридинг как характеристика многих российских высших образовательных учреждений, судя по результатам исследования, не является основой кадровой политики в ТюмГУ. *«Процесс на сто процентов открытый. На конкурсной основе происходит найм персонала. Во всех хэнд хантерах и прочих информация размещается, и ко мне как к руководителю подразделения очень часто обращаются с других территорий люди, которые готовы приехать, просят рассмотреть кандидатуру»* (жен., 35–65 лет).

Задачи найма решает управление по работе с персоналом, возглавляемое проректором по работе с персоналом и организационному развитию; к этой деятельности привлекаются и другие субъекты и подразделения. Процедуру найма можно разделить на два процесса: рекрутинг и трудоустройство. Рекрутингом, как правило, занимаются непосредственные руководители подразделений, которые больше осведомлены о том, какой человек им нужен, поскольку кадровая служба не всегда может найти нужного кандидата: *«При этом вы можете получить в работники человека “семи пядей во лбу”, но он может не вписываться в вашу корпоративную культуру, или в ваш, скажем так, микроклимат, который вы стремитесь организовать, как руководитель в своем подразделении»* (жен., 35–65 лет). Поэтому к процессу найма активно привлекаются непосредственные руководители подразделений, что свидетельствует о тенденции распределения функций УЧР в подразделениях организации. Фиксируются эксперименты в процедурах найма и отбора, например открытый отбор в Школе перспективных исследований или тщательный многоступенчатый отбор кандидатов на позиции тьюторов, включающий не только собеседования-интервью, но и проведение деловых игр по моделированию различных ситуаций в общении со студентами.

Оценка процедуры подбора и привлечения сотрудников. Подавляющее большинство информантов отмечают необходимость привлечения сотрудников из других вузов, организаций, иностранных сотрудников, а также представителей бизнеса для повышения конкурентоспособности организации и роста ее человеческого капитала. При этом респондентами выделяются две точки зрения на данный процесс:

1. Привлечение новых сотрудников должно осуществляться перманентно, поскольку позволяет обмениваться опытом, коммуницировать и выстраивать новые связи и отношения. Инбридинг является нежелательным явлением. *«Я считаю, что активнее нужно привлекать, потому что наука – это интернациональная штука, кооперация, коллаборация – это все приветствуется, реализуется. Я считаю, это правильный путь»* (муж., 35–65 лет).

2. Основной костяк сотрудников должен оставаться, кадры со стороны должны привлекаться умеренно, для обогащения внутриуниверситетской среды. *«Самый стабильный правильный коллектив должен быть, обязательный костяк, который сохраняется и движется, а все остальные – это некие вкрапления на*

разных формах занятости, которые будут обогащать среду» (жен., 35–65 лет).

Положительное отношение к внешнему найму поддерживается экспансивной университетской стратегией по целенаправленному хантингу сильных и перспективных сотрудников из других университетов. Этому сопутствует фиксируемая респондентами трансформация культуры и ценностей организации со стабильности на мобильность, особенно среди молодых сотрудников: *«Основной состав у нас так считает, что “где родился, там и пригодился”. Не все склонны к какой-то мобильности. Но молодые ребята университета подрастают, они уже начинают смотреть куда-то на сторону»* (жен., 36–65 лет). В связи с активным поиском новых моделей трудовых отношений часто меняются, обновляются контракты. Разработан и создан особый контракт для иностранных сотрудников. При этом многими отмечается, что в России совершенно не сформирован рынок труда НПП, нет удобной единой площадки для этого.

Мотивация сотрудников к работе в университете. Анализ литературы показывает, что возникает необходимость пересмотра традиционных систем стимулирования и создания новых моделей мотивации сотрудников в университете [18, 19].

Нами было выделено несколько типов мотивации сотрудников к работе в университете, зафиксированных респондентами:

1. Мотив профессиональных интересов, возможность участия в проектной, научной, преподавательской деятельности.

2. Мотив престижа. Причастность к ТюмГУ воспринимается информантами как отражение определенного статуса, репутации, что укрепляет самоидентификацию сотрудников: *«Я работаю в престижном месте»*.

3. Мотив свободы. ТюмГУ привлекает информантов свободой выбора действий, большим спектром возможностей реализации интереса, академическими свободами.

4. Мотив саморазвития. Респонденты как сотрудники знаниевой организации очень ценят возможность постоянного саморазвития, предоставляемую организацией.

5. Финансовый мотив. Здесь мнения информантов расходятся: одни считают, что заработная плата является достаточным мотивом в настоящее время для работы в университете, другие подчеркивают, что данный мотив – не главный, указывая на интерес как более высокий в иерархии мотивов.

6. «Атмосферный» мотив. Этот мотив сложно категоризировать и придать ему объективное выражение, поскольку он определяется информантами на достаточно абстрактном уровне – *«нравится атмосфера»*, что указывает на ценность особой атмосферы научных организаций.

7. Мотив безвыходности. Отсутствие опыта работы в других сферах деятельности: стандартизованный путь многих работников вуза начинался в качестве студента, аспиранта, что впоследствии позволяло занять определенную должность в университете. Такая категория информантов считает, что *«кроме университета идти*

некуда, поэтому останемся здесь». Стоит отметить, что таких респондентов немного.

Что касается динамики мотивации, то информанты отмечают, что мотив свободы и стабильности постепенно теряет свое значение: свободы становится меньше, трудовые контракты – жестче, регламентов появляется больше. Стабильность же консервативной по своей сути сферы образования все больше сменяется активными трансформациями в деятельности. Это рядом информантов приветствуется, а другими – встречается без оптимизма. В то же время финансовый мотив укрепляется, что в целом свидетельствует о процессе корпоративизации университета (доминирование рациональных рыночных отношений) и постепенном дополнении главенствующего мотива интереса и свободы мотивом финансовой устойчивости.

Материальное стимулирование. Материальное стимулирование привлекло особое внимание исследователей: как правило, обосновывается необходимость его изменения [20] и предлагаются новые меры по повышению эффективности материального стимулирования, совершенствованию процедур.

Информанты отмечают, что система материального стимулирования, которая существует в университете, достаточно понятна и прозрачна. Нельзя сказать, что она абсолютно ясна, поскольку наблюдается постоянная трансформация критериев оценки: системе материального стимулирования не хватает стабильности. Стимулирование в основном происходит по формальным количественным показателям: написание статей, участие в конференциях и т.д. Посредством показателей, заложенных в эффективных контрактах, КРП, происходит дополнительное стимулирование сотрудников. В целом же отмечается ее понятность: каждый человек может посмотреть, какое денежное вознаграждение можно получить за тот или иной вид деятельности. *«Да, тоже понятно, у них там показатели, видимые в контрактах. Они понимают, за что. У них есть возможность разные виды деятельности осуществлять. Они понимают, что за них будут поощрены»* (муж., 36–65 лет). Таким образом, понятная и прозрачная для сотрудников система материального стимулирования является привлекательной частью модели реализуемой кадровой политики.

Оценка методов адаптации новых сотрудников. Особое внимание в отечественной литературе уделяется специфике адаптации молодых преподавателей, отмечаются недостатки децентрализованного подхода к адаптации новых сотрудников [21]. Помимо профессионального компонента [22], исследователи акцентируют внимание и на психологической составляющей адаптации молодых сотрудников [23].

В ТюмГУ такая система адаптации присутствует и совершенствуется, что является в целом редкостью для университетов как организаций. Сотрудники имеют представление о данной системе или даже принимали участие в мероприятиях по адаптации. *«Есть адаптационные сессии. То есть они приходят, их погружают в культуру, наверное, в ценности университета, они разбираются в каких-то более формальных вещах: система документооборота, организационно-*

функциональная система, какие-то вещи, связанные с охраной труда и так далее» (муж., 36–65 лет).

Наряду с этим существует и неформальная адаптация (локальная), которая проявляется через общение с коллегами из того или иного подразделения, через помощь в освоении программ, знакомство с университетскими подразделениями и т.д. *«Вот процесс адаптации, по себе могу сказать, что здесь какого-то наставника нету. И по специализированным компьютерным программам мануалов тоже нету. Единственное, помощь и взаимовыручка – обращаешься к людям, всегда помогают»* (муж., 36–65 лет). Безусловно, значимую роль также традиционно играет взаимодействие с непосредственным руководителем. Развитие программ адаптации разных категорий сотрудников говорит о заботе о сотрудниках как части кадровой политики, что отмечается многими информантами.

Оценка методов оценивания сотрудников. Все большее внимание привлекают вопросы оценки персонала в вузе и стоящие за ними вопросы построения карт или моделей компетенций разных категорий сотрудников. Оценка представляется необходимым элементом системы стратегического управления университетом [24].

Оценка работы сотрудников в ТюмГУ ведется на различных уровнях: выполнение эффективного контракта, оценка преподавания (для ППС), оценка научной деятельности. В основном оценка сотрудников происходит через показатели результативности: наличие статей, участие в конференциях, подготовка студентов к конференциям, олимпиадам, наличие учебно-методических разработок и т.д. Отмечается необходимость гибкости при оценивании деятельности сотрудников. *«К примеру, сейчас я работаю заведующей кафедрой, и я не написала ни одну статью за этот год. Потому что проходит система адаптации тебя как человека, способного на какую-либо деятельность, происходит “вливание” в коллектив и, к сожалению, огромное количество времени уходит на различные поручения, ответы и т.д. (...) У меня два гранта, и проблема сейчас состоит в том, что мне элементарно некогда делать гранты, потому что когда? То есть здесь вот тоже, нужно ли оценивать так или нет?»* (жен., до 35 лет). Можно зафиксировать общую удовлетворенность системой оценки и ее регулярный пересмотр с целью поиска оптимальной модели.

Стратегическое управление человеческими ресурсами

Кадровая политика является важной частью системы управления конкурентоспособностью в российских университетах, однако, как замечают ряд авторов, «находится на крайне низком уровне, при этом наиболее важный ресурс в виде человеческого капитала управляется недостаточно эффективно, что снижает конкурентоспособность вузов» [25]. Целостных исследований кадровой политики университетов в российской литературе довольно мало. Авторы подобных исследований отмечают, что «еще не сложился окончательный консенсус по вопросу дизайна эффективной кадровой политики университетов и набора организа-

ционных решений, связанных с внедрением эффективных инструментов: рекрутинга, развития, мотивации и повышения вовлеченности ключевого персонала отечественных университетов» [26. С. 151], и описывают институциональные изменения, влияющие на реорганизацию кадровой политики, такие как смена университетского менеджмента с ориентацией на стратегические изменения в условиях высокой неопределенности и риска, массовое привлечение новых кадров, работа с талантами, трансформация корпоративной культуры, направленная на рост вовлеченности персонала [26].

Представление о сотрудниках в организации. Большинство респондентов уверены, что в стратегических документах организации указано представление о его сотрудниках как ключевом ресурсе. Даже при невозможности указать на конкретные документы (стратегия, миссия, дорожная карта), у сотрудников есть четкое ощущение своей значимости.

Наличие и доступность кадровой политики как документа. Наличие собственного стратегического документа в области кадровой политики в российских университетах – большая редкость. Ряд отечественных исследователей обращают внимание на «недостаточную проработанность положений кадровой политики университета. Несмотря на формулирование отдельных ее элементов в положениях и регламентирующих документах структурных подразделений... самостоятельный документ, закрепляющий принципы, правила и нормы работы с персоналом, соответствующие цели достижения стратегии развития вуза, отсутствует» [27. С. 26].

Однако в ТюмГУ такой документ есть, он находится в открытом доступе для сотрудников и регулярно дорабатывается. Ответы респондентов свидетельствуют, что сотрудники знают о нем, знают, где его можно посмотреть. Что касается иных нормативных и регламентирующих документов из области кадрового дела, то высокий уровень корпоративности способствует беспрепятственному обеспечению сотрудников необходимыми документами. Внутренний портал «Вместе» аккумулирует необходимую нормативно-правовую базу, которая доступна любому сотруднику.

Способы вовлечения сотрудников в кадровую политику. В отечественной литературе подчеркивается необходимость измерения вовлеченности сотрудников университета и называются такие важные факторы для ее роста, как «информированность о происходящих в вузе процессах, возможность доносить свое мнение до руководства вуза, справедливость действий руководства по разрешению проблем, возможность проявления инициативы и свобода действий, а также уважительное отношение к персоналу» [28. С. 81].

Можно выделить основные способы участия сотрудников ТюмГУ в кадровой политике:

1. Анкетирование, получение обратной связи. Во-первых, анкетирование по уже принятым решениям (насколько устраивает или не устраивает тот или иной аспект, проект и т.д.). Во-вторых, анкетирование по рассматриваемым решениям (обсуждение проектов документов, приказов и т.д.). Оба способа активно используются и упоминаются респондентами.

2. Работа в кадровой комиссии. Сотрудники могут принять экспертное участие в принятии решений. Новые кадры проходят процедуру конкурса, и для оценки их потенциала и вынесения решения о принятии необходимо наличие в кадровой комиссии специалистов из той же области.

3. Формирование своей команды (в большей степени применимо для уровня миддл- и топ-менеджмента). Принятие решений относительно найма кадров, их мотивации, адаптации, карьерного роста.

Наличие централизованного планирования по кадрам. Важность кадрового планирования и прогнозирования как части кадровой политики подчеркивается рядом авторов с указанием на неэффективность использования кадрового потенциала, невостребованность новых компетенций сотрудников, отсутствие регулярного мониторинга кадров [29].

В ТюмГУ можно отметить тенденцию к формированию централизованного планирования по кадрам. Цели такого планирования исходят из стратегической программы «5-100»: она сейчас является основным документом, который определяет вектор развития как всего университета, так и кадровой политики в частности. Решения принимают несколько стейкхолдеров: заведующие кафедрами, директора институтов, проректоры, ректор. Рядовые сотрудники, как правило, не осведомлены о таком планировании, но высказывают предположения, что оно точно есть либо необходимо.

Формирование внешнего HR-бренда и способы работы с уволившимися сотрудниками. Рост требований к конкурентоспособности университетов затронул и необходимость позиционирования себя как работодателя, выстраивания собственного HR-бренда. Данная проблематика пока очень слабо освещена в российской исследовательской литературе; особо подчеркивается роль информационной открытости [20].

ТюмГУ, по мнению сотрудников, достаточно активно продвигается в медиaprостранстве, благодаря чему становится заметен и популярен. Деятельность по формированию HR-бренда также ведется, она способствует привлечению сотрудников из разных стран и регионов. «Да. Неслучайно преподаватели из других вузов, из других регионов хотели бы попасть к нам. Во всяком случае они участвуют в конкурсе, заявляют на конкурс наряду с теми, кто уже работает, поэтому я думаю, что да. Это во-первых. А во-вторых, это стабильность, он существует достаточно давно, это не как фирма-однодневка. Столько лет на рынке образовательных услуг, пользуется высокой репутацией, хорошей, положительной» (жен., 36–65 лет).

Существуют выраженные и одобряемые сообществом сотрудников действия по формированию HR-бренда (сайт, брендированная страница HeadHunter), что соответствует стремлению к большей открытости и конкурентности.

Оценка возможностей развития сотрудников

Поддержка инициатив. Одним из измерений человеческого капитала организации является способность и возможность сотрудников совершенствовать

свою деятельность, реализовывать инициативы [30]. Рядом авторов рассматриваются вопросы, связанные с формированием благоприятной инициативной среды для сотрудников университета, показывается возможность привлечения сотрудников с высоким потенциалом, исследуются их потребности, показывается, что они заинтересованы в общеуниверситетских программах развития кадрового потенциала, расширении форм коммуникаций с руководством вуза, возможностях реализации инициатив и их консолидации со стратегией развития университета [31].

Как свидетельствуют респонденты, инициативы сотрудников в ТюмГУ, как правило, поощряются, часто принимаются к рассмотрению и находят свое воплощение в жизни. Это – одна из сильных сторон кадровой политики университета. Инициативы можно разделить на два уровня:

1. Локальные (небольшие, связанные с подразделением). Это местные инициативы, связанные с проведением тематических конференций, круглых столов, мастер-классов, открытых занятий и т.д. Как правило, их согласование и реализация проходят на локальном уровне, достаточно обратиться к руководителю подразделения и получить ответ.

2. Масштабные (в рамках всего университета). Это стратегические инициативы, связанные с формированием различных подразделений, направленные на развитие определенных отраслей университета, их трансформацию. Подобные проекты предлагаются и обсуждаются на стратегических сессиях, решение о их принятии или непринятии принимают уже административные единицы более высокого уровня – проректоры, ректор. Наличие стратегических сессий, куда привлекаются разные категории сотрудников, подчеркнуто имеют положительную роль.

Развитие персонала. Современная динамично развивающаяся организация заботится о развитии своих сотрудников [14], и университеты – не исключение. Развитие сотрудников должно быть стратегическим, т.е. структурированным таким образом, чтобы персонал мог удовлетворять как свои собственные, так и институциональные потребности [32].

В ТюмГУ можно наблюдать достаточно большое количество возможностей для такого развития. Как отмечают информанты, вузовская среда сама подталкивает к развитию, участию в семинарах, тренингах, вебинарах, конференциях – саморазвитие и самообразование является необходимой компетенцией в университете.

Можно выделить несколько форматов:

1. Курсы повышения квалификации. Они доступны, открыты для всех сотрудников. С одной стороны, это обязательное условие для выборов по конкурсу, – нужно постоянно повышать свою квалификацию; с другой стороны, это возможность получить нужные и релевантные знания и навыки.

2. Стратегические сессии – формат, который был инициирован программой «5-100» и направлен на обсуждение модели университета и его стратегических приоритетов.

3. Тренинги, тематические школы.

4. Обучение, переподготовка. Получение дополнительного образования (причем бесплатного) достаточно привлекательно для сотрудников.

Достаточное и даже избыточное количество программ развития сотрудников сочетается с их некоторой хаотичностью и говорит как о стремлении охватить разные категории и компетенции сотрудников, так и о перспективах данного направления.

Оценка ощущения субъективного комфорта, справедливости, «человекоориентированности» системы управления

Принцип эффективной обратной связи. Эффективная обратная связь представляет собой важный фактор поддержки здорового микроклимата в организации: исследования показывают, что отношение непосредственного руководителя к обратной связи определяет ощущение благоприятности рабочей среды, моральное состояние и уровень профессионального выгорания сотрудников [33]. Воспринимаемая организационная поддержка и ориентация на обратную связь были определены как важные факторы в отношениях руководителей и подчиненных.

Вопросы о качестве обратной связи в ТюмГУ показали, что данный показатель оценивается высоко (примерно 7–8 баллов из 10): многие сотрудники подчеркивали, что сам ректор и многие руководители открыты к диалогу, обсуждению рабочих ситуаций, к инициативам или критике. Выстроенность коммуникации в университете находится на достаточно высоком уровне, причем как на локальном уровне (внутри кафедр, институтов), так и на общеуниверситетском (административные подразделения, ректорат). Таким образом, принцип эффективной обратной связи реализуется на достаточно высоком уровне, что говорит об открытости системы управления в отношении запросов сотрудников.

Принцип справедливости. Когда дело доходит до выявления и удовлетворения психологических потребностей людей в организации, становятся существенными ориентация на личностный рост, ощущение чувства цели, ощущение призвания, ощущение справедливости и контроля над своей работой, что в совокупности связано с меньшим профессиональным выгоранием [34]. Культура справедливости во многом определяется существующим стилем лидерства и, безусловно, воспринимается отчасти субъективно, однако в совокупной исследованной выборке сотрудников ТюмГУ виден четкий паттерн: в отношении самих себя сотрудники утверждали, что данный принцип реализуется на достаточно высоком уровне и проблем со справедливым подходом относительно вознаграждений, карьерных продвижений не возникает. В ответах респондентов можно выделить два принципа относительно справедливости: уравнивающий принцип и распределяющий принцип, где первый требует, чтобы все были равны и получали одинаково, а второй предлагает распределение благ по заслугам (сколько сделал, столько и получил). Университет, судя по ответам респондентов, старается придерживаться второго принципа.

Выводы

1. Система УЧР в проанализированной организации – Тюменском государственном университете – формируется по корпоративной модели развития HR: диверсифицируются функции, формализуются процедуры, происходит постепенная централизация функций УЧР от подразделений к единой службе. При этом, в соответствии с принципами управления изменениями, все перемены обсуждаются с сотрудниками, поэтому выстраиваемая система вызывает в большей степени одобрение.

2. Значительную роль в развитии системы УЧР играет наличие сильного лидера и стратегической ставки на HR, что привлекает достаточные материальные и интеллектуальные ресурсы в данную область. HR выступает полноправным партнером в обсуждении вопросов развития организации и достижения ее стратегических целей по росту международной конкурентоспособности. Большую роль также играют высоко оцениваемые выстроенные внутренние коммуникации и система обратной связи.

3. Система планомерно уходит от инбридинга (найма собственных выпускников) и стабильности в открытость и мобильность, активный «хантинг» талантливых сотрудников. При этом у организации объективно имеются хорошие материальные возможности привлекать лучшие кадры, создавая для них благоприятные условия.

4. Наличие регулярно пересматриваемой и дополняемой кадровой политики и стратегического видения УЧР свидетельствует о как минимум средней степени зрелости УЧР в организации.

5. В целом не обнаруживается конфликта между видением развития системы УЧР, кадровой политики и ее принципов у представителей управления персоналом, руководства и рядовых сотрудников, хотя вопрос баланса между централизацией функций УЧР и их распределением на подразделения (факультеты, кафедры, институты) остается открытым и дискуссионным.

Подводя итог, можно утверждать, что проанализированный кейс свидетельствует о том, что среди успешных ведущих российских университетов укрепляется тренд корпоративизации и адаптации корпоративных инструментов к университетской среде, в частности закрепляются и развиваются функции УЧР, формируются кадровая политика и стратегия. Это выражается в более открытом и конкурентном найме новых сотрудников, пересмотре системы оценки сотрудников и типов контрактов, появлении и развитии стратегических инструментов управления человеческим капиталом организации, заботе о развитии сотрудников, их адаптации и мотивации.

На фоне вовлекающего лидерства данные процессы вызывают минимальное сопротивление сотрудников и в целом находят поддержку и одобрение, хоть и не всегда соответствуют исторически сложившейся системе управления человеческими ресурсами в российских университетах и являются новшеством.

ЛИТЕРАТУРА

- Morgan G. Images of organization. San Francisco : SAGE, 2006. 504 p. URL: https://books.google.ru/books?id=a_W8jXt4_eMC&pg=PP7&hl=ru&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false (accessed: 10.04.2020).
- Wolf M. Why Globalization Works. London : Yale University Press, 2004. 398 p. URL: https://books.google.ru/books/about/Why_Globalization_Works.html?id=mpv_P3kmoC4C&redir_esc=y (accessed: 10.04.2020).
- Giroux D., Karmis D., Rouillard C. Between the managerial and the democratic university: governance structure and academic freedom as sites of political struggle // *Studies in Social Justice*. 2015. Vol. 9, is. 2. P. 142–158. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Between-the-Managerial-and-the-Democratic-Structure-Giroux-Karmis/7d88389b6aac51ceb07435148953c170400b8843> (accessed: 10.04.2020).
- Ридингс Б. Университет в руинах / пер. с англ. А.М. Корбуа. М. : ГУ-ВШЭ, 2010. 304 с. URL: http://sibfrontier.ru/wp-content/uploads/2015/03/Ridings_Universitet-v-ruinah.pdf (дата обращения: 10.04.2020).
- Winter R. Academic manager or managed academic? Academic identity schisms in higher education // *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2009. Vol. 31, is. 2. P. 121–131. DOI: 10.1080/1360080090282583.
- Другова Е.А. Природа конфликта администраторов и научно-педагогических работников в российских университетах // *Университетское управление: практика и анализ*. 2018. Т. 22, № 2. С. 72–82. DOI: 10.15826/umpa.2018.02.018.
- Nixon J. Higher education and the public good: Imagining the University. New York : Continuum, 2011. 176 p. URL: <http://en.bookfi.net/book/1435421> (accessed: 10.04.2020).
- Фрумин И.Д., Салми Д. Российские вузы в конкуренции университетов мирового класса // *Вопросы образования*. 2007. № 3. С. 5–45. URL: <https://vo.hse.ru/data/2010/12/31/1208181956/1.pdf> (дата обращения: 10.04.2020).
- McVitty D. Wicked problems: how could universities be better at change? // *Wonkhe electronic journal*. 2020. URL: <https://wonkhe.com/blogs/wicked-problems-how-could-universities-be-better-at-change/> (accessed: 10.04.2020).
- Владимиров В. Организационная структура российских вузов // *Высшее образование в России*. 2001. № 5. С. 6–11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-struktura-rossijskih-vuzov> (дата обращения: 10.04.2020).
- Другова Е.А., Блинов В.Н., Калачикова О.Н., Климова Т.В., Попова Е.В., Смирнова О.С. Скрытые и явные лидеры изменений в университетах. Обзор конференции «HR-тренд 2018. Партизаны перемен» // *Университетское управление: практика и анализ*. 2018. Т. 22, № 5. С. 111–117. URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/200> (дата обращения: 10.04.2020).
- Lozano J., Peris J., Aristizábal A.B., Hueso A. Competencies in Higher Education: a Critical Analysis from the Capabilities Approach // *Journal of Philosophy of Education*. 2012. Vol. 46, is. 1. P. 132–147. DOI: 10.1111/j.1467-9752.2011.00839.x.
- Schwartz J. Talent Edge 2020: Blueprints for the New Normal // *Deloitte*. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/talent-edge-2020-blueprints-for-the-new-normal.html?id=us%253Ael%253Adc%253Aredirect> (accessed: 10.04.2020).
- Schneider B., Barbera K. The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture. New York : Oxford University Press, 2014. 753 p. URL: <https://b-ok.cc/book/2374556/3fc9e3> (accessed: 10.04.2020).
- Другова Е.А., Нужина Н.И., Коряковцева П.В. Международный академический рекрутинг в ведущих российских университетах: текущее состояние и перспективы развития // *Университетское управление: практика и анализ*. 2016. № 1. С. 32–43. URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/310> (дата обращения: 10.04.2020).
- Тарадина Л.Д., Ракитин А.А. Привлечение к управлению университетами руководителей из бизнеса: возможности и риски // *Университетское управление: практика и анализ*. 2016. № 1. С. 44–50. URL: https://www.umj.ru/jour/article/view/311?locale=ru_RU (дата обращения: 10.04.2020).
- Юдкевич М.М., Горелова О.Ю. Академический инбридинг: причины и последствия // *Университетское управление: практика и анализ*. 2015. № 1. С. 73–83. URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/257> (дата обращения: 10.04.2020).

18. Гуцу Е.Г., Чилипенко Ю.Ю. Модель внутрикафедрального управления мотивацией преподавателя вуза // Высшее образование в России. 2018. Т. 27, № 12. С. 69–78. DOI: 10.31992/0869-3617-2018-27-12-69-78.
19. Харитонов Е.А., Михайлов О.В., Харитонов Н.Е. О рейтинговой системе мотивации научно-педагогической деятельности // Высшее образование в России. 2014. № 5. С. 153–156. URL: <https://vovr.elpub.ru/jour/article/view/660/0> (дата обращения: 10.04.2020).
20. Лазарев Г.И., Мартыненко О.О., Лазарев И.Г. Новые стратегии вуза в развитии кадрового потенциала // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 1. С. 53–63. URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/255> (дата обращения: 10.04.2020).
21. Алавердов А.Р., Алавердова Т.П. Организация процесса профессиональной и психологической адаптации молодых преподавателей высшей школы // Высшее образование в России. 2016. № 4. С. 5–16. URL: <https://vovr.elpub.ru/jour/article/view/404> (дата обращения: 10.04.2020).
22. Бондарева Е.П., Сергеев С.А. Факторы профессиональной адаптации молодых преподавателей вуза // Знание. Понимание. Умение. 2016. № 2. С. 258–266. DOI: 10.17805/zpu.2016.2.23.
23. Гершкович Т.Б. Особенности профессиональной адаптации преподавателя вуза: результаты исследования // Образование и наука. 2003. № 1 (19). С. 68–81. URL: <https://viviophica.com/articles/education/363756> (дата обращения: 10.04.2020).
24. Попова Е.А., Ибрагимов М.Х. Оценка персонала как необходимый элемент системы стратегического управления университетом // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21, № 2. С. 53–64. DOI: 10.15826/umpra.2017.02.020.
25. Латышев А.С., Похолоков Ю.П., Червач М.Ю., Шадская А.Н. Управление конкурентоспособностью современного российского университета: состояние, вызовы и ответы // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21, № 5. С. 6–16. DOI: 10.15826/umpra.2017.05.057.
26. Сорокин А.Н., Латышев А.С., Грибовский М.В. К истории развития и перспективам эффективной кадровой политики современного конкурентоспособного университета в России // Вестник Томского государственного университета. 2019. № 448. С. 150–160. DOI: 10.17223/15617793/448/19.
27. Бугров Д.В., Пономарева О.Я., Федорова А.Э. Концептуальные вопросы развития кадрового потенциала университета // Университетское управление: практика и анализ. 2016. Т. 101, № 1. С. 17–29. URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/308> (дата обращения: 10.04.2020).
28. Масалова Ю.А. Исследование вовлеченности профессорско-преподавательского состава университета // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 1. С. 76–82. URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/316> (дата обращения: 10.04.2020).
29. Фадеева И.М., Шаманаев П.А., Соколова М.Ю. Управление кадровым потенциалом исследовательского университета на основе информационных систем // Университетское управление: практика и анализ. 2011. № 6. С. 23–31. URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/566> (дата обращения: 10.04.2020).
30. Суханова Е.А., Ковалева Т.М., Зоткин А.О. Инициативная среда университета как механизм управления персоналом в условиях трансформации // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 1. С. 90–97. URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/318/0> (дата обращения: 10.04.2020).
31. Кудашкина Л.А., Соколов Д.Н. Стимулы к участию в программе кадрового резерва университета у работников с высоким потенциалом // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 1. С. 109–114. URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/320> (дата обращения: 10.04.2020).
32. Webb G. Understanding Staff Development. Buckingham : Open University Press. 1996. 134 p. URL: https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Understanding%20Staff%20Development&publication_year=1996&author=Webb%20CG (accessed: 10.04.2020).
33. Borden L., Levy P. Leader Arrogance and Subordinate Outcomes: the Role of Feedback Processes // Journal of Business and Psychology. 2018. Vol. 33, is. 3. P. 345–364. DOI: 10.1007/s10869-017-9501-1.
34. Hakanen J., Dierendonck D. Servant-Leadership and Life Satisfaction: the Mediating Role of Justice, Job Control, and Burnout // The International Journal of Servant-Leadership. 2011. Vol. 7, is. 1. P. 253–261. URL: https://www.researchgate.net/publication/263726776_Servant-Leadership_and_Life_Satisfaction_The_Mediating_Role_of_Justice_Job_Control_and_Burnout (accessed: 10.04.2020).

Elena A. Drugova, Tomsk State University (Tomsk, Russian Federation); Tyumen State University (Tyumen, Russian Federation).
E-mail: e.a.drugova@gmail.com

Irina B. Pleshkevich, Tomsk State University (Tomsk, Russian Federation); Tyumen State University (Tyumen, Russian Federation).
E-mail: irina.pleshkevich2014@yandex.ru

PERSONNEL POLICY AS A KEY RESOURCE OF THE UNIVERSITY GLOBAL COMPETITIVENESS: A CASE OF TYUMEN STATE UNIVERSITY

Keywords: university management; personnel policy; human resources; leadership; university development; globalization; talent management; staff development.

The article discusses the development of management practices in universities as specific knowledge-intensive organizations. It is shown that globalization has affected the university management through the widespread dissemination of the principles of neoliberalism, corporatization of universities and implementation of effective management practices in higher education. The role of the impact of global rankings on university governance principles is also highlighted. It is demonstrated that contemporary issues related to the development of human resources management in organizations can also be observed in the research agenda related to Russian universities. However, these studies are shown as fragmented, and a comprehensive picture of the transformation of human resources management in leading Russian universities has not been presented so far. The purpose of the article is to describe a unique holistic case of the formation and development of personnel policy as a key resource for increasing global competitiveness at Tyumen State University, one of the leading Russian universities. The study was conducted among 25 employees of Tyumen State University utilizing a semi-formalized interview method. Four variations of the interview guide were developed for different categories of personnel (top management, middle management, regular employees (teaching and research staff), representatives of HR department). The guides included more than 25 questions regarding the perception of the human resources management system at the university. The study showed that the human resources management system at Tyumen State University was formed due to the corporate development requirements. A significant role in it is played by the strong leader and a strategic vision of personnel processes. The HRM system at the university is moving away from inbreeding towards openness and the active hiring and support of talents. Key conclusions about the characteristics of the developed model of personnel policy are given, conclusions about the degree of the model's maturity are drawn. The case demonstrates strengthening of the trend of universities corporatization and adaptation of corporate tools to the university environment. It is particularly manifested through the transformation of personnel policy and related processes. The data obtained may be used as a base for recommendations for improving the HRM system at Russian universities as a key resource for increasing global competitiveness.

REFERENCES

1. Morgan, G. (2006) *Images of Organization*. San Francisco: SAGE. [Online] Available from: https://books.google.ru/books?id=a_W8jXt4_eMC&pg=PP7&hl=ru&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false
2. Wolf, M. (2004) *Why Globalization Works*. London: Yale University Press. [Online] Available from: https://books.google.ru/books/about/Why_Globalization_Works.html?id=mpv_P3kmoC4C&redir_esc=y

3. Giroux, D., Karmis, D. & Rouillard, C. (2015) Between the Managerial and the Democratic University: Governance Structure and Academic Freedom as Sites of Political Struggle. *Studies in Social Justice*. 9(2). pp. 142–158. [Online] Available from: <https://www.semanticscholar.org/paper/Between-the-Managerial-and-the-Democratic-Structure-Giroux-Karmis/7d88389b6aac51ceb07435148953c170400b8843>
4. Readings, B. (2010) *Universitet v ruinakh* [University in Ruins]. Translated from English by A.M. Korbut. Moscow: HSE. [Online] Available from: http://sibfrontier.ru/wp-content/uploads/2015/03/Ridings_Universitet-v-ruinah.pdf
5. Winter, R. (2009). Academic Manager or Managed Academic? Academic Identity Schisms in Higher Education. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 31(2). pp. 121–131. DOI: 10.1080/13600800902825835
6. Drugova, E.A. (2018) The nature of academic-administrator conflicts in Russian universities. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz – University Management: Practice and Analysis*. 22(2). pp. 72–78. (In Russian). DOI: 10.15826/umpa.2018.02.018
7. Nixon, J. (2011) *Higher Education and the Public Good: Imagining the University*. New York: Continuum.
8. Froumin, I.D. & Salmi, D. (2007) Russian Universities in the Competition of World-Class Universities. *Voprosy obrazovaniya – Educational Studies*. 3. pp. 5–45. (In Russian). [Online] Available from: <https://vo.hse.ru/data/2010/12/31/1208181956/1.pdf>
9. McVitty, D. (2020) *Wicked Problems: How Could Universities Be Better at Change?* [Online] Available from: <https://wonkhe.com/blogs/wicked-problems-how-could-universities-be-better-at-change/>
10. Vladimirov, V. (2001) Organizatsionnaya struktura rossiyskikh vuzov [Organizational Structure of Russian Universities]. *Vysshee obrazovanie v Rossii – Higher Education in Russia*. 5. pp. 6–11. [Online] Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-struktura-rossiyskikh-vuzov>
11. Drugova, E.A., Blinov, V.N., Kalachikova, O.N., Klimova, T.V., Popova, E.V. & Smirnova, O.S. (2018) Hidden and Visible Leaders of Change in Universities. Review of the Conference “HR-Trend 2018. Partisans of Change”. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz – University Management: Practice and Analysis*. 22(5). pp. 111–117. (In Russian). [Online] Available from: <https://www.umj.ru/jour/article/view/200>
12. Lozano, J., Peris, J., Aristizábal, A.B. & Hueso, A. (2012) Competencies in Higher Education: A Critical Analysis from the Capabilities Approach. *Journal of Philosophy of Education*. 46(1). pp. 132–147. DOI: 10.1111/j.1467-9752.2011.00839.x
13. Schwartz, J. (2020) *Talent Edge 2020: Blueprints for the New Normal*. [Online] Available from: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/talent-edge-2020-blueprints-for-the-new-normal.html?id=us%253Ael%253Adc%253Aredirect>
14. Schneider, B. & Barbera, K. (2014) *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. New York: Oxford University Press.
15. Drugova, E.A., Nuzhina, N.I. & Koryakovtseva, P.V. (2016) International academic recruitment at the leading Russian universities: current position and prospects of further development. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz – University Management: Practice and Analysis*. 1. pp. 32–43. (In Russian). [Online] Available from: <https://www.umj.ru/jour/article/view/310>
16. Taradina, L.D. & Rakitin, A.A. (2016) Recruiting Senior Managers from Business to Leadership Roles at Russian Universities: Advantages and Risks. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz – University Management: Practice and Analysis*. 1. pp. 44–50. (In Russian). [Online] Available from: https://www.umj.ru/jour/article/view/311?locale=ru_RU
17. Yudkevich, M.M. & Gorelova, O.Yu. (2015) Academic Inbreeding: Causes and Consequences. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz – University Management: Practice and Analysis*. 1. pp. 73–83. (In Russian). [Online] Available from: <https://www.umj.ru/jour/article/view/257>
18. Gucu, E.G. & Chilipenok, Yu.Yu. (2018) Intra-Department Model of University Teacher’s Motivation Management. *Vysshee obrazovanie v Rossii – Higher Education in Russia*. 27(12). pp. 69–78. (In Russian). DOI: 10.31992/0869-3617-2018-27-12-69-78
19. Kharitonov, E.A., Mikhaylov, O.V. & Kharitonov, N.E. (2014) The Opinion About the Rating System in National Research University. *Vysshee obrazovanie v Rossii – Higher Education in Russia*. 5. pp. 153–156. (In Russian). [Online] Available from: <https://vovr.elpub.ru/jour/article/view/660/0>
20. Lazarev, G.I., Martynenko, O.O. & Lazarev, I.G. (2015) New Strategies for the University’s Human Resource Development. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz – University Management: Practice and Analysis*. 1. pp. 53–63. [Online] Available from: <https://www.umj.ru/jour/article/view/255>
21. Alaverdov, A.R. & Alaverdova, T.P. (2016) Organization of Primary Professional and Psychological Adaptation of Young University Professors. *Vysshee obrazovanie v Rossii – Higher Education in Russia*. 4. pp. 5–16. [Online] Available from: <https://vovr.elpub.ru/jour/article/view/404>
22. Bondareva, E.P. & Sergeev, S.A. (2016) Factors of Professional Adaptation of Early Career University Faculty. *Znanie. Ponimanie. Umenie – Knowledge. Understanding. Skills*. 2. pp. 258–266. (In Russian). DOI: 10.17805/zpu.2016.2.23
23. Gershkovich, T.B. (2003) Features of Professional Adaptation of a University Teacher: Research Results. *Obrazovanie i nauka – Education and Science*. 1(19). pp. 68–81. [Online] Available from: <https://vivliophica.com/articles/education/363756>
24. Popova, E.A. & Ibragimova, M.H. (2017) Personnel Evaluation as an Essential Element of the University Strategic Management. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz – University Management: Practice and Analysis*. 21(2). pp. 53–64. (In Russian). DOI: 10.15826/umpa.2017.02.020
25. Latyshev, A.S., Pokholkov, Yu.P., Chervach, M.Yu. & Shadskaya, A.N. (2017) Managing Competitiveness of Contemporary Russian University: Status, Challenges and Responses. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz – University Management: Practice and Analysis*. 21(5). pp. 6–16. (In Russian). DOI: 10.15826/umpa.2017.05.057
26. Sorokin, A.N., Latyshev, A.S. & Gribovskiy, M.V. (2019) The History of the Development and the Prospects of an Effective Personnel Policy of a Modern Competitive University in Russia. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta – Tomsk State University Journal*. 448. pp. 150–160. (In Russian). DOI: 10.17223/15617793/448/19
27. Bugrov, D.V., Ponomareva, O.Ya. & Fedorova, A.E. (2016) Conceptual Aspects of Developing University Personnel Potential. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz – University Management: Practice and Analysis*. 101(1). pp. 17–29. (In Russian). [Online] Available from: <https://www.umj.ru/jour/article/view/308>
28. Masalova, Yu.A. (2016) Research of Employee University Engagement. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz – University Management: Practice and Analysis*. 1. pp. 76–82. (In Russian). [Online] Available from: <https://www.umj.ru/jour/article/view/316>
29. Fadeeva, I.M., Shamanaev, P.A. & Sokolova, M.Yu. (2011) Research University Human Resources Management Based on Information Systems. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz – University Management: Practice and Analysis*. 6. pp. 23–31. (In Russian). [Online] Available from: <https://www.umj.ru/jour/article/view/566>
30. Suhanova, E.A., Kovaleva, T.M. & Zotkin, A.O. (2016). Initiative University Environment as the Mechanism of Personnel Management in Transformation Context. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz – University Management: Practice and Analysis*. 1. pp. 90–97. (In Russian). [Online] Available from: <https://www.umj.ru/jour/article/view/318/0>
31. Kudashkina, L.A. & Sokolov, D.N. (2016) High Potential Workers Incentives for Participating in Talent Pool. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz – University Management: Practice and Analysis*. 1. pp. 109–114. (In Russian). [Online] Available from: <https://www.umj.ru/jour/article/view/320>
32. Webb, G. (1996) *Understanding Staff Development*. Buckingham: Open University Press. [Online] Available from: https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Understanding%20Staff%20Development&publication_year=1996&author=Webb%20CG
33. Borden, L. & Levy, P. (2018) Leader Arrogance and Subordinate Outcomes: the Role of Feedback Processes. *Journal of Business and Psychology*. 33(3). pp. 345–364. DOI: 10.1007/s10869-017-9501-1
34. Hakanen, J. & Dierendonck, D. (2011) Servant-Leadership and Life Satisfaction: The Mediating Role of Justice, Job Control, and Burnout. *The International Journal of Servant-Leadership*. 7(1). pp. 253–261. [Online] Available from: https://www.researchgate.net/publication/263726776_Servant-Leadership_and_Life_Satisfaction_The_Mediating_Role_of_Justice_Job_Control_and_Burnout