

Ирина Борисовна Плешкевич

ассистент кафедры социологии Национального исследовательского
Томского государственного университета,
младший научный сотрудник сетевого исследовательского центра
«Человек, природа, технологии»
Тюменского государственного университета,
Томск, Тюмень, Россия;
e-mail: irina.pleshkevich2014@yandex.ru

***Елена Анатольевна Другова***

к. ф. н., М. Ед.,
научный сотрудник Центра социологии высшего образования
Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики»;
научный сотрудник сетевого исследовательского центра
«Человек, природа, технологии»
Тюменского государственного университета
Москва, Тюмень, Россия;
e-mail: e.a.drugova@gmail.com

***Татьяна Владимировна Климова***

начальник управления персонала Национального
исследовательского Томского государственного университета,
младший научный сотрудник сетевого исследовательского центра
«Человек, природа, технологии» Тюменского
государственного университета,
Томск, Тюмень, Россия;
e-mail: tvk0001@mail.ru



Привлечь и удержать: особенности кадровой политики ведущих российских университетов (кейс ДВФУ)

УДК: 37.08

DOI: 10.24412/2079-0910-2021-4-150-171

Кадровая политика является важной составляющей трансформационных процессов в российских университетах, однако целостного описания кейсов формирования системы управления человеческими ресурсами в ведущих российских университетах в исследовательской литературе встречается очень мало. Цель работы — анализ кадровой политики и описание системы управления человеческими ресурсами (УЧР) в Дальневосточном федеральном университете, трансформировавшейся во многом благодаря влиянию программы академического превосходства «Проект 5–100». Задачи работы: определить степень зрелости этой системы, выявить и описать ее стратегическую роль и направления развития, проанализировать основные функции (наем, подбор, мотивация, адаптация, оценка сотрудников, развитие, работа

© Плешкевич И.Б., Другова Е.А., Климова Т.В., 2021

с инициативами). Методы: 1) анализ открытых источников и документов (сайт, программа развития университета); 2) полуструктурированные интервью с топ- и мидл-менеджментом (проректоры, директора институтов, руководители подразделений), рядовыми сотрудниками (ППС и НПС). Результаты исследования показали, что область УЧР находится в активной стадии выстраивания: реализуются новые проекты, реформируется система управления. При этом вузу свойственна децентрализация управления, и многие функции УЧР (подбор, мотивация, адаптация) реализуются подразделениями самостоятельно. Вуз решает проблему с недостаточной доступностью квалифицированных кадров короткими контрактами, дистанционным взаимодействием, привлечением талантов через представление возможности для реализации инициативных проектов. Нематериальная мотивация играет большую роль, при этом система материального стимулирования также находится на удовлетворительном уровне. В области оценки сотрудников востребована более универсальная модель. Кадровая политика играет значимую роль в стратегии развития университета. Результаты исследования могут помочь в осмыслении трансформационных процессов в ведущих российских университетах, дать примеры успешных проектов в области университетской кадровой политики.

Ключевые слова: кадровая политика, развитие университетов, развитие талантов, мотивация, академическая карьера, программа академического превосходства, «Проект 5–100».

Благодарность

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».

Введение

Кадровая политика является важной составляющей трансформационных процессов в российских университетах [Громыко, 2004]. В последнее время значительно выросло число аналитических и исследовательских работ, осмысляющих ее содержание и значение, возможные варианты развития и инструменты [Хлебович, 2016]. В разных работах, посвященных тем или иным аспектам этой темы, учитываются контексты специфики национальных [Другова, Плешкевич, 2020] и региональных задач, стоящих перед университетами [Журильская, 2017], характеристики человеческого капитала и демографической ситуации, трансформации академической профессии [Сорокин, Латышев, Грибовский, 2019], развитие научной деятельности.

Среди инструментов кадровой политики особое внимание привлекают эффективный контракт [Трифонов, 2016], методики внутреннего кадрового аудита вузов [Архипова и др., 2013], методики оценки кадрового обеспечения [Борисова, Галимова, 2020; Туманов, 2014]. При этом за последние 10 лет можно наблюдать развитие внимания к вопросам формирования кадровых резервов [Петрова и др., 2019; Кальмай и др., 2016], вопросам профессионализации управления университетами. Кадровые политики появляются как верхнеуровневые стратегические документы, тесно связанные с общей стратегией университета [Воеводкин, 2018], определяющие ключевые проекты в области привлечения, удержания, развития сотрудников раз-

ных категорий. Часто они выступают составной частью стратегии развития, сформированной под влиянием запроса со стороны государства (стратегических проектов и программ Министерства образования и науки, таких как «Проект 5–100», «Приоритет–2030» [Серебряков, 2021]). При этом целостных кейсов, описывающих сущность и итоги реализации кадровых политик университетов, очень мало: публикации в этой области часто или носят обзорно-рекомендательный характер [Воеводкин, 2018], или описывают отдельные характеристики и результаты реализуемых в области управления персоналом проектов.

Мало изучены, как пишут К.В. Зиньковский и Д.И. Хлебович, «тренды поведенческих изменений, возникающие вследствие новых кадровых политик в вузах, факторы, приводящие к дифференциации таких политик, а также оценка влияния институциональных изменений на сущность, содержание и приоритеты кадровых политик» [Зиньковский, Хлебович, 2014, с. 139]. В связи с этим, на фоне малой освещенности темы кадровых политик университетов в принципе, особо актуальным становится описание таких целостных кейсов, анализ которых может продемонстрировать общее движение университетов в области профессионализации и корпоративизации в управлении кадрами: общие и различающиеся черты формируемых и трансформируемых систем управления человеческими ресурсами (УЧР), а также как успешные проекты, так и проекты, которые не смогли привнести новое качество в область управления кадрами.

Основные черты кадровой политики ведущих российских университетов — участников «Проекта 5–100»

На фоне слабой представленности кадровой политики университетов как особого фокуса управления в описанной практике и существующих исследованиях особенно интересными представляются кейсы университетов, входящих в группу лидеров: национальных исследовательских и крупных федеральных университетов, университетов — участников «Проекта 5–100». Очень четко формулирующие свою стратегию и публикующие ее в открытом пространстве, они часто становятся флагманами перемен, полигонами апробации новых проектов и идей, отработки новых решений в разных областях развития университета, в том числе в области управления кадрами. Эти вузы, активно внедряющие инновации, выступают проводником изменений, а их организацию кадровой политики можно отнести к типу «академического развития» [Зиньковский, Хлебович, 2014]. Именно поэтому их опыт особенно интересен для изучения. Так, исследование кадровой политики НИЯУ МИФИ, проведенное в 2020 г., показало, что она «формализована в верхнеуровневых стратегических документах; отстроились процессы, связанные с наймом и отбором иностранных сотрудников, в результате чего наблюдается значительный рост их числа; важную роль стали играть глобальные партнеры, формирующие заказ на реализацию программ развития кадров; создана комфортная среда для апробации инициатив и предоставлены избыточные возможности профессионального развития» [Другова и др., 2021, с. 9].

Исследование анонимного лидерского университета, позиционирующего себя как предпринимательский, проведенное в 2020 г., показало, что «университет находится на переходе от академической к бизнес-культуре, что характеризуется уме-

ренным кризисом, сменой норм (от стабильности к инициативности) и представлений (от гарантий к внутреннему предпринимательству). В рамках кадровой политики зафиксирован переход системы найма в большую открытость, смену ориентиров системы мотивации в сторону материальной, укрепление ориентации на индикаторы и показатели эффективности, обновление управленческого состава, укрепление HR-бренда. Зафиксированы действия по преодолению дефицита человеческих ресурсов, формированию интегрированной предпринимательской культуры, поддержке соответствующих ценностей, созданию стимулирующего академического оплота» [Другова, Плешкевич, 2020, с. 76].

Исследование кадровой политики Тюменского государственного университета, проведенное в 2019 г., показало, что система управления человеческим ресурсами (УЧР) там «формируется по корпоративной модели развития HR: диверсифицируются функции, формализуются процедуры, происходит постепенная централизация функций УЧР от подразделений к единой службе» [Другова, Плешкевич, 2021, с. 176]. Значительную роль в развитии системы УЧР играют: наличие сильного лидера, наличие стратегической ставки на HR, высоко оцениваемые выстроенные внутренние коммуникации и система обратной связи, развитая система академического «хантинга» и уход от «инбридинга» [Там же].

Ряд важных характеристик описанных университетских кадровых политик, как показали исследования, появился благодаря прямому или косвенному влиянию участия университетов в «Проекте 5–100». Больше системных описаний кадровых политик российских университетов-лидеров в русскоязычной научной литературе на момент подготовки данной работы не обнаружено. В связи с этим в данной работе ставится цель описания особенностей кадровой политики в еще одном ведущем российском университете — Дальневосточном федеральном университете (ДФУ), важном центре образования и науки на востоке России, активно развивающемся в последние годы, в том числе во многом благодаря поддержке «Проекта 5–100».

Особенности состояния человеческого капитала на Дальнем Востоке

Дальневосточный федеральный университет (ДФУ) — расположенный в г. Владивостоке федеральный университет, основанный в 2011 г. в результате объединения четырех вузов: Дальневосточного государственного университета (ДВГУ), Дальневосточного государственного технического университета (ДВГТУ), Тихоокеанского государственного экономического университета (ТГЭУ) и Уссурийского государственного педагогического института (УГПИ). Университет ведет свою историю от Восточного института — первого высшего учебного заведения на Дальнем Востоке⁵. Существенная черта этого региона, обусловленная его историей и географическим положением и сохраняющаяся по сегодняшний день, — это дефицит квалифицированных кадров. Этот дефицит ощущается в самых разных сферах,

⁵ История ДФУ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.dvfu.ru/about/history/> (дата обращения: 15.10.2021).

от туризма⁶ до инженерно-строительной отрасли⁷. Наибольший дефицит кадров в ДФО, как отмечается, «наблюдается в таких отраслях, как добыча угля и металлических руд, строительство и производство стройматериалов, а также в сельском хозяйстве, рыболовстве и аквакультуре, пищевой промышленности <...>. На 1 июля 2019 г. заявленная работодателями потребность в работниках на Дальнем Востоке составила 259 тысяч человек»⁸. Это ожидаемо связывается в том числе и с недостаточным развитием образовательной инфраструктуры⁹, но и сама система высшей школы хронически испытывает дефицит кадров. Так, в монографии Е.В. Васильевой, посвященной научным кадрам Дальнего Востока на этапе вторичной институционализации отечественной науки в первой половине XX столетия, указано на проблему убыли ученых в результате эмиграции, репрессий и миграции, которая решалась в основном за счет принудительной мобилизации специалистов из центра и привлечения выпускников местных вузов [Родный, 2020]. «Несмотря на все добровольные и принудительные привлечения, нехватка научных кадров ощущалась постоянно. Даже в 1956 г., когда Дальний Восток заселялся весьма интенсивно, численность ученых была на 10% меньше запланированной государственными органами», — указывает Е.В. Васильева [Васильева, 2017, с. 50].

В Концепции создания и развития Дальневосточного федерального университета указано, что «создание Дальневосточного федерального университета является вторым в российской истории Дальнего Востока системным инновационным проектом в области образования и науки, который в условиях нарастающих социально-экономических проблем в Дальневосточном регионе (ослабление экономических связей Дальнего Востока с европейской частью России, ориентация экономики на сырьевые отрасли, демографический спад и возрастающий миграционный отток трудоспособного населения) создает условия для опережающего развития экономики, привлечения инвестиций, повышения качества жизни населения Дальнего Востока и в конечном итоге влияет на укрепление национальной безопасности России» [Концепция создания..., 2008, с. 53]. Амбициозные задачи, возложенные на университет, а также общая сложная ситуация с человеческим капиталом в регионе не могли не отразиться на его кадровой политике.

⁶ Сфера туризма на Дальнем Востоке испытывает дефицит квалифицированных кадров — Федерация рестораторов и отельеров [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.interfax-russia.ru/far-east/news/sfera-turizma-na-dalнем-vostoke-ispytyvaet-deficit-kvalificirovannyh-kadrov-federaciya-restoratorov-i-oteleroв> (дата обращения: 15.10.2021).

⁷ Нехватка кадров, денег и территории: проблемы строительной отрасли Дальнего Востока и Приморья обсудили на ВЭФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.news1.ru/vlad/2019/09/05/183635/> (дата обращения: 15.10.2021).

⁸ Боторева Е. Широков заявил о необходимости введения льгот и преференций для системы образования на Дальнем Востоке [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.pnp.ru/social/shirokov-zayavil-o-neobkhodimosti-igot-i-preferenciy-dlya-sistemy-obrazovaniya-na-dalнем-vostoke.html> (дата обращения: 15.10.2021).

⁹ Там же.

Формирование и трансформация кадровой политики в ДВФУ в 2015–2020 гг.

Анализ открытых источников показывает, что трансформация системы УЧР в ДВФУ началась с момента присвоения университету статуса федерального в 2011 г. Для целенаправленной работы с человеческим капиталом в ДВФУ был создан департамент управления персоналом. Новому подразделению ставились задачи привлечения и развития персонала.

К моменту вхождения в «Проект 5–100» в 2013 г. ДВФУ значительно отличался от других вузов-участников степенью развития системы УЧР. В то время как вузы массово приступили к созданию новых структур или реформированию прежних для решения задач привлечения и развития человеческого капитала, зафиксированных в программах развития университетов, ДВФУ уже имел централизованную структуру управления персоналом с заведенными функциями подбора, оценки, развития, мотивации персонала¹⁰. Но и для ДВФУ проект повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров стал новым этапом развития системы УЧР. Было принято решение о создании позиции проректора по персоналу с еще большим расширением функционала: появились направления по укреплению каналов обратной связи от сотрудников, регулярной оценке удовлетворенности персонала, повышению эффективности работы разных категорий сотрудников¹¹. К этому моменту команда ДВФУ одной из первых прошла программу по сопровождению стратегического развития в МШУ «Сколково». На выходе университет имел амбициозные проекты «Управление 2.0» и «Образование 2.0», направленные на повышение эффективности работы университета — с точки зрения как образовательного процесса, так и организационных процессов¹². Реализация этих проектов требовала существенной трансформации работы с человеческим капиталом университета.

В 2016 г. произошла смена руководства ДВФУ; важной задачей того периода стал переход на иную финансовую модель, в связи с чем многие проекты были пересмотрены. Позиция проректора по персоналу была упразднена, функционал перераспределен.

Следующим этапом трансформации системы УЧР в ДВФУ стало создание департамента развития научно-педагогических кадров в 2019 г. Новые требования к образовательному процессу потребовали изменений кадрового состава, была проведена оценка деятельности и достижений ППС, реформирован кадровый конкурс, пересмотрен подход к повышению квалификации. Результатом выдилось

¹⁰ В ДВФУ обсудили модернизацию системы повышения квалификации преподавателей и сотрудников [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.dvfu.ru/news/fevu-news/v-dvfu-obsudili-modernizaciu-sistemy-povyshenia-kvalifikacii-prepodavatelej-i-sotrudnikov/?date=2021-04-18&PAGEN_2=3%3Fshow_desktop_mode%3Dtrue?show_desktop_mode=true (дата обращения: 15.10.2021).

¹¹ В ДВФУ реализуется масштабный план по повышению уровня удовлетворенности сотрудников [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.dvfu.ru/expertise/news/events/plan-uroven-udevletvorenosti-dvfu/?PAGEN_3=5&bxajaxid=5b7dd5a9360cb15169145983ce1aeb54 (дата обращения: 15.10.2021).

¹² Там же.

высокое вовлечение сотрудников в процессы изменений, в новые идеи по развитию университета.

На момент написания данной работы (2021) основные функции УЧР сосредоточены в двух департаментах: департаменте управления персоналом и департаменте развития научно-педагогических кадров¹³, подчиняющихся разным проректорам. Департамент управления персоналом состоит из отдела развития персонала и кадровой политики и отдела кадрового делопроизводства. В основные задачи отдела развития персонала входят: разработка и организация процесса оценки и аттестации персонала, организация процесса замещения вакантных должностей категорий административно-управленческого персонала, разработка и реализация системы мотивации персонала. Задачи отдела кадрового делопроизводства: организация кадрового оформления и учета работников университета, организация ведения личных дел работников¹⁴. Основные функции департамента развития научно-педагогических кадров: реализация кадровой политики ДВФУ в отношении научно-педагогического состава, привлечение и оценка научно-педагогических кадров, разработка и проведение мероприятий, направленных на развитие научно-педагогических кадров¹⁵.

ДВФУ последовательно усиливал позиции в международном научно-образовательном пространстве. В мировом рейтинге *QS World University Rankings* в 2021 г. вуз занял 461-е место, поднявшись на 32 позиции по сравнению с 2020 годом¹⁶. Руководство университета утверждает, что «Проект 5–100» помог университету стать драйвером развития всего макрорегиона, и сегодня ДВФУ стал центром инноваций для всего Дальнего Востока¹⁷. Достижение таких высоких результатов связано со многими факторами: повышением публикационной активности ученых, проведением прорывных научных исследований, открытием новых институтов, поддержанием плодотворной связи с крупными технологическими предприятиями. Очевидно, что немаловажную роль в этом процессе играет человеческий капитал: практики работы с сотрудниками оказывают значительное влияние на состояние и развитие всего университета в целом. «Проект 5–100» дал толчок для активного изменения способов работы с человеческими ресурсами.

¹³ Департамент развития научно-педагогических кадров [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.dvfu.ru/about/rectorate/4915/the-department-of-development-of-scientific-pedagogical-personnel/> (дата обращения: 15.10.2021).

¹⁴ Департамент управления персоналом [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.dvfu.ru/about/rectorate/32416/the-department-of-personnel-management/> (дата обращения: 15.10.2021).

¹⁵ Департамент развития научно-педагогических кадров [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.dvfu.ru/about/rectorate/4915/the-department-of-development-of-scientific-pedagogical-personnel/> (дата обращения: 15.10.2021).

¹⁶ ДВФУ закрепился в топ-500 лучших университетов мира по рейтингу QS [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.dvfu.ru/news/fevu-news/dvfu_zakrepilsya_v_top_500_luchshikh_universitetov_mira_reytinga_qs/ (дата обращения: 15.10.2021).

¹⁷ Курбатов А. «Проект 5–100» умер, да здравствует «Приоритет-2030»? [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://stop100.ru/about/mass-media/143590/> (дата обращения: 15.10.2021).

Методология исследования

Цели и задачи

Цель исследования: проведение системного анализа осуществления кадровой политики ДВФУ и практик управления человеческими ресурсами в контексте активного развития университета (участие в программе повышения конкурентоспособности и продвижения вузов России в международных рейтингах).

Задачи исследования:

- анализ степени зрелости системы УЧР в ДВФУ;
- выявление и описание развивающихся направлений системы УЧР в ДВФУ в рамках реализации «Проекта 5–100»;
- анализ и определение степени выраженности и развития основных функций УЧР в ДВФУ (наем, подбор, мотивация, адаптация, оценка сотрудников);
- выявление основных характеристик стратегического управления человеческими ресурсами;
- выявление специфики работы с инициативами сотрудников, направлений развития разных категорий персонала;
- определение восприятия сотрудниками эффективности выстроенных способов обратных связей в университете, а также субъективное ощущение справедливости в области карьерных продвижений, вознаграждений.

Материалы и методы

Практики УЧР в ДВФУ рассматриваются через субъективное восприятие сотрудников университета. Анализ документов, дорожной карты, программы развития университета использовались при построении целостного кейса в качестве второстепенных источников информации, поскольку работа исходит из предпосылки о первичности организационной культуры и восприятия сотрудников для понимания эффективности управленческих практик [Schneider, Barbera, 2014].

Для реализации поставленных задач были разработаны четыре вариации одного гайда для полустандартизованных интервью, включающих более 25 вопросов. Опрос был проведен среди 25 информантов — представителей ДВФУ. Из них: 5 представителей административно-управленческого персонала, топ-менеджмента (проректор, директор института, начальники отделов), 9 представителей мидл-менеджмента (заместители директоров, руководители департаментов, руководители школ), 10 рядовых сотрудников (профессора, доценты, старшие преподаватели, ассистенты, научные сотрудники), а также 1 представитель кадровой службы. Выборка осуществлялась целевым способом, была заложена диверсификация по полу, возрасту информантов и структурным подразделениям.

Структура гайда интервью

В гайд были включены как ретроспективные (оценка прошлых фактов), так и интроспективные вопросы (оценка нынешних событий и мнения относительно них). Часть вопросов носила оценочный характер, касалась мнения сотрудников о существующем положении дел; часть вопросов касалась личного опыта информантов. План каждого интервью состоял из пяти структурных блоков: мнение о степени зрелости системы УЧР и ее особенностях; наличие и выраженность основных функций УЧР: прием, отбор, подбор, мотивация, стимулирование, оценка, адапта-

ция, а также определение субъектов ответственности за реализацию этих функций; наличие и выраженность стратегического управления человеческими ресурсами; оценка возможностей развития сотрудников и поддержка инициатив; оценка ощущения субъективного комфорта, справедливости, «человеко-ориентированности» системы управления.

Результаты исследования

Степень зрелости системы УЧР

Система УЧР, по мнению большинства сотрудников, находится на стадии выстраивания. *«Реформирование и реструктуризация идет. Мне кажется, что эти механизмы у нас только отстраиваются»* (Жен., рядовой сотрудник, до 35 лет).

Децентрализованные процессы, недостаточно скоординированное распределение функциональных обязанностей, реструктуризация подразделений — это те трудности, которые встречаются на пути к построению эффективной системы УЧР и описываются сотрудниками. Удаленность Дальнего Востока от большинства крупных образовательных центров и других городов вносит определенную специфику: информанты отмечают постоянный дефицит кадров. *«Здесь кадровая проблема — это основная проблема, в отличие от большинства других университетов группы “5–100”, потому что здесь просто нет людей. Вообще никаких»* (Муж., топ-менеджмент, 36–65 лет).

Процесс объединения университетов также определил особенности системы УЧР: *«Ситуация разная, потому что с тех пор как наши вузы объединились, уже все-таки культура сложилась какая-то общая, но какая-то своя специфика в школах осталась, гуманитарные науки, естественные, физики, химики — все по-разному работают с кадрами»* (Муж., рядовой сотрудник, 36–65 лет).

Наличие и выраженность основных функций УЧР

Оценка степени открытости и конкурентности процедуры найма новых сотрудников

Процесс найма новых сотрудников в университете характеризуется формальной открытостью — вакансии находятся в свободном доступе, подать документы на конкурс может любой желающий. Однако фактически процедура найма скорее закрытая, так как реальная конкуренция достаточно низкая: *«Открытый в каком смысле? Технически — открытый, мы всех рады видеть. Фактически — закрытый, потому что без сверхусилий человек не будет рассматривать вакансию ДВФУ. В ИТМО будет, в Физтехе будет, а в ДВФУ — не будет»* (Муж., топ-менеджмент, 36–65 лет).

Сама конкурсная процедура достаточно стандартна, централизована. ППС предоставляют свои достижения, им присваиваются баллы. Для прохождения по конкурсу необходимо набрать определенное количество баллов.

Респонденты выделяют несколько проблемных аспектов процедуры найма. Во-первых, дефицит человеческих ресурсов, обусловленный территориальной спецификой. *«На работу в ДВФУ устраиваются те, кто поблизости. Теоретически могут откуда угодно подать заявление, но это бывает довольно редко, поэтому у нас здесь проблемы с человеческим капиталом <...> Это наша специфика владиво-*

стокская, что рынок человеческого капитала у нас крайне ограничен» (Муж., рядовой сотрудник, 36–65 лет).

Во-вторых, формализация конкурсной процедуры. Снижается роль кафедры и руководителя подразделения в процессе принятия решений и абсолютизируются количественные показатели. «В ДВФУ сложилась такая ситуация, что мы никак повлиять не можем. То есть если раньше была система, где мы на уровне школ отбирали себе преподавателей, которых считали нужным, с тем базовым образованием и с набором тех компетенций, которые нужны мне, допустим, как руководителю подразделения, чтобы они закрывали мне ту или иную ветвь развития, то сейчас у нас существует специальный орган — конкурсная комиссия» (Жен., мидл-менеджмент, 36–65 лет). «Мы видим вот по этой кадровой таблице, что туда занесено все, что во всем многообразии должен делать преподаватель: и наука, и методическая деятельность, и организационные мероприятия. И за этим зачастую теряется сам преподаватель, потому что можно быть хорошим ученым, но плохим преподавателем, а по баллам, по критериям — ты проходишь. А можно организовывать кучу мероприятий, писать методички, но не соответствовать высокому званию доцента, профессора по критериям... вот здесь больше какая-то комплексная экспертная оценка требуется, а табличка чересчур универсальна» (Жен., мидл-менеджмент, 36–65 лет).

В-третьих, ограниченный функционал департамента развития научно-педагогических кадров: «Система университета, которая объявляет конкурсы, никак не занимается наймом сотрудников <...> Сама процедура поиска ограничивается только размещением какого-то объявления, и ясно, что результативность почти нулевая <...> Если у меня есть какая-то нагрузка, но нет преподавателя, значит, руки в ноги, я начинаю бегать, звонить, уговаривать, и что-то обещать, чтобы появился такой человек» (Муж., мидл-менеджмент, 36–65 лет).

В целом можно говорить о централизованной системе найма новых сотрудников в ДВФУ. Система открыта, но реальный конкурс небольшой, что влияет на сохранение академического инбридинга.

Оценка процедуры подбора и привлечения сотрудников

Университет испытывает дефицит человеческого капитала и старается привлекать и удерживать сотрудников. Подбор сотрудников зачастую происходит силами самих подразделений, что обосновано спецификой их деятельности. ДВФУ реализует программу *Visiting Professors* (визит-профессора), благодаря которой есть возможность привлекать ученых из других стран, однако университету, в силу географического положения региона, достаточно сложно конкурировать с другими вузами. «Нам очень сложно создать такие условия, которые были бы конкурентны по сравнению с предложениями из-за границы и даже Москвы. Эта проблема есть. И приманить оттуда людей — это просто нереально сложно» (Муж., мидл-менеджмент, 36–65 лет).

Альтернативой постоянному месту работы могут являться краткосрочные, гостевые визиты: «Сейчас чаще все-таки бывают форматы более коротких визитов, в течение недели, но скорее как цикл открытых лекций, чем полноценный какой-то курс» (Муж., рядовой сотрудник, до 35 лет).

Неизбежная текучесть и временность лучших кадров — естественные характеристики кадровой системы ДВФУ. По этой причине в качестве нематериальной мотивации привлекаемых сотрудников используется предложение реализации

масштабных и амбициозных проектов: *«Механизмы, которые мы тут используем для привлечения людей, — это всегда штучные механизмы под людей, под коммуникацию, под проект. Можешь ли ты, будучи техническим директором частной космической компании, приехать сюда на два года и здесь поднять космонавтику частную? Можешь сделать так, что у тебя появится здесь частная космическая компания еще одна? Приезжай! Так человек заманивается <...>. Но в целом вот эта механика — приехал, вложил душу в университет, сколько смог, потом уехал»* (Муж., топ-менеджмент, 36–65 лет).

Мотивация сотрудников к работе в университете

Информанты говорят о значимости нематериальной мотивации, которая строится на самореализации, развитии и эмоциональном заряде. В-первых, это возможность общения, постоянного обмена знаниями. Во-вторых, в университете есть возможность объединения людей из разных профессиональных областей. В-третьих, мотив профессиональных интересов, возможность заниматься тем, что действительно важно. В-четвертых, возможность работы со студентами, получение эмоциональной обратной связи вдохновляет сотрудников заниматься преподавательской деятельностью. В-пятых, мотив свободы (в том числе свободного графика работы). В связи с пандемией этот тип мотивации актуализировался среди сотрудников. В-шестых, мотив общественной пользы. Возможность видеть реальные результаты своей деятельности указывает на правильность выбранной профессии и мотивирует продолжать ею заниматься.

Материальное стимулирование

В структуре мотивации сотрудников отдельно анализировалась материальная составляющая. Отмечается, что в последнее время заработные платы стали более конкурентоспособными, а система дополнительного материального стимулирования более прозрачной. *«Она очень понятная. У нас рабочие карты, вот этот эффективный контракт, у нас выплаты отдельно за статьи в Web of Science и Scopus, такое существует раз в год»* (Жен., мидл-менеджмент, старше 65 лет).

Наблюдается децентрализация системы материального стимулирования, поскольку виды активностей детерминируются спецификой подразделений. *«То есть человек видит, какая активность у него будет оценена, <...> в разных школах разные бюджеты, поэтому разные активности учитываются. И возможно даже такое, что одна и та же активность будет стоить разных денег в разных школах, так как имеет разный вес»* (Жен., мидл-менеджмент, 36–65 лет).

Оценка методов адаптации новых сотрудников

Необходимость в централизованной системе адаптации новых сотрудников в ДВФУ отсутствует. Здесь правильнее говорить об отдельных практиках и механизмах, а не о системе целиком, так как в каждом подразделении этот процесс протекает по-своему и зачастую неформально. Процесс онбординга в основном происходит естественным путем и зависит от коллектива. *«Есть очень такая мощная, традиционная, унаследованная нами сторона естественного принятия человека в коллектив, помощь ему, с тех самых времен, когда коллектив — это была какая-то дружная семья, естественная помощь молодым по-прежнему сохраняется, без всякого требования вознаграждения»* (Муж., мидл-менеджмент, 36–65 лет).

Методы оценивания сотрудников

Для ППС существует универсальная балльная система оценки, которая не всегда учитывает виды деятельности, сложно поддающиеся количественному выражению. Однако процесс оценки понятен и осуществляется в период прохождения по курсу. *«Вот эти баллы [которые ты получаешь за разные виды деятельности] — это и есть квинтэссенция твоих усилий, твоих достижений»* (Муж., мидл-менеджмент, 36–65 лет). *«То есть оценивается и учитывается только то, что может быть конкретно измерено. Симпатия студентов к преподавателю может быть как-то измерена? Симпатия коллег? А количество статей в базе данных Scopus видно, количество проектов, которые преподаватель сделал, зафиксировано в виде приказов или в бирже проектов»* (Муж., рядовой сотрудник, 36–65 лет). Оценивание сотрудников также может осуществляться неформально: в виде благодарностей, грамот от дирекции школы или ректората.

Критерии оценивания достаточно унифицированы, для административно-управленческого персонала и мидл-менеджмента отличительным показателем является оценка по результату: *«Здесь смотрят по развитию. Прежде всего это, традиционно, трудоустройство выпускников по специальности. Привлечение как раз практиков, которые читают курсы, — тоже один из критериев»* (Жен., мидл-менеджмент, 36–65 лет).

Стратегическое управление человеческими ресурсами

Представление о сотрудниках в организации

В миссии университета актуализируются идеи относительно сохранения кадрового состава, подготовки кадров для экономики страны, возвращения и привлечения новых сотрудников, что определяет вектор развития работы с кадрами. Представители топ-менеджмента акцентируют внимание на важности и ценности человеческого ресурса в ДВФУ: *«Идея привлечения талантов и их здесь какого-то укоренения вынесена в миссию университета <...>. Поэтому у нас сейчас написано, что у университета задача собирать таланты из России и из-за рубежа и укоренять в экономике макрорегиона через науку и образование»* (Муж., топ-менеджмент, 36–65 лет).

Наличие и доступность кадровой политики как документа

Кадровая политика как единый документ в ДВФУ отсутствует, однако есть различные нормативные акты, положения, которые регламентируют работу сотрудников. Многие документы находятся в открытом доступе на сайте университета. А также все документы сотрудники могут найти во внутриуниверситетской корпоративной системе «Директум».

Наличие централизованного планирования в области УЧР

Стратегическое планирование в области УЧР включает в себя способы привлечения и удержания сотрудников, а также способы воспроизводства кадров: *«Вот есть целое мероприятие, два — «Привлечение и развитие талантливых исследователей и преподавателей, в том числе соотечественников из-за рубежа» и «Развитие систем воспроизводства кадров — обеспечение непрерывного профессионального развития всех категорий сотрудников в университете через модернизацию системы повышения квалификации, профессиональной мотивации сотрудников и так далее» — это у нас прямо помечено в нашем стратегическом документе»* (Муж., топ-менеджмент, до 35 лет).

Существует количественное стратегическое планирование в области УЧР, которое включает в себя определение объема финансирования, часовой фонд и т. д. Стратегию планирования персонала разрабатывает каждое подразделение самостоятельно, так как в разных областях есть запрос на разные компетенции. *«Я думаю, что можно вводить ставки, убирать ставки, в зависимости от задач. И здесь, наверное, хороший хаос, в том смысле, что вуз направлен на развитие и может позволить себе здесь некоторую свободу, это, наверное, хорошо»* (Жен., мидл-менеджмент, 36–65 лет).

Формирование внешнего HR-бренда и способы работы с уволившимися сотрудниками

В ДВФУ ведется целенаправленная работа по созданию бренда университета в целом. Отличительной особенностью позиционирования вуза является его географическое положение — важно понимать, каким образом можно привлечь студентов и преподавателей в университет на Дальнем Востоке. Присутствует необходимость обозначения перспектив.

После реформирования структуры университета был создан кампус, который изначально являлся «изюминкой» ДВФУ, однако со временем акцент на кампусе как на преимуществе стал менее значимым, и теперь особое внимание в брендинге университета уделяется полигону возможностей, предоставляемых вузом. *«В какой-то момент запретили пресс-службе и всем нашим маркетологам использовать кампус как фишку. Мы теперь содержание предлагаем, а кампус он так, фоном»* (Муж., топ-менеджмент, 36–65 лет).

Информанты отмечают: механизмы работы с уволившимися сотрудниками не системны, индивидуальны и различаются от случая к случаю. Руководители подразделений отмечают, что поддерживается связь с уволившимися людьми, особенно если они перешли на схожее место работы (например, в другой вуз). Взаимодействие может продолжаться даже в форме совместных проектов.

Оценка возможностей развития сотрудников

Поддержка инициатив

Работа с инициативами проводится в основном децентрализованно, специальных механизмов продвижения инициатив нет. Однако существуют централизованные сервисы подачи проектов, затрагивающих глобальные аспекты, — трансформация кампуса, создание новых образовательных программ и пр. *«У нас все достаточно хорошо сейчас компьютеризировано, есть личный кабинет и там есть даже такая кнопка — “Подать проект”, то есть если я что-то такое придумал, я могу это изложить и получить какую-то поддержку»* (Муж., мидл-менеджмент, 36–65 лет).

Поддержка инициатив зависит от приоритетов университета. Большинство инициатив поощряется, поддерживается, а для продвижения идеи или проекта зачастую используются горизонтальные связи. Важна роль лидера в продвижении проекта: *«Зависит все, конечно, от воли лидера, наставника, и если он может пробить стену или просто умеет договариваться — это работает»* (Муж., топ-менеджмент, до 35 лет).

Развитие сотрудников, программы поддержки талантов и кадрового резерва

Программы поддержки талантов и конкурсы для сотрудников открытые, каждый принимает решение об участии самостоятельно. *«Моя личная стратегия такая:*

я стараюсь просто поддерживать запрос человека (сотрудника) на образование и саморазвитие, если он возник» (Муж., топ-менеджмент, 36–65 лет). Информанты отмечают, что желание развиваться у сотрудников должно детерминироваться внутренними факторами. Внешние стимулы редко оказываются эффективными.

В университете существовала программа кадрового резерва, которая имела определенные успехи: многие участники заняли руководящие должности в административных структурах. *«Ну, есть там хорошие результаты — кто-то стал заместителем директора школы из ассистента, кто-то реализовал себя, набрался каких-то связей, компетенций и, может быть, в университете не сильно шагнул вперед, но вне университета реализовался»* (Муж., топ-менеджмент, до 35 лет). Также остались возможности для поддержки талантов: успехи ученых и исследователей стимулируются в первую очередь материально.

Однако часть респондентов отмечают разрозненность элементов системы развития сотрудников: *«Считаю, что (эта деятельность) бессистемная: там грант, тут грант, тут услышал, тут сделал. Это вопрос не системы, а отдельного человека»* (Жен., мидл-менеджмент, 36–65 лет).

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

Принцип эффективной обратной связи

По мнению информантов, система обратной связи в ДВФУ довольно устойчива. Средняя оценка такой системы по 10-балльной шкале составляет около 7 баллов. На уровне отдельных институтов и подразделений, как правило, проблем не возникает, однако при переходе на следующую ступень могут образовываться «пробуксовки». Это может быть связано с реорганизацией вуза: *«Есть некоторая, может быть, проблема в коммуникации, это многие признают, может быть, из-за того, что структура очень большая... Может, это является еще последствием того, что было несколько больших самих по себе университетов, которые объединили в еще больший ДВФУ»* (Муж., рядовой сотрудник, до 35 лет).

Для оперативного решения возникающих проблем активно используются горизонтальные связи: *«Верю в личные контакты и еще раз повторюсь, что они все-таки эффективнее, потому что ты можешь лучше описать ситуацию и свой запрос»* (Жен., мидл-менеджмент, 36–65 лет). Через корпоративную систему «Директум» может осуществляться обратная связь, однако сотрудники полагают, что она слишком формализованная. Зачастую процесс передачи информации происходит по другим каналам. *«Если это касается каких-то повторяемых процессов, то я могу запустить службу через “Директум”, это пойдет по уже прописанным маршрутам. А если ситуация какая-то уникальная и маршрута не существует, то, скорее всего, мои личные связи или контакты директора пригодятся»* (Жен., мидл-менеджмент, 36–65 лет).

Принцип справедливости

Реализация принципа справедливости оценивается сотрудниками на уверенном уровне выше среднего — около 7 баллов по 10-балльной шкале, при том, что многими информантами оговаривается, что понятие справедливости субъективно. *«Вот как раз здесь вертикали хорошо работают. Ты хорошо выслужился, ты понятный, ты сделал проекты, реализовал себя — все отлично. Я не помню, чтобы в вузе у нас откуда ни возьми появлялись какие-то странные люди, какие-то назначения»* (Жен.,

мидл-менеджмент, 36–65 лет). «Здесь с дискриминацией я не сталкивался. В целом я бы сказал, что присутствует, как и в любой большой семье, принцип “клювом лучше не щелкать”, и не стоит ждать, пока кто-то принесет что-то на блюдечке. Но с какой-то целенаправленной дискриминацией никогда не сталкивался» (Муж., мидл-менеджмент, 36–65 лет).

Выводы и дискуссия

Университет демонстрирует практики преодоления объективных внешних условий, обусловленных географической спецификой Дальневосточного региона, на пути к созданию конкурентоспособного научно-образовательного центра международного уровня. Дефицит кадров остается основной трудностью вуза [Лазарев и др., 2015], однако эта проблема решается гостевыми визитами известных ученых, привлечением талантов для реализации инициативных проектов, а также сетевыми программами. Подбор новых сотрудников часто происходит целевым образом под определенные проекты и задачи.

Дефицит кадров порождает низкую мобильность сотрудников, ситуацию инбридинга, которая характерна для многих российских университетов [Кузьминов, Юдкевич, 2021]. С одной стороны, это свидетельствует о слабости развития академического рынка и низкой конкуренции, а с другой, говорит о наличии определенных культурных норм в академическом сообществе, определяющих такую закрытость.

Стремление к централизации и унификации многих процессов сменяется децентрализацией и самостоятельностью отдельных департаментов и школ [Там же]. Подбор новых сотрудников, методы оценивания работы НПР, программы и проекты для развития ученых и преподавателей — такие решения в ДВФУ зачастую принимаются автономно и независимо от других подразделений, что и в ряде других российских вузов, как указывают Я.И. Кузьминов и М.М. Юдкевич, «обеспечивает профессиональную и кадровую независимость, быстрое принятие структурных и кадровых решений, возможность профессиональных инноваций» [Там же, с. 220].

Этот тезис подтверждается структурой мотивации сотрудников: преобладание нематериальных факторов в виде академической свободы, самореализации способствует проявлению разного рода инициатив, положительно сказывающихся на развитии вуза: это отмечается и в других исследованиях [Гуцу, Чилипенко, 2018]. Исследование других ведущих вузов России также демонстрирует схожую систему мотивации сотрудников [Другова, Плешкевич, 2020; Другова и др., 2021].

Попытку централизации функций УЧР можно наблюдать на примере методов оценивания сотрудников. Формализация и единообразие количественных показателей показали необходимость введения более гибкой и индивидуализированной системы оценивания кадров, на что указывают и другие исследования в этой области [Попова, Ибрагимова, 2017].

В целом можно говорить об активно трансформирующейся системе УЧР, которая испытывает на себе воздействие разных организационных культур (в связи с объединением вузов), а также сильных внешних факторов. Стоит отдельно отметить влияние «Проекта 5–100», который позволил четче определить приоритеты в

области кадровой политики, выделить и обосновать значимость тех или иных функций УЧР.

Заключение

Рассмотренный кейс ДВФУ является интересным и ярким примером реализации механизмов кадровой политики в ведущем университете. Люди здесь — очень ценный ресурс, который необходимо привлекать и удерживать, что осознается и реализуется через принципы кадровой поэтики. ДВФУ позиционирует себя как место для быстрого профессионального старта, и эта «ставка» срабатывает: университет привлекает увлеченных людей, которые хотят создавать амбициозные проекты в команде единомышленников, опираясь на качественную инфраструктуру. Специфика геополитического положения региона усиливает внутренний мотив: «кто, если не мы?» и отфильтровывает людей с близкими ценностными установками. Менеджмент университета сам достаточно быстро обновляется и ощущает, что в имеющихся условиях правильнее формировать гибкие политики, а не жесткие системы регламентов. Особенно это касается политики по формированию и развитию человеческого капитала, когда через поддержку стремления к самореализации можно прирастить университет вовлеченными и инициативными командами. ДВФУ, являясь академическим форпостом страны на Дальнем Востоке, предоставляет для этого сотрудникам обширные возможности для научно-исследовательской деятельности и реализации разнообразных идей.

Литература

Архипова Н.И., Поморцева И.М., Седова О.Л. Кадровая политика как фактор стратегического развития университета // Вестник РГГУ. Сер.: Экономика. Управление. Право. 2013. № 6 (107). С. 42–50.

Борисова А.А., Галимова А.Н. Кадровое обеспечение университетов в условиях модернизации: особенности реализации кадровой политики на уровне кафедры // Приоритетные направления развития науки и образования. Пенза: Наука и просвещение, 2020. С. 6–16.

Боторева Е. Широков заявил о необходимости введения льгот и преференций для системы образования на Дальнем Востоке [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.pnp.ru/social/shirokov-zayavil-o-neobkhodimosti-lgot-i-preferenciya-dlya-sistemy-obrazovaniya-na-dalnem-vostoke.html> (дата обращения: 15.10.2021).

В ДВФУ обсудили модернизацию системы повышения квалификации преподавателей и сотрудников [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.dvfu.ru/news/fevu-news/v-dvfu-obsudili-modernizaciu-sistemy-povysheniya-kvalifikacii-prepodavatelej-i-sotrudnikov/?date=2021-04-18&PAGEN_2=3%3Fshow_desktop_mode%3Dtrue?show_desktop_mode=true (дата обращения: 15.10.2021).

В ДВФУ реализуется масштабный план по повышению уровня удовлетворенности сотрудников [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.dvfu.ru/expertise/news/events/plan-uroven-udevletvorenosti-dvfu/?PAGEN_3=5&bxajaxid=5b7dd5a9360cb15169145983ce1aeb54 (дата обращения: 15.10.2021).

Васильева Е.В. Научные кадры Дальнего Востока на этапе вторичной институционализации отечественной науки: монография: В 2 ч. Ч. 1: Структурно-когнитивный компонент. Владивосток: Дальневост. федерал. ун-т, 2017. 406 с.

Воеводкин Н.Ю. О политике управления персоналом организации высшего образования // Вестник академии знаний. 2018. № 2 (25). С. 86–94.

Громько Ю.В. Региональный университет как субъект стратегий развития: регионоформирование, научно-техническая, кадровая и инновационная политика, идентичность // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 2. С. 43–49.

Гуцу Е.Г., Чилиленок Ю.Ю. Модель внутрикафедрального управления мотивацией преподавателя вуза // Высшее образование в России. 2018. Т. 27. № 12. С. 69–78.

ДВФУ закрепился в ТОП–500 лучших университетов мира по рейтингу QS [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.dvfu.ru/news/fevu-news/dvfu_zakrepilsya_v_top_500_luchshikh_universitetov_mira_reytinga_qs/ (дата обращения: 15.10.2021).

Департамент развития научно-педагогических кадров [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.dvfu.ru/about/rectorate/4915/the-department-of-development-of-scientific-pedagogical-personnel/> (дата обращения: 15.10.2021).

Департамент управления персоналом [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.dvfu.ru/about/rectorate/32416/the-department-of-personnel-management/> (дата обращения: 15.10.2021).

Другова Е.А., Плешкевич И.Б. Специфические черты кадровой политики предпринимательского университета // Социология науки и технологий. 2020. Т. 11. № 4. С. 76–95.

Другова Е.А., Плешкевич И.Б. Кадровая политика как ключевой ресурс глобальной конкурентоспособности университета: кейс Тюменского государственного университета // Вестник Томского государственного университета. История. 2021. № 70. С. 170–179.

Другова Е.А., Плешкевич И.Б., Климова Т.В. Трансформация кадровой политики российских университетов — участников Проекта 5–100: кейс НИЯУ МИФИ // Высшее образование в России. 2021. № 6 (130). С. 9–26.

Журинская Е.Е. Стратегическое управление рисками в региональной кадровой политике: на примере Выборгского института (филиала) Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина // Непрерывное образование: XXI век. 2017. № 4 (20). С. 95–105.

Зиньковский К.В., Хлебкович Д.И. Кадровая политика вузов в условиях институциональных изменений: дифференциация или унификация? // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 4–5. С. 138–148.

История ДВФУ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.dvfu.ru/about/history/> (дата обращения: 15.10.2021).

Кальмай О.М., Юдина Е.С., Шерина О.А., Латышев А.С. Кадровый резерв как фактор повышения конкурентоспособности современного университета // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 1 (101). С. 98–108.

Концепция создания и развития Дальневосточного федерального университета // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 5. С. 53–65.

Кузьминов Я.И., Юдкевич М.М. Университеты в России: как это работает. М.: Изд. дом Высшей школы экономики. 2021. 616 с.

Курбатов А. «Проект 5–100» умер, да здравствует «Приоритет-2030»? [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://5top100.ru/about/mass-media/143590/> (дата обращения: 15.10.2021).

Лазарев И.Г., Мартыненко О.О., Филочева Т.П. Проблема качества кадров регионального вуза: опыт решения // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 2. С. 65–73.

Нехватка кадров, денег и территории: проблемы строительной отрасли Дальнего Востока и Приморья обсудили на ВЭФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.newsvl.ru/vlad/2019/09/05/183635/> (дата обращения: 15.10.2021).

Петрова О.В., Буреева Н.Н., Соколовская С.В. Развитие кадрового резерва руководящего состава университета как условие лидерства на глобальном рынке образовательных услуг // Человек и образование. 2019. № 2 (59). С. 103–107.

Попова Е.А., Ибрагимова М.Х. Оценка персонала как необходимый элемент системы стратегического управления университетом // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21. № 2. С. 53–64.

Родный А.Н. [Рец. на кн.:] Васильева Е.В. Научные кадры Дальнего Востока на этапе вторичной институционализации отечественной науки: В 2 ч. Владивосток: ДВФУ. Ч. 1: Структурно-когнитивный компонент. 2017. 403 с. ISBN 978-5-7444-3989-7; Ч. 2: Акционистский компонент. 2019. 435 с. // Вопросы истории естествознания и техники. 2020. Т. 41. № 4. С. 836–844.

Серебряков А.А. Обзор программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» // Управление наукой: теория и практика. 2021. № 3 (3). С. 236–241.

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.

Сфера туризма на Дальнем Востоке испытывает дефицит квалифицированных кадров — Федерация рестораторов и отельеров [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.interfax-russia.ru/far-east/news/sfera-turizma-na-dalnem-vostoke-isytyvaet-deficit-kvalificirovannyh-kadrov-federaciya-restoratorov-i-otelerov> (дата обращения: 15.10.2021).

Трифонов З.А. Новая кадровая политика эффективного контракта в университетах России // Alma mater (Вестник высшей школы). 2016. № 9. С. 5–11.

Туманов К.М. Кадровое обеспечение в системе стратегического управления качеством образования в вузе // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 6. С. 336.

Хлебович Д.И. Кадровая политика регионального университета: поиск эффективных инструментов // Современный университет между глобальными вызовами и локальными задачами: сборник материалов VII Международной конференции российской ассоциации исследователей высшего образования. 2016. С. 225–230.

Schneider B., Barbera K. The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture. NY: Oxford University Press, 2014. 753 p.

Attract and Retain: Specifics of Personnel Policy of the Leading Russian Universities (FEFU Case)

IRINA B. PLESHKEVICH

National Research Tomsk State University,
Tyumen State University,
Tomsk, Tyumen, Russia;
e-mail: irina.pleshkevich2014@yandex.ru

ELENA A. DRUGOVA

National Research University “Higher School of Economics”,
Tyumen State University,
Moscow, Tyumen, Russia;
e-mail: e.a.drugova@gmail.com

TATIANA V. KLIMOVA

National Research Tomsk State University,
Tyumen State University,
Tomsk, Tyumen, Russia;
e-mail: tvk0001@mail.ru

Personnel policy is an important component of transformation processes in Russian universities, however, there is very little systematic description of the human resource management systems in leading Russian universities in the research literature. The purpose of the paper is to analyze personnel policy and describe the human resource management (HRM) system at the Far Eastern Federal University, which has been transformed largely due to the influence of the program of academic excellence “Project 5–100”. Purpose of the paper is to determine the degree of maturity of this system, to identify and describe its strategic role and development directions, to analyze the main functions (recruitment, selection, motivation, adaptation, employee assessment, development, work with initiatives). Methodology: 1) analysis of open sources and documents (website, university strategic plan); 2) semi-structured interviews with top and middle management (vice-rectors, directors of institutes, heads of departments), ordinary employees (teaching staff and academic staff). The results of the study showed that the HRM system is in an active stage of building: new projects are being implemented, the management system is being reformed. At the same time, the university is characterized by decentralization of management, and many HRM functions (selection, motivation, adaptation) are implemented locally in departments. The university solves the problem of insufficient availability of qualified personnel with short contracts, remote work, attracting talents through the opportunities for the implementation of initiative projects. The system of non-material motivation plays an important role, while material incentives are also at a satisfactory level. In the area of employee appraisal, a more universal model is in demand. Personnel policy is a component of the university strategic plan and plays a significant role. The results of the study can help in understanding the transformation processes in leading Russian universities, give examples of successful projects in the field of personnel policy.

Keywords: personnel policy, university development, talent development, motivation, academic career, academic excellence program, Project 5–100.

Acknowledgment

The research was carried out with support from the Russian Science Foundation (RSF) according to the research grant No. 19-18-00485 “The human dimension of the transformation processes of Russian universities: historical experience, trends and responses to the contemporary challenges”.

References

- Arhipova, N.I., Pomorceva, I.M., Sedova, O.L. (2013). Kadrovaya politika kak faktor strategicheskogo razvitiya universiteta [Human resources policy as a factor of university strategic development], *Vestnik RGGU. Ser.: Ekonomika. Upravlenie. Pravo*, no. 6 (107), 42–50 (in Russian).
- Borisova, A.A., Galimova, A.N. (2020). *Kadrovoye obespecheniye universitetov v usloviyakh modernizatsii: osobennosti realizatsii kadrovoy politiki na urovne kafedry* [Staffing of universities in the context of modernization: features of the implementation of personnel policy at the level

of the department], in *Prioritetnyye napravleniya razvitiya nauki i obrazovaniya*, Penza: Nauka i Prosveshcheniye (in Russian).

Botoreva, E. (2019, October, 25). *Shirokov zayavil o neobkhodimosti vvedeniya l'got i preferentsiy dlya sistemy obrazovaniya na Dal'nem Vostoke* [Shirokov announced the need to introduce benefits and preferences for the education system in the Far East]. Available at: <https://www.pnp.ru/social/shirokov-zayavil-o-neobkhodimosti-lgot-i-preferentsiy-dlya-sistemy-obrazovaniya-na-dalnem-vostoke.html> (date accessed: 15.10.2021) (in Russian).

Departament razvitiya nauchno-pedagogicheskikh kadrov [Department of Development of Scientific and Pedagogical Personnel]. Available at: <https://www.dvfu.ru/about/rectorate/4915/the-department-of-development-of-scientific-pedagogical-personnel/> (date accessed: 15.10.2021) (in Russian).

Departament upravleniya personalom [Human Resources Department]. Available at: <https://www.dvfu.ru/about/rectorate/32416/the-department-of-personnel-management/> (date accessed: 15.10.2021) (in Russian).

Drugova, E.A., Pleshkevich, I.B. (2020). Spetsificheskiye cherty kadrovoy politiki predprinimatel'skogo universiteta [Specific features of the entrepreneurial university's personnel policy], *Sotsiologiya nauki i tekhnologii*, 11 (4), 76–95 (in Russian).

Drugova, E.A., Pleshkevich, I.B. (2021). Kadrovaya politika kak klyuchevoy resurs global'noy konkurentosposobnosti universiteta: keys Tyumenskogo gosudarstvennogo universiteta [Personnel policy as a key resource of the university global competitiveness: A case of Tyumen state university], *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Istoriya*, no. 70, 170–179 (in Russian).

Drugova, E.A., Pleshkevich, I.B., Klimova, T.V. (2021). Transformatsiya kadrovoy politiki rossiyskikh universitetov — uchastnikov Projekta 5–100: keys NIYAU MIFI [Transformation of the personnel policy of Russian universities participating in project 5–100: The case of National research nuclear university MPhI], *Vysshneye obrazovaniye v Rossii*, no. 6 (130), 9–26 (in Russian).

DVfU zakrepilsya v TOP–500 luchshikh universitetov mira po reytingu QS [FEFU has established itself in the TOP–500 of the best universities in the world according to the QS rating] (2021, June, 9). Available at: https://www.dvfu.ru/news/fefu-news/dvfu_zakrepilsya_v_top_500_luchshikh_universitetov_mira_reytinga_qs/ (date accessed: 15.10.2021) (in Russian).

Gromyko, Yu.V. (2004). Regional'nyy universitet kak sub'yekt strategii razvitiya: regionoformirovaniye, nauchno-tekhnicheskaya, kadrovaya i innovatsionnaya politika, identichnost' [Regional university as a subject of development strategies: regional formation, scientific and technical, personnel and innovation policy, identity], *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz*, no. 2, 43–49 (in Russian).

Gucu, E.G., Chilipenok, U.U. (2018). Model' vnutrikafedral'nogo upravleniya motivatsiy prepodavatelya vuza [The model of intracategory management of the university teacher motivation], *Vysshneye obrazovaniye v Rossii*, 27 (12), 69–78 (in Russian).

Istoriya DVfU [History of FEFU]. Available at: <https://www.dvfu.ru/about/history/> (date accessed: 15.10.2021) (in Russian).

Kal'maj, O.M., Yudina, E.S., Sherina, O.A., Latyshev, A.S. (2016). Kadrovyy rezerv kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti sovremennogo universiteta [Talent pool as a factor of the competitiveness enhancement of the modern university], *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz*, no. 1 (101), 98–108 (in Russian).

Khlebovich, D.I. (2016). Kadrovaya politika regional'nogo universiteta: poisk effektivnykh instrumentov [Personnel policy of the regional university: search for effective tools], in *Sovremennyy universitet mezhdru global'nymi vyzovami i lokal'nymi zadachami: sbornik materialov VII Mezhdunarodnoy konferentsii rossiyskoy assotsiatsii issledovateley vysshego obrazovaniya* (pp. 225–230), Moskva (in Russian).

Kontseptsiya sozdaniya i razvitiya Dal'nevostochnogo federal'nogo universiteta (2008). [Concept of creation and development of Far East federal university], *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz*, no. 5, 53–65 (in Russian).

Kurbatov, A. “*Proyekt 5–100*” umer, da zdavstvuyet “*Prioritet-2030*”? [“Project 5–100” is dead, long live “Priority-2030”?] (2021, April, 9). Available at: <https://5stop100.ru/about/mass-media/143590/> (date accessed: 15.10.2021) (in Russian).

Kuz'minov, Ya.I., Yudkevich, M.M. (2021). *Universitety v Rossii: kak eto rabotayet* [Universities in Russia: how it works], Moskva: Izd. dom Vysshey shkoly ekonomiki (in Russian).

Lazarev, I.G., Martynenko, O.O., Filicheva, T.P. (2015). Problema kachestva kadrov regional'nogo vuza: opyt resheniya [Staff quality challenge at a regional higher education institution: experience-based solution], *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz*, no. 2, 65–73 (in Russian).

Nekhvatka kadrov, deneg i territorii: problemy stroitel'noy otrasli Dal'nego Vostoka i Primor'ya obsudili na VEF [Lack of personnel, money and territory: the problems of the construction industry in the Far East and Primorye were discussed at the EEF] (2019, September, 5). Available at: <https://www.newsvl.ru/vlad/2019/09/05/183635/> (date accessed: 15.10.2021) (in Russian).

Petrova, O.V., Bureeva, N.N., Sokolovskaya, S.V. (2019). Razvitiye kadrovogo rezerva rukovodyashchego sostava universiteta kak usloviye liderstva na global'nom rynke obrazovatel'nykh uslug [Development of personnel reserve of university management as condition of leadership in the global market of educational services], *Chelovek i obrazovaniye*, no. 2 (59), 103–107 (in Russian).

Popova, E.A., Ibragimova, M.Kh. (2017). Otsenka personala kak neobkhodimyy element sistemy strategicheskogo upravleniya universitetom [Personnel assessment as a necessary element of the strategic management system of a university], *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz*, 21 (2), 53–64 (in Russian).

Rodnyj, A.N. (2020). Vasil'eva, E.V. Nauchnye kadry Dal'nego Vostoka na etape vtorichnoy institutsionalizatsii otechestvennoy nauki: v 2 ch. Vladivostok: DVFU. Ch. 1: Strukturno-kognitivnyy komponent. 2017. 403 s. ISBN 978-5-7444-3989-7; Ch. 2: Aktsionistskiy komponent. 2019. 435 s. [Scientific personnel of the Far East at the stage of secondary institutionalization of domestic science: in 2 parts. Vladivostok: FEFU. Part 1: Structural and cognitive component. 2017. 403 p. ISBN 978-5-7444-3989-7; Part 2: The shareholder component. 2019. 435 p.], *Voprosy istorii yestestvoznaniya i tekhniki*, 41 (4), 836–844 (in Russian).

Schneider, B., Barbera, K. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. New York: Oxford University Press.

Serebryakov, A.A. (2021). Obzor programmy strategicheskogo akademicheskogo liderstva “*Prioritet-2030*” [Overview of the priority-2030 strategic academic leadership program], *Upravleniye naukoy: teoriya i praktika*, 3 (3), 236–241 (in Russian).

Sfera turizma na Dal'nem Vostoke ispytyvayet defitsit kvalifitsirovannykh kadrov — Federatsiya restoratorov i otel'yerov [The tourism sector in the Far East is experiencing a shortage of qualified personnel — Federation of restaurateurs and hoteliers] (2021, April 24). Available at: <https://www.interfax-russia.ru/far-east/news/sfera-turizma-na-dalnem-vostoke-ispytyvaet-deficit-kvalifitsirovannyh-kadrov-federaciya-restoratorov-i-otelerov> (date accessed: 15.10.2021) (in Russian).

Sorokin, A.N., Latyshev, A.S., Gribovskiy, M.V. (2019). K istorii razvitiya i perspektivam effektivnoy kadrovoy politiki sovremennogo konkurentosposobnogo universiteta v Rossii [The history of the development and the prospects of an effective personnel policy of a modern competitive university], *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 448, 150–160 (in Russian).

Trifonova, Z.A. (2016). Novaya kadrovaya politika effektivnogo kontrakta v universitetakh Rossii [New personnel policy for effective contracts in Russian universities], *Alma mater (Vestnik vysshey shkoly)*, no. 9, 5–11 (in Russian).

Tumanov, K.M. (2014). Kadrovoye obespecheniye v sisteme strategicheskogo upravleniya kachestvom obrazovaniya v vuze [Staffing in the system of strategic management of quality of education at the university], *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*, no. 6, p. 336 (in Russian).

V DVFU obsudili modernizatsiyu sistemy povysheniya kvalifikatsii prepodavateley i sotrudnikov [FEFU discussed the modernization of the professional development system for teachers and staff]. (2013, March, 22). Available at: <https://www.dvfu.ru/news/fevu-news/v-dvfu-obsudili-modernizatsiyu-sistemy-povysheniya-kvalifikatsii-prepodavateley-i-sotrudnikov/?date=2021-04->

18&PAGEN_2=3%3Fshow_desktop_mode%3Dtrue?show_desktop_mode=true (date accessed: 15.10.2021) (in Russian).

V DVFU realizuetsya masshtabnyy plan po povysheniyu urovnya udovletvorennosti sotrudnikov [FEFU is implementing an ambitious plan to improve employee satisfaction]. (2016, August, 1). Available at: https://www.dvfu.ru/expertise/news/events/plan-uroven-udevltvorenosti-dvfu/?PAGEN_3=5&bxajaxid=5b7dd5a9360cb15169145983ce1aeb54 (date accessed: 15.10.2021) (in Russian).

Vasil'eva, E.V. (2017). *Nauchnyye kadry Dal'nego Vostoka na etape vtorichnoy institutsionalizatsii otechestvennoy nauki: monografiya: V 2 ch. Ch. 1. Strukturno-kognitivnyy komponent* [Scientific personnel of the Far East at the stage of secondary institutionalization of domestic science: at 2 parts. Part 1: Structural and cognitive component], Vladivostok: FEFU (in Russian).

Voevodkin, N.Yu. (2018). O politike upravleniya personalom organizatsii vysshego obrazovaniya [On the personnel management policy of a higher education organization], *Vestnik akademii znaniy*, no. 2 (25), 86–94 (in Russian).

Zhurinskaya, E.E. (2017). Strategicheskoye upravleniye riskami v regional'noy kadrovoy politike: na primere Vyborgskogo instituta (filiala) Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta imeni A.S. Pushkina [Strategic risk management in the regional personnel policy on the example of Vyborg branch of Pushkin Leningrad state university], *Nepreryvnoye obrazovaniye: XXI vek*, no. 4 (20), 95–105 (in Russian).

Zin'kovskij, K.V., Hlebovich, D.I. (2014). Kadrovaya politika vuzov v usloviyakh institutsional'nykh izmeneniy: differentsiatsiya ili unifikatsiya? [Personnel policy in universities in dynamic institutional environment: differentiation or standardization?], *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz*, no. 4–5, 138–148 (in Russian).