

ЕЛЕНА АНАТОЛЬЕВНА ДРУГОВА

кандидат философских наук,
директор Института передовых технологий обучения
Национального исследовательского
Томского государственного университета,
г. Томск, Россия;
старший научный сотрудник сетевого исследовательского центра
«Человек, природа, технологии» Тюменского государственного
университета
г. Тюмень, Россия
e-mail: e.a.drugova@gmail.com

***Ирина Борисовна Плешкевич***

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



Специфические черты кадровой политики предпринимательского университета

УДК: 37.08

DOI: 10.24411/2079-0910-2020-14005

Предпринимательские университеты чаще описываются через их взаимодействие с государством и бизнесом, а их внутреннее устройство чаще анализируется с точки зрения развития и поддержки инновационной инфраструктуры. Данное исследование посвящено изучению мало раскрытой в литературе проблематики кадровой политики предпринимательского университета, ее специфических черт, позволяющих поддерживать и усиливать предпринимательскую культуру организации. Методом исследования выступают полуструктурированные интервью, которые были проведены с разными категориями сотрудников университета, а также анализ стратегических документов университета. Показано, что университет находится на переходе от академической к бизнес-культуре, что характеризуется умеренным 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 акаде-

мического оплота. Эти выводы могут помочь университетам, стремящимся поддерживать предпринимательскую культуру, направить развитие своей кадровой политики в нужном направлении.

Ключевые слова: кадровая политика, предпринимательский университет, организационная культура, развитие университетов, университетский менеджмент.

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».

Изучение кадровых политик российских университетов

Привлечение внимания к проблематике управления человеческими ресурсами (УЧР) в университетах связано с усиливающимся трендом глобализации. В современном мире университетам приходится приспосабливаться к новым условиям растущей конкуренции, что неизбежно влечет за собой изменение практик управления и стилей лидерства. Образование начинает рассматриваться как услуга, оно приобретает массовый характер, утрачивая прежнюю элитарность. В университетах начинают использоваться корпоративные инструменты управления, разрабатываются новые способы измерения результатов деятельности и регулирования основных процессов [Winter, 2009].

Сотрудники выступают главным производительным ресурсом университета, реализуя основные его функции (исследования, преподавание, в модели предпринимательского университета — предпринимательская деятельность), поэтому для менеджеров и управленцев актуализируется необходимость в поиске наиболее эффективных механизмов УЧР, а также их развития и оценки [Lozano et al., 2012]. В последнее время в университетском УЧР произошли значительные трансформации, которые определяют вектор изменений российских университетов, ориентированных на эффективный менеджмент и адаптацию корпоративных инструментов управления.

Направлений исследований в сфере УЧР в университетах достаточно много, они касаются как основных функций УЧР (найма, подбора сотрудников, адаптации, мотивирования и стимулирования, оценки работников), так и стратегического УЧР. В частности, уделяется внимание проблемам кадровой политики и развития кадрового потенциала университетов. Рассматриваются возможности профессионального развития персонала, а также механизмы улучшения показателей человеческого потенциала вуза. Отмечается недостаточная проработанность положений кадровой политики [Бугров, Пономарева, Федорова, 2016]. Другим направлением исследований являются вопросы, связанные с основными функциями УЧР — наймом, рекрутингом, адаптацией, мотивацией и оценкой персонала. Исследования в

сфере найма и подбора персонала затрагивают проблематику инбридинга как характерной черты российских университетов [Юдкевич, Горелова, 2015]. Рассматриваются вопросы развития академического рекрутинга (в том числе и международного), а также факторы, влияющие на его состояние [Другова, Нужина, Коряковцева, 2016]. Также исследователи акцентируют внимание на вопросах внедрения эффективных контрактов в вузах как способа оформления трудовых отношений [Сухов, Ганиева, Пуляева, 2016; Постников, Андриенко, 2015].

Еще одним аспектом исследований являются вопросы адаптации персонала в вузах (особенно выделяются группы молодых сотрудников, а также привлеченных извне и иностранных специалистов). Большую роль в адаптации сотрудников играет корпоративная культура организации, которая способствует сплочению коллектива [Бондарева, Сергеев, 2016]. Мотивация сотрудников также зависит от существующей культуры внутри организации, причем как на общеуниверситетском уровне, так и на локальном — кафедрах, факультетах, школах, институтах. Также отдельное внимание уделяется вопросам составления моделей мотивации персонала, способствующих эффективному управлению инновационными процессами в университете [Гуцу, Чилипенко, 2018]. Создание эффективной мотивации к повышению результативности деятельности вуза и к достижению его стратегических целей невозможно без организации соответствующей системы материального денежного стимулирования [Митина, Бедрачук, 2012, с. 72], поэтому материальное стимулирование может являться ресурсом повышения конкурентоспособности вуза. В целом аргументируется необходимость трансформации системы материального стимулирования научно-педагогических работников (НПР) [Лазарев, Мартыненко, Лазарев, 2015] и предлагаются новые способы повышения ее эффективности.

Следующим направлением является оценка персонала в вузе. В связи с ростом конкурентоспособности университетов актуализируются вопросы разработки моделей компетенций сотрудников, оценка персонала представляется необходимым элементом системы стратегического управления университетом [Попова, Ибрагимова, 2017]. Отдельной областью исследований являются вопросы, связанные с развитием, удовлетворенностью и вовлеченностью сотрудников в нестабильных условиях [Бугров, Пономарева, Федорова, 2016]. Исследователей интересует проблематика формирования инициативной среды в университете, а также возможность привлечения сотрудников с высоким потенциалом [Кудашкина, Соколов, 2016]. Кроме того, изучается удовлетворенность работой сотрудников вузов — нематериальные аспекты комфортности и мотивации [Давыдова, Козьмина, 2014], а также трудовая удовлетворенность [Прокопов и др., 2018] молодых преподавателей. Также изучаются вопросы управления талантами, кадровые резервы в университетах: анализируется феномен скрытых и явных лидеров; изменений и условий их продуктивного действия в рамках стратегических целей университета [Другова и др., 2018]; группы высокого потенциала, или HiPo, и их роль в реализации проектов в области развития университетской корпоративной среды и формирования кадровых резервов [Волкова, Плотников, 2017].

Проведенный обзор литературы позволяет сделать вывод не только о широте охвата исследуемых тем, но и об отсутствии системного подхода к вопросам управления человеческими ресурсами в университетах. Таким образом, можно констатировать дефицит исследований, полноценно отражающих развитие кадровой по-

литики современного российского университета. Соответственно, предметом данного исследования выступает кадровая политика университета и ее составляющие, при этом объект исследования — предпринимательский университет, имеющий специфическую культуру и особенности кадровой политики, изучение которых и ставится целью исследования.

Развитие идеи предпринимательского университета

Идея предпринимательского университета проявилась на фоне растущей конкуренции на рынке образования, сокращения финансирования из государственного бюджета, необходимости приспособления к новым условиям развития [Буняк, 2016]. Одним из ответов на эти вызовы стала идея развития предпринимательской деятельности в университетах, коммерциализации научных разработок, создания инновационных компаний, что отвечает как на внутренний запрос развития самого университета, так и на внешний запрос развития экономики и общества. Типичным является понимание предпринимательского университета, данное в определении А.А. Сидоровой и Н.А. Румянцев, полагающих, что «предпринимательский университет — это такого рода научно-исследовательский центр, в котором помимо традиционных функций образования и науки осуществляется перенос знаний в практические области экономики и общества в целом, воплощение знаний в продукте или услуге» [Сидорова, Румянцев, 2014, с. 23]. Ряд ученых делают акцент на социальной миссии университета, его «третьей роли». Так, С.В. Голубев дает определение социально-предпринимательского университета как «вуза, основной задачей которого является создание и поддержание предпринимательской среды на территории своего присутствия, за счет широкого использования в своей деятельности инновационных образовательных программ и результатов прикладных исследований» [Голубев, 2010, с. 17]. Расширенное определение Н.М. Буняка включает разнообразные аспекты деятельности предпринимательского университета, который:

- «диверсифицирует источники финансирования;
- снижает свою институциональную зависимость от общественных и государственных институтов;
- проводит подготовку конкурентоспособных специалистов, обладающих креативным предпринимательским мышлением, способных к реализации инновационных проектов в разных сферах деятельности;
- осуществляет производство новых знаний и их капитализацию;
- обладает гибкой организационной структурой, способной быстро приспосабливаться к изменению требований общества и рынка;
- поощряет создание новых предприятий преподавателями и студентами с целью коммерциализации результатов научных исследований;
- реализует полный цикл воспроизводства нового знания (от генерации идей до создания опытных образцов инноваций);
- способствует интеграции образования, науки, бизнеса и тем самым формирует предпосылки для инновационного развития страны;
- является центром развития инновационного территориального кластера» [Буняк, 2016, с. 145].

Роль человеческих ресурсов в модели предпринимательского университета

Как можно заметить, в настоящее время отсутствует единое определение предпринимательского университета, но можно выделить ряд его основополагающих черт. Так, А.О. Грудзинский определяет предпринимательский университет как организацию, имеющую следующие характеристики: «1) организацию, базирующуюся в своей деятельности на целевой инновации, способную работать в условиях риска и динамичного спроса; 2) экономически эффективную организацию, занимающуюся прибыльной деятельностью и опирающуюся в первую очередь на свои собственные возможности; 3) либеральную организацию с гибким сетевым построением; 4) организацию, в которой ключевыми факторами являются люди, группы и их компетентность, где работа людей основана на балансе выгоды и риска; 5) организацию, у руководства которой на первом месте стоит не планирование и контроль действий работников, а их всемерная поддержка в деятельности в рамках стратегии организации, для чего руководство максимально делегирует права и ответственность исполнителям; 6) организацию, которая повернута лицом к потребителю и позволяет своевременно и гибко реагировать на изменение его требований» [Грудзинский, 2004, с. 120]. Особенно важно для предлагаемого исследования указание на людей, группы и их компетентность как ключевой фактор успеха предпринимательской модели организации.

Для нашего исследования также чрезвычайно важно определение, данное Г.Н. Константиновым и С.Р. Филоновичем, полагающими, что предпринимательский университет — «это высшее учебное заведение, которое систематически прилагает усилия по преодолению ограничений в трех сферах — генерации знаний, преподавании и преобразовании знаний в практику — путем инициирования новых видов деятельности, трансформации внутренней среды и модификации взаимодействия с внешней средой» [Константинов, Филонович, 2007, с. 55]. Авторы предлагают матрицу предпринимательской деятельности университета, где истинное предпринимательство связано с преодолением трех видов ресурсных ограничений: дефицита человеческих, информационных и финансовых ресурсов. Означенный дефицит человеческих ресурсов, таким образом, является вызовом для предпринимательского университета, что еще больше актуализирует нашу тему.

Как показали в своем исследовании, охватывающем 10-летний период и более 400 операций по технологическому трансферту в большом исследовательском университете, Т.Ж. Марион, Д.Р. Данлап, Д.Н. Фрайар [Marion, Dunlap Friar, 2012], важным фактором в становлении предпринимательского университета является накапливаемый преподавателями опыт участия в проектах по коммерциализации, их личностные предпринимательские качества как таковые и уровень опыта преподавателей в участии в исследованиях, финансируемых отраслями. Это говорит о том, что целенаправленный отбор сотрудников с соответствующими качествами, создание условий для накопления соответствующего предпринимательского опыта и поддержка этих ценностей в рамках формируемой и укрепляемой организационной культуры очень важны. Этим идеям соответствует введенное Г. Пинчотом представление о внутреннем предпринимательстве (интрапренерстве), которое сочетает в себе как ценность предпринимательства в организации, так и личностные качества сотрудников [Pinchot, 1998].

Концепция «предпринимательского университета» начала свое развитие в работах американского ученого Б.Р. Кларка в середине 1990-х гг. Автор проанализировал десятилетний опыт трансформации пяти успешных европейских университетов и выявил ключевые характеристики этих трансформаций, демонстрирующие стремление университетов к реализации инноваций в своей работе, принятие рисков при оформлении новых практик, существенные изменения характера деятельности организации [Кларк, 2011]. Эти характеристики включают пять элементов трансформации: 1) усиленное направляющее ядро (a strengthened steering core); 2) расширенная периферия развития (an enhanced development periphery); 3) диверсифицированная база финансирования (a discretionary funding base); 4) стимулируемый академический оплот (Stimulated academic heartland); интегрированная предпринимательская культура (an integrated entrepreneurial culture) [Кларк, 2011, с. 22]. Приведенные характеристики видится важным учитывать при формировании кадровой политики университета предпринимательской модели. Рекомендации Н.М. Буняка также содержат пункты, которые непосредственно влияют на кадровую политику университета:

- «формирование предпринимательской корпоративной культуры студентов и преподавателей»;
- «внедрение адаптивной структуры управления и реорганизацию организационной структуры, привлечение эффективных менеджеров к этому процессу»;
- «создание эффективной системы мотивации и стимулирования преподавателей к научной деятельности, коммерциализации результатов собственных исследований» [Буняк, 2016, с. 146–147].

Среди требований Ропке [Ропке, 1998] к предпринимательскому университету присутствуют необходимость демонстрировать предпринимательское поведение всей организации и необходимость членам университета — преподавателям, сотрудникам, студентам — также выступать предпринимателями.

Н.В. Головки и Е.А. Рузанкина предлагают для осмысления предпринимательского университета теоретическую перспективу концепции академического капитализма (Ш. Слотер, Г. Родес и др.) и концепции многопользовательского управления (С. Фрикель, К. Мур и др.). «Первая концепция раскрывает современное понимание того, как университет, отвечая на вызовы и необходимость по-новому реализовывать “третью миссию”, перенимает корпоративный код управления, вторая — анализирует внеинституциональные измерения, в которых функционирует университет» [Головки, Рузанкина, 2016, с. 68]. Академический капитализм и вытекающая из него корпоративизация университетов выступают как тренд, определяющий усиление роли кадровой политики и ее составляющих в административном пространстве университета как организации.

Из приведенного обзора следует, что для предпринимательского университета существенно внимание к человеческим ресурсам, что можно обнаружить по следующим признакам:

- 1) преодоление дефицита человеческих ресурсов [Константинов, Филонович, 2007];
- 2) усиление управленческого ядра [Кларк, 2011];
- 3) отбор сотрудников с соответствующими качествами [Марион, Данлап, Фрайар, 2012];

- 4) более динамичная структура, инициативность и самоподдержка новых подразделений [Головко, Рузанкина, 2016];
- 5) интегрированная предпринимательская культура, поддержка соответствующих ценностей, внутреннее предпринимательство [Кларк, 2011; Pinchot, 1998; Марион, Данлап, Фрайар, 2012];
- 6) стимулируемый академический оплот [Кларк, 2011];
- 7) расширенная периферия развития [Кларк, 2011];
- 8) диверсифицированная база финансирования [Кларк, 2011];
- 9) ориентация на показатели, индикаторы эффективности [Головко, Рузанкина, 2016];
- 10) конфликт культур, сокращение академических свобод [Головко, Рузанкина, 2016].

Методология исследования

Предлагаемое исследование посвящено изучению проблематики кадровой политики предпринимательского университета, ее специфических черт, позволяющих поддерживать и усиливать предпринимательскую культуру организации. **Объект исследования** — предпринимательский университет, имеющий специфическую культуру и особенности кадровой политики, которые и ставится целью изучить в данном исследовании. Для изучения выбран ведущий российский исследовательский университет, позиционирующий себя как предпринимательский¹. Этот университет имеет стратегическую цель, которая включает в себя генерацию новых знаний, создание новых сегментов рынка, бизнесов, тем самым реагируя на глобальные вызовы современности. Вуз придерживается нескольких стратегических инициатив, направленных на всестороннее развитие как личности, так и среды. Одной из задач для достижения целей является развитие предпринимательской культуры и компетенций сотрудников и студентов. В университете существуют различные механизмы поддержки предпринимательских инициатив (инновационная система вуза) — платформы для создания собственного бизнеса, для роста инновационных компаний в вузе, лаборатории для получения практических навыков, площадки для взаимодействия студентов с представителями бизнеса, технопарк. Университет активно развивает сетевое сотрудничество с партнерами — лидерами индустрий и рынков по всему миру, поскольку оно является одним из главных способов развития инновационно-предпринимательской деятельности вуза, а также нацелен на формирование рынков будущего — развитие наиболее перспективных направлений бизнеса и технологий.

В дорожной карте университета отдельное внимание уделено формированию предпринимательских компетенций у выпускников и сотрудников. Важным критерием отбора персонала является их предпринимательское мышление, мобильность, готовность к риску и переменам. Для активного найма персонала университет использует различные механизмы, а также собственные разработанные программы привлечения иностранных сотрудников и молодых перспективных специалистов для развития научной деятельности.

¹ Название университета не указывается в целях сохранения анонимности респондентов.

Отличительной особенностью вуза является модель финансового развития, которая опирается на диверсифицированную базу финансирования — инвестиции от юридических и физических лиц; доходы от оказания услуг, выполнения работ; привлечение ресурсов на основе роста объемов выполняемых госзаданий; совершенствование системы дополнительного образования, основанной на дистанционных технологиях, которая позволяет расширять образовательный сегмент университета.

Помимо этого, в университете существует уникальный стиль корпоративной культуры, основанный на ценностях уважения к личности, открытости, академической свободы, который разделяется как студентами, так и сотрудниками. Это позволяет достигать поставленных стратегических целей организации.

Методология исследования кейса включает:

- 1) проведение 25 полуструктурированных интервью с сотрудниками университета разных категорий (топ-менеджмент, администраторы, деканы и руководители институтов, рядовые преподаватели и исследователи, а также представители службы по управлению персоналом);
- 2) анализ стратегических документов университета («План мероприятий по реализации Программы повышения конкурентоспособности» (дорожная карта), «Стратегия развития университета до 2027 года», стратегические планы факультетов, «Устав»). Анализ кадровой политики университета проведен на основе выявленных признаков и ключевых характеристик предпринимательского университета по отношению к человеческим ресурсам, приведенным выше.

Результаты исследования

Результаты исследования были сгруппированы по нескольким индикаторам, характеризующим отношение к человеческим ресурсам и кадровой политике в университете предпринимательского типа, выявленным из проведенного выше обзора литературы.

1. Преодоление дефицита человеческих ресурсов

Кейс демонстрирует интенсификацию открытого конкурса для найма сотрудников, преодоление инбридинга: *«Открытый конкурс преподавателей и ученых и т. д. — все это начинает делаться публично»* (жен., мидл-менеджмент, до 35 лет). Появились новые, более гибкие формы найма — fellowship, professorship: *«Этот процесс позволяет нанимать как иностранных кадров, так и возвращать обратно российских ученых с мировым опытом, и у нас в подразделения пришло несколько человек с таким опытом»* (муж., мидл-менеджмент, до 35 лет).

При этом университет гетерогенен, все еще есть вакансии, на которые набирают «историческим образом». Фиксируется разрыв, разность культур, уход от старой культуры найма. Исключения делаются для «звездных профессоров» и известных личностей — с ними наем обсуждается индивидуально. При этом прозрачность правил найма выросла в разы: *«...прозрачность обеспечена в полной мере»* (жен., мидл-менеджмент, до 35 лет). Такая прозрачность найма позволяет преодолевать дефицит человеческих ресурсов: *«Это публичный конкурс, вы прямо сейчас можете зайти на сайт университета и увидите эти вакансии, и вы можете подать на любую, хоть на*

все из них свое заявление, и мы будем его рассматривать» (муж., топ-менеджмент, 36–65 лет). Предлагаются такие формы привлечения внешних исполнителей, как сетевая магистратура, что позволяет преодолевать дефицит человеческих ресурсов.

Привлечение к управлению иностранных сотрудников обсуждается как залог международной конкурентоспособности, вписанности в мировую науку и расценивается положительно: *«Все эти вещи при любом европейском, американском университете, взаимодействия между университетами настраивается через профессоров как носителей некоторого содержательного контента, и если профессор и профессор договорились, то администрация вписывается в это содружество»* (муж., топ-менеджмент, 36–65 лет). При этом кадровое планирование развито частично, и лучше всего — в области привлечения ценных кадров: профессоров, постдоков. *«Лучше всего оно развито в академической части университета, там, где мы действительно привлекаем с помощью открытого конкурса специалистов очень хороших, как мы их видим: всякие fellowship, professorship»* (жен., мидл-менеджмент, до 35 лет).

В целом, говоря о степени развитости УЧР, частью респондентов фиксируются идеи объединения всех функций в единую сильную централизованную службу. По ощущениям сотрудников, практически все вузы слабо развили эту область, и их университет — впереди многих, в том числе в области привлечения талантов.

2. Усиление управленческого ядра

Можно констатировать сильный акцент на обновлении управленческого состава: *«У нас каждый руководитель лабораторий, которому за 50, понимает, что скоро его сменит руководитель лаборатории, кому за 25»* (муж., топ-менеджмент, 35–65 лет). Отдельное внимание начинает уделяться специальным программам подготовки управленцев — необходимо создавать специальные курсы для повышения эффективности университетского менеджмента: *«Надо делать программу подготовки для менеджеров, потому что многие менеджеры — это люди, которые пришли на подготовительные курсы, а сейчас они директора департаментов. Не хватает программы подготовки менеджеров»* (жен., рядовой сотрудник, 36–65 лет).

3. Отбор сотрудников с соответствующими качествами

В миссии университета четко сформулировано представление о сотрудниках будущего: *«Да, это вписано, в стратегии сформирован некоторый образ преподавателя будущего, студента будущего, и абитуриента будущего, и даже партнера будущего, ученого будущего»* (жен., мидл-менеджмент, до 35 лет).

Сотрудники подчеркивают собственные предпринимательские качества как важные для университета: *«...то, чем я занимаюсь, очень большая вокруг моих задач зона неопределенности. И мне нравится работать с такими вопросами, когда много чего непонятно, приходится принимать какие-то решения. Они, возможно, окажутся неверными, но в целом мне нравится брать на себя ответственность, предлагать какие-то варианты новые, неожиданные»* (жен., мидл-менеджмент, до 35 лет). Также для университета важно, чтобы сотрудники проявляли активность в своей деятельности, были инициативными, что характерно для предприимчивого типа личности: *«...чтобы они были профессионалами, чтобы были очень активными, чтобы не были безразличными к тому, что происходит в университете, пытались влиять на это, пытались использовать современные какие-то методики, в том числе и внедрять их в образование»* (жен., рядовой сотрудник, 36–65 лет).

В кейсе фиксируются сложности с привлечением людей из бизнеса для преподавания, так называемых преподавателей практики: *«...очень сложно взять преподавателей практики: <...> их можно было брать на 0,1 ставки только, и там очень много ограничений, частично преподаватели практики должны так или иначе уже быть преподавателями и очень сложно бывает притащить людей из бизнеса»* (жен., рядовой сотрудник, до 35 лет). Также непросто оказывается привлекать людей из бизнеса и на другие позиции: *«...вроде как начинает приглашаться человек, который практик-практик, но в том числе преподаватель и кто-то еще, а потом оказывается, что нужно работать в университете на полную, и возникает конфликт между одной и другой занятостью, хотя, на мой взгляд, это очень неправильно, потому что люди, в том числе из бизнеса, приходят в университет, понятно, совершенно не за деньгами, а со своей миссией»* (жен., мидл-менеджмент, до 35 лет).

Однако отмечается, что такая практика необходима и возможна в рамках дополнительных мероприятий, поскольку для формирования компетенций необходимо умение преобразовывать знания в практику: *«...все специальности прикладные, поэтому, чтобы специальности были хорошо прикладными, студенты должны общаться с возможными будущими работодателями, тогда они лучше понимают, на чем им надо сделать акцент и как им развиваться»* (жен., рядовой сотрудник, до 35 лет).

В целом же привлечение представителей бизнеса расценивается положительно, хотя указывается необходимость адаптации к университетской среде.

4. Более динамичная структура, инициативность и самоподдержка новых подразделений

Несмотря на существующую традиционную иерархическую структуру организации, в университете подразделения могут работать достаточно автономно — искать способы привлечения денег, выполнять госзадания, привлекать специалистов в качестве исследователей или преподавателей.

Отмечается достаточно высокий уровень мобильности и открытости подразделений к новшествам, а также открытость руководства к инициативам своих сотрудников: *«Есть плюсы, минусы, потому что нет какой-то жесткой структуры. Если мне вдруг что-то захочется, я могу постучаться к директору и сказать. Нет приемных часов, очень легко донести мысль прямо до директора напрямую»* (жен., рядовой сотрудник, до 35 лет). *«Как правило, если инициатива здравая, то мы всегда стараемся внедрять что-нибудь. Если приходит сотрудник и говорит, давайте сделаем так, а давайте здесь так, то, разумеется, что эта идея всегда будет рассмотрена, и если действительно реализуема и необходима, то она будет реализована. Однозначно»* (муж., рядовой сотрудник, до 35 лет).

Наблюдается поддержка внутреннего предпринимательства, когда подразделение, привлекая финансирование, само выбирает свою кадровую стратегию: *«...никто никогда не спрашивает: “А зачем вам этот человек? А что он такое? И куда?” Все, если я пишу номер темы, ну я же его не в ректорат устраиваю на деньги ректората, я его устраиваю на свои деньги»* (муж., мидл-менеджмент, старше 65 лет). Свобода подразделений подчеркивается как ценность: *«У нас подразделениям предоставлены полные свободы, по сути, в деятельность подразделений, факультета или моего центра, как у меня внутри устроен набор, как у меня внутри устроено материальное стимулирование, как у меня внутри устроены оценки сотрудников, как у меня планирова-*

ние и тому подобное, как у меня происходит все внутри взаимодействие, моя кухня, ко мне никто не лезет» (муж., мидл-менеджмент, до 35 лет).

5. Интегрированная предпринимательская культура, поддержка соответствующих ценностей, внутреннее предпринимательство

Информанты активно упоминают ценности, декларируемые вузом и характерные для университетской корпоративной культуры, которая носит предпринимательский характер. Ощущается наличие сильного ценностного ядра корпоративной культуры, которая поддерживается и разделяется всеми членами университетского сообщества. Она активно демонстрируется в позиционировании университета, а также способствует повышению внутренней сплоченности коллектива. «...такие доверительные отношения и очень внимательное отношение к человеку на всех уровнях» (жен., рядовой сотрудник, до 35 лет). Отдельно указывается на проблему существования разных ценностей в рамках одной организации и вытекающего отсюда разного отношения к трансформациям: «Мне, как человеку, который до этого работал в европейской компании с очень хорошо проработанными бизнес-процессами, мне было очень сложно привыкнуть и адаптироваться. И я вижу, что если на местах есть какое-то стремление отдельных руководителей, команд к чему-то такому более прогрессивному, то в то же время остаются большие “архипелаги” тех сотрудников, которые привыкли жить, скажем так, в прошлом веке, в Советском Союзе с таким кадровым подходом» (жен., рядовой сотрудник, до 35 лет).

Однако в целом внутреннее предпринимательство выступает общей разделяемой ценностью: «Когда я пришла сюда в 12–13-м году, мне сразу бросилось в глаза, что у нас почти все действуют как внутренние предприниматели, т. е. университет обеспечивает эту площадку, где они могут что-то сделать. Если у них есть проект и т. д., и они готовы написать заявки и т. д., то, в принципе, это предпринимательская позиция» (жен., мидл-менеджмент, до 35 лет).

Отношение к развитию и поддержке талантов — соответствующее: «Тут у нас спасение утопающих — дело рук самих утопающих, поэтому, если человек талантлив, значит, он сам выигрывает свой РНФ, сам выигрывает проекты, ведет, конечно, ему университет помогает с формальными вещами, иногда службы могут подбрасывать знакомства с хорошими заказчиками. А так, чтобы растить таланты — нет такого. Либо ты талантлив, либо нет» (муж., топ-менеджмент, 36–65 лет).

Интересно, что респонденты отмечают ценность стабильности в противовес финансовой удовлетворенности, что противоречит ценностям предпринимательского университета: «Люди бегут из бизнеса, потому что там не стабильно, потому что здесь стабильно. Образование было, есть и будет всегда, поэтому пойду работать в университет, у него всегда есть деньги, тут стабильно. Я вот только одного человека встречала, который сказал, что пришел в университет за деньгами. Молодые люди уходят в другие сферы, потому что мало платят» (муж., мидл-менеджмент, до 35 лет). Здесь можно зафиксировать разрыв между декларируемыми ценностями и существующим положением дел. Другие же респонденты подчеркивают привлекательные финансовые возможности: «...здесь сейчас есть очень большие возможности заниматься наукой, потому что есть выходы на гранты, есть выходы на крупные проекты, т. е. неплохая оснащенность и, прямо скажем, хорошо оснащенная материальная база» (муж., мидл-менеджмент, 36–65 лет). Отсюда можно сделать вывод о наличии разных конкурирующих систем ценностей в рамках университета.

6. Стимулируемый академический оплот

Создание стимулируемого академического оплота в предпринимательском университете предполагает активное привлечение представителей бизнеса. Этот факт признается многими респондентами, при этом указывается на его проблематичность: *«Люди из бизнеса приносят актуальный опыт и практику, но сложно с ними сформировать контракт, оценить их время и предложить что-то взамен. Здесь университет должен придумывать уже варианты. <...> У них совсем другой взгляд, и в том числе на обучение. Встроить их в существующую академическую систему довольно сложно, только в формате каких-то дополнительных мероприятий»* (жен., рядовой сотрудник, 36–65 лет). Для формирования предпринимательской культуры среди студентов предлагается привлечение к преподаванию представителей бизнеса: *«Хотелось бы их побольше, потому что, ну мы все равно никогда не отойдем от преподавателей теоретиков, у меня предпринимательская культура, блок, который я курирую, в этом плане, что нам на практику хочется людей именно с точки зрения, которые имеют не просто теоретические познания, а имеют практику, практику обширную»* (жен., рядовой сотрудник, до 35 лет). При этом респондентами обсуждается проблема дефицита ресурсов на привлечение таких сотрудников на постоянной основе, вынужденное привлечение на проекты, короткий промежуток гарантированного финансирования: *«...если у тебя проект... проект — это всегда “начало” и “конец”. Значит, соответственно, брать человека стопроцентно на проект — риск, даже если ресурсов хватает, и самое главное, сами люди понимают этот риск — сейчас деньги есть, а завтра они будут или нет?»* (муж., мидл-менеджмент, старше 65 лет).

Мотивацией к работе тех, кто составляет академический оплот, в рассматриваемом университете сами респонденты называют:

- 1) близость к инновационному сектору;
- 2) возможность внутреннего предпринимательства, самостоятельности в реализации инициатив, отсутствие жесткого контроля;
- 3) финансовый мотив близости к большим программам распределения государственных средств в рамках больших национальных проектов и программ;
- 4) отсутствие жестких бизнес-процессов, возможность маневров в реализации своих предпринимательских инициатив.

Помимо этого, упоминается возможность работать со студентами, решать научные задачи, исследовательская свобода. Важными составляющими мотивации выступают доступ к передовым лабораториям, возможность карьерного роста, возможность достойно зарабатывать на исследованиях, а также общая атмосфера открытости. Важно, что материальная мотивация, в соответствии с принципами предпринимательского университета, зависит от вклада самого человека: *«...материальная мотивация зависит от участия человека в проекте. Участвует — значит, мотивируется, не участвует — значит, не мотивируется»* (муж., топ-менеджмент, 36–65 лет). При этом, однако, материальная мотивация, которая должна быть ожидаемо высока в предпринимательском университете, в исследуемом университете не ставится на первое место: *«...сказать, что мотивируют деньги, — это неправда... Поэтому здесь, наверное, во главенство все-таки ставится интересность и исследовательская интересность, практичность»* (муж., топ-менеджмент, 36–65 лет). Однако финансовая составляющая деятельности многими все же воспринимается весьма предпринимательски: *«...мы действительно, наверное, находимся в предпринимательской позиции: каждый зависит от того, в каком количестве и каких проектов он уча-*

ствуем. Собственно говоря, он сам управляет пакетом своей зарплаты, если можно так выразиться, или не управляет» (жен., мидл-менеджмент, до 35 лет).

7. Расширенная периферия развития

В университете практикуется необычно далекое целеполагание (в 2020 г. — до 2027 г.), которое ориентируется на развитие рынков, определяя образ выпускника и образ этих рынков будущего. Большой акцент сделан на развитии HR-бренда университета, которое совмещено с работой PR-службы. Это укрепляет бренд университета, делает его более привлекательным; в целом во внешней периферии развития бренд оценивается как сильный, оценивается высоко.

Отношение к уходу сотрудников весьма толерантное, так как они начинают составлять внешнюю периферию развития университета: «...выстраиваем взаимоотношения. У нас многие уходят. Это хороший процесс на самом деле. Мы же готовим специалистов, которые должны идти. <...> Наши сотрудники, бывшие, расселись в РЖД, у нас сейчас хорошие проектные работы с РЖД. <...> У нас сейчас вот я выстраиваю взаимоотношения опять же через наших сотрудников, которые долгое время работали у нас, сейчас перешли работать в Сеченовку, направление трансляционной медицины. <...>, соответственно можем очень хорошо взаимодействовать» (муж., топ-менеджмент, 36–65 лет).

Что касается подразделений, то зачастую главным лицом, принимающим решения относительно кадрового обеспечения, выступает руководитель образовательной программы («...самый главный ответственный — это руководитель программы. Он фактически занимается подбором кадров по всем программам» (муж., топ-менеджмент, 36–65 лет)). Он, как правило, ориентирован на привлечение внешних партнеров к образовательному процессу: «...мы строим отношения с индустриальными партнерами, с этими компаниями мы свой образовательный процесс вместе строим. Пытаемся построить образовательный процесс на их задачах, задачах реального рынка, реального глобального рынка» (муж., топ-менеджмент, 36–65 лет).

8. Диверсифицированная база финансирования

В университете существует несколько источников финансирования (информанты называют два основных); помимо государственного финансирования имеет также доход от проектной деятельности.

«...Вот у нас есть два гарантированных источника финансирования — это деньги по образовательной линии (очень маленькие), связанные с магистерской программой, это вся нагрузка, которая по какой-то формуле превращается в финансы. <...> Постепенно через какое-то время финансирование пошло по линии программ. <...> Получается, что образовательный процесс ведут эффективно только те команды, которые имеют свою проектную деятельность, и, по сути, в образовательный процесс вовлечены те люди, которые заинтересованы в основном в материальном смысле в проектной деятельности, поэтому они вовлекают и магистрантов, студентов в проектную деятельность, получается, хотя от этого какой-то фидбэк» (муж., мидл-менеджмент, старше 65 лет).

9. Ориентация на показатели, индикаторы эффективности

Данный индикатор предпринимательского университета фиксируется многими респондентами: «Показатели опубликовывают. Они численные: количество публика-

ций, количество проектов — такие вещи. Они все измеримы, их можно сравнивать, поэтому это достаточно прозрачно» (муж., топ-менеджмент, 36–65 лет). Сотрудники ориентированы на выполнение показателей, заложенных в эффективных контрактах: «Эффективный контракт, в котором расписаны публикационные активы, проектная деятельность, четко совершенно прописаны стимулирующие выплаты за те или иные результаты и достижения» (муж., рядовой сотрудник, 36–65 лет). «Есть показатели эффективности KPI. <...> Соответственно, если он их не выполняет, то автоматически теряет работу <...> надо смотреть требования, за 3 ТОа две дисциплины должно быть, 6 статей Web of Science или Scopus, в принципе, это нормальные требования, выполнимые» (муж., рядовой сотрудник, до 35 лет). Это воспринимается вполне естественно, информанты стремятся к выполнению показателей, поскольку они не только влияют на продолжение трудовой деятельности, но также демонстрируют определенный уровень достижений.

10. Конфликт культур, сокращение академических свобод

Частью респондентов предлагается привлекать представителей бизнеса умеренно, сбалансированно, так как они могут «разнести всю систему»; при этом подчеркивается наследие российской образовательной системы, которое хочется сберечь: «...есть определенное культурное наследие, в том числе российской образовательной школы, на котором держится основа нашей исследовательской и преподавательской направленности. А бизнес требует результата сейчас, осязаемого. И мы достаточно жестко говорим свою позицию, что да, мы готовы строить, мы практико-ориентированный вуз. Мы все равно говорим о том, что да, мы разговариваем с бизнесом, мы влияем на бизнес, бизнес влияет на нас, но мы все равно свою самобытность оставляем» (муж., топ-менеджмент, 36–65 лет). Респондентами обсуждается риск того, что бизнес-представители хотят немедленного четкого результата, а фундаментальные исследователи не могут его гарантировать: на повестку ставится вопрос академической свободы.

Выводы

Обобщая, можно зафиксировать следующие характеристики кадровой политики исследуемого университета предпринимательского типа по выделенным нами индикаторам:

Табл. 1. Характеристики кадровой политики предпринимательского университета

1. Преодоление дефицита человеческих ресурсов	Рост открытости найма, прозрачность правил найма, новые более гибкие форматы найма, преодоление инбридинга, открытость привлечению представителей бизнеса и иностранных сотрудников, стремление усилить систему УЧР
2. Усиление управленческого ядра	Акцент на обновлении управленческого состава, омоложении управленческого состава, ставка на таланты, профессионализация управления
3. Отбор сотрудников с соответствующими качествами	Формулировка в миссии представления о сотрудниках будущего, отбор инициативных сотрудников с предпринимательскими качествами, стремление к привлечению представителей бизнеса

4. Более динамичная структура, инициативность и самоподдержка новых подразделений	Большая автономия подразделений, поддержка внутреннего предпринимательства
5. Интегрированная предпринимательская культура, поддержка соответствующих ценностей, внутреннее предпринимательство	Формулирование и трансляция ценностного ядра корпоративной культуры на всех уровнях, в том числе среди студентов. Ставка на таланты
6. Стимулируемый академический оплот	Активное привлечение представителей бизнеса, выстраивание системы мотивации, выстраивание системы горизонтальной и вертикальной обратной связи
7. Расширенная периферия развития	Далекое целеполагание, укрепление HR-бренда, усиление позиционирования во внешней среде, ориентация на привлечение внешних партнеров к образовательному процессу, усиление внешних связей
8. Диверсифицированная база финансирования	Самостоятельность подразделений. Существенная роль дохода от проектной деятельности
9. Ориентация на показатели, индикаторы эффективности	В целом нормальное отношение к положениям эффективного контракта. Прозрачность системы требований и награждений
10. Конфликт культур, сокращение академических свобод	Отсутствие ярко выраженного конфликта

При этом можно зафиксировать и сложности, с которыми столкнулся исследуемый предпринимательский университет при реализации своей кадровой политики:

- гетерогенность, неравномерность принятия декларируемых предпринимательских норм;
- неоднозначное соотношение ценности стабильности и ценности финансовой удовлетворенности среди сотрудников;
- не до конца преодоленный разрыв со «старой» культурой найма;
- сложности с привлечением людей из бизнеса, их мотивацией;
- умеренный конфликт бизнес- и академической культур, стремление сохранить академическую сущность организации.

Заключение

В статье рассмотрены характеристики кадровой политики университета предпринимательского типа. Показано, что университет находится на переходе от академической культуры к бизнес-культуре, что характеризуется умеренным кризисом, сменой норм (от стабильности к инициативности) и представлений (от гарантий к внутреннему предпринимательству). В рамках кадровой политики зафиксированы переход системы найма в большую открытость, смена ориентиров системы мотивации в сторону материальной, укрепление ориентации на индикаторы и показатели эффективности, обновление управленческого состава, укрепление HR-бренда.

Эти выводы могут помочь университетам, стремящимся поддерживать предпринимательскую культуру, направить развитие своей кадровой политики в нужном направлении.

Литература

- Бондарева Е.П., Сергеев С.А.* Факторы профессиональной адаптации молодых преподавателей вуза // Знание. Понимание. Умение. 2016. № 2. С. 258–266.
- 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.
- Бунык Н.М.* Предпринимательский университет: сущность и особенности формирования // *Juvenis scientia*. 2016. № 2. С. 144–147.
- Волкова Н.В., Плотников В.А.* Практика управления талантами: проектная работа по технологии SCRUM // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21. № 2. С. 131–143.
- Головкин Н.В., Рузанкина Е.А.* Предпринимательский университет: академический капитализм и многопользовательское управление // Власть. 2016. Т. 24. № 5. С. 67–74.
- Голубев С.В.* Социально-предпринимательский вуз: возможность развития для региональных вузов // Общественные науки. Всероссийский научный журнал. 2010. № 4. С. 11–21.
- Грудзинский А.О.* Университет как предпринимательская организация // Социологические исследования. 2004. № 4. С. 113–121.
- Гуцу Е.Г., Чилипенко Ю.Ю.* Модель внутрикафедрального управления мотивацией преподавателя вуза // Высшее образование в России. 2018. Т. 27. № 12. С. 69–78.
- Давыдова И.А., Козьмина Я.Я.* Профессиональный стресс и удовлетворенность работой преподавателей российских вузов // Вопросы образования. 2014. № 4. С. 169–183.
- 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.
- 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.
- Кларк Б.Р.* Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации / Пер. с англ. А. Смирнова. М.: Издательский дом государственного университета — Высшей школы экономики, 2011. 240 с.
- Константинов Г.Н., Филонович С.Р.* Что такое предпринимательский университет // Вопросы образования. 2007. № 1. С. 49–62.
- 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.
- 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.
- Митина О.В., Бедрачук И.А.* Разнообразие подходов к материальному стимулированию персонала с целью повышения результативности деятельности вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2012. № 4. С. 64–72.
- 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.
- Постников С.Н., Андриенко А.В.* Эффективный контракт в вузе: практика реализации // Высшее образование в России. 2015. № 5. С. 37–45.

Прокопов Н.И., Антонюк С.Н., Иванов С.Ю., Иванова Д.В. Инновационный потенциал вуза как условие трудовой удовлетворенности молодых преподавателей // Высшее образование в России. 2018. Т. 27. № 7. С. 39–44.

Сидорова А.А., Румянцев Н.А. Предпринимательские университеты: сущность и тенденции развития. М.: ФГБОУ ВПО «РАНХиГС при Президенте РФ», 2014. 36 с.

Сухов Э.В., Ганиева И.Н., Пуляева В.Н. Система управления эффективным контрактом вуза в условиях внедрения профессиональных стандартов // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 4. С. 82–95.

Юркевич М.М., Горелова О.Ю. Академический инбридинг: причины и последствия // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 1. С. 73–83.

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. Iss. 1. P. 132–147.

Marion T.J., Dunlap D.R., Friar J.H. The University Entrepreneur: a Census and Survey of Attributes and Outcomes // R&D Management. 2012. Vol. 42. Iss. 5. P. 401–419.

Pinchot G. Intrapreneuring: Mitarbeiter als Unternehmen. Wiesbaden: Gabler, 1998. 400 p.

Ropke J. The Entrepreneurial University: Innovation, Academic Knowledge Creation and Regional Development in a Globalized Economy // Working Paper, Marburg: Philipps-Universität, 1998. P. 39–79.

Winter R. Academic Manager or Managed Academic? Academic Identity Schisms in Higher Education // Journal of Higher Education Policy and Management. 2009. Vol. 31. Iss. 2. P. 121–131.

Specific Features of the Entrepreneurial University's Personnel Policy

ELENA A. DRUGOVA

National Research Tomsk State University,
Tomsk, Russia;

Tyumen State University
Tyumen, Russia

e-mail: e.a.drugova@gmail.com

IRINA B. PLESHKEVICH

National Research Tomsk State University,
Tomsk, Russia;

Tyumen State University
Tyumen, Russia

e-mail: irina.pleshkevich2014@yandex.ru

Entrepreneurial universities are often described in terms of their interaction with government and business, and their internal structure is usually analyzed in terms of the development and support of innovation infrastructure. This study is devoted to the issue of personnel policy of an entrepreneurial university and its specific features that allow maintaining and strengthening the entrepreneurial culture of institution. The research methodology includes semi-structured interviews conducted with

different categories of university employees, as well as analysis of strategic documents of the university. The authors show that the university is in transition from academic to business culture, which is characterized by a moderate crisis, a change in norms (from stability to initiatives) and perceptions (from guarantees to internal entrepreneurship). As part of the personnel policy, the transition of the recruitment system to greater openness was recorded. Also, the change in the orientation of the motivation system towards the material incentives were also found. The strengthening of the focus on indicators and performance indicators, the renewal of the management team, and the strengthening of the HR brand are described as well. University make efforts to overcome the shortage of human resources, form an integrated entrepreneurial culture, support the entrepreneurial values and create a stimulated academic heartland. These findings may help universities to develop entrepreneurial culture through their personnel policy.

Keywords: personnel policy, entrepreneurial university, organizational culture, university development, university management.

Acknowledgment

The research was carried out with support from the Russian Science Foundation (RSF) according to the research project No. 19-18-00485 “The Human Dimension of the Transformation Processes of Russian Universities: Historical Experience, Trends and Responses to the Contemporary Challenges”.

References

- Bondareva, E.P., Sergeev, S.A. (2016). Faktory professional'noy adaptatsii molodykh prepodavateley vuza [Factors of professional adaptation of early career university lecturers]. *Znaniye. Ponimaniye. Umeniye*, no. 2, 258–266 (in Russian).
- Bugrov, D.V., Ponomareva, O.Ya., Fedorova, A.E. (2016). Kontseptualnyye voprosy razvitiya kadrovogo potentsiala universiteta [Conceptual issues of the development of human resources of the university], *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz*, 101 (1), 17–29 (in Russian).
- Buniak N.M. (2016). Predprinimatel'skiy universitet: sushchnost' i osobennosti formirovaniya [Entrepreneurial university: essence and peculiarities of formation]. *Juvenis scientia*, no. 2, 144–147 (in Russian).
- Davydova, I.A., Kozmina, Ya.Ya. (2014). Professionalnyy stress i udovletvorennost' raboty prepodavateley rossiyskikh vuzov [Professional stress and satisfaction with the work of teachers of Russian universities]. *Voprosy obrazovaniya*, no. 4, 169–183 (in Russian).
- Drugova, E.A., Nuzhina, N.I., Koryakovceva, P.V. (2016). Mezhdunarodnyy akademicheskii rekruting v vedushchikh rossiyskikh universitetakh: tekushcheye sostoyaniye i perspektivy razvitiya [International academic recruiting in leading Russian universities: current status and development prospects]. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz*, no. 1, 32–43 (in Russian).
- Drugova, E.A., Blinov, V.N., Kalachikova, O.N., Klimova, T.V., Popova, E.V., Smirnova O.S. (2018). Skrytyye i yavnyye lidery izmeneniy v universitetakh. Obzor konferentsii «HR-trend 2018. Partizany peremen» [Hidden and evident leaders of change at universities. Review of the conference “HR-Trend 2018. Partisans of change”]. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz*, 22 (5), 111–117 (in Russian).
- Golovko, N.V., Ruzankina, E.A. (2016). Predprinimatel'skiy universitet: akademicheskii kapitalizm i mnogopol'zovatel'skoye upravleniye [Entrepreneurial university: academic capitalism and multi-user governance]. *Vlast'*, 24 (5), 67–74 (in Russian).

Golubev, S.V. (2010). Sotsial'no-predprinimatel'skiy vuz: vozmozhnost' razvitiya dlya regionalnykh vuzov [Socio-entrepreneurial university: development opportunity for regional universities]. *Obshchestvennyye nauki. Vserossiyskiy nauchnyy zhurnal*, no. 4, 11–21 (in Russian).

Grudzinskij, A.O. (2004). Universitet kak predprinimatel'skaya organizatsiya [University as an entrepreneurial organization]. *Sotsiologicheskiye issledovaniya*, no. 4, 113–121 (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]. *Vyssheye obrazovaniye v Rossii*, 27 (12), 69–78 (in Russian).

Klark, B.R. (2011). *Sozdaniye predprinimatelskikh universitetov: organizatsionnyye napravleniya transformatsii* [Creation of entrepreneurial universities: organizational directions of transformation], Moskva: Izdatelskiy dom gosudarstvennogo universiteta — Vyshey shkoly ekonomiki (in Russian).

Konstantinov, G.N., Filonovich, S.R. (2007). Chto takoye predprinimatel'skiy universitet [What is an entrepreneurial university]. *Voprosy obrazovaniya*, no. 1, 49–62 (in Russian).

Kudashkina, L.A., Sokolov, D.N. (2016). Stimuly k uchastiyu v programme kadrovogo rezerva universiteta u rabotnikov s vysokim potentsialom [Incentives for participation in the program of the personnel development of the university for employees with high potential]. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz*, no. 1, 109–114 (in Russian).

Lazarev, G.I., Martynenko, O.O., Lazarev, I.G. (2015). Novyye strategii vuza v razvitiy kadrovogo potentsiala [New university strategies in the development of personnel potential]. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz*, no. 1, 53–63 (in Russian).

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), 132–147.

Marion, T.J., Dunlap, D.R., Friar, J.H. (2012). The University Entrepreneur: a Census and Survey of Attributes and Outcomes, *R&D Management*, 42 (5), 401–419.

Mitina, O.V., Bedrachuk, I.A. (2012). Raznoobraziye podkhodov k material'nomu stimulirovaniyu personala s tsel'yu povysheniya rezultativnosti deyatel'nosti vuza [A variety of approaches to material incentives for employees to increase the effectiveness of the university]. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz*, no. 4, 64–72 (in Russian).

Pinchot, G. (1998). *Intrapreneuring: Mitarbeiter als Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler (in German).

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).

Postnikov, S.N., Andrienko, A.V. (2015). Effektivnyy kontrakt v vuze: praktika realizatsii [An effective contract at a university: implementation practice]. *Vyssheye obrazovaniye v Rossii*, no. 5, 37–45 (in Russian).

Prokopov, N.I., Antonyuk, S.N., Ivanov, S.U., Ivanova, D.V. (2018). Innovatsionnyy potentsial vuza kak usloviye trudovoy udovletvorennosti molodykh prepodavateley [The innovative potential of the university as a condition of labor satisfaction of young teachers]. *Vyssheye obrazovaniye v Rossii*, 27 (7), 39–44 (in Russian).

Ropke, J. (1998). *The Entrepreneurial University: Innovation, Academic Knowledge Creation and Regional Development in a Globalized Economy* (pp. 39–79). Working Paper, Marburg: Philipps-Universität.

Sidorova, A.A., Rumyantsev, N.A. (2014). Predprinimatel'skiye universitety: sushchnost' i tendentsii razvitiya [Entrepreneurial universities: essence and development trends]. Moskva: FGBOU VPO “RANKhiGS pri Prezidente RF” (in Russian).

Suhov, E.V., Ganieva, I.N., Pulyaeva, V.N. (2016). Sistema upravleniya effektivnym kontraktom vuza v usloviyakh vnedreniya professional'nykh standartov [The management system of an effective university contract in the context of the implementation of professional standards]. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz*, no. 4, 82–95 (in Russian).

Volkova, N.V., Plotnikov, V.A. (2017). Praktika upravleniya talantami: proektnaya rabota po tekhnologii SCRUM [Talent management practice: project work on SCRUM technology]. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz*, 21 (2), 131–143 (in Russian).

Winter, R. (2009). Academic Manager or Managed Academic? Academic Identity Schisms in Higher Education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 31 (2), 121–131.

Yudkevich, M.M., Gorelova, O.U. (2015). Akademicheskiy inbriding: prichiny i posledstviya [Academic inbreeding: causes and consequences]. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz*, no. 1, 73–83 (in Russian).