

Бугров Д. В., Пономарева О. Я., Федорова А. Э.

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина,
Екатеринбург, Российская Федерация

Концептуальные вопросы развития кадрового потенциала университета

Ключевые слова: кадровый потенциал, профессиональное развитие персонала, кадровый резерв, управление талантами, мотивация на развитие, мониторинг удовлетворенности трудом.

В статье рассматривается опыт управления развитием кадрового потенциала высшей школы на примере крупнейшего регионального вуза — Уральского федерального университета (УрФУ) — в условиях инновационных изменений в системе менеджмента. Основной целью статьи является изучение современного состояния вопросов профессионального развития академического, научного и административного персонала университета, поиск путей улучшения количественных и качественных показателей человеческого потенциала вуза. Для достижения обозначенной цели в статье представлен обзор актуальных управленческих подходов к развитию кадрового потенциала высшей школы, основанный на анализе современных концепций управления талантами, экспертного дискурса, лучших практик зарубежных и отечественных университетов. Особое внимание уделяется опыту проведения некоторых организационно-функциональных изменений в управлении персоналом УрФУ, а также результатам социологического исследования мотивации преподавателей вуза на профессиональное развитие и удовлетворенности трудом.

В результате анализа деятельности исследуемого университета по профессиональному развитию персонала авторы статьи приходят к выводу о децентрализации и фрагментарном характере выполнения данной функции с точки зрения организационного дизайна. Функция развития персонала реализуется рядом различных структурных подразделений, часто даже не взаимодействующих между собой. Этот факт свидетельствует об отсутствии системного подхода к решению задачи повышения кадрового потенциала вуза. Тем не менее в качестве положительной тенденции следует отметить изменения, произошедшие в УрФУ, затронувшие в числе прочего и кадровый менеджмент. В настоящее время управле-

ние кадровым потенциалом вуза включено в зону ответственности первого проректора, начаты реструктуризационные процессы в построении организационной структуры управления кадрами. Другим положительным опытом можно назвать формирование традиции ежегодного мониторинга удовлетворенности персонала деятельностью УрФУ. В то же время методика данного социологического опроса не позволяет получить информацию, требующуюся для выработки «точечных» управленческих решений по комплексу мероприятий, направленных на повышение качества человеческого капитала университета. Следовательно, необходима разработка нового инструментария мониторингового исследования, отвечающего вышечисленным задачам. В качестве одного из примеров возможного подхода к оценке уровня мотивации на развитие и удовлетворенности трудом профессорско-преподавательского состава вуза в статье приводятся результаты пилотного среза самочувствия академического персонала в условиях текущих инновационных изменений.

Обобщение теоретических подходов к решению проблемы повышения кадрового потенциала в высшей школе позволило авторам утверждать, что наиболее отвечающей данной задаче является концепция управления талантами. В статье рассматриваются лучшие практики развития работников, обладающих высоким профессионально-личностным потенциалом, двух крупнейших зарубежных университетов и одного из российских вузов. На основе синтеза теории и практики авторами выработан ряд практических рекомендаций, направленных на повышение эффективности управления кадровым потенциалом университета: обоснована необходимость создания Координационного совета по развитию кадрового потенциала университета; разработки концепции деятельности Центра развития персонала, призванного обеспечить выход на новый уровень управления талантами в вузе; обозначены вопросы, требующие особого внимания для поиска управленческих решений в области политики развития кадрового потенциала университета.

Бугров Дмитрий Витальевич — кандидат исторических наук, доцент, первый проректор Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина; Российская Федерация, 620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19; +7 (343) 350-65-83; d.v.bugrov@urfu.ru.

Пономарева Ольга Яковлевна — кандидат психологических наук, доцент, директор Департамента гуманитарного образования студентов инженерно-технических направлений Института гуманитарных наук и искусств Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина; Российская Федерация, 620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19; +7 (343) 350-46-77; o.y.ponomareva@urfu.ru.

Федорова Алена Эдуардовна — кандидат экономических наук, доцент, директор Центра развития персонала Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина; Российская Федерация, 620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19; +7 (343) 350-74-34; a.e.fedorova@urfu.ru.

Введение

Текущие преобразования отечественной системы высшего профессионального образования, включающие переход на многоуровневую модель обучения, введение новых образовательных стандартов, развитие инновационных методов организации и управления учебным процессом, диверсификацию и расширение вариативности образовательных программ, обуславливают необходимость усиления работы по развитию кадрового потенциала вуза как ключевого ресурса эффективности реализации модернизационных процессов. Следовательно, актуализируется вопрос выстраивания системы управления развитием персонала высшей школы, учитывающей специфику основных категорий сотрудников: профессорско-преподавательского состава, научных работников и административно-управленческого персонала.

В целом система управления развитием персонала как совокупность взаимосвязанных действий, охватывающая такие подсистемы, как разработка стратегии и политики развития кадрового потенциала, прогнозирование и планирование количественной и качественной потребности в персонале, повышение квалификации, работа с кадровым резервом, управление талантами, планирование и сопровождение карьеры, управление компетенциями и результативностью, требует определенных решений в области организационного дизайна. Другими словами, эффективность внедрения системного подхода к развитию человеческого потенциала университета зависит в числе прочего от степени рациональности распределения зон ответственности и выполнения соответствующих функций между его структурными подразделениями. Основной проблемой здесь следует обозначить традиционное для высшей школы управление бюрократического типа, что затрудняет проведение необходимых нововведений.

Другим вопросом является разработка стратегии и политики развития кадрового потенциала университета, в полной мере обеспечивающих реализацию стратегических целей вуза, стремящегося к достижению уровня мирового класса. Здесь важнейшее значение имеет соответствие компетенций профессорско-преподавательского состава и научно-педагогических работников требованиям международных стандартов высшей школы. Но если профессиональное развитие персонала университета, как правило, находится на удовлетворительном уровне в силу объективного фактора (содержание труда преподавателей и научных работников, требующего от них, по крайней мере, постоянного саморазвития), то выявление и поддержка ядра кадрового потенциала вуза, то есть ключевых сотрудников, имеющих ведущие позиции в научно-исследова-

тельской деятельности, как правило, недостаточны. Другими словами, такая столь востребованная в современной корпоративной практике кадровая технология как управление талантами, или так называемыми HiPo, то есть работниками с высоким уровнем профессионально-личностного потенциала, применяется в отечественной высшей школе лишь фрагментарно. Однако, согласно современной концепции, управление талантами — это интегрированный подход к мобилизации человеческого потенциала организации через рекрутинг, развитие и обучение, планирование достижений, оценку, карьерное продвижение и мотивацию. При этом выделяется три уровня управления талантами: 1) кадровый резерв (планирование и подготовка замен для ключевых должностных позиций); 2) управление преемственностью (развитие и сопровождение карьеры HiPo); 3) управление талантами (учет и востребованность всех способностей и результатов, система раскрытия и развития талантов).

Сегодня ситуация такова, что в подавляющем большинстве российских университетов в лучшем случае имеется опыт работы с кадровым резервом. Тем не менее, по нашему глубокому убеждению, именно грамотно выстроенная система управления талантами позволит решить задачу повышения кадрового потенциала как ключевого ресурса реализации стратегии развития университета.

Управленческие подходы к организации развития кадрового потенциала университета

В отечественной образовательной среде в настоящее время развивается экспертный дискурс по вопросам создания благоприятной среды для увеличения численности талантливых исследователей и преподавателей, составляющих ядро кадрового потенциала. Актуализация данной проблемы обусловлена рядом факторов, среди которых глобализация и необходимость повышения конкурентоспособности высшей школы в мировом научно-образовательном пространстве. «Война за таланты», объявленная западными корпорациями в конце 90-х годов, сегодня становится объективной реальностью и для российских вузов, которым также все труднее выживать и конкурировать в условиях кризисной экономики. С другой стороны, перед ведущими университетами сегодня стоит задача стать локомотивами научно-технологического развития экономики страны и гарантами ее социального благополучия.

В целом основными фокусами управления талантами являются вовлеченность, разнообразие, ценности, бренд, качество найма, развитие, карьера и мобильность, планирование и анализ, связь

со стратегией, поддержка руководителей, интегрированная система принятия решений [1]. Все это актуально и для современного университета, что обусловливает необходимость трансфера эффективных бизнес-практик и технологий управления персоналом с высоким уровнем потенциала в университетскую среду. По мнению некоторых специалистов, это подразумевает рецепцию представлений о талантах и методологии работы с ними (диагностика, развитие), создание среды (полигона, HiPo-инфраструктуры), в которой были бы представлены «заказчики на таланты» и пространство для талантов различного типа [2]. «Выход за пределы узких рамок управления кадровыми резервами вузов» [3] возможен благодаря выстраиванию в университете системы управления талантами с концентрацией внимания на повышении вовлеченности и мотивации сотрудников на профессиональное развитие, выявлении и поддержке сотрудников с высоким потенциалом. Следует подчеркнуть, что исследования вовлеченности работников стали трендом не только в бизнесе, но и в ведущих мировых университетах, в отличие от российских вузов, где нет регулярной практики проведения подобного рода исследований [4].

Тем не менее некоторые отечественные университеты имеют успешный опыт работы с молодыми перспективными сотрудниками. Так, например, в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики» ведется обширная работа по академическому развитию, в рамках которой создана группа высокого профессионального потенциала (кадрового резерва) с целью пополнения профессорско-преподавательского состава университета молодыми преподавателями и научными работниками, их закрепление, профессиональный рост и академическое развитие, индивидуальное планирование их академической карьеры, укрепление корпоративной культуры [5].

Цель достижения конкурентоспособности университета в мировом научно-образовательном пространстве диктует необходимость изучения опыта ведущих зарубежных вузов. Одним из примеров лучшей практики может служить Кембриджский университет, имеющий многоуровневую структуру выполнения функции персонального и профессионального развития (Personal and Professional Development (PPD)) [6]. Так, например, в составе Группы академической практики (Academic Practice Group) находятся руководитель группы, консультант по развитию, 4 исследователя-разработчика, курирующих молодых ученых в различных областях науки, и администратор программ развития. Всех членов группы объединяет общая задача сопровождения карьеры преподавателей, исследователей и докторантов на первоначальном этапе принятия новых для них обязанностей по основным

направлениям деятельности университета: образование, наука и администрирование. Другое направление связано с обучением и развитием (Learning and Development). Руководитель данной Группы несет ответственность за целый ряд мероприятий по управлению профессионально-личностным развитием всех групп сотрудников университета. Кадровый состав Группы обучения и развития, помимо руководителя, включает 3-х консультантов по развитию, которые предоставляют внутреннему заказчику широкий спектр образовательных услуг, среди которых: целевые обучающие программы для менеджеров, администраторов и специалистов; онлайн-обучение; разработка положений для различных подразделений; программы повышения квалификации; специальные программы по лидерству (Leadership Attributes Framework), поведению (Behavioural Attributes), карьерному росту (Career Pathways), благополучию (Wellbeing), рекрутменту и введению в должность (Recruitment and Induction). Обеспечивающим уровнем является Административная группа (Admin Team) численностью 7 человек, осуществляющая сервисную поддержку процессов и мероприятий. Следует подчеркнуть, что внутренние потребители услуг по персональному и профессиональному развитию сегментируются по таким целевым группам, как: весь персонал (all staff), преподавательский состав (academic staff), административный и вспомогательный персонал (administrators and support staff), руководящие работники (leaders and managers), постдоки и исследователи (postdocs/research staff), исследователи-студенты (research students).

Зоной ответственности вице-президента по управлению человеческими ресурсами Гарвардского университета является поддержка выполнения миссии университета по образовательной и исследовательской деятельности посредством вознаграждения, предоставления образовательных и карьерных возможностей для талантливых сотрудников [7]. В блоке вице-президента находится Центр развития персонала, в обязанности которого входит: онлайн-обучение, коучинг сотрудников для получения ими новых навыков и формирования готовности к организационным изменениям; создание эффективных стратегий рекрутинга для текущих и будущих потребностей; выявление и развитие талантов, поддержка их карьерного развития; коучинг руководителей для повышения их организационной и индивидуальной эффективности. Среди многочисленных программ развития персонала следует выделить программу «Гарвардский мост», которая является открытой для всех сотрудников университета и предусматривает индивидуальный тьюторинг, профессиональные стажировки, консультирование по вопросам карьеры, тренинги в различных областях академической деятельности.

Безусловно, организационный дизайн функции развития кадрового потенциала университета зависит от его финансовых возможностей. Тем не менее сегодня становится очевидным тот факт, что работа в этом направлении крайне актуальна и необходима для вузов, стремящихся соответствовать международным стандартам.

Опыт Уральского федерального университета (УрФУ)

В соответствии с Программой повышения конкурентоспособности УрФУ, университет призван стать ядром научно-образовательного и инновационного центра международного уровня Уральского федерального округа.¹ Ключевой задачей создания университета мирового класса является кардинальное увеличение научной результативности и экономической производительности персонала. Поэтому университет в числе прочего концентрирует усилия и ресурсы на привлечении и отборе талантов, обеспечивающих готовность вуза к постоянным изменениям, нацеленным на вхождение УрФУ в число лучших мировых университетов. Эффективность реализации данной стратегии обеспечивается политикой университета по повышению уровня кадрового потенциала, включающей ряд направлений. Фокус деятельности в области рекрутинга сосредотачивается на специалистах, имеющих опыт работы в ведущих университетах мира, исследовательских центрах и международных корпорациях и поддерживающих академические связи с университетом. Формирование такого механизма «кадрового коридора» позволяет сохранить отношения в режиме part time, когда специалист сотрудничает с УрФУ как исследователь, преподаватель или член академических советов лабораторий и центров превосходства, экспертных и редакционных советов в течение долгосрочного периода.

Другой ключевой задачей рекрутинговой политики УрФУ является повышение привлекательности на международном рынке труда молодых научно-педагогических работников, обладающих высоким потенциалом быстрого развития профессиональных компетенций и академической карьеры. С этой целью в университете обозначены следующие направления работы с персоналом:

- унификация типовой схемы качественного приема в «партнерский пакет», включающий услуги по приему, адаптации, сопровождению и продвижению сотрудников;

¹ План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта») Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина» на 2013–2020 годы (2 этап — 2015–2016 годы).

- внедрение эффективного контракта с четко определенными критериями результативности и инструментами их мониторинга;
- разработка и утверждение процедуры открытого конкурса для привлечения отечественных и зарубежных специалистов;
- повышение статуса научно-педагогического работника посредством модернизации системы оплаты и стимулирования труда;
- формирование вокруг иностранного контингента новой генерации российских научно-педагогических работников, обладающих соответствующими мировому уровню компетенциями;
- развитие профессиональных компетенций потенциальных лидеров университетских структур на основе работы с кадровым резервом руководящего состава университета, организации его подготовки в Корпоративной академии, планирования профессиональных карьер руководителей.

Очевидно, что управление развитием кадрового потенциала УрФУ включает большинство процессов системы управления талантами: привлечение, отбор, управление результативностью, обучение и развитие профессиональных компетенций. Реализация указанных процессов обеспечивается отдельными организационно-функциональными структурами университета, находящимися в разных блоках вертикали менеджмента университета. Так, например, к линейке курируемых первым проректором УрФУ подразделений, участвующих в вышеперечисленных процессах, в настоящее время относятся Управление персонала, в составе которого находятся Центр интеграции и конгрессной деятельности, а также Центр развития персонала. Цели формирования кадровой политики университета и организации работы по кадровому менеджменту лежат в основе деятельности Управления персонала. В соответствии с регламентирующим документом в рамках данной структуры в числе прочих выполняются такие функции развития кадрового потенциала, как комплектование штата, учет количественного и качественного состава кадров. Задача создания эффективной, соответствующей международным практикам системы рекрутинга (внутреннего и внешнего) возложена на Центр интеграции и конгрессной деятельности. Следует отметить, что Центр развития персонала — вновь созданное подразделение, находящееся на стадии своего становления.

В блок управления проректора по учебной работе также входит ряд структур, непосредственно участвующих в процессе профессионального развития персонала университета. Так, факультет повышения квалификации преподавателей и профессиональной переподготовки, реализующий краткосрочные образовательные программы, переведен на полное самофинансирование и все программы реализует

на внебюджетной основе, в том числе и для профессорско-преподавательского состава, в связи с прекращением финансирования повышения квалификации профессорско-преподавательского состава Министерством образования и науки РФ с 2014 г. Развитие языковых компетенций сотрудников университета осуществляется в Кембриджском центре УрФУ, основной функцией которого является подготовка преподавателей к сдаче квалификационных экзаменов на уровень владения иностранными языками. Планирование, организационно-методическое сопровождение и анализ эффективности академической мобильности сотрудников и студентов призвана обеспечить Дирекция академического развития. Академическая мобильность занимает важное место в мировом образовательном пространстве, подразумевающая временное пребывание преподавателя в другом образовательном или научном учреждении (в России или за рубежом) с целью повышения квалификации, преподавания или проведения исследований.

В зоне ответственности проректора по науке находится Управление подготовки кадров высшей квалификации, основной целью которого яв-

ляется улучшение качественного состава научных и научно-педагогических работников университета. Структура Управления определяется его функциями и включает отделы подготовки, аттестации научно-педагогических кадров и молодежной науки. В рамках реализации Программы повышения конкурентоспособности УрФУ, под эгидой проректора по науке, в университете созданы ключевые Центры превосходства, научные лаборатории и научные группы, призванные стать центром притяжения высококвалифицированных исследователей мирового научного сообщества.

Корпоративная академия включена в организационную структуру блока проректора по экономике и стратегическому развитию. Основная цель деятельности академии сводится к решению задачи формирования управленческих компетенций у сотрудников, входящих в кадровый резерв университета посредством планирования и развития профессиональных карьер.

Таким образом, организационный дизайн управления развития кадрового потенциала университета показывает степень децентрализации выполнения данной функции в вузе (табл. 1). Несмотря на тот

Таблица 1

Матрица распределения функций в управлении развитием кадрового потенциала УрФУ

Структурные подразделения		Функционал			
Блок первого проректора	Управление персонала (УП)	Привлечение и отбор сотрудников с высоким уровнем потенциала	Мотивация персонала на развитие	Управление результативностью	
	Центр интеграции и конгрессной деятельности (в составе УП)		(частично, через эффективный контракт)		
	Центр развития персонала* (в составе УП)	Международный академический рекрутинг			
Блок проректора по учебной работе	Факультет повышения квалификации преподавателей и профессиональной переподготовки	Обучение и повышение квалификации (краткосрочное)	Управление талантами, открытый конкурс	Мониторинг мотивации персонала на развитие	Создание и ведение единой базы данных по показателям кадрового потенциала
	Дирекция академического развития				
	Кембриджский центр				
Блок проректора по науке	Управление подготовки кадров высшей квалификации	Повышение квалификации			
	Ключевые центры превосходства, научные лаборатории и группы	Привлечение и отбор сотрудников с высоким уровнем потенциала			
Блок проректора по экономике и стратегическому развитию	Корпоративная академия	Работа с кадровым резервом		Планирование и сопровождение карьеры	

*Вновь созданное подразделение с рекомендуемым функционалом.

факт, что разными структурами вуза ведется различная деятельность в рассматриваемом нами направлении, на наш взгляд, становится очевидной необходимость создания звена, осуществляющего координацию всех этих активностей, с тем чтобы затраты усилий и ресурсов были согласованы между собой, обеспечивая тем самым эффективное достижение стратегических целей университета.

Изменения, произошедшие в УрФУ в ходе реализации плана мероприятий программы повышения конкурентоспособности университета в числе прочего затронули и кадровый менеджмент. Управление кадровым потенциалом вуза включено в зону ответственности первого проректора, начаты реструктуризационные процессы в построении организационной структуры управления кадрами. В частности, Управление кадров переименовано в Управление персонала с соответствующим изменением функционала и уровня ответственности, и, как указывалось выше, созданы подразделения, специализирующиеся на решении задач международного рекрутинга и развития персонала. Другими словами, происходит постепенная трансформация понимания организационной роли кадровой службы, которая традиционно воспринималась как отдел с учетно-отчетными функциями, но в условиях реформ российской высшей школы должна стать управляющей подсистемой в системе менеджмента университета.

В зарубежных университетах ответственность за стратегическое управление человеческими ресурсами, в том числе и развитие персонала, возложена на вице-ректора. Как правило, в структуре службы управления персоналом находится департамент по развитию и обучению персонала, осуществляющий координацию, планирование, обеспечение развития и оценку сотрудников. При этом развитие персонала рассматривается как одно из основных направлений деятельности вуза, поэтому ведущие университеты имеют соответствующую политику и специальную университетскую программу, в которой прописаны цели, механизмы, процедуры и лица, несущие ответственность за деятельность по развитию персонала [8].

В 2018 г. Уральский федеральный университет планирует перейти на модель развития исследовательского университета (research university). В консолидированном бюджете исследовательского университета значительную часть доходов (как правило, не менее половины) составляют поступления от исследовательской деятельности. Актуализация научной повестки, повышение продуктивности и конкурентоспособности исследовательских структур, превращение их в эффективно работающие R&D центры — непеременные условия трансформации teaching university в research university. Успех такой трансформации невозможен без ком-

петентных, инициативных, творческих сотрудников, умеющих результативно работать. Следовательно, должно происходить постепенное превращение обычных преподавателей в преподающих исследователей. Более того, миссия обучения студентов через их вовлечение в реальную исследовательскую практику предполагает наличие у научно-педагогических работников специфических профессиональных компетенций, которыми далеко не всегда обладают как педагоги высшей школы, так и специалисты научных организаций. Стремление университета быть конкурентоспособным в глобальном измерении определяет также необходимость владения иностранным языком не только на уровне межличностных коммуникаций, но и на уровне academic writing. Причем это требование распространяется на всех участников проектных исследовательских групп, а не только на их лидеров.

Однако оценка текущей ситуации показывает, что УрФУ не в состоянии обеспечить реальные изменения, необходимые для перехода к модели развития research university за счет имеющихся собственных кадровых ресурсов. Поэтому необходимо сконцентрироваться на международном рекрутинге, причем, с учетом экономической ситуации, на низкокзатратном его варианте — привлечении научно-педагогических работников в странах ближнего зарубежья. Кроме того, необходимо разработать систему мер по развитию внутреннего рекрутинга — привлечения научно-педагогических работников, соответствующих потребностям кадрового развития УрФУ, из других российских образовательных и научных центров. Сегодня возможны три вида рекрутинга из других городов России: глубокий (переезд и трудоустройство специалиста в штат университета), маятниковый (регулярное посещение университета дистанционным сотрудником, который может быть как штатным работником, так и совместителем) и дистанционный (преимущественное обеспечение публикационной деятельности без посещения университета, возможное ведение научной работы в качестве совместителя). Для эффективной реализации внутреннего рекрутинга следует четко определить, кто именно будет заказчиком процесса, кто будет определять — для каких целей, какие именно специалисты нужны.

Мотивация преподавателей на профессиональное развитие

Изучению особенностей преподавательского труда посвящены работы многих отечественных и зарубежных ученых. Тем не менее некоторые вопросы мотивации работников высшей школы еще

недостаточно раскрыты, не уделяется должного внимания, а часто практически отсутствует оценка удовлетворенности преподавателей своей деятельностью. Одна из причин — отсутствие необходимых моделей и методов, которые позволили бы проводить подобные исследования в соответствии со спецификой вуза. В связи с этим для отечественных университетов остаются высокими потребность в разработке методических подходов и актуальность подобных исследований.

Обзор зарубежных публикаций, посвященных вопросам социологических исследований в высшей школе, показал наличие множества направлений и фокусов подобного рода мониторингов. Так, например, объектом исследования может быть оценка эмоциональной составляющей профессиональной деятельности в университете и ее влияние на благополучие работников [9]. Также в центре интереса исследователей выявление взаимосвязей между стилем управления, уровнем благополучия работников и результатами деятельности университета [10]. В одном из вузов Великобритании проведено исследование корреляционной зависимости благополучия персонала от его активности занятия физическими нагрузками [11]. Таким образом, множество факторов оказывают влияние на уровень удовлетворенности персонала и, безусловно, цель мониторинга определяет содержательную составляющую его инструментария.

Удовлетворенность трудом персонала влияет на эффективность деятельности любой организации и является интегрированным показателем субъективного отношения сотрудников к организации, руководству, коллегам. Не является исключением и сфера высшего образования: вовлеченность и мотивированность на профессиональное развитие кадрового состава — главный ресурс повышения уровня удовлетворенности всех других заинтересованных сторон и качества предоставляемых образовательных услуг. Пересечение интересов внутреннего (студентов и преподавателей) и внешнего потребителя (работодателей) образовательных услуг, как основного вида деятельности университета, происходит в большей степени через их качество. Можно предположить, что развитие кадрового потенциала университета и удовлетворенность ключевого персонала условиями своего труда в большей степени будут влиять на качество образовательной услуги, соответствие ожиданиям ее внутреннего потребителя и внешнего потребителя. Очевидно, что в целом качество образовательного процесса в вузе зависит от всех его субъектов-участников — студентов, преподавателей, администрации. Но следует отметить, что педагогический процесс является двусторонним. Кроме того, потребность в профессиональном развитии преподавателя есть как у самого преподавателя, так и у студентов. Именно поэтому необхо-

димо мониторить и мнение потребителя образовательной услуги.

В настоящее время в УрФУ имеется опыт проведения разноплановых мониторингов. Так, например, исследование удовлетворенности персонала деятельностью УрФУ ежегодно проводится Управлением качества и аккредитации университета. Структура анкеты включает пять блоков вопросов: организация деятельности, ресурсное обеспечение, инфраструктура вуза, информированность о деятельности университета и морально-психологический климат. Вопросы, позволяющие оценить уровень удовлетворенности сотрудников возможностями профессионального развития, сосредоточены в блоке «Организация деятельности». Респондентам предлагается оценить такие возможности, как: развитие способностей (в том числе повышение квалификации), участие в научно-исследовательской деятельности и карьерный рост. Очевидно, что данный мониторинг не отражает в достаточной мере корреляционные связи между удовлетворенностью персонала и его мотивацией на развитие.

Попытка обнаружить такие связи была предпринята в октябре 2015 г. посредством опроса академического персонала пяти институтов УрФУ¹, проведенного методом простой вероятностной выборки. Цель исследования мотивации профессорско-преподавательского состава заключалась в получении среза первичной информации о влиянии текущих изменений, происходящих в университете, на удовлетворенность трудом и факторах трудовой активности в условиях особого периода в жизни университета, затрагивающего базовые потребности и мотивы². В опросе принимали участие 96 человек: 68 женщин (71 %) и 28 мужчин (29 %) в возрасте от 30 до 65 лет, из них 90 % в возрасте от 30 до 50 лет. По должностному составу больше половины составили доценты (55 %), более трети — старшие преподаватели (39 %), в меньшей степени были представлены профессора и ассистенты (по 3 % соответственно). По критерию остротенности выборка распределилась в равной мере на имеющих ученую степень кандидата наук (48 %) и лиц без ученой степени (48 %), доктора наук составили 4 %. Большинство респондентов имели стаж работы от 11 до 20 лет (65 %), от 21 до 30 лет — 22 %, свыше 30 лет — 13 %.

¹ Институт гуманитарных наук и искусств (ИГНИ), Институт механико-машиностроительный (ИММ), Институт фундаментального образования (ИНФО), Уральский энергетический институт (Урал-ЭНИИ) и Строительный институт (СИ).

² Исследование проведено магистрантами образовательной программы направления «Управление персоналом» кафедры управления персоналом и психологии Института гуманитарных наук и искусств в рамках группового проекта «Особенности мотивационных факторов профессорско-преподавательского состава УрФУ в условиях нововведений в вузе».

Результаты исследования удовлетворенности трудом персонала УрФУ в условиях нововведений, %

Вопрос	Удовлетворен	Скорее удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен	Не удовлетворен
Деятельность администрации вуза	13.54	15.62	35.41	13.54	21.87
Возможности, предоставляемые администрацией вуза для повышения:					
— педагогической квалификации;	35.41	17.70	14.58	17.70	14.58
— научной квалификации	29.16	13.54	13.54	26.04	17.70
Управление изменениями в деятельности вуза	4.16	6.25	27.08	31.25	31.25
Соответствие работы личным способностям	31.25	52.08	0.00	11.45	5.20
Условия оплаты труда	4.16	17.70	16.66	16.66	44.79
Соответствие системы поощрения результатам деятельности	4.16	13.54	29.16	17.70	35.41
Признание успехов и достижений	6.25	17.70	35.41	16.66	23.95
Возможность должностного продвижения	6.25	35.41	27.08	15.62	15.62
Отношения с коллегами	67.70	23.95	6.25	2.08	0.00
Отношения с непосредственным руководителем	55.20	27.08	13.54	0.00	4.16
Отношения со студентами	73.95	26.04	0.00	0.00	0.00

Для реализации целей исследования на основании изучения основополагающих документов¹ разработана анкета, содержащая 15 вопросов, направленных на изучение различных факторов удовлетворенности трудом и отражающих знание, понимание и участие в нововведениях, в том числе направленных на профессиональное развитие персонала.

Анализ факторов, прямо или косвенно влияющих на профессиональное развитие персонала (табл. 2–3), выявил, что персонал скорее удовлетворен следующими факторами: отношениями со студентами (100%), отношениями с коллегами (91,65%), соответствием работы личным способностям (83,33%); отношениями с непосредственным руководителем (82,28%), возможностью повышения педагогической квалификации (53,11%). Не удовлетворены сотрудники: управлением изменениями в деятельности вуза (62,5%); условиями оплаты труда (61,45%); системой поощрения в соответствии результатами деятельности (53,11%). По ряду фак-

торов наблюдается разброс мнений респондентов, а именно они «удовлетворены», «не удовлетворены» и «затрудняются ответить» в равной мере по следующим факторам: деятельностью администрации вуза, признанием успехов и достижений, возможностью должностного продвижения, возможностью повышения научной квалификации.

При этом измерение общей удовлетворенности трудом в университете по 100-балльной шкале показало, что немногим более половины респондентов (54%) имеет средний уровень (40–60 баллов), значительная часть (37%) имеет высокий уровень (выше 70 баллов) и лишь 9% имеют низкий уровень удовлетворенности трудом (до 30 баллов).

Распределение ответов на вопрос «Ощущаете ли вы зависимость оплаты труда от следующих факторов?», показало, что, по мнению респондентов, заработная плата лишь на треть зависит от заданных объемов и уровня квалификации.

Результаты исследования факторов, действующих на трудовую активность и стимулирующих развитие персонала, подтвердили, что в большей степени профессиональную активность повышают моральное стимулирование (85,40%) и положительный настрой персонала (78,12%). Обращает на себя внимание тот факт, что более половины респондентов указали на отсутствие связи между их активностью и материальным стимулированием (55,2%). Амбивалентное отношение респонденты выразили к факторам экономических нововведений в вузе, мерах административного воздействия и общей ситуации в стране. Анализ ответов на дополнительный вопрос «Бойтесь ли вы потерять работу?» выявил, что имеют подобную обеспокоенность 78,12%

¹ Программа развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина» на 2010–2020 годы; Образовательная политика в части реализации образовательных программ бакалавриата, специалитета и магистратуры, 2015 г.; Нормы времени для расчета объема учебной работы, планирования основных видов работ, выполняемых профессорско-преподавательским составом университета, утвержденные ректором УрФУ 30.06.2015 г.; СМК-ПВД-6.-2-01-59-2015 «Положение о должностях доцента-лектора, преподавателя лектора и тренера-преподавателя УрФУ», утвержденный приказом ректора УрФУ № 496/07 от 30.06.2015 г.; Рекомендации по квалификационным требованиям и базовым критериям оценки профессиональной деятельности претендентов на замещение должностей ППС (утверждены приказом ректора УрФУ № 849/03 от 25.12.2014 г.); Положение «О стимулировании труда научно-педагогических работников», утверждено приказом № 642/03 от 02.10.2014 г.).

респондентов, но влияние данного фактора на трудовую активность отметили 39,58% опрошенных. Можно предположить, что около двух третей ответивших имеют уверенность в своей компетентности, готовности к развитию в условиях нововведений. Этот факт подтверждают ответы на вопрос о профессиональных планах на ближайшие годы: большинство принявших участие в опросе преподавателей (66,67%) планируют работать в той же должности и организации.

Для анализа степени распространения целевой корпоративной культуры (культуры предпринимательского университета по уровням управленческой иерархии) в 2015 г. был проведен опрос, в котором приняли участие 353 сотрудника УрФУ. Исходя из целей данного исследования, основной фокус внимания сконцентрирован на управленческих командах и сотрудниках институтов, поэтому в опросе не принимали участия сотрудники административно-управленческого аппарата университета. Инструментарий опроса (анкета) содержит более 30 вопросов, 2 из которых имеют отношение к проблеме мотивации на профессиональное развитие. Например, структура ответов по разным группам респондентов на вопрос, за счет чего опрошенные сотрудники видят потенциал своего развития, показывает: от 44% до 51% ответивших указывают, что основным стимулом является саморазвитие; от 31% до 44% ссылаются на вызовы внешней среды; от 5% до 13% утверждают, что основными драйверами являются задачи, поставленные руководителем. Оценить возможности карьеры и профессионального роста респондентам было предложено по следующим позициям: 1) «Если думать о собственном развитии, видимо, необходимо будет менять место работы» (9–19%); 2) «Варианты для профессионального развития не так широко представлены, мне сложно что-либо для себя подобрать» (28–40%); 3) «Университет предоставляет широкие возможности для профессионального развития, развития карьеры, понятно, что

для этого необходимо делать» (41–63%). Таким образом, можно констатировать, что, с одной стороны, для почти половины респондентов саморазвитие является основным мотиватором и они не видят для себя особых возможностей в университете. С другой стороны, в среднем треть опрошенных сотрудников реагирует на вызовы внешней среды, а более половины считают, что в университете есть все возможности для профессионального роста.

В настоящее время среди направлений деятельности УрФУ, формирующих мотивацию персонала на развитие, следует назвать: привлечение более широкого круга подготовленных преподавателей к управлению образовательными процессами (руководители образовательных программ); научные и учебные рейтинги преподавателей; конкурсы «Лучший преподаватель» УрФУ, на лучшее учебно-методическое издание, лучший электронный образовательный ресурс, лучшее научное издание; выдвижение на Доску Почета УрФУ, занесение в Книгу Почета УрФУ, награждение Почетной грамотой УрФУ, присвоение звания «Ветеран УрФУ»; повышение квалификации в разных формах в России и за рубежом; обучение иностранному языку для поддержания процесса интернационализации и обучения студентов; работа в проектных командах дистанционного образования, открытого образования, сетевых программ; дистанционный тест-драйв; проектные межкафедральные и междисциплинарные команды по программам разработки модулей прикладного и академического бакалавриата; программы профориентационных проектов привлечения абитуриентов; Положение о стимулировании труда научно-педагогических работников, ориентирующее на стратегические параметры повышения конкурентоспособности.

Следует отметить, что вовлечение ключевого персонала в обсуждение вопросов стратегического развития университета, технологий внедрения необходимых нововведений повышает уровень доверия

Таблица 3

Результаты исследования факторов трудовой активности ППС УрФУ, %

Вопрос	Совершенно не действует	Действует		Действует существенно		Действует очень существенно	
		Снижает	Повышает	Снижает	Повышает	Снижает	Повышает
Материальное стимулирование	55.20	2.08	15.62	0.00	15.62	0.00	11.45
Моральное стимулирование	15.62	0.00	52.08	0.00	21.87	0.00	11.45
Меры административного воздействия	21.87	21.87	15.62	21.87	6.25	6.25	4.16
Существующий трудовой настрой коллектива	15.62	3.12	44.79	3.12	27.08	0.00	6.25
Экономические нововведения в вузе	42.70	21.87	29.19	3.12	3.12	0.00	0.00
Существующая социально-экономическая ситуация в стране	36.45	29.19	15.62	15.62	0.00	0.00	3.12
Боязнь потерять работу	39.58	29.19	13.54	11.45	3.12	0.00	3.12

персонала руководству, формирует положительный настрой и вовлекает в процессы изменения и саморазвития. Совместное формирование перспективного видения (партисипативное управление) является мощнейшим фактором мотивации сотрудников на профессиональное развитие.

Заключение

Качество кадрового потенциала университета, определяемое видением будущего своей организации, мотивацией преподавателей, научных и административных работников вуза на развитие, их отношением к проблемам своего образовательного учреждения, к методам решения этих проблем, уровнем согласованности профессиональных ценностей и действий, во многом определяет потенциал развития вуза [8]. Сегодня для вузовских работников является необходимостью не просто получение знаний и умений, а способность к приобретению и развитию своих профессиональных компетенций. Поэтому в задаче повышения конкурентоспособности университета в мировом научно-образовательном пространстве фокус должен быть сделан на повышение качества профессионально-личностного потенциала персонала высшей школы.

При этом реализация данной задачи затрудняется в связи с необходимостью преодоления ряда проблем: аксиологических (преподаватели не мотивированы на участие в инициировании изменений, управление качеством собственной деятельности), системных (часто формальное участие кафедр в научно-исследовательской и инновационной деятельности вуза), психологических (часто неготовность профессорско-преподавательского состава к преобразованиям своей деятельности от преимущественно преподавательской к научно-образовательной), организационных (отсутствие целостной системы воспроизводства кадрового потенциала, формальный характер показателей эффективности этого воспроизводства, дефицит необходимых организационных компетенций всего персонала вуза) и др. [9]. В качестве требующих отдельного внимания вопросов в деятельности Уральского федерального университета по профессиональному развитию персонала следует выделить:

- отсутствие системного подхода к управлению талантами, или сотрудниками с высоким уровнем профессионально-личностного потенциала и, как следствие, системной работы с данными категориями работников в течение всего жизненного цикла таланта (идентификация и привлечение, найм и адаптация, мотивация и развитие, оценка и удержание, сопровождение карьеры и поддержание отношений);

- отсутствие системы управления преемственностью как одним из системообразующих элементов развития кадрового потенциала;
- децентрализация и фрагментарный характер выполнения функции развития персонала с точки зрения организационного дизайна;
- отсутствие системы управления профессиональными компетенциями педагогических, научных и административных работников университета;
- несоответствие уровня мотивированности значительной части персонала на профессиональное развитие стратегическим целям университета;
- отсутствие технологий психолого-педагогической поддержки и сопровождения работников вуза, позволяющих снизить барьеры принятия системных изменений в университете и участия в них, и др.

Особое внимание следует обратить на недостаточную проработанность положений кадровой политики университета. Несмотря на формулирование отдельных ее элементов в положениях и регламентирующих документах структурных подразделений, выполняющих конкретные функции профессионального развития персонала, самостоятельный документ, закрепляющий принципы, правила и нормы работы с персоналом, соответствующие цели достижения стратегии развития вуза, отсутствует. Несомненно, положение о кадровой политике должно рассматриваться как документ, регламентирующий весь процесс построения системы управления развитием кадрового потенциала университета. Следует добавить, что при разработке кадровой политики важно стремиться к получению живого отклика со стороны академических работников, развивать систему коммуникаций, оценивать степень вовлеченности сотрудников в процессы внедрения нововведений [10].

Вышеназванные проблемы обуславливают необходимость принятия ряда управленческих решений, согласованных всеми руководителями структурных подразделений, осуществляющих отдельные виды деятельности по развитию персонала университета посредством привлечения их к совместной работе в рамках Координационного совета по развитию кадрового потенциала университета. «Точкой роста» для выхода на новый уровень управления кадровым потенциалом университета должен стать Центр развития персонала — первоочередной элемент инфраструктуры сопровождения и поддержки развития человеческого капитала университета как ключевого ресурса достижения целей стратегии развития УрФУ. Деятельность Центра строится на принципах проектного управления, но в качестве общих направлений работы можно выделить оперативные и перспективные задачи. К числу оперативных задач следует отнести создание бустеров управления

развитием персонала университета, в качестве которых мы рассматриваем:

- открытый конкурс и конкурентный отбор кандидатов с высоким уровнем профессионально-личностного развития: разработка регламентов и процедур открытого конкурсного отбора научно-педагогических работников, организация внутреннего рекрутинга;
- аудит количественных и качественных показателей кадрового потенциала университета: аккумуляция информации, создание и постоянное обновление единой базы данных о повышении квалификации и других показателях профессионального развития сотрудников, формирование актуального списка перспективных кадров;
- разработка политики развития кадрового потенциала университета;
- мониторинг уровня мотивации сотрудников на профессиональное развитие и вовлеченности в инновационные преобразования вуза: организация ежегодного социологического опроса академического, научно-исследовательского и административного персонала с целью формирования информационного обеспечения принятия эффективных управленческих решений в области развития кадрового потенциала университета.

Перспективные задачи сопряжены с выстраиванием системы развития и раскрытия талантов, интегрированной в процессы управления человеческими ресурсами университета; проведением аудита и оценки компетенций ключевых работников с последующей разработкой моделей компетенций университета (корпоративная модель) и ключевых должностей и развитием компетенций персонала; созданием системы управления преемственностью и развитием кадрового резерва руководящего состава как элемента системы управления университета.

Список литературы

1. Круглова С. В. Управление талантами // Материалы Международной конференции «HR-тренд 2015: управление талантами и трансформация корпоративной культуры», 13–14 ноября 2015 г., Томск. URL: <http://hr-trend.tsu.ru/kruglova.docx> (Дата обращения 12.01.2016).
2. Кукушкин М. Е. Эффективные методы управления HiPo: трансфер из бизнеса в университеты // Материалы Международной конференции «HR-тренд 2015: управление талантами и трансформация корпоративной культуры», 13–14 ноября 2015 г., Томск. Режим доступа: <http://hr-trend.tsu.ru/kukushkin.docx> (Дата обращения 12.01.2016).
3. Алексеев О. Б. Обращение к участникам конференции «HR-тренд 2015: управление талантами и трансформация корпоративной культуры». URL: <http://hr-trend.tsu.ru/> (Дата обращения 12.01.2016).
4. Другова Е. А. Управление персоналом в университетах: тренды, вызовы, новые фокусы управления. Обзор конференции «HR-тренд 2015: управление талантами и трансформация корпоративной культуры» // Университетское управление. № 4. 2015. С. 129–132.
5. Академическое развитие НИУ ВШЭ. URL: <http://academics.hse.ru/kr/main> (Дата обращения 21.12.2015).
6. Personal and Professional Development (PPD) by University of Cambridge. URL: <http://www.ppd.admin.cam.ac.uk/> (Дата обращения 21.12.2015).
7. Harvard Information for Employees. URL: <http://hr.harvard.edu/about-us> (Дата обращения 21.12.2015).
8. Вашурина Е. В. Вопросы стратегического развития университетского персонала // Университетское управление: практика и анализ. № 4. 2005. С. 87–97.
9. Woods C. Employee wellbeing in the higher education workplace: a role for emotion scholarship. *High Education*. 2010. P. 171–185.
10. Samad A., Reaburn P., Davis H., Ahmed E. An empirical study on the effect of leadership styles on employee wellbeing and organizational outcomes within an Australian regional university. *Proceedings of the Australasian Conference on Business and Social Sciences*. 2015. Sydney. P. 984–999.
11. Cooper K., Barton G. C. An exploration of physical activity and wellbeing in university employees. *Perspectives in Public Health*. 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/280242176_An_exploration_of_physical_activity_and_wellbeing_in_university_employees (Дата обращения 05.02.2016).
12. Гринкруг Л. С. Факторы повышения качества деятельности вуза: профессиональное развитие преподавателей // Педагогическое образование и наука. № 3. 2010. С. 59–64.
13. Зиньковский К. В., Хлебович Д. И. Кадровая политика вузов в условиях институциональных изменений: дифференциация или унификация? // Университетское управление: практика и анализ. № 4–5. 2014. С. 138–148.

Bougrov D. V., Ponomareva O. Y., Fedorova A. E.

Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltzin, Ekaterinburg, Russia

Conceptual aspects of developing university personnel potential

Keywords: personnel potential, personnel professional development, talent pool, talent management, development motivation, labor satisfaction monitoring.

The article analyses the experience of managing university personnel potential using the example of the largest university in the region, Ural Federal University (UrFU) in the context of innovative changes in the management. The main task of the article is to study the current state of professional development of academic, teaching and administrative staff of the university; find ways of improving qualitative and quantitative performance indicators of university human potential. In order to achieve the stated goal the article presents a review of relevant managerial approaches to developing university personnel potential based on the analysis of modern talent management concepts, expert discourse, best practices of national and foreign universities. Particular attention is paid to experience of conducting organizational and functional changes in UrFU personnel management as well as results of sociological research on university lecturers' motivation towards professional development and their satisfaction with their work.

Having conducted the analysis of university activities on personnel professional development authors come to the conclusion on decentralization and fragmentary character of this function from the point of view of organizational design. Personnel development function is implemented by several structural units and frequently these efforts are not coordinated. This demonstrates absence of systematic approach to solving the task of upgrading university personnel potential. Nevertheless there have been positive changes at the UrFU, including personnel

management system. At present personnel potential management falls under supervision of the first vice rector: restructuring of personnel management system organization has begun. Another positive change is the formation of an annual monitoring of staff satisfaction with UrFU activities. At the same time methods involved in this poll do not let us obtain information required for formulating targeted managerial solutions for the set of events aimed at improving university human resource quality. Therefore we need to develop new monitoring instruments that would fulfill the above mentioned tasks. As one of the examples of a possible approach to evaluating development motivation level and satisfaction among teaching and academic staff of the university the article presents the results of pilot research of academic staff state in the context of undergoing innovation changes.

Summing up theoretical approaches to solving the problem of upgrading university staff potential allows for stating that talent pool management concept fits the current task best. The article looks into the best practices of developing employees with high professional and personal potential at two major foreign universities and one leading Russian university. On the basis of theory and practice synthesis authors formulate a set of practical recommendations aimed at upgrading university staff potential efficacy management; the need for creating Coordination council on developing university staff potential is explained; designing the concept of Personnel Development Center aimed at entering a new level of talent pool management at the university. The article also identifies aspects requiring particular attention for searching managerial solutions in the field of university personnel potential development policy.

References

1. Kruglova S. V. Upravlenie talantami//Materialy Mezhdunarodnoj konferencii «HR-trend 2015: upravlenie talantami i transformacija korporativnoj kul'tury», 13–14 nojabrja 2015 g., Tomsk. URL: <http://hr-trend.tsu.ru/kruglova.docx>.
2. Kukushkin M. E. Jeffektivnye metody upravlenija HiPo: transfer iz biznesa v universitetu//Materialy Mezhdunarodnoj konferencii «HR-trend 2015: upravlenie talantami i transformacija korporativnoj kul'tury», 13–14 nojabrja 2015 g., Tomsk. Rezhim dostupa: <http://hr-trend.tsu.ru/kukushkin.docx>.
3. Alekseev O. B. Obrashhenie k uchastnikam konferencii «HR-trend 2015: upravlenie talantami i transformacija korporativnoj kul'tury». URL: <http://hr-trend.tsu.ru>.
4. Drugova E. A. Upravlenie personalom v universitetah: trendy, vyzovy, novye fokusy upravlenija. Obzor konferencii «HR-trend 2015: upravlenie talantami i transformacija korporativnoj kul'tury»//Universitetskoe upravlenie. № 4. 2015. S. 129–132.
5. Akademicheskoe razvitie NIU VShJe. URL: <http://academics.hse.ru/kr/main>.
6. Personal and Professional Development (PPD) by University of Cambridge. URL: <http://www.ppd.admin.cam.ac.uk>.

Bougrov Dmitry V. — PhD in history, associate Professor, first vice rector, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltzin, Russian Federation, 620002, Ekaterinburg, Mira st., 19; +7 (343) 350-65-83; d.v.bugrov@urfu.ru.

Ponomareva Olga Y. — PhD in psychology, associate professor, director, Department of humanities for students of engineering and technical specializations, Institute of humanities and arts, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltzin, Russian Federation, 620002, Ekaterinburg, Mira st., 19; +7 (343) 350-46-77; o.y.ponomareva@urfu.ru.

Fedorova Alena E. — PhD in economics, associate professor, director, Personnel development center, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltzin, Russian Federation, 620002, Ekaterinburg, Mira st., 19; +7 (343) 350-74-34; a.e.fedorova@urfu.ru.

7. Harvard Information for Employees. URL: <http://hr.harvard.edu/about-us>.
8. Vashurina E. V. Voprosy strategicheskogo razvitiya universitetskogo personala//Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz. № 4. 2005. S. 87–97.
9. Woods C. Employee wellbeing in the higher education workplace: a role for emotion scholarship. High Education. 2010. P. 171–185.
10. Samad A., Reaburn P., Davis H., Ahmed E. An empirical study on the effect of leadership styles on employee wellbeing and organizational outcomes within an Australian regional university. Proceedings of the Australasian Conference on Business and Social Sciences. 2015. Sydney. P. 984–999.
11. Cooper K., Barton G. C. An exploration of physical activity and wellbeing in university employees. Perspectives in Public Health. 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/280242176_An_exploration_of_physical_activity_and_wellbeing_in_university_employees.
12. Grinkrug L. S. Faktory povysheniya kachestva dejatel'nosti vuza: professional'noe razvitie prepodavatelej//Pedagogicheskoe obrazovanie i nauka. № 3. 2010. С. 59–64.
13. Zin'kovskij K. V., Hlebovich D. I. Kadrovaja politika vuzov v uslovijah institucional'nyh izmenenij: differenciacija ili unifikacija?//Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz. № 4–5. 2014. S. 138–148.

