УДК 331.08:331.5:378 DOI: 10.22394/2079-1690-2020-1-4-52-60

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ В АКАДЕМИЧЕСКОЙ СФЕРЕ КАК СОВРЕМЕННЫЙ ТРЕНД И СПОСОБ УДЕРЖАНИЯ АСПИРАНТОВ И НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ[1]

Михалкина Елена Владимировна доктор экономических наук, профессор, декан экономического факультета, Южный федеральный университет (344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. М. Горького, 88). E-mail: evmihalkina@sfedu.ru

Скачкова Людмила Сергеевна кандидат экономических наук, доцент, Южный федеральный университет (344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. М. Горького, 88). E-mail: lsskachkova@sfedu.ru

Герасимова Ольга Ярославовна старший преподаватель кафедры управления человеческими ресурсами экономического факультета, Южный федеральный университет (344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. М. Горького, 88). E-mail: osenkiv@sfedu.ru

Аннотация

Российским университетам для повышения своей конкурентоспособности необходимы высококлассные специалисты, способные преподавать, проводить научные исследования, представлять свои результаты и свой университет мировому сообществу, выполнять административную и методическую работу. Для развития кадрового потенциала сотрудников высшей школы университет должен иметь хорошо разработанную в соответствии со своими стратегическими целями и задачами стратегию, в основе которой лежат система управления мотивации и вовлеченности сотрудников, создание условий и стимулов для эффективной работы, обеспечение возможности повышения квалификации, обеспечение карьерного роста. В статье рассмотрены основные особенности управления человеческими ресурсами в современных университетах, предложены инструменты повышения вовлеченности НПР и удержания аспирантов в университете.

Ключевые слова: *аспиранты, вовлеченность, мотивация, управление человеческими ресурсами, человеческий капитал высшей школы.*

Введение

В современных условиях поддержки академической сферы деятельности четко тестируются некоторые тренды. Первый связан с поддержкой идеи развития университетов третьего поколения [1], ключевыми признаками которого являются включенность в международные рейтинги через присутствие на международном рынке образовательных услуг, преобладание трансдисциплинарных исследований, сочетание массового и элитарного образования, предоставление особых условий для ведущих и выдающихся ученых и преподавателей. Второй тренд определен Программой стратегического академического лидерства (2020), согласно которой современные университеты формируют стратегические академические единицы, исследовательские команды, создаваемые по принципу междисциплинарности, широте представления научных школ, подходов, методологических концепций[2]. Причем ключевым организационно-управленческим принципом формирования таких исследовательских команд можно рассматривать матричную структуру. И, безусловно, ключевую роль в реализации новых стратегий развития университетов играют человеческие ресурсы. Сегодня именно они формируют конкурентные преимущества любой современной организации. Компании, которые добились успеха, одни из первых начали понимать, что человеческие ресурсы – это их основное конкурентное преимущество.

Организации инвестируют огромные средства в привлечение, удержание и развитие своих сотрудников. А. Прайс подчеркивает, что управление человеческими ресурсами представляет собой философию управления людьми, основанную на убеждении, что человеческие ресурсы исключительно важны для устойчивого успеха в бизнесе [2]. Организация получает конкурентное преимущество, эффективно используя своих сотрудников, их опыт и изобретательность для достижения четко определенных целей.

Комплексная система управления персоналом нацелена на привлечение способных, гибких и преданных делу людей, управление ими, вознаграждение за их деятельность, а также развитие их ключевых компетенций. И если современные организации поэтапно шли от приоритета инвестиций

[1] Результаты исследования получены в рамках реализации гранта РФФИ (№ 18-010-00591 А) «Выбор карьерных стратегий аспирантами».

[2] Программа стратегического академического лидерства // http://fgosvo.ru/uploadfiles/method/Program_strategyc_leadership.pdf

в физический капитал к пониманию важности вклада человеческих ресурсов в общий результат компании и необходимости развития инвестиционного подхода к управлению человеческим капиталом, то в академической среде человеческий капитал рассматривался преимущество с позиции затратного подхода в силу наличия институциональной инертности.

Обзор современных подходов и концепций

Ключевым трендом в развитии системы управления человеческими ресурсами в целях воспроизводства кадров высшей квалификации и удержания молодых специалистов является наличие комплексной системы мотивации сотрудников. Управление вовлеченностью в рамках системы мотивации является первостепенным. Академическая культура, возможность развития, профессиональная реализация, возможность заниматься исследованиями привлекают выпускников вуза и являются мотивами для поступления в аспирантуру. Однако существуют и другие мотивы, не связанные с продолжением карьеры в высшей школе. Для удержания аспирантов в аспирантуре университету необходимо разработать качественную систему мотивации, которая будет направлена на повышение вовлеченности как для ныне работающих, так и для потенциальных сотрудников университета.

Исследования вопросов управления человеческими ресурсами, вопросов вовлеченности занимают центральное место в классических и современных теориях управления. Классические направлены в большей степени на достижение экономической эффективности и включают учет человеческих ресурсов [3], кадровый аудит [4]. Ценностно-ориентированные подходы основаны на организационной стратегии с более широким использованием стратегического менеджмента [5, 6]. Среди современных исследований выделяют: расчет отдачи от инвестиций в человеческий капитал (HR ROI) [7], использование сбалансированной системы показателей для повышения вовлеченности в реализацию стратегий [8], матрицу критериев эффективности HR [9], высокоэффективные бизнес-системы [10,11], систему показателей HR [12].

Джон Стори подчеркивает, что управление человеческими ресурсами - это особый подход к управлению занятостью, который направлен на достижение конкурентных преимуществ за счет стратегического развертывания высококвалифицированной и способной рабочей силы с использованием целого ряда культурных, структурных и кадровых методов [13].

Дайер Л. и Ривз Т. утверждают, что кадровая стратегия связана с эффективностью организации [14]. Армстронг М. добавил, что кадровая стратегия должна фокусироваться на конкретных целях организации [15]. Главное место в комплексной системе управления человеческими ресурсами должны занимать вопросы мотивации, вовлеченности и социального развития сотрудников. Решение этих вопросов может способствовать успешному достижению корпоративных целей.

Обзор системы мотивации в современных университетах

Цель данного исследования состоит в обосновании приоритетности развития современных систем мотивации, основанных на программе вовлеченности сотрудников в достижение академических целей и задач современных университетов. Только такой инвестиционный подход обеспечит повышение конкурентоспособности университетов в рамках программы стратегического академического лидерства[1].

Таким образом, в высшей школе должна быть применена гибкая модель мотивационного управления, в рамках которой первостепенной являются не просто система мотивации, а система управления талантами, вовлеченности сотрудников в достижение ключевых целей развития университетов и его подразделений.

Марчингтон М. и Уилкинсон А. описали мягкую модель управления человеческими ресурсами как четко ориентированную на создание и формирование культуры организации модель с интеграцией корпоративных целей и ценностей, убеждений и поведения сотрудников [16].

Представим анализ ключевых элементов системы управления человеческими ресурсами в российских университетах. Согласно традиционному подходу, система управления персоналом включает в себя: планирование, подбор, адаптацию, организацию труда и нормирование, кадровый учет, развитие, обучение и оценку, систему оплаты труда, мотивацию и оценку результатов труда. В условиях современного корпоративного сектора данные элементы существенно трансформируются и приобретают новый сущностно-функциональный смысл. Например, в современных системах управления человеческими ресурсами для привлечения и подбора персонала используется инструмент формирования и управления внутренним и внешним HR-брендом; в системе организации труда – технологии бережливого производства (анализ и ликвидация потерь); в системе развития и

[1] Программа стратегического академического лидерства // http://fgosvo.ru/uploadfiles/method/Program_strategyc_leadership.pdf

обучения - инструменты управления талантами; а в системе мотивации активно используется механизм формирования вовлеченности сотрудников. В современных университетах России элементы системы управления человеческими ресурсами не институционализировались в комплексную систему и включают весьма ограниченный круг вопросов, сводимых к конкурсу сотрудников и молодых ученых, к нормированию и охране труда, кадровому учету и формированию системы оплаты труда, включая стимулирующие доплаты. Частично отдельные элементы представлены в структурных подразделениях, однако при этом не наблюдается реализации принципов формирования комплексной системы управления человеческими ресурсами в академической сфере. Трансформация элементов системы управления человеческими ресурсами представлена в табл. 1.

Таблица 1

Трансформация элементов системы управления человеческими ресурсами в академической среде

Традиционный подход	Подход в бизнесе	Типичная модель университетов	Модель в подразделениях
1. Планирование, подбор, отбор, адаптация	1. Управление внутренним и внешним HR-брендом	1.Открытый конкурс НПР	1. Кадровая комиссия, Выборы на Ученом совете
2. Организация труда, нормирование и делопроизводство	2. Бережливое производство, Кайдзен	2.Нормирование труда и обеспечение условий труда	2. Распределение нагрузки
3. Кадровый учет	3. Кадровый учет как источники анализа данных, кадровый аутсорсинг	3. Кадровый учет и правовое обеспечение.	3. Штатное расписание подразделения
4 Развитие, обучение	4. Управление талантами (корпоративный университет)	4. Кадровый резерв и повышение квалификации	4. Повышение квалификации, ДПО
5. Оплата труда	5. Базовый оклад, системы вознаграждения (грейдинг и показатели эффективности)	5. Базовый оклад, академические надбавки, премии	5. Базовый оклад, премии, надбавки
6. Мотивация и стимулирование	6. Управление вовлеченностью	-	-
7. Оценка результатов труда	7. Сбалансированная система показателей	-	-

Из таблицы видно, что в современных университетах и их подразделениях отсутствует разработанная система мотивации и стимулирования труда НПР и научных сотрудников, которая должна быть индивидуальна для различных категорий работников. И если в бизнесе понимание ценности человеческого ресурса трансформируется в сложную, но эффективную систему институтов поддержки и развития персонала, то в университетах не происходит институционализации этих подходов. Как правило, в современных российских университетах присутствуют только отделы кадрового учета и делопроизводства, но нет отдела «управления талантами».

Традиционно, в университете, как правило, система управления персоналом включает в себя: департамент административно-правового регулирования (охрана труда, кадровое регулирование и учет работников и обучающихся, делопроизводство), департамент аттестации научных кадров, департамент юридического и кадрового сопровождения (охрана труда, сопровождение трудовых отношений, кадровая комиссия, награды, договоры ГПХ), профсоюз, проектный офис инициатив и стратегических коммуникаций.

Подобную структуру управления персоналом имеют многие российские университеты. В связи с этим отметим ключевые проблемы управления персоналом в современных университетах. Во-первых, это отсутствие четкой структуры и логики в организации системы кадровой политики. Во-вторых, в представленных департаментах часто дублируются функции, нет четкого закрепления зон ответственности. В-третьих, основные задачи управления человеческими ресурсами сводятся к оперативному кадровому учету, юридическому сопровождению и делопроизводству. Таким образом, по сути преобладает затратный подход к формированию и управлению персоналом. Вместе с тем, амбиционные задачи по вхождению в Программу Стратегического лидерства требуют пересмотра отношения к человеческому ресурсу и системе вовлеченности ключевых сотрудников в реализацию стратегических задач развития современных университетов.

Перед современными университетами ставят новые амбициозные задачи: исследования по приоритетным областям, цифровизация, трансформация форм и методов обучения, усиление роли в экономике, развитие международных коллабораций, вхождение в международные рейтинги и др. Реализовать их могут только сотрудники университета, поэтому именно на их мотивацию, вовлеченность должна быть нацелена программа развития вуза.

Под вовлеченностью понимается стремление сотрудников сделать вклад в процесс достижения успеха организации, отождествление целей организации как своих собственных. Если удовлетворенность сотрудника (условия труда, система мотивации) – это то, что он хочет получать от организации, то вовлеченность – это то, что он готов отдавать ей. Согласно достаточно большому количеству исследований существует положительная корреляция между ростом уровня вовлеченности и уровня производительности труда, результатами сотрудников. Вовлеченность персонала – это своеобразный интегральный показатель, который характеризует внутреннее состояние сотрудника, полностью включенного в жизнь компании (эмоционально, когнитивно и физически), разделяющего её ценности; довольного своей работой; готового проявлять инициативу и прикладывать значительные дополнительные усилия для достижения результатов организации. Вовлеченного сотрудника отличает интерес к работе, понимание и принятие своих задач и способность самостоятельно расставлять приоритеты, высокий уровень инициативности. Вовлеченность ориентирует сотрудников на постоянное совершенствование, как собственной работы, так и бизнес-процессов в организации. По данным исследования социально-профессионального самочувствия НПР ЮФУ, 76% сотрудников (ППС, научные сотрудники, АУП) выразили свое согласие с утверждением «Я чувствую себя частью университета» (рис. 1).

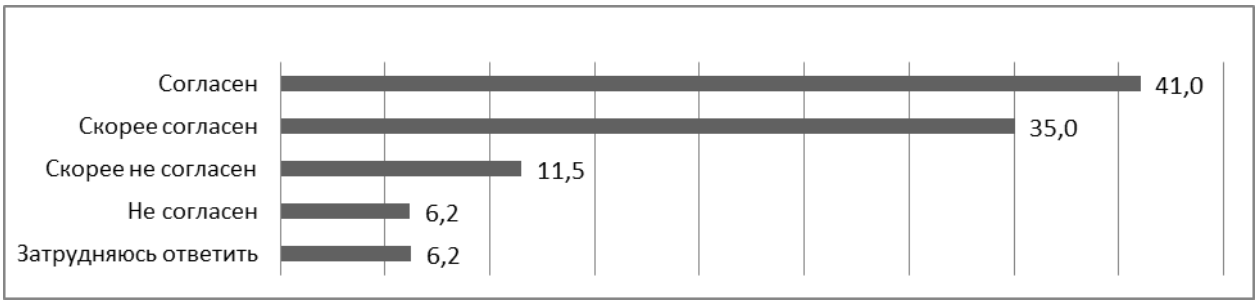


Рис. 1. Анализ выбора респондентов при ответе о согласии с утверждением «Я чувствую себя частью университета»[1], %

Наименьшая доля респондентов, ощущающих себя частью Южного федерального университета, зафиксирована среди научных сотрудников и составила всего лишь 59,8% («согласен» - 26,8%, «скорее согласен» - 33%). Наибольшая доля – среди административно-управленческого аппарата и соответственно составила 83,1% («согласен» - 53,6%, «скорее согласен» - 29,5%), что, безусловно, формирует достаточно большой разрыв между АУП и научным сотрудниками. Обратим внимание, что 16,7% респондентов-сотрудников ЮФУ вообще не были знакомы ни с одной программой развития (ни с программой развития университета, структурного подразделения, кафедры). Высокий процент неосведомленности о стратегии развития своего университета оказался среди научных работников (30%) и административно-управленческого персонала (19,6%).

По мнению авторов, добиться осведомленности и вовлеченности персонала современных университетов можно только через развитие комплексной системы мотивации сотрудников. В большинстве случаев поступление в аспирантуру является осознанным решением, способствующим удовлетворению личных, профессиональных и карьерных потребностей индивидов. И мотивы поступления в аспирантуру, по нашему мнению, коррелируют с мотивами в работе. Главными мотивами для поступления в аспирантуру являются возможность самореализации и саморазвития в интересной сфере, желание заниматься научными исследованиями, престижность обучения в аспирантуре и получения кандидатской степени, желание заниматься преподавательской деятельностью, интересный круг общения и возможности завести знакомства в университете (рис. 2).

Для уже трудоустроенных в университете преподавателей главными мотивационными факторами в работе являются возможность самореализации (75% опрошенных), интеллектуальный характер труда (75%), общение с молодежью (72%),размер заработной платы (69,8%), гибкий график работы (67,6%), общение в творческом коллективе (67,1) [18, с.32].

[1] По данным исследования социально-профессионального самочувствия НПР ЮФУ, 2019-2020 г. (количество респондентов - 1650 чел.),)

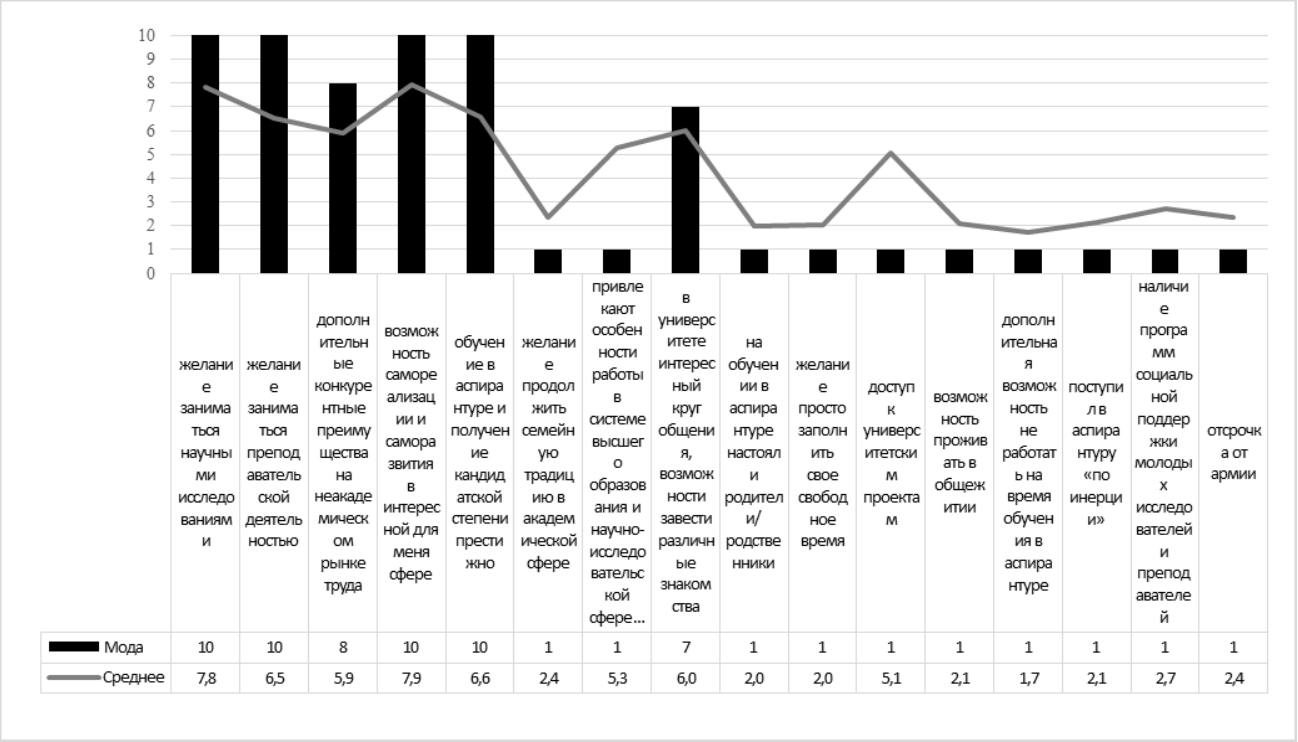


Рис. 2. Мода и среднее по мотивам, которыми руководствуются молодые люди при поступлении в аспирантуру [17, с. 81].

Таким образом, можно сделать вывод, что как для преподавателей, так и для аспирантов большое значение имеет нематериальная мотивация.

Рассмотрим, как устроена система мотивации в современных университетах и можно ли на ее основе сформировать вовлеченность[1]. Структура системы мотивации современных университетов как правило включает в себя набор следующих элементов: базовый оклад (фиксированная часть), рейтинг (переменное вознаграждение), академические надбавки, социальная поддержка, обучение и развитие, формирование кадрового резерва, мониторинг и обеспечение условий труда (рис. 3).



Рис. 3. Типичная структура системы мотивации в российских университетах[2]

Главное место в этой структуре занимает материальная мотивация – оклад, академические надбавки, выплаты по результатам рейтинга. Оклад, представляет собой фиксированную часть оплаты труда, тот или иной уровень которой ставится в зависимости от должности. Как правило, эта часть вознаграждения побуждает только делать то, что находится в пределах должностных обязанностей. В целом по РФ показатель удовлетворенности заработной платы имеет тенденцию невысокой субъективной оценки. По данным RLMS HSE, удовлетворенность оплатой труда в 2018 г. отметили 35% работников отрасли «Образование»[3].

[1] Результаты данного исследования опираются на мониторинг открытых документах, размещенных на сайтах 10 федеральных университетов.

[2] Разработано авторами.

[3] «Российский мониторинг экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ (RLMS HSE)», проводимый НИУ ВШЭ и ООО «Демоскоп» при участии Центра народонаселения Университета Северной Каролины в Чапел Хилле и Института социологии Федерального научно-исследовательского социологического центра РАН. Сайты обследования RLMS-HSE: http://www.hse.ru/rlms, http://www.cpc.unc.edu/projects/rlms

Однако существует необходимость делать нечто большее для организации, заниматься приращением ее ценности, способствовать достижению стратегических целей и задач. В качестве мотивации используется такой инструмент как академические надбавки. Например, это могут быть, периодические выплаты за публикационную активность, премии руководителей подразделений за вклад в реализацию программ развития факультетов, премии научных руководителей по результатам защиты докторских и кандидатских диссертаций, надбавки сотрудникам подразделений, выполняющих дополнительные функции и другие. Достаточно интересна система академических надбавок в ВШЭ, которая включает в себя ежемесячные надбавки, выплачиваемые от 1 до 2-х лет, за академическую работу, академические успехи и вклад в научную репутацию ВШЭ, публикацию в зарубежном рецензируемом научном издании, а также надбавки лучшим преподавателям по итогам всеобщего голосования студентов, голосования выпускников и за научное руководство победителями конкурса научно-исследовательских работ студентов. Уровень таких переменных выплат может составлять от 35 до 100 тысяч рублей в месяц[1].

Рейтинговая система оценки многими преподавателями не рассматривается как инструмент мотивации и стимулирования и как основная часть дохода. Показатель «рейтинговая система оценки деятельности преподавателя» как мотивационный фактор не имеет значения для 49 % преподавателей [18, с. 33]. Причиной этого могут являться «ловушки» рейтинговой системы современного университета, среди которых не все цели университета учитываются при формировании показателей рейтинга, его заполняют не все категории сотрудников (например, только ППС или только НПР, но не административно-управленческий аппарат), одинаковые показатели для всех категорий работников, большой временной лаг между его заполнением и расчетом и реальными выплатами (табл. 2).

Таблица 2

Ловушки системы рейтинга в университете

Фактическая реализация механизма рейтинга в российских университетах	Как должен работать этот инструмент
Показатели формируются внутренним экспертным сообществом (рейтинговая комиссия), которые учитывают цели программы развития университета. Однако не все цели учитываются.	Показатели формируются на основе каскадирования всех стратегических целей на уровни всех подразделений, а затем на уровень каждого сотрудника.
Рейтинг заполняют не все сотрудники, а только НПР. Административный персонал рейтинг не заполняют	У каждого сотрудника есть система показателей
Одинаковые показатели для всех категорий работников	Разные показатели у разных сотрудников
Существует достаточно большой временной лаг между подсчетом рейтинга и выплатами по результатам рейтинга	Вознаграждения за достижение показателей выплачиваются своевременно. (важный момент в изменении поведения человека)
Рейтинг из инструмента вовлеченности превратился в инструмент отбора персонала (используется при рассмотрении дел на конкурсах НПР)	Инструмент вовлеченности в реализацию стратегии

Обратим внимание на важный недостаток системы рейтинга в большинстве российских университетов, а именно, использование идентичной системы показателей для всех категорий сотрудников. Но специфичность академической сферы, обусловленная свободой выбора направлений исследований и рода занятий, предполагает выполнение трех ролей: преподавателя, исследователя и администратора. Такое разграничение ролей позволяет современным университетам проводить дифференцированную кадровую политику и формировать мотивационное портфолио сотрудников, ориентированных на различные траектории развития.

Так, в частности в рамках к IV Всероссийской конференции «Кадровая политика университетов: практики управления вовлеченностью», в докладе заведующего лабораторией экономико-социологических исследований Высшей школы экономики, профессора В.В. Радаева прозвучали акценты на введение трех актуальных треков[2].

1. Академическая траектория – привлечение и оценка работников на основе продуктивности их научной деятельности (проектная, научная, образовательная).

2. Образовательно-методическая траектория - привлечение и оценка работников, обеспечивающих преподавание дисциплин на высоком уровне (академические достижения, оценки студентов, онлайн курсы и пр.).

[1] Материалы адаптационного семинара для сотрудников ВШЭ // https://academics.hse.ru/mirror/pubs/share/404872583.pdf

[2] Радаев В.В. Новый шаг в кадровой политике: введение трех профессиональных траекторий // IV Всероссийская конференция «Кадровая политика университетов Практики управления вовлеченностью» // https://www.hse.ru/kru

3. Практико-ориентированная траектория - привлечение и оценка работников на основе их практического опыта и достижений в целях привнесения в образовательный процесс инноваций из прикладных сфер деятельности, организации проектной работы, связанной с прикладными исследованиями и экспертно-аналитической деятельностью.

Карьерные линии развития каждой траектории представлены на рис. 4.

Первый трек

Ассистент → Преподаватель → Старший преподаватель → Доцент, доцент-исследователь → Профессор; профессор-исследователь; заслуженный профессор

Второй трек

Ассистент-методист → Преподаватель-методист → Старший преподаватель - методист → Доцент -методист → Профессор; ординарный профессор; заслуженный профессор- методист

Третий трек

Ассистент-практик → Преподаватель-практик → Старший преподаватель-практик → Доцент-практик → Профессор; выдающийся практик, заслуженный профессор

Рис. 4. Карьерные линии развития в каждой траектории

Введение данных треков, по мнению авторов, действительно позволяет систематизировать мотивационную и стимулирующую составляющую сложившегося преподавательского состава на различную активность, соответствующую их предпочтениям в целях развития высокой вовлеченности в соответствующие виды деятельности. Идея разграничения траекторий профессионального развития и успешности включает также в себя ряд стимулирующих инструментов. В зависимости от попадания на ту или иную траекторию развития научно-педагогические работники получают дифференцированные мотивационные пакеты, которые могут включать в себя разные уровни оплаты труда, разные возможности и уровни академических надбавок, систему социальных льгот и бенефитов, возможности карьерного роста (должностное продвижение, получение почетных статусов, административное продвижение), возможности развития, стажировки, мобильность за счет университета и др.

По результатам ряда исследований «возможность самореализации и саморазвития» является важными фактором мотивации, как для аспирантов, так и для научно-педагогических работников со стажем. Но в российских университетах фиксируется ряд недостатков, связанных с организацией и реализацией этого инструментария поддержки развития сотрудников. Среди участников исследования социально-профессионального самочувствия ЮФУ, проводимого в 2019 г., зафиксированы низкие оценки эффективности программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки. По мнению только 46,3% респондентов, существующие в университете программы повышения квалификации/профессиональной переподготовки соответствовали их потребностям развития. В целом по РФ наблюдался рост этого показателя: с 42,1% в 2006 году до 53,4% в 2018 году (рис. 5).

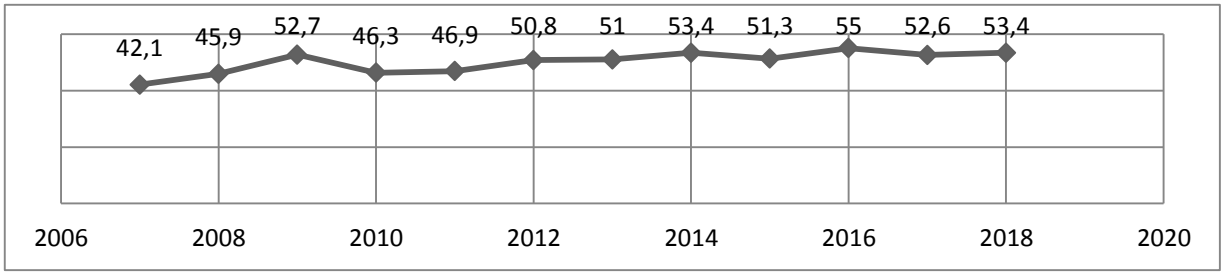


Рис. 5. Удовлетворенность возможностями профессионального роста в целом по РФ (отрасль «Образование»), %[1]

[1] Составлено авторами по: «Российский мониторинг экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ (RLMS HSE)», проводимый НИУ ВШЭ и ООО «Демоскоп» при участии Центра народонаселения Университета Северной Каролины в Чапел Хилле и Института социологии Федерального научно-исследовательского социологического центра РАН. (Сайты обследования RLMS-HSE: http://www.hse.ru/rlms, http://www.cpc.unc.edu/projects/rlms).

Следующим инструментом мотивации в академической сфере, требующего, по мнению авторов, повышенного внимания, является кадровый резерв. Суть его заключается в выявлении и вовлечении высокопотенциальных сотрудников в процесс решения актуальных проблем того или иного университета, в процесс исполнения проектов, имеющих важное значение для реализации стратегии университета либо для заполнения новых перспективных должностей. И данный инструмент развития карьеры в академической сфере может стать ключевым фактором удержания аспирантов в аспирантуре и повышения вовлеченности НПР. Так, например, в некоторых российских университетах он используется для поддержки молодых преподавателей посредством предоставления стартовых грантов, специальных программ повышения квалификации, дополнительных программ академической мобильности, надбавок для молодых внешних совместителей.

Социальная поддержка как инструмент мотивации и управления вовлеченностью в российских университетах реализуется, как правило, в сотрудничестве с профсоюзными организациями и включает в себя подарки к новому году сотрудникам и их детям, организацию выездных мероприятий выходного дня, театры, выставки, фитнес сотрудников, поддержку в трудных жизненных ситуациях и др. Однако нет данных о том, является ли данный инструмент повышения вовлеченности эффективным в университете. Аналогом подобной системы поддержки в бизнесе являются Программы поддержки благополучия сотрудников, акцент в которых делается на заботе о здоровье сотрудников и их семей.

Заключение

В рамках повышения вовлеченности научно-педагогических работников в реализацию программ развития современных университетов, а также для привлечения и удержания молодых специалистов авторами предлагается обратить внимание на модернизацию и внедрение следующих механизмов и инструментария: во-первых, трансформация системы управления персоналом и специализированных институциональных единиц по работе с персоналом, способных заниматься не только кадровым учетом, но и современным HR-функционалом (управление системой мотивации, в том числе благополучием сотрудников, управление внутренним и внешним HR-брендом университета, обучением и развитием на основе систематической оценки потребностей организации и сотрудников, вовлеченностью и удовлетворенностью персонала, эффективная организация и нормирование труда, в том числе внедрение технологий бережливой организации труда (избавление от рутины), аналитика HR-показателей и HR-процессов); во-вторых, создание информационно-коммуникационного сервиса, включающего в себя информацию о возможностях для мотивации, развития и поддержки сотрудников, в том числе специальные сервисы для информирования постдоков, аспирантов о возможных вакансиях и траекториях развития в университете; в-третьих, модернизация программы формирования кадрового резерва и разработка специальных программ по привлечению и поддержке молодых специалистов; в-четвертых, пересмотр механизма формирования эффективного контракта на основе выбора исследовательской, преподавательской и административной траектории развития в университете; в-пятых, пересмотр технологии и принципов формирования программ обучения на основе инвестиционного подхода к управлению персоналом; в-шестых, расширение инструментов и алгоритмов в рамках системы академических надбавок, в-седьмых, пересмотр показателей рейтинга для разных траекторий и ролей в университете.

Литература

1. *Виссема Йохан Г.* Университет третьего поколения: управление университетом в переходный период // Йохан Г. Виссема. М.: Издательство « Олимп-бизнес», 2016. 432 с.
2. *Price A.* Human Resource Management. 4th ed. Andover, England: Cengage Learning Ltd., EMEA. 2011. 640 p.
3. *Brummet R. L., Flamholtz E. G., Pyle W. C.* Human Resource measurement-A challenge for accountants. Accounting Review, P. 1968. 217-224.
4. *Phillips J., Seers A.* Twelve Ways to Evaluate HR Management. Personnel Administrator, 1989. 34(4). P. 54-58.
5. *Miles R., Snow C.* Designing Strategic Human resource Systems. Organizational Dynamics. Summer. 1984. P. 36-52.
6. *Jackson S. E., Schuler R. S.* Managing human resources through strategic partnerships. Nashwille: South-Western Pub. 2003. 766 p.
7. *Killian R. A.* Human resource management: An ROI approach. Amacom. 1976. 248 p.
8. *Ulrich D.* Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. Human Resource Management, 1997. 36(3), P. 303-320.
9. *Greer C. R.* Strategic Human Resource Management. Boston, MA: Pearson Custom Pub. 2003. 746 p.
10. *Becker B. E., Huselid M. A.* High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In Research in personnel and human resource management. 1998. 26 p.
11. *Dessler G.* Human resource management. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc. 2011. 753 p.
12. *Becker B. E., Huselid M. A., Ulrich D.* The HR Scorecard: Linking people, strategy, and performance. Harvard Business Press. 2001. 9 p.

13. *Storey J.* 2007. Human Resource Management: A Critical Text. Andover, England: Cengage Learning Ltd., EMEA. 2007. 312 p.
14. *Dyer L., Reeves T.* 1995. Human Resources Strategies and Firm Performance: What do We Know and Where do We Need to Go? The International Journal of Human Resources Management, 6(4). P. 656-670.
15. *Armstrong M.* Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. Third Edition. London: Kogan Page Limited 2008. 257 p.
16. *Marchington M., and Wilkinson A.* Human Resource Management at Work. London, UK: Kogan Page Publishers. 2012. 640 p.
17. *Герасимова О.Я., Крячко В.И.* Academic career of young scientists: Motivations and professional roles // Управленец. 2019. Т. 10. № 6., 10.29141/2218-5003-2019-10-6-7. С. 77-87
18. *Михалкина Е.В., Герасимова О.Я.* Исследование трудовой мотивации преподавателей и молодых ученых федерального университета // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2018. № 3. С. 30 – 38.

Mikhalkina Elena Vladimirovna, Doctor of Economic Science, Professor, Dean of the Faculty of Economics, Southern Federal University (88, M. Gorky St., Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation).
E-mail: evmihalkina@sfedu.ru
Skachkova Lyudmila Sergeevna, Candidate of Economic Science, Associate Professor, Southern Federal University (88, M. Gorky St., Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation). E-mail: lsskachkova@sfedu.ru
Gerasimova Olga Yaroslavovna, Senior lecturer, Southern Federal University (88, M. Gorky St., Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation). E-mail: osenkiv@sfedu.ru

ENGAGEMENT IN THE ACADEMIC SPHERE AS A MODERN TREND AND A METHOD FOR RETENTION PHD STUDENTS AND ACADEMIC STAFF

Abstract

Russian universities need highly qualified specialists who are able to teach, conduct scientific research, present their results and their university to the world community, and perform administrative and methodological work for improve their competitiveness. To develop the human resources potential of higher school employees, the university must have a well-developed strategy in accordance with its strategic goals and objectives, which is based on the management system of employee motivation and engagement, creating conditions and incentives for effective work, providing opportunities for professional development, ensuring career growth. The article considers the main features of human resource management in modern universities, suggests tools for increasing the involvement of scientific-pedagogical workers and retaining PhD students at the university.

Keywords: *PhD student, engagement, motivation, human resource management, human capital of higher education.*

References

1. Vissema Johan G. Universitet tret'ego pokoleniya: upravlenie universitetom v perekhodnyj period // Johan G. Vissema. M.: Izdatel'stvo « Olimp-biznes», 2016. 432 p.
2. Price A. Human Resource Management. 4th ed. Andover, England: Cengage Learning Ltd., EMEA. 2011. 640 p.
3. Brummet R. L., Flamholtz E. G., Pyle W. C. Human Resource measurement-A challenge for accountants. Accounting Review, R. 1968. 217-224.
4. Phillips J., Seers A. Twelve Ways to Evaluate HR Management. Personnel Administrator, 1989. 34(4). P. 54-58.
5. Miles R., Snow C. Designing Strategic Human resource Systems. Organizational Dynamics. Summer. 1984. P. 36-52.
6. Jackson S. E., Schuler R. S. Managing human resources through strategic partnerships. Nashwille: South-Western Pub. 2003. 766 p.
7. Killian R. A. Human resource management: An ROI approach. Amacom. 1976. 248 p.
8. Ulrich D. Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. Human Resource Management, 1997. 36(3), P. 303-320.
9. Greer C. R. Strategic Human Resource Management. Boston, MA: Pearson Custom Pub. 2003. 746 p.
10. Becker B. E., Huselid M. A. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In Research in personnel and human resource management. 1998. 26 p.
11. Dessler G. Human resource management. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc. 2011. 753 p.
12. Becker B. E., Huselid M. A., Ulrich D. The HR Scorecard: Linking people, strategy, and performance. Harvard Business Press. 2001. 9 p.
13. Storey J. 2007. Human Resource Management: A Critical Text. Andover, England: Cengage Learning Ltd., EMEA. 2007. 312 p.
14. Dyer L., Reeves T. 1995. Human Resources Strategies and Firm Performance: What do We Know and Where do We Need to Go? The International Journal of Human Resources Management, 6(4). P. 656-670.
15. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. Third Edition. London: Kogan Page Limited 2008. 257 p.
16. Marchington M., and Wilkinson A. Human Resource Management at Work. London, UK: Kogan Page Publishers. 2012. 640 p.
17. Gerasimova O.YA., Kryachko V.I. Academic career of young scientists: Motivations and professional roles // Upravlenec. 2019. T. 10. № 6., 10.29141/2218-5003-2019-10-6-7. P. 77-87
18. Mihalkina E.V., Gerasimova O.YA. Issledovanie trudovoj motivacii prepodavatelej i molodyh uchenyh federal'nogo universiteta // Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski. 2018. № 3. P. 30 – 38.