

## УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ УНИВЕРСИТЕТА: КОНКУРС НА ЗАМЕЩЕНИЕ ДОЛЖНОСТЕЙ НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

А.Э. Федорова<sup>1а</sup>, Е.Б. Власова<sup>а</sup>

<sup>а</sup>Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина

### АННОТАЦИЯ:

Одним из инструментов повышения конкурентоспособности образовательной организации высшего образования и повышения качества профессорско-преподавательского состава является конкурсный отбор претендентов на замещение должностей педагогических работников. Цель представленного в статье исследования состоит в анализе эффективности конкурсной процедуры, реализуемой в крупном российском университете, и поиске путей ее совершенствования как инструмента повышения кадрового потенциала высшей школы. По результатам применения в течение года новой системы балльной оценки образовательной и научно-исследовательской деятельности претендентов на должности профессорско-преподавательского состава авторами проведено анкетирование членов конкурсных комиссий институтов вуза как участников одного из этапов конкурса. Опрос позволил выявить достоинства и недостатки действующей в университете конкурсной процедуры. Среди основных проблем респонденты отмечают недостаточное количество альтернативных конкурсов, сложность привлечения к конкурсу внешних претендентов, стремление коллективов кафедр сохранить «своих», даже низко продуктивных сотрудников, отсутствие ряда необходимых показателей оценки. На основе изучения теоретических материалов и опыта практической деятельности в университете, анализа практики других вузов авторами предложены направления совершенствования конкурса профессорско-преподавательского персонала. Исследование вносит вклад в поиск решений по одной из наиболее обсуждаемых сегодня задач привлечения в университет и отбора квалифицированных кадров, имеющих глубокие профессиональные знания, значимые научные достижения в соответствующих отраслях науки, обладающих творческим, научным потенциалом, высокими интеллектуальными и нравственными качествами претендентов на замещение должностей профессорско-преподавательского состава.

**БЛАГОДАРНОСТИ:** Работа выполнена при финансовой поддержке РФФИ гранта «Разработка инструментария оценки влияния социального загрязнения трудовых отношений на благополучие работников в условиях цифровизации экономики» № 19-010-00705.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** кадровый потенциал университета, профессорско-преподавательский состав, конкурсный отбор, оценка результативности, результативность претендентов.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Федорова А.Э., Власова Е.Б. (2021). Управление кадровым потенциалом университета: конкурс на замещение должностей научно-педагогических работников // Вопросы управления. № 4. С. 166–178.

### *Введение*

Ключевым ресурсом эффективности реализации модернизационных процессов в системе высшего образования является кадровый потенциал вуза. Авторы разделяют точку зрения исследователей, рассматривающих под кадровым потенциалом вуза человеческий капитал, определяющий масштабы производ-

ства образовательных услуг, количество и качество выпускников с определенным запасом конкурентоспособности. Здесь под человеческим капиталом подразумевается не только количество и качество персонала, но и система внутриорганизационных отношений [1].

Цели, стоящие перед современным высшим образованием, определяют специ-

<sup>1</sup> AuthorID РИНЦ: 460187, ORCID: 0000-0002-4600-6489, ScopusID: 57008834300, ResearcherID: E-5944-2013

фику научно-педагогической деятельности в университете, что отражается на требованиях, предъявляемых к личности преподавателя [2; 3]. При разработке стратегии и политики развития кадрового потенциала вуза, в полной мере обеспечивающих достижение мирового уровня, важнейшее значение имеет соответствие компетенций академического персонала требованиям международных стандартов высшей школы [4; 5]. От современного педагогического работника вуза сегодня требуется быть не только эффективным преподавателем, но и исследователем, создателем новых знаний и конкурентоспособных образовательных продуктов, в т. ч. в электронной среде [6; 8].

В настоящее время среди управленческих инструментов повышения качества кадрового потенциала университета выделяют такие:

- оценка результативности научно-педагогических работников по критериям, соответствующим стратегическим целям вуза (публикационная активность, научная, проектная деятельность, эффективность преподавательской деятельности и т. д.);

- эффективный контракт, включающий показатели образовательной (учебной, учебно-методической), научно-исследовательской (исследовательской, экспертной) и организационной (участие в работе коллегиальных органов, сервисах студентов, административной работе) деятельности;

- система открытого найма на позиции научно-педагогических работников, обеспечение реального конкурсного отбора;

- определение требований к результатам работы продуктивных специалистов;

- точечный поиск и привлечение продуктивных специалистов, имеющих высокие показатели публикационной, научно-исследовательской и проектной активности;

- привлечение молодых российских кандидатов и докторов наук (с участием в их публичных защитах), формирование для них специальных предложений (на позиции стажеров-исследователей, в исследовательские проекты и на образовательные программы);

- открытый конкурс с определенными критериями для приглашения постдоков, обладателей степеней PhD зарубежных университетов.

Очевидно, что открытый конкурс и конкурентный отбор кандидатов с высоким уровнем профессионально-личностного развития на замещение должностей научно-педагогических работников является одним из эффективных методов развития потенциала профессорско-преподавательского состава [9–11].

Конкурсный порядок отбора академического персонала является традиционным для российской высшей школы. Правовая основа конкурсного отбора до сих пор остается дискуссионным вопросом [12–17]. Необходимость проведения конкурса неоднократно становилась предметом рассмотрения Конституционным Судом РФ и подвергалось критике со стороны ученых [18–19]. В определениях Конституционного суда РФ и судебных актах судов общей юрисдикции подчеркивается, что при проведении конкурса образовательное учреждение высшего образования производит отбор профессорско-преподавательских кадров, исходя из:

- всесторонней оценки профессиональных, деловых, творческих и нравственных качеств претендентов, необходимых для надлежащего выполнения задач, возложенных на научно-педагогический коллектив университета законом об образовании;

- способности выполнять ими в составе конкретного научно-педагогического коллектива работу по должности, на замещение которой они претендуют, имея в виду возложенные на высшее учебное заведение задачи по удовлетворению потребностей обучающихся в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии, что гарантируется специальной процедурой принятия решения.

На практике часто возникает вопрос о праве образовательных организаций высшей школы расширять, конкретизировать или дополнять квалификационные требования, установленные для профессорско-преподавательского состава нормативными правовыми актами. Расширение требований к работникам по сравнению с требованиями, установленными законодательством, может рассматриваться как ущемление интересов претендентов на замещение должностей научно-педагогических работников. Однако практические работники высшего образования, как прави-

ло, занимают позицию, в соответствии с которой университет как работодатель должен иметь все полномочия в части самостоятельного подбора работников для выполнения тех или иных трудовых функций, что согласуется с положениями абз. 7 п. 10 Постановления Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 17.03.2004 № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации». Подтверждение этой позиции можно найти в принимаемых образовательными организациями локальных нормативных актах, которыми устанавливаются соответствующие требования.

В некоторых судебных актах делается вывод о том, что квалификационные справочники устанавливают только минимальные квалификационные требования, предъявляемые к претендентам. Действующим законодательством образовательной организации высшего образования предоставлено право устанавливать дополнительные квалификационные требования к претендентам на замещение должностей профессорско-преподавательского состава. Следовательно, предъявление дополнительных квалификационных требований к претендентам не противоречит действующему законодательству. Университет своими локальными актами закрепляет дополнительные требования к претендентам, что служит инструментом отбора квалифицированных профессионалов и повышения качества кадрового потенциала.

Институты избрания по конкурсу на должности научно-педагогических работников вузов претерпели существенные изменения в теоретическом и практическом аспектах, но при этом сама процедура конкурса практически не менялась: должности заведующих кафедрами, профессоров, доцентов, старших преподавателей, преподавателей и ассистентов замещаются сроком до пяти лет; отбор проводится на Ученых советах, которому предшествует обсуждение кандидатуры на заседании соответствующей кафедры; решение принимается тайным голосованием [20–22].

В применяемом в настоящее время Положении «О порядке замещения должностей педагогических работников, относящихся к профессорско-преподавательскому составу»<sup>2</sup>, не нашли отражения многие вопросы организации и проведения конкурса, которые традиционно включались в ранее действовавшие нормативные документы. Авторы ограничились изложением лишь основных концептуальных идей проведения конкурса [23]. Главной особенностью положения является предоставление возможности проведения заочного конкурса на должности профессора и доцента среди ведущих мировых ученых, имеющих официальное приглашение для работы в данную образовательную организацию. Данный тезис позволяет повысить уровень конкуренции на рынке труда научно-педагогических работников.

### *Методы исследования*

Объектом исследования является крупный российский университет, декларирующий свою миссию как повышение международной конкурентоспособности региона и обеспечение реиндустриализации, наращивание человеческого и научно-технического потенциала, сбалансированное обновление традиционных и развитие постиндустриальных отраслей экономики России, в первую очередь на территории федерального округа.

В 2019–2020 гг. доля профессорско-преподавательского персонала исследуемого университета составила около 35 % общей численности работников по основному месту работы и немногим более 50 % от общей численности работников по внешнему совместительству. Численность научно-педагогических работников по основному месту работы, имеющих ученую степень, сохранялась в пределах 1,5 тыс. человек. Соотношение профессорско-преподавательского состава в 2019–2020 гг. по возрастным группам практически не изменилось: наибольшая доля преподавателей находится в возрасте от 40 до 59 лет (39,2 %) и старше 60 лет (35,6 %).

<sup>2</sup>Об утверждении Положения о порядке замещения должностей педагогических работников, относящихся к профессорско-преподавательскому составу : Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 23.07.2015 № 749 // КонсультантПлюс. URL:[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_187627/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_187627/) (дата обращения: 15.05.2020).

Порядок организации и проведения конкурса на должности ассистента, преподавателя, старшего преподавателя, доцента и профессора<sup>3</sup>, а также процедура избрания заведующего кафедрой в университете определены Положением о конкурсе на замещение должностей научно-педагогическим работникам. В период с сентября 2019 г. по май 2020 г. было объявлено 2035 вакансий в связи с тем, что более 80 % преподавателей имеют трудовые договоры сроком от двух до трех лет: двухлетний – 70,6 %, трехлетний – 7,7 %, четырехлетний – 2,1 % и пятилетний – 19,6 %. При этом в подавляющем большинстве случаев конкурсы проходят на безальтернативной основе (1 претендент на 1 вакансию). В 2019–2020 учебном году лишь 28 случаев альтернативных конкурсов имели место на все объявленные вакансии, что составляет 1,4 % от общего числа проводимых конкурсов.

Конкурсная процедура исследуемого университета состоит из 4 этапов:

1. Объявление конкурса. Основанием является заявка директора института об объявлении конкурса. Как правило, на вакантные с 1 сентября следующего учебного года должности или для перевода на другие должности в текущем учебном году.

2. Подача заявлений об участии в конкурсе и иных документов претендентов. Прием этих документов производится по адресам и в сроки, указанные в объявлении.

3. Рассмотрение претендентов на замещение должностей на заседаниях конкурсных комиссий институтов и собраниях научно-педагогических работников кафедр.

Конкурсные комиссии институтов в соответствии с Рекомендациями по дополнительным требованиям и показателям балльной оценки результатов образовательной и научно-исследовательской деятельности претендентов на замещение должностей ППС оценивают образовательную и научно-исследовательскую деятельности претендентов на должности ППС и устанавливают рекомендуемый срок трудового договора по результатам

прохождения конкурса. В случаях несоответствия предъявляемым требованиям к должности (отсутствие ученой степени и/или звания, стажа научно-педагогической работы) претендентов, являющихся высококвалифицированными специалистами, вопросы об их допуске к участию в конкурсе рассматриваются на заседании Аттестационной комиссии для профессорско-преподавательского состава.

4. Избрание на Ученом совете института (при делегировании им полномочий) или университета.

Основными факторами, формирующими требования к конкурсу в исследуемом университете, выступают:

- дорожная карта, направленная на усиление кадрового потенциала университета и внедрение процедуры открытого конкурсного отбора;

- профессиональные стандарты и аккредитационные требования, соответствие претендентов на должности профессорско-преподавательского состава требованиям к квалификации профессорско-преподавательского персонала;

- эффективный контракт как элемент соответствия критериев оценки претендентов критериям оценки результативности деятельности научно-педагогических работников;

- новые образовательные технологии, наличие и развитие компетенций в области онлайн-образования, использования электронных образовательных ресурсов и т. п.

Таким образом, конкурс является одним из ключевых управленческих механизмов в университете и реализует принцип повышения качества кадрового потенциала университета через снижение численности научно-педагогических работников с низкими показателями результативности и повышение численности работников с высокими результатами труда.

В 2019 г. введена в действие система балльной оценки результативности образовательной и научно-исследовательской деятельности претендентов на должности профессорско-преподавательского состава, были оцене-

<sup>3</sup>Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций : Постановление Правительства РФ от 08.03.2013 № 678 // Правительство Российской Федерации. URL: <http://static.government.ru/media/files/41d4817b8be82dcbc1b9.pdf> (дата обращения: 15.05.2020).

ны 1 334 претендента. В ходе выполнения проведения оценки выявлены организационные и технические проблемы. Для оценки эффективности конкурсного отбора претендентов на замещение должностей профессорско-преподавательского состава авторами в декабре 2020 г. проведено анкетирование членов конкурсных комиссий институтов исследуемого университета. Анкета включает 14 вопросов открытого и закрытого типов. Цель анкетирования заключалась в получении мнения членов конкурсных комиссий о степени формальности и эффективности конкурсной процедуры, ее роли в развитии кадрового потенциала вуза, значимости и валидности показателей балльной оценки, необходимости корректировки подходов к оценке претендентов. Всего в опросе приняли участие 65 респондентов.

### Результаты исследования

Опрос показал, что, по мнению 75,4 % респондентов, конкурс на замещение должностей профессорско-преподавательского состава происходит с учетом реальных результатов образовательной и научно-исследовательской деятельности. При этом 78,5 % участников опроса считают, что введение балльной

оценки результатов образовательной и научно-исследовательской деятельности кандидатов на должности ППС способствует повышению объективности принятия решений конкурсной комиссией. Наиболее значимыми результатами образовательной деятельности научно-педагогического работника респонденты назвали создание учебника, учебного пособия, электронно-образовательного ресурса, фондов оценочных средств (76,9 %), подготовку и реализацию нового курса (56,9 %) (рис. 1).

По мнению респондентов, наиболее значимыми результатами научной деятельности претендентов является количество научных публикаций, индексируемых в Web of Science и (или) Scopus (83,1 %), количество научных публикаций, вошедших в «Перечень ВАК», и защита диссертации на соискание ученой степени (по 63,1 %) (рис. 2).

В целом, респонденты отметили, что введение балльной оценки результатов образовательной и научно-исследовательской деятельности претендентов позволило многим работникам увеличить срок трудового договора (58,5 %) и стимулировало научно-педагогических работников к выполнению показателей деятельности университета (41,5 %).

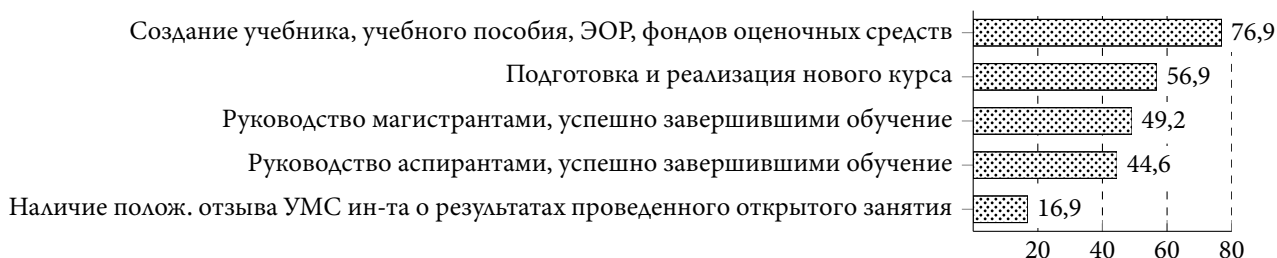


Рисунок 1 – Оценка значимости критериев оценки результатов образовательной деятельности для принятия положительного решения конкурсной комиссией в отношении претендентов на должность ППС, %

Figure 1 – Assessment of the significance of the criteria for assessing the results of educational activities for a positive decision by the competition commission in relation to applicants for the position of teaching staff, %

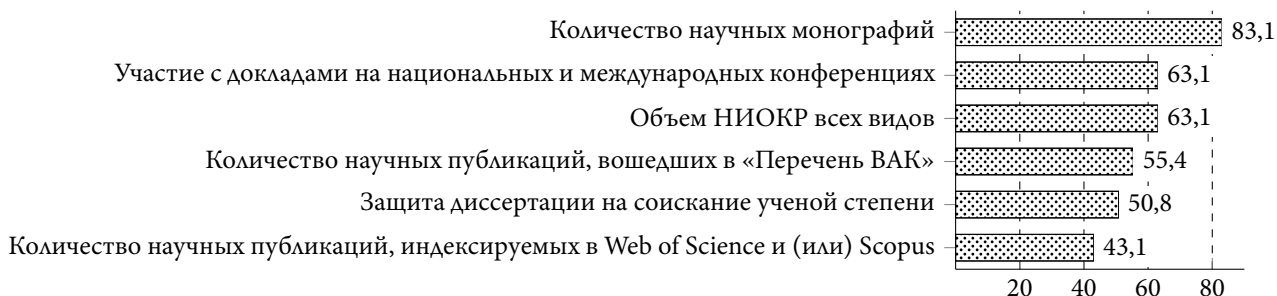


Рисунок 2 – Оценка значимости критериев оценки результатов научно-исследовательской деятельности для принятия положительного решения конкурсной комиссией в отношении претендентов на должность ППС, %

Figure 2 – Evaluation of the significance of the criteria for evaluating the results of scientific-research activities for a positive decision by the competition committee in relation to applicants for the position of teaching staff, %

Интересен тот факт, что немногим менее половины респондентов (46,2 %) считают возможным работу в составе конкурсной комиссии научно-педагогических работников, не имея собственных результатов образовательной и научно-исследовательской деятельности, но занимая активную жизненную позицию. Балльная оценка результатов образовательной и научно-исследовательской деятельности претендентов является эффектив-

ным инструментом для принятия решений о рекомендуемом конкурсной комиссией сроке трудового договора (67,7 % опрошенных).

Обобщение комментариев и рекомендаций опрошенных членов конкурсных комиссий по направлениям совершенствования действующего в университете конкурса на замещение должностей профессорско-преподавательского состава представлено в форме результатов нарративного анализа (табл. 1).

Таблица 1 – Нарративный анализ комментариев и рекомендаций респондентов, данных в свободной форме<sup>4</sup>  
Table 1 – Narrative analysis of comments and recommendations of respondents, given in free form

Нарративы респондентов	Элементы конкурса
1	2
<i>Комментарии респондентов</i>	
«Наличие двух претендентов на одну должность – редчайший случай» • «Конкурс – это наличие двух или более претендентов. В институте этого нет» • «Балльный формализм возможен только при реальном конкурсе» • «Показатели были бы значимы при наличии альтернативного конкурса, но его, как правило, нет» • «Количество альтернативных конкурсов (участие 2 и более претендентов на 1 вакансию) увеличилось по сравнению с предыдущим периодом» • «По-прежнему конкурс организуется под конкретную фамилию, поэтому фактически конкурса нет, есть только ограничение, на сколько лет избирать» • «Конкурсная комиссия может повлиять на улучшение показателей конкретного подразделения, но не всегда может помочь от избавления несознательной части ППС, так называемого "болота" пока нет реального конкурса, превышающего требуемое количество ППС»	Альтернативный конкурс
«Формальный подход присутствует, реальные результаты в некоторых случаях учитываются и влияют» • «Результаты рассматриваются, но решение принимается на более широких основаниях, в широчайшей логике» • «Считаю необходимым понизить необходимый предел баллов для заключения договора на определенный срок. Частые переизбрания не способствуют улучшению качества, а вынуждают работников гнаться за сиюминутными показателями, не способствующими общему повышению уровня. Умеем – долго!» • «Качество решений конкурсных комиссий повысится, если они будут сформированы не по институтам, а по отраслям науки (гуманитарные, естественные, технические, социальные и др.)» • «ППС не обязан заниматься НИР»	Принятие решений конкурсной комиссией
«Требуется [балльная оценка – прим. авт.] корректировки для возможности в ряде случаев учета "нецифруемых" качеств» • «Ни один из предложенных вариантов [критериев балльной оценки – прим. авт.] не является универсальным для всех категорий ППС» • «[критерии балльной оценки образовательной деятельности – прим. авт.] зависят от того направления работы, которое задает заведующий кафедрой (руководитель образовательной программы)» • «Это чистая профанация, миллионы статей в год, которые никому не нужны. Чисто бухгалтерский подход к науке!» • «Административная деятельность (например, деятельность руководителя образовательной программы), профориентационная работа вообще не включаются в балльную оценку»	Критерии оценки
«Желание кафедры иметь данного сотрудника в своем штате. Кафедральные связи крепки» • «Позволило многим работникам университета из числа ППС получить лишь минимально возможный срок контракта и увеличило частоту оформления бумаг» • «Уменьшилась значимость решения конкурсной комиссии и Ученого совета института» • «Появление конкурсной комиссии в процедуре конкурса ППС только добавило бумажной работы, но никак не повлияло на саму процедуру конкурса. Считаю, что отбор должен производиться в самом подразделении, где работает или будет работать ППС (например, на кафедре). Именно заведующий кафедрой лучше знает, что представляет из себя данный работник и насколько он нужен кафедре»	Результаты деятельности конкурсной комиссии
<i>Рекомендации респондентов</i>	
«Конкурсная комиссия должна сама принимать решение о сроке трудового договора, а не иметь только рекомендательный голос» • «В соответствии с результатами балльной оценки рекомендовать конкурсной комиссии выбирать из двух сроков трудового договора для претендента» • «Необходимо убрать минимальный срок 2 года. Это расслабляет претендентов»	Рекомендуемый срок трудового договора

<sup>4</sup>Стилистика ответов респондентов сохранена.

Продолжение таблицы 1

1	2
«В балльной оценке нужно учитывать и образовательную деятельность ППС, с учетом мнения студентов» • «Необходимо предусмотреть участие ППС в воспитательной работе со студентами» • «Повысить уровень значимости рекомендаций коллективов кафедр. Цифры не отражают реальных заслуг и важности преподавателя для университета» • «Необходимо учитывать работу руководителем образовательной программы» • «Выработать особые критерии конкурсного отбора для преподавателей-практиков, которые не занимаются научно-исследовательской деятельностью» • «Нужны преференции молодым преподавателям, мотивированным и способным к новациям в образовательном процессе» • «Повышение квалификации ППС должно быть по профилю читаемых дисциплин»	Критерии оценки

Таким образом, результаты опроса показывают, что действующая процедура конкурса для претендентов является эффективным инструментом оценки претендентов на должности профессорско-преподавательского состава и происходит в большинстве случаев с учетом реальных результатов образовательной и научно-исследовательской деятельности. Балльная оценка способствует повышению объективности принятия решений конкурсной комиссией при избрании претендента на должность ППС, но требуется уточнение ее показателей. Введение балльной оценки результатов образовательной и научно-исследовательской деятельности претендентов позволило сделать процедуру конкурса более понятной и прозрачной, стимулировало работников из числа профессорско-преподавательского состава к выполнению показателей деятельности университета и позволило многим преподавателям увеличить срок своего трудового договора. Но также предлагаются рекомендации по улучшению и совершенствованию конкурса, в том числе необходимость выработки критериев для преподавателей-практиков, формирование конкурсных комиссий не по институтам, а по отраслям науки (гуманитарные, естественные, технические, социальные и др.).

### Дискуссия

В рамках исследования авторами изучен опыт организации и проведения конкурса профессорско-преподавательского состава в ведущих российских вузах: Научно-исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ «ВШЭ»), Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (СПбПУ), Томский государственный университет (ТГУ), Томский политехнический университет (ТПУ), Российская ака-

демия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Южно-Уральский государственный университет (ЮУрГУ), Уральский государственный горный университет (УГГУ), Тюменский государственный университет (ТюмГУ), Московский физико-технический институт (МФТИ) (табл. 2).

Обобщение практики конкурса вышеперечисленных университетов показывает, что избрание на должности проводится Учеными советами, за исключением Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, где избрание на должность проводится конкурсной комиссией Ученого совета с последующим утверждением протокола на Ученом совете университета.

Сопоставляя итоги рассмотрения претендентов на научно-педагогические должности с показателем кадрового потенциала «Доля профессорско-преподавательского состава в возрасте до 40 лет» в ранжировании ведущих вузов, можно предположить направленность конкурсов на омоложение кадрового состава профессорско-преподавательского состава. В 70 % рассматриваемых университетов кафедры исключены из процедуры конкурса при рассмотрении претендентов, и именно в этих университетах, за исключением СПбГУ, доля профессорско-преподавательского состава в возрасте до 40 лет составляет от 32 % до 40 %: НИУ «ВШЭ» (40 %), ТПУ (39,2 %), ТюмГУ (33,8 %), МФТИ (32,4 %) и ЮУрГУ (32 %). В двух университетах, где при рассмотрении претендентов задействованы кафедры, доля профессорско-преподавательского состава в возрасте до 40 лет составляет менее 29 %: УрФУ (25,2 %) и ТГУ (27,9 %). Все же следует отметить, что прямопропорциональная взаимосвязь конкурсной процедуры и возраста

**Таблица 2** – Элементы конкурса профессорско-преподавательского состава в ведущих российских вузах, 2020 г.  
**Table 2** – Elements of a faculty competition in leading Russian universities, 2020

Конкурс	Университет									
	ВШЭ	СПбПУ	ТГУ	ТПУ	РАНХиГС	УТГУ	ЮУрГУ	ТюмГУ	МФТИ	УрФУ
<i>Периодичность проведения конкурсов</i>										
2 раза в год	+			+					+	
Не менее чем за 2 месяца до проведения конкурса		+	+		+	+	+	+		+
<i>Основание объявления конкурса</i>										
Список ППС, у которых истекает срок трудового договора в учебном году	+				+		+			
Заявка директора института (заведующего кафедрой)		+	+	+		+		+	+	+
<i>Первичное рассмотрение претендента (оценка соответствия квалификации)</i>										
Кадровая служба		+	+	+		+	+	+	+	+
Кадровая комиссия	+									
Кафедра					+					
<i>Рассмотрение претендентов</i>										
Кафедра	+		+		+	+				+
Конкурсная (кадровая) комиссия подразделения	+		+	+				+	+	+
Ученый совет института (факультета, школы)		+					+			
<i>Избрание на должность</i>										
Конкурсная комиссия ППС Ученого совета		+								
Ученый совет института (факультета)			+	+	+	+	+ <sup>5</sup>	+	+ <sup>5</sup>	+
Ученый совет университета	+	*					+		+	

\* Утверждение протокола комиссии об избрании.

профессорско-преподавательского состава не прослеживается. Тем не менее, можно утверждать, что омоложению кадрового потенциала университета мешает сопротивление привлечению новых кадров на уровне кафедр.

По результатам исследования, рекомендуемые механизмы совершенствования конкурса на замещение должностей профессорско-преподавательского состава включают:

1. Создание конкурсных комиссий на университетском уровне с установлением им статуса квалификационной комиссии по 3 профилям направления подготовки (естественнонаучный, инженерно-технический, социогуманитарный и экономический). Это позволит установить единый подход с четкими и ясными требованиями к претендентам с учетом профиля профессиональной деятельности.

2. Исключение обязательного участия научно-образовательного подразделения, в ко-

тором проводится конкурс (кафедра, департамент), из процесса рассмотрения претендентов (рис. 3). При этом подразделение может предоставить рекомендации по претенденту в форме мотивированного заключения, которое будет рассмотрено на заседаниях общеуниверситетской конкурсной комиссии и Ученого совета.



**Рисунок 3** – Конкурс на этапах оценивания деятельности претендентов

**Figure 3** – Competition at the stages of assessing the activities of applicants

<sup>5</sup> При делегировании полномочий по избранию претендентов по конкурсу Ученым советом университета.



**Таблица 3** – Планируемая структура профессорско-преподавательского персонала исследуемого университета, соответствующая профессиональным трекам работников

**Table 3** – The planned structure of the teaching staff of the studied university, corresponding to the professional tracks of employees

Категории научно-педагогических работников	Требуемые компетенции	Доля, %
Преподавательско-исследовательская	1, 2, 3, 4, 5	50
Исследовательская	1, 3, 5	10
Преподавательская	2, 3, 5	25
Проектно-практическая	3, 4, 5	15

3. Создание информационной системы «Конкурс ППС», предназначенной для организации процесса от этапа подачи документов претендентами с момента объявления конкурса до этапа оглашения результатов избрания. Данная система позволит вести единую базу данных вакансий.

4. Уточнение показателей и критериев системы оценки претендентов на должности профессорско-преподавательского состава. В исследуемом университете к 2024 г. планируется обеспечить переход к четырем профессиональным трекам научно-педагогических работников в зависимости от наличия следующих компетенций (табл. 3):

1) научно-исследовательские (фокус на публикационную активность);

2) образовательные (вкл. онлайн-компетенции, участие в реализации сетевых программ);

3) связанные с интернационализацией образования и науки;

4) проектные (вкл. проектное обучение, реализацию программ ДПО, инновационную, практико-ориентированную и экспертно-аналитическую деятельность);

5) адаптивность к экосистеме университета (использование корпоративных сервисов, участие в мотивационных программах).

Переход к указанным профессиональным трекам научно-педагогических работников, подразумевающий развитие у персонала перечисленных выше компетенций, требует создания особых механизмов отбора, стимулирования и оценки, институционализированных возможностей профессионального и карьерного развития профессорско-преподавательского состава.

## Заключение

В ходе настоящего исследования выявлены следующие проблемы конкурса на замещение должностей профессорско-преподавательского состава:

– затруднено привлечение к конкурсу внешних претендентов. Несмотря на то что решение кафедры (департамента) носит рекомендательный характер, в связи с устоявшимися межличностными связями и настроением удержания «своих», даже низко результативных, в подразделениях присутствует противодействие привлечению сторонних кадров;

– при рассмотрении претендентов в большинстве случаев присутствует формальный подход: наличие высшего образования соответствующего уровня, ученой степени и (или) ученого звания, стажа научно-педагогической работы. Как правило, для должностей доцента и профессора требуется наличие научных публикаций и приравненных к ним трудов, а также обращается особое внимание на индексирование их в наукометрических базах данных;

– система балльной оценки результативности претендентов способствует повышению объективности решений конкурсных комиссий и Ученых советов, а также стимулирует часть научно-педагогических работников к повышению своей продуктивности. От результатов образовательной и научно-исследовательской деятельности претендентов зависит рекомендуемый срок трудового договора по результатам избрания по конкурсу. Но основная масса «непродуктивных» работников из числа профессорско-преподавательского состава уже адаптировалась к двухлетним срокам трудовых договоров на фоне сохранения практики объявления конкурсов под «своих».

В заключении следует отметить, что конкурс на замещение должностей профессорско-преподавательского состава остается одним из эффективных управленческих инструментов повышения качества кадрового потенциала университета. На новом этапе развития университета, определяемом стратегией развития, отвечающей на такие вызовы, как обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования, модернизации профессионального образования за счет внедрения адаптивных, практико-ориен-

тированных и гибких образовательных программ, и цифровой трансформации университета, в том числе в части управления кадровым потенциалом, в качестве ключевых задач управления академическим персоналом определены: индивидуализация и непрерывность профессионального развития научно-педаго-

гических работников, диверсификация и гибкость профессиональных траекторий, повышение трудового статуса и социальной защищенности ведущих научно-педагогических работников, привлечение молодых кадров, рост социальной ответственности университета как работодателя.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Зайцева Е.В., Запарий В.В., Коробейникова А.П., Бусыгина И.С. (2014). Кадровый потенциал современного вуза: монография / под ред. проф. В. В. Запарий. Издание второе, исправленное и дополненное. Екатеринбург : УрФУ.
2. Зеленина Э.Е. (2018). К вопросу развития кадрового потенциала в вузах // Инновационная экономика : Материалы V Международной научной конференции (г. Казань, май 2018 г.). Казань : Молодой ученый. С. 24–27.
3. Склад Е.С. (2018). Конкурентоспособность преподавателя ВУЗа как одно из условий повышения качества образовательных услуг // Иннов: электронный научный журнал. № 5 (38). URL: <http://www.innov.ru/science/economy/konkurentosposobnost-prepodavatela> (дата обращения: 23.11.2020).
4. Бугров Д.В., Пономарева О.Я., Федорова А.Э. (2016). Концептуальные вопросы развития кадрового потенциала университета // Университетское управление: практика и анализ. № 1. С. 17–29.
5. Fedorova A., Ponomareva O. (2017). Developing university HR potential as the basis for its intellectual capital. In: Conference Proceedings of the 9th European Conference on Intellectual Capital “Intellectual Capital: Its Application in Practice” (6-7 April 2017, Portugal), pp. 97–105.
6. Лазарев Г.И. (2015). Новые стратегии вуза в развитии кадрового потенциала // Университетское управление: практика и анализ. № 1. С. 53–63.
7. Багирова А.П., Ключев А.К., Нотман О.В., Шубат О.М., Щербина Е.Ю., Яшин А.А. (2016). Преподавательский труд в современной России: трансформация содержания и оценки: монография / под общ. ред. проф. А. П. Багировой ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет. Екатеринбург : Издательство Уральского университета.
8. Briones C.K.L., Gonzalez C., Claribel S. (2019). The contemporary university and the management of human talent Notes and reflections, *Revista San Gregorio*, no. 35, pp. 111–123.
9. Hutaibat K., Alhatabat Z., Von Alberti-Alhtaybat L. (2021). Performance habitus: performance management and measurement in UK higher education, *Measuring Business Excellence*, no. 25 (2), pp. 171–188.
10. Alshaikhmubarak A., Da Camara N., Baruch Y. (2020). The impact of high-performance human resource practices on the research performance and career success of academics in Saudi Arabia, *Career Development International*, no. 25 (6), pp. 690–671.
11. Yuan Y. (2020). The Strategic Transformation of Human Resource Management Mode in Ocean Engineering University, *Journal of Coastal Research*, no. 112, pp. 203–206.
12. Попова С.А., Трихина И.А. (2019). Формирование подходов к оценке эффективности деятельности профессорско-преподавательского состава в кадровой политике высшего учебного заведения // Вестник Евразийской науки, № 1. URL: <https://esj.today/PDF/37ECVN119.pdf> (доступ свободный).
13. Белов В.Г., Парфенов Ю.А., Косинова Е.П., Гибова И.М. (2014). Критерии оценки эффективности труда профессорско-преподавательского состава // Фундаментальные исследования. № 8-4. С. 981–984.
14. Завгородний А.В. (2017). Конкурсные и трудовые правоотношения педагогических работников образовательных организаций Российской Федерации. Москва : Проспект. 288 с.
15. Завгородний А.В. (2021). Конкурс в российском трудовом праве и его значение для возникновения трудовых (служебных) правоотношений : Монография. Москва : Проспект. 173 с.
16. Мещерякова Т.Р. (2020). Правовое регулирование порядка замещения должностей профессорско-преподавательского состава ВУЗа. URL: <http://gmanagement.ru/index.php/ru/>

arxiv/032015r/172-mescheryakova-032015 (дата обращения: 30.11.2020).

17. Рашева Н.Ю. (2015). Конкурс на замещение должности научно-педагогического работника в высшем учебном заведении: особенности правового регулирования // Вопросы правоведения (всероссийский научный журнал). № 3. С. 236–254.

18. Черных Н.В. (2018). Правовое регулирование избрания научно-педагогических работников по конкурсу. СПб. : Медиапир. 120 с.

19. Черных Н.В. (2018). Избрание по конкурсу научно-педагогических работников. Москва : Проспект. 88 с.

20. Определение Конституционного Суда Российской Федерации от 25.09.2014 № 2029-О //

КонсультантПлюс. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_158541/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_158541/) (дата обращения: 13.09.2020).

21. Определение Московского городского суда от 03.12.2015 № 4г-12235/15 // КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=SOCN&n=647062#0723997137096402> (дата обращения: 13.09.2020).

22. Коробченко В.В. (2013). Избрание по конкурсу: объективный отбор или субъективный выбор? // Трудовое право в России и за рубежом. № 1. С. 53–56.

23. Васькина Е.В. (2005). Вопросы стратегического развития университетского персонала // Университетское управление: практика и анализ. № 4. С. 87–97.

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Федорова Алена Эдуардовна – Ph.D., кандидат экономических наук, доцент; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (620002, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, 19); [a.e.fedorova@urfu.ru](mailto:a.e.fedorova@urfu.ru).

Власова Елена Борисовна – Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (620002, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, 19); [e.b.vlasova@urfu.ru](mailto:e.b.vlasova@urfu.ru).

## MANAGEMENT OF UNIVERSITY PERSONNEL CAPACITY: COMPETITIVE PROCEDURE FOR A FACULTY STAFF

A.E. Fedorova<sup>6a</sup>, E.B. Vlasova<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin

#### ABSTRACT:

One of the instruments to improve the competitiveness of higher education establishments and to enhance the quality of faculty staff is a competitive selection of candidates to fill teaching positions. The purpose of the study is to analyze the effectiveness of the competitive procedure carried out in a large Russian university and to find ways to improve it as a tool for increasing the staff potential of higher schools. A new system of evaluation of educational and research activities of applicants for teaching positions has been tested for a year. Then the authors conducted a survey among the institutes' competitive commissions members who take part in one of the competition stages. The survey revealed the advantages and disadvantages of the university's competitive procedure. Among the main problems are the insufficient number of alternative competitions, the difficulty of attracting new candidates to the competition, the desire of department staff to choose the candidates they have been working with even if they show low-productivity, and the lack of a number of important evaluation indicators. On the basis of the study of theoretical materials and practical experience at the university, as well as the analysis of the practice of other higher educational establishments, the authors propose ways to improve the competition procedure for faculty staff. The study contributes to the search for solutions of one of the most discussed problems of attracting new teachers to the university and selecting qualified personnel with deep professional knowledge, significant scientific achievements in the relevant branches of science, scientific potential and the intellectual and moral qualities.

<sup>6</sup>RSCI AuthorID: 460187, ORCID: 0000-0002-4600-6489, ScopusID: 57008834300, ResearcherID: E-5944-2013

**FUNDING:** The reported study was funded by the Russian Foundation for Basic Research grant “Development of tools to assess the impact of social pollution of labor relations on employees’ well-being in a digitized economy”, project no. 19-010-00705.

**KEYWORDS:** university personnel capacity, teaching staff, competitive selection, evaluation of results, performance of applicants.

**FOR CITATION:** Fedorova A.E., Vlasova E.B. (2021). Management of university personnel capacity: competitive procedure for a faculty staff, *Management Issues*, no. 4, pp. 166–178.

## REFERENCES

1. Zaytseva E.V., Zapariy V.V., Korobeynikova A.P., Busygina I.S. (2014). Personnel potential of the modern university. Monograph. 2nd ed., corr. and suppl. Ekaterinburg, UrFU.
2. Zelenina Z.E. (2018). To the issue of the development of personnel potential in universities. In: Proceedings of the V International Scientific Conference “Innovative economy” (Kazan, May 2018). Kazan, Molodoy uchyonyy, pp. 24–27.
3. Sklyar E.S. (2018). Competitiveness of the university teacher as one of the conditions for improving the quality of educational services, *Innov: Electronic Scientific Journal*, no. 5 (38). URL: <http://www.innov.ru/science/economy/konkurentosposobnost-prepodavatelya> (Calling date: 23.11.2020).
4. Bugrov D.V., Ponomareva O.Ya., Fedorova A.E. (2016). Conceptual issues of personnel capacity development University, *University management: Practice and analysis*, no. 1, pp. 17–29.
5. Fedorova A., Ponomareva O. (2017). Developing university HR potential as the basis for its intellectual capital. In: Conference Proceedings of the 9th European Conference on Intellectual Capital “Intellectual Capital: Its Application in Practice” (6-7 April 2017, Portugal), pp. 97–105.
6. Lazarev G.I. (2015). New university strategies in the development of personnel potential, *University management: Practice and analysis*, no. 1, pp. 53–63.
7. Bagirova A.P., Klyuev A.K., Notman O.V., Shubat O.M., Scherbina E.Yu., Yashin A.A. (2016). Teacher work in modern Russia: transformation of content and evaluation. Monograph. Ministry of Education and Science of the Russian Federation, Ural Federal University. Ekaterinburg, Publishing House of the Ural University.
8. Briones C.K.L., Gonzalez C., Claribel S. (2019). The contemporary university and the management of human talent Notes and reflections, *Revista San Gregorio*, no. 35, pp. 111–123.
9. Hutaibat K., Alhatabat Z., Von Alberti-Alhtaybat L. (2021). Performance habitus: performance management and measurement in UK higher education, *Measuring Business Excellence*, no. 25 (2), pp. 171–188.
10. Alshaikhmubarak A., Da Camara N., Baruch Y. (2020). The impact of high-performance human resource practices on the research performance and career success of academics in Saudi Arabia, *Career Development International*, no. 25 (6), pp. 690–671.
11. Yuan Y. (2020). The Strategic Transformation of Human Resource Management Mode in Ocean Engineering University, *Journal of Coastal Research*, no. 112, pp. 203–206.
12. Popova S.A., Trikhina I.A. (2019). Formation of approaches to assessing the effectiveness of the activities of the faculty in personnel policy of the highest educational institution, *Bulletin of Eurasian Science*, no. 1. URL: <https://esj.today/PDF/37ECVN119.pdf> (free access).
13. Belov V.G., Parfenov Yu.A., Kosinova E.P., Gibova I. M. (2014). Criteria for assessing the effectiveness of the work of the professorial-teaching staff, *Fundamental researches*, no. 8-4, pp. 981–984.
14. Zavgorodiy A.V. (2017). Competitive and labor relations of pedagogical workers of educational organizations of the Russian Federation. Moscow, Prospekt. 288 p.
15. Zavgorodiy A.V. (2021). Competition in the Russian labor law and its importance for the emergence of labor (official) legal relations. Monograph. Moscow, Prospekt. 173 p.
16. Mescheryakova T.R. (2020). Legal regulation of the procedure for replacing the posts of the faculty of the university. URL: <http://gmanagement.ru/index.php/ru/arxiv/032015r/172-mescheryakova-032015> (accessed 30.11.2020).
17. Rasheva N.Yu. (2015). Competition for replacing the post of scientific and pedagogical worker in higher education institution: features of legal regulation, *Questions of legal education (Russian scientific journal)*, no. 3, pp. 236–254.
18. Chernykh N.V. (2018). Legal regulation of the

election of scientific and pedagogical workers in the competition. Saint Petersburg, Mediapapir. 120 p.

19. Chernykh N.V. (2018). Election by the competition of scientific and pedagogical workers. Moscow, Prospekt. 88 p.

20. Definition of the Constitutional Court of the Russian Federation no. 2029-O dated September 25, 2014. ConsultantPlus. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_158541/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_158541/) (accessed 13.09.2020).

21. Definition of the Moscow City Court no. 4g-

12235/15 dated December 3, 2015. ConsultantPlus. URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=SOCN&n=647062#0723997137096402> (accessed 13.09.2020).

22. Korobchenko V.V. (2013). Election by competition: objective selection or subjective choice? *Labor law in Russia and abroad*, no. 1, pp. 53–56.

23. Vashina E.V. (2005). Issues of strategic development of university personnel, *University management: Practice and analysis*, no. 4, pp. 87–97.

#### AUTHORS' INFORMATION:

**Alena E. Fedorova** – Ph.D., Associate Professor; Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (19, Mira St., Ekaterinburg, 620002, Russia); [a.e.fedorova@urfu.ru](mailto:a.e.fedorova@urfu.ru).

**Elena B. Vlasova** – Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (19, Mira St., Ekaterinburg, 620002, Russia); [e.b.vlasova@urfu.ru](mailto:e.b.vlasova@urfu.ru).