

**Трансформация кадровой политики  
российских университетов – участников Проекта 5-100:  
кейс НИЯУ МИФИ**

Научная статья

DOI: 10.31992/0869-3617-2021-30-6-9-26

**Другова Елена Анатольевна** – канд. филос. наук, М.Ed., директор НОЦ Институт передовых технологий обучения, научный сотрудник сетевого исследовательского центра «Человек, природа, технологии», [e.a.drugova@gmail.com](mailto:e.a.drugova@gmail.com)

**Плешкевич Ирина Борисовна** – аспирант кафедры социологии, мл. науч. сотрудник сетевого исследовательского центра «Человек, природа, технологии», [irina.pleshkevich2014@yandex.ru](mailto:irina.pleshkevich2014@yandex.ru)

**Климова Татьяна Владимировна** – начальник управления персоналом, мл. науч. сотрудник сетевого исследовательского центра «Человек, природа, технологии», [tvk0001@mail.ru](mailto:tvk0001@mail.ru)

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск, Россия

Адрес: 634050, Россия, г. Томск, пр. Ленина, 36

Тюменский государственный университет, Тюмень, Россия

Адрес: 625003, Россия, г. Тюмень, ул. Ленина, 23

*Аннотация. В статье рассматривается развитие управленческой практики в области кадровой политики и управления человеческими ресурсами (УЧР) в российских университетах под влиянием Проекта 5-100. Глобализация интенсифицировала процессы корпоративизации университетов и распространения практик эффективного менеджмента; национальные программы академического превосходства способствовали унификации этих практик и усилению принципа управления по результатам (performance-based governance) в высшем образовании в мире в целом. Всё это повлияло на трансформацию практик в области УЧР в университетах. Показано, что эти вопросы хотя и поднимаются в российских исследованиях академической среды, но носят фрагментарный характер, фокусируясь на отдельных аспектах и не формируя целостной картины трансформации системы УЧР в российских университетах. Данная работа преодолевает этот дефицит и описывает целостный кейс кадровой политики и системы УЧР в одном из ведущих российских вузов – Национальном исследовательском ядерном университете «МИФИ».*

*Исследование проводилось среди 25 сотрудников НИЯУ МИФИ методом полуструктурированных интервью. Для разных категорий сотрудников (топ-, мидл-менеджмент, рядовые сотрудники) было разработано четыре гайда, включающих более 25 вопросов, фокусирующихся на восприятии сотрудниками разных составляющих системы УЧР в университете. Проведённое исследование показало, что система УЧР в НИЯУ МИФИ*

значительно трансформировалась под воздействием Проекта 5-100: кадровая политика была формализована в верхнеуровневых стратегических документах; отстроились процессы, связанные с наймом и отбором иностранных сотрудников, в результате чего наблюдается значительный рост их числа; важную роль стали играть глобальные партнёры, формирующие заказ на реализацию программ развития кадров; создана комфортная среда для апробации инициатив и предоставлены избыточные возможности профессионального развития. Ряд зафиксированных характеристик является прямым или косвенным следствием участия университета в Проекте 5-100, свидетельствуя в целом о его положительном влиянии на кадровую политику и систему УЧР. Полученные результаты могут быть использованы в качестве оснований для формулирования рекомендаций по совершенствованию кадровой политики и системы УЧР в российских университетах как важной составляющей системы управления в целом.

**Ключевые слова:** управление университетом, кадровая политика, управление человеческими ресурсами, развитие университетов, Проект 5-100, управление талантами, развитие персонала, программа академического превосходства

**Для цитирования:** Другова Е.А., Пleshkevich И.Б., Климова Т.В. Трансформация кадровой политики российских университетов – участников Проекта 5-100: кейс НИЯУ МИФИ // Высшее образование в России. 2021. Т. 30. № 6. С. 9-26. DOI: 10.31992/0869-3617-2021-30-6-9-26

## Transformation of the Personnel Policy of Russian Universities Participating in Project 5-100: The Case of National Research Nuclear University Mephi

Original article

DOI: 10.31992/0869-3617-2021-30-6-9-26

**Elena A. Drugova** – Cand. Sci. (Philosophy), PhD, M.Ed., Head of Advanced Learning Technologies Institute, Network Research Center «Human, Nature, Technology», e.a.drugova@gmail.com

**Irina B. Pleshkevich** – PhD student, Junior Researcher, Department of Sociology, irina.pleshkevich2014@yandex.ru

**Tatiana V. Klimova** – Head HR office, tvk0001@mail.ru

National Research Tomsk State University, Tomsk, Russia

Address: 34, Lenin str., Tomsk 634050, Russian Federation

Network Research Center “Human, Nature, Technology”, Tyumen State University, Tyumen, Russia

Address: 23, Lenin str., Tyumen 625003, Russian Federation

**Abstract.** The article examines the development of personnel policy and human resource management (HRM) in Russian universities under the influence of the Project 5-100. Globalization has intensified the processes of universities corporatization and the spread of effective management practices. National academic excellence programs have contributed to strengthening the performance-based governance in universities all over the world. These factors had deeply influenced the transformation of HRM practices at universities. Russian studies in this field are shown as fragmented, focusing on narrow aspects, and not forming a holistic picture of the HRM system transformation in Russian universities. This work aims to describe a holistic case of personnel policy and HRM system develop-

ment in one of the leading Russian universities – the National Research Nuclear University “MEPhI” (Moscow Engineering Physics Institute).

The research applied the method of semi-formalized interviews and covered 25 employees of ME-PhI. Four interview guides were developed for different categories of employees (top management, middle management, academics, teachers), including more than 25 questions, focusing on employees’ perception of different components of the HRM system at the university. The study showed that the HRM system at MEPhI was significantly transformed under the influence of the Project 5-100: the personnel policy was formalized in high-level strategic documents; the processes of recruitment and selection of foreign employees have been rebuilt; the considerable increase in the number of foreign employees was reached; global partners began to play an important role; a comfortable environment for the implementation of initiatives was created and opportunities for professional development were provided. A significant part of these changes is connected, directly or indirectly, with the university’s participation in the Project 5-100. In general, this points to its positive impact on personnel policy and the HRM system at the university. The results obtained can be used as a basis for formulating recommendations for improving the personnel policy and HRM system in Russian universities as an important component of the management system as a whole.

**Keywords:** university management, personnel policy, human resources management, university development, Project 5-100, talent management, personnel development, academic excellence program

**Cite as:** Drugova, E.A., Pleshkevich, I.B., Klimova, T.V. (2021). Transformation of the Personnel Policy of Russian Universities Participating in Project 5-100: The Case of National Research Nuclear University MEPhI. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 30, no. 6, pp. 9-26, doi: 10.31992/0869-3617-2021-30-6-9-26 (In Russ., abstract in Eng.).

### Введение

Глобализация – это мощный процесс, который оказывает всё большее влияние на многие аспекты жизни общества, в том числе на образование [1]. Принципы свободного рынка, равенства возможностей людей, стремление к всеобщему образованию и сокращению разницы в доходах стали существенной частью современной картины мира в большинстве развитых стран [2]. Однако это привело также и к широкому распространению принципа неограниченной конкуренции, который проявился во всех сферах жизни как средство достижения социальной справедливости и прогресса [2]. Образование также подвержено влиянию принципов неolibеральной экономики [3]: появилось и укрепилось представление об образовании как об услуге, управление в сфере образования стало ориентироваться на запланированные заранее чёткие показатели и результаты, в университеты пришли принципы и инструменты корпоративного управления, описывающие основные про-

цессы в терминах целей, задач, результатов, эффективности, стратегии [4], проявилось стремление к корпоративной эффективности [5]. Корпоративизация университетов в области управления привела к появлению и усилению такого явления, как «менеджеризм», характеризуемый «сильной управленческой культурой, предпринимательской центричностью и идеалами, связанными с достижением прибыли» [5, с. 121], «ужесточением организационных структур, усилением формализации и в целом повышением степени управляемости университетом» [6, с. 74]. В качестве одной из моделей «университета-корпорации» выступил «предпринимательский университет», жёстко ориентированный на коммерциализацию научных достижений и выстраивающий свои процессы в соответствии с ориентацией прежде всего на экономическую прибыль [7; 8].

Ещё одним ярким проявлением глобализации в сфере высшего образования стало появление глобальных рейтингов, измеряющих и сравнивающих эффективность универси-

тетов, и усиление роли таких рейтингов [9]. Глобальные рейтинги, такие как THE (Times Higher Education), Quacquarelli Symonds (QS) World University Rankings, U.S.News, Шанхайский рейтинг, и предлагаемые в них методологии оценки качества базовых процессов в университетах (наука, образование, академическая репутация, репутация у работодателей, интернационализация, и др.) весьма активно повлияли на стратегии и направления развития университетов многих стран. И хотя российские университеты порой не соглашаются с методами оценки<sup>1</sup> и расчёта рейтингов, всё равно они вынуждены «играть в эту игру». Это повлияло на образовательную политику многих стран, в том числе России, появились национальные программы академического превосходства, направленные на поддержку университетов в их стремлении занять высокие места в мировых рейтингах через реализацию своих научно-образовательных, инновационных, кадровых политик [9].

В России такая программа под названием «Проект 5-100» появилась в 2013 г. и, как утверждают сами университеты, в немалой степени способствовала их развитию и продвижению в мировых рейтингах<sup>2</sup>. Так, например, значительно повысилась публикационная активность вузов [10], улучшились стратегии привлечения иностранных студентов [11], хотя обсуждаются также и негативные эффекты Проекта, как, например, чрезмерная ориентация участников на достижение формальных показателей [12] или недостаточная объективность оценки качества образования [13], излишняя от-

чётность<sup>3</sup>. Эти эффекты подтверждают как усиливающийся процесс корпоративизации отечественных университетов, так и усиление внешнего контроля за эффективным управлением ресурсами.

### **Влияние Проекта 5-100 на кадровую политику ведущих российских университетов**

Практики управления в университетах – участниках «Проекта 5-100» значительно трансформировались под его влиянием: «вуз-участник должен разработать программу повышения конкурентоспособности, подразумевающую реализацию мер по формированию высокоэффективного кадрового потенциала с привлечением ведущих российских и иностранных специалистов, реализацию программ мобильности сотрудников, поддержки молодых сотрудников и студентов, реализацию совместных образовательных и научно-исследовательских (фундаментальных и прикладных) проектов с ведущими зарубежными и российскими научно-образовательными центрами» [14, с. 33]. Одним из измерений данного явления, очевидно, стали трансформации в кадровой политике и управлении персоналом, включающие отбор и удержание новых сотрудников, привлечение высокоэффективных исследователей, управление талантами [15]. Стратегия модернизации в этой области включает «формирование эффективной системы управления персоналом, привлечение профессиональных кадров и повышение квалификации собственных сотрудников. Проект требует развития кадрового потенциала и предполагает международный рекрутинг, кроме того, немаловажную роль играет система трудоустройства и профориентации студентов. Важным дополнительным шагом выступает привлечение профессиональных консультантов по организационному разви-

<sup>1</sup> Критерии рейтинга вузов Times не подходят для оценки качества российского образования, считают в Союзе ректоров // TASS. 2012. 4 октября. URL: <https://tass.ru/obschestvo/621432> (дата обращения: 05.05.2021).

<sup>2</sup> ВШЭ впервые вошла в топ-300 рейтинга QS // Сайт НИУ ВШЭ. 2020. 10 июня. URL: <https://www.hse.ru/news/edu/371706308.html> (дата обращения: 05.05.2021).

<sup>3</sup> Ведущие вузы должны быть избавлены от излишней отчётности // Сайт НИУ ВШЭ. 2014. 25 декабря. URL: <https://www.hse.ru/news/edu/140156240.html> (дата обращения: 05.05.2021).

тию» [16]. Эксперты ТюмГУ так реконструируют требования к изменениям кадровой политики университетов – участников Проекта 5-100: 1) «введение жёсткой конкуренции в сфере занятости должностей профессорско-преподавательского состава: главный критерий – высокий уровень научной продуктивности»; 2) Проект 5-100 предполагает «мораторий на инбридинг»; 3) «Проект 5-100 предполагает, что основную часть преподавателей будут составлять исследователи, включённые в глобальные академические сети и выполняющие научные исследования на мировом уровне; для этого они должны в совершенстве владеть иностранными языками: свободно читать лекции, писать монографии и научные статьи» [17]; 4) ставка на пост-доков и учебных ассистентов как играющих особую роль в формировании новых кадров. Подчёркивается, что описанные изменения в области управления персоналом обязательны для всех вузов – участников Проекта 5-100, однако на практике в университетах их реализация происходила разными путями.

В российской исследовательской литературе, описывающей организационное развитие ведущих университетов, как правило, показаны какие-то отдельные аспекты УЧР и кадровой политики, например, частично освещены вопросы найма, подбора, рекрутинга кадров, адаптации, мотивации, оценки разных категорий сотрудников. Интерес вызывают механизмы стратегического кадрового планирования, управления талантами и кадровыми резервами. Встречаются замеры вовлечённости и удовлетворённости. Однако, как правило, наблюдаются фрагментарные исследования, посвящённые узким аспектам проблематики УЧР, и мало где прослеживается связь процессов трансформации системы УЧР с участием университета в Проекте 5-100, наблюдается дефицит системного, всестороннего описания кейсов развития УЧР конкретного университета, его кадровой политики. Наше исследование стремится закрыть этот дефицит и представляет всестороннее описание трансформации

кадровой политики и практик УЧР ведущего российского университета – участника Проекта 5-100 в восприятии сотрудников данного университета.

### Материалы и методы

Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ (НИЯУ МИФИ) входит в Проект 5-100 с самого его начала, т.е. с 2013 г. (с 2016 по 2020 гг. занимает место в тройке лучших университетов проекта), при этом он входит в группу вузов-участников, «более четверти доходов которых – это доходы от НИОКР. Университеты поддерживают устоявшиеся крепкие связи с отраслевыми НИИ, наукоёмкими производствами и пр. При этом доля доходов от образовательной деятельности для вузов этой группы, как правило, не превышает половины» [14]. Доля бюджетных ассигнований Проекта 5-100 в общих доходах вуза из всех источников финансирования на 2016 г. составляла 16%, что довольно много, при этом вуз относится к числу лидеров по показателям научной деятельности [14]. «Четыре вуза (МИФИ, Самарский университет, УрФУ, СПбПУ) по показателю доли зарубежных профессоров существенно увеличили значение на 369–789% (за три года реализации Проекта 5-100). Причём для этих вузов по остальным показателям наблюдается относительно умеренный рост» [14].

Заделом успешного вхождения МИФИ в Проект 5-100 стала реализация Программы создания и развития НИЯУ МИФИ (2008–2017 гг.) в рамках проекта НИУ [18; 19]. План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта») МИФИ на 2013–2020 гг.<sup>4</sup> содержал планы радикальных изменений по

<sup>4</sup> План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта») федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ» на 2013–2020 годы //

следующим направлениям: механизмы мотивации, кадровая политика, политика рекрутинга. Изменение инструментов мотивации предполагало использование индивидуализации целей и ключевых показателей эффективности, привязку системы мотивации персонала к достижению поставленных целей, переход к эффективным контрактам (с 0% НПП, охваченных системой КПЭ в 2013 г., до 100% в 2020 г.). Изменение кадровой политики предполагало внедрение процессов горизонтальной и вертикальной ротации сотрудников для формирования межфункциональных компетенций, формирование кадровых резервов разного уровня [20]. Также предполагалась реализация ряда новых подходов с целью укрепления кадрового потенциала НПП, в том числе введение квалификационных требований по количеству публикаций и по уровню владения английским языком; стартовая целевая поддержка на научные исследования и системы поддержки со стороны МИФИ специальных кадровых позиций (на один-два года) для выпускников аспирантур МИФИ и ведущих университетов; целевая подготовка кадров для МИФИ в магистратуре и аспирантуре ведущих университетов РФ и зарубежья. Изменение политики рекрутинга предполагало использование конкурентных рыночных механизмов для привлечения в университет собственных талантливых выпускников, выпускников ведущих профильных вузов, рекрутинг зарубежных и российских НПП, имеющих опыт работы в ведущих мировых университетах и научно-исследовательских центрах, привлечение к работе и сотрудничеству специалистов-практиков из профильных российских и зарубежных бизнес-структур. Запланировано существенное омоложение НПП университета (увеличение доли молодых НПП с 20% в 2013 г. до 30% в 2020 г.).

Если говорить о результатах Проекта 5-100, подведённых в начале 2021 г., то, по

---

Сайт МИФИ. URL: [https://old.mephi.ru/upload/road\\_map.pdf](https://old.mephi.ru/upload/road_map.pdf) (дата обращения: 05.05.2021).

версии британского издания Times Higher Education (THE World University Rankings, 2021), МИФИ сохранил позицию среди лучших университетов мира, заняв 401–500-е место (четвёртое место среди участников Проекта 5-100). Кроме того, МИФИ занял 118-е место в мире и третье среди всех российских вузов по интернационализации<sup>5</sup>, впервые войдя в топ-125 лучших вузов мира в международном рейтинге THE «Самые интернациональные университеты мира». Во многом этот результат достигнут благодаря участию университета в Проекте 5-100. В МИФИ с 2013 г. проведена значительная трансформация научно-образовательной, международной, управленческой деятельности, что позволило из узконаправленного вуза преобразоваться в глобальный конкурентоспособный университет мирового класса. Сегодня в МИФИ в общем контингенте обучается более 25% иностранных студентов и работает большое количество иностранных НПП (примерно 20%)<sup>6</sup>. Ещё в процессе реализации программы повышения конкурентоспособности отмечалось, что МИФИ демонстрирует значительные успехи в интернационализации, «пройдя путь от фактически закрытого университета к университету, интегрированному в международные образовательные и научные сети. С начала реализации Проекта данный вуз демонстрировал значительный рост числа иностранных сотрудников и студентов. По словам заместителя директора Института ядерной физики и технологий МИФИ Георгия Тихомирова, повышение интернацио-

---

<sup>5</sup> Most international universities in the world. Times Higher Education. URL: <https://www.timeshighereducation.com/student/best-universities/most-international-universities-world> (дата обращения: 05.05.2021).

<sup>6</sup> Пять университетов Проекта 5-100 – в рейтинге THE «Самые интернациональные университеты мира» // ФГАНУ «Социоцентр» Минобрнауки РФ. Проект 5-100. 2021. 29 января. URL: <https://www.5top100.ru/news/139056/> (дата обращения: 05.05.2021).

нализации произошло за счёт глобальных партнёров – ГК «Росатом», Росфинмониторинг, МАГАТЭ и других международных организаций, от которых стали поступать заказы на подготовку кадров»<sup>7</sup>.

МИФИ существенно расширил свою представленность в предметных рейтингах: если в 2013 г. он входил в один предметный рейтинг, то в 2020 г. – уже в 12 предметных рейтингов QS, THE, ARWU [19]. В 2020 г. МИФИ в седьмой раз подряд вошёл в топ-100 рейтинга QS Physics & Astronomy, улучшив свои позиции по сравнению с прошлым годом. Университет занял 86-е место в мире и вошёл в тройку лучших российских вузов. МИФИ также улучшил позиции в двух предметных рейтингах: по направлению “Mathematics” вошёл в группу 301–350 (в прошлом году – 351–400) и поднялся в списке по направлению “Computer Science & Information Systems” в группу 351–400 (ранее – 401–450). Кроме того, университет занял 159-е место в мире в области “Natural Sciences”, а по направлению “Engineering & Technology” занял 307-е место, войдя в группу 351–400 по направлению “Electrical & Electronic Engineering”.

**Цель и задачи исследования.** В данном кейсе практики управления человеческими ресурсами в рамках кадровой политики анализировались через их субъективное восприятие самими сотрудниками университета. Дорожная карта, стратегия развития университета при анализе использовались в качестве дополнительного ориентира и источника информации. Целью исследования являлось проведение всестороннего анализа кадровой политики МИФИ, различных функций УЧР в контексте их трансформации под влиянием участия университета в Проекте 5-100.

<sup>7</sup> Интернационализация: российский опыт на международной арене. Проект 5-100 // ФГАНУ «Социоцентр» Минобрнауки РФ. Проект 5-100. 2018. 12 сентября. URL: <https://www.5top100.ru/news/86834/> (дата обращения: 05.05.2021).

Задачи исследования:

- проанализировать степень зрелости системы УЧР в МИФИ как одном из ведущих российских университетов;
- выявить и описать развивающиеся направления системы УЧР в МИФИ в рамках реализации Проекта 5-100;
- проанализировать и определить степень выраженности основных функций УЧР в МИФИ (найм, подбор, мотивация, адаптация, оценка сотрудников);
- выявить характеристики стратегического управления человеческими ресурсами (представление о сотрудниках в университете, вовлечённость сотрудников в кадровую политику, наличие централизованного планирования по кадрам, восприятие HR-бренда МИФИ, а также способы работы с уволившимися сотрудниками);
- выявить особенности работы с инициативами сотрудников, направления развития разных категорий персонала;
- определить восприятие сотрудниками эффективности выстроенных способов обратной связи в университете, а также оценить субъективное ощущение справедливости в области карьерных продвижений, вознаграждений.

Для реализации поставленных задач были разработаны четыре вариации одного гайда для полустандартизованных интервью, включающих более 25 вопросов. Опрос был проведён среди 25 информантов – представителей МИФИ, из них два представителя административно-управленческого персонала категории топ-менеджмента (проректор, директор института), семь представителей мидл-менеджмента (заместители директоров, начальники отделов), 16 рядовых сотрудников (профессора, доценты, старшие преподаватели, ассистенты, научные сотрудники). Выборка осуществлялась целевым способом, была заложена диверсификация по возрасту информантов и структурным подразделениям (исходя из целей исследования, пол не являлся критерием отбора).

**Структура гайда интервью.** В гайд были включены ретроспективные вопросы (оценка прошлых фактов), а также интроспективные вопросы (оценка нынешних событий и мнения по отношению к ним). Помимо этого, вопросы касались как мнения респондента о существующем положении дел в целом, так и фактов, относящихся непосредственно к его собственному опыту. План каждого интервью состоял из пяти структурных блоков:

1) мнение о степени зрелости системы УЧР и её особенностях;

2) наличие и выраженность основных функций УЧР (найм, отбор, подбор, мотивация, стимулирование, оценка, адаптация), а также определение субъектов ответственности за реализацию данных функций;

3) наличие и выраженность стратегического управления человеческими ресурсами;

4) оценка возможностей развития сотрудников и поддержка инициатив;

5) оценка ощущения субъективного комфорта, справедливости, «человеко-ориентированности» системы управления.

### Результаты исследования

#### *Степень зрелости системы УЧР*

Оценивая степень сформированности и целостности системы УЧР, можно утверждать, что, по мнению информантов, в МИФИ она находится на этапе достраивания и совершенствования. Топ-менеджмент более склонен отмечать «зрелость» системы УЧР, характеризуя её при этом как несколько излишне формализованную и упоминая «дефицит креативности» или новых смелых решений для привлечения талантов. Мидл-менеджмент также указывает на выстроенность системы, её прозрачность, понятность «правил игры», хотя отмечает, что это процесс, который нужно всё время совершенствовать. Часть сотрудников указывают на частичную выстроенность, фрагментарность системы УЧР. *«Это процесс бесконечный: нельзя сказать, что всё выстроено, что лучше сделать уже нельзя. Понятно, что всегда можно лучше, можно ярче»* (возраст

до 35 лет, мидл-менеджмент). В целом существующая система в основном устраивает сотрудников университета.

Интересно, что система УЧР МИФИ, как оказалось, имеет свою специфику благодаря плотному взаимодействию с ГК «Росатом» как одной из ведущих организаций-партнёров вуза: *«Мы взаимодействуем с департаментом кадрового отдела и получаем от них всякие новинки, участвуем в разных мероприятиях. Тесно сотрудничаем с академией Росатома, которая является нашим партнёром в течение многих лет. Она проводит тренинги и семинары, является отраслевым провайдером в сфере управления персоналом. Там у них разные исследования. Меня привлекают различные агентства, для того чтобы проводить анализ вовлечённости или анализ удовлетворённости. Эти индикаторы будут использоваться в дальнейшем в программах конкурентоспособности. Они все отражают состояние и перспективы современного развития кадровой службы»* (36–65 лет, топ-менеджмент). В результате взаимодействия с ГК «Росатом» появляются такие элементы корпоративного управления, как менторинг, оценка вовлечённости, целенаправленная работа с корпоративной культурой и HR-брендом.

Функции системы УЧР в МИФИ, как показали интервью, не сосредоточены в одной структуре/отделе/управлении, а распределены, причём особую роль в формировании программ развития персонала играет отдел оценки эффективности функционирования структуры университета, входящий в департамент экономического развития в области стратегического управления персоналом.

#### *Особенности основных функций системы УЧР*

*Оценка степени открытости и конкурентности процедуры найма новых сотрудников.* Процесс найма новых сотрудников, по мнению представителей топ- и мидл-менеджмента, а также рядовых сотрудников, достаточно открытый. *«Регуляр-*

но публикуются требования по вакансиям, публикуется информация о конкурсах, которые проходят на замещение должностей. Информация открыта, и каждый человек может изучить и иметь возможность подать документ на эту должность» (36–65 лет, мидл-менеджмент). Вакансии размещаются на сайте МИФИ, они находятся в открытом доступе, однако, несмотря на формальную открытость конкурса, реальный конкурс не всегда оправдывает ожидания, что, как показали интервью, связано с несколькими факторами. В их числе:

1) узкоспециализированная деятельность и специфика предметных областей МИФИ. Сложно найти специалиста, который будет компетентен в той или иной сфере;

2) высокий уровень требований, предъявляемых к кандидатам для прохождения конкурса. При приёме на работу учитывается количество статей, опыт работы, исследования;

3) внутреннее воспроизводство кадров, что обусловлено указанными выше причинами. В итоге при приёме сотрудников на профильные направления предпочтение отдаётся своим выпускникам, а вот внешние претенденты чаще нанимаются на административные функции (бухгалтерия, финансы, кадры).

Представители мидл-менеджмента и рядовые сотрудники отмечают, что дирекция по управлению персоналом выполняет чаще административную функцию сопровождения найма, а задачей поиска и отбора сотрудников в основном занимаются непосредственные руководители подразделений, которые ищут кадры на определённую должность. «Отдел кадров осуществляет больше ведение кадровой деятельности, делопроизводства, но проактивного такого найма не осуществляет. Институты, факультеты сами ищут людей, то есть уже потом начинают смотреть [кандидата] с отделом кадров, т.к. он должен устраивать отдел кадров. А не так, что я говорю:

“Мне нужен учёный с таким-то Хиришем, найдите мне, пожалуйста, а я как бы посижу”, – такого нет. Я должен сам его найти, привести, после этого подключается отдел кадров и работает» (до 35 лет, мидл-менеджмент). Это характеризует распределённость функций системы УЧР.

**Оценка процедуры подбора и привлечения сотрудников.** В целом, независимо от должности информантов, все они поддержали идею необходимости привлечения «внешних» специалистов и преодоления инбридинга. «Я за совместительство. Совместители приносят не то, что новую кровь, они приносят задачи, они приносят идеи другие, т.е. разбавляют эту нашу внутреннюю инбридинговую среду какими-то идеями» (возраст старше 65 лет, рядовой сотрудник). Отмечается необходимость обновления кадров для поддержки международных научных школ: новые сотрудники привносят новые идеи и свежий взгляд на ту или иную задачу. «Без связей международных она [наука] существовать не может. Это некое поле, в котором каждый колосок подпитывает другие, подпитывает идейно» (36–65 лет, мидл-менеджмент). Чаще всего внешние специалисты привлекаются для преподавания или для научно-исследовательской деятельности. Отмечается и необходимость баланса в вопросах привлечения «внешних» специалистов, поскольку «внутренние» специалисты являются основой коллектива, несут ценности университета. Представители мидл-менеджмента акцентировали внимание на сложностях, с которыми можно столкнуться при найме «внешних» сотрудников, в частности, на проблеме адаптации. Она связана с особой культурой вуза, в которую не всегда легко влиться и соответствовать ей. «У нас это достаточно активно происходит, но я повторюсь, что они не особо задерживаются. То есть у нас не то чтобы мало берут, у нас проблема, что тем, кого берут, трудно работать, очень тяжёлая среда у нас в том плане, что очень много работы» (36–65 лет, мидл-менеджмент). Тем не менее можно на-

блюдать переход университета от закрытой инбридинговой среды к открытому международному академическому найму, как это происходит и в других университетах – участниках Проекта 5-100 [8].

**Мотивация сотрудников к работе в университете.** Трансформацию мотивации сотрудников к работе в университете под влиянием Проекта 5-100 оценить сложно, поскольку её замеров перед стартом проекта в 2013 г. проведено не было. Однако можно охарактеризовать доминирующие сегодня мотивы среди сотрудников и отметить отличия в структуре мотивации у административных работников.

1. Возможность реализации своего научного творчества, принадлежности к научной школе.

2. Доступ к необходимым для исследований ресурсам (оборудованию, лабораторной базе). Оборудование предоставляется сотрудникам без необходимости затрачивать финансовые ресурсы.

4. Мотив командного духа научного коллектива, дружественной атмосферы, обмена опытом с коллегами, интенсивной научной коммуникации.

5. Работа со студентами. Постоянное взаимодействие со студентами (ведение занятий, проверка работ) приносит внутреннее удовлетворение от работы («ответственность за студента»).

6. Мотив свободы (в том числе свободного графика работы). Отсутствие шаблонных действий, наличие академической свободы позволяет сотрудникам удовлетворять свои потребности в самореализации.

7. Престиж. МИФИ определяют как «престижный» университет, соответственно, престижным воспринимается и статус его сотрудника.

8. Мотив практической пользы, востребованности результатов работы. Информанты из числа рядовых сотрудников говорят о возможности приносить практическую пользу: научные сотрудники – для мирового научного сообщества, преподаватели – для студентов.

9. Мотив привычки. Преподаватели чаще говорят о распространённости данного мотива среди сотрудников старшего поколения, которые всю жизнь проработали в вузе и продолжают там работать «по инерции».

Отличительной чертой структуры мотивации административно-управленческого персонала является наличие общего метамотива – перспективы развития университета как организации. *«Административного работника мотивирует перспектива развития организации: способна она развиваться дальше или нет»* (36–65 лет, топ-менеджмент). Стратегическое видение, перспективы, векторы развития – всё это называется сотрудниками управленческого звена в качестве важного мотива.

**Материальное стимулирование.** Материальная составляющая мотивации сотрудниками МИФИ особо не подчёркивалась ввиду её, как было упомянуто одним из информантов, в целом удовлетворительного состояния. Материальное стимулирование в МИФИ включает в себя, во-первых, гарантированную базовую часть (оклад), во-вторых, проектную часть, которая складывается из участия в различных проектах и грантах, и, в-третьих, премиальную часть за дополнительную работу (написание статей, участие в конференциях, проведение профориентационной работы, создание онлайн-курсов и пр.). Первые две составляющие, по мнению сотрудников, полностью прозрачны и понятны, прописаны в соответствующих документах, находятся в открытом доступе. Третья часть бывает различной в зависимости от подразделения и оценки руководителя, она не является стабильной. Сотрудники отмечают, что *«если есть желание в этом разобраться, то в этом можно разобраться, и система станет понятной. Есть различные источники финансирования, есть различные программы, есть различные формулировки тех же самых надбавок, но если понимать, как это работает, если в этом разобраться, а это никакая не закрытая в принципе информация, то всё вполне про-*

зрачно» (36–65 лет, рядовой сотрудник). В целом сотрудники удовлетворены тем, как устроена система материального стимулирования, но отмечают необходимость более чёткой дифференциации видов деятельности и размеров вознаграждения в части дополнительных видов работ.

**Оценка методов адаптации новых сотрудников.** Важно отметить систему менторства в МИФИ, которая является специфической разработкой ГК «Росатом» для потребностей университета. Менторство является одним из механизмов адаптации, особенно для административных сотрудников. Опытный сотрудник выступает в роли наставника и берёт под своё крыло нового сотрудника, который в будущем должен либо прийти на эту должность, либо занять смежную. *«Если говорить про административно-управленческое направление, то обычно используются технологии менторинга, прикреплению к опытному наставнику. Такой опыт используется, когда готовят людей на замещение должностей. Определяется срок готовности сотрудника, насколько он готов заместить данную должность, создаётся индивидуальный план развития»* (36–65 лет, мидл-менеджмент). Также система менторинга применяется и среди профессорско-преподавательского состава, когда аспиранты учатся вести занятия у опытных преподавателей, перенимают их опыт, особенности взаимодействия со студентами и т.д. *«И вот эта преемственность есть, т.е. преподаватель, что называется, передаёт свой курс молодым, его обучает, внедряет, интегрирует в свои научные группы, таким образом, сопровождает»* (36–65 лет, мидл-менеджмент).

Вместе с тем адаптация новых сотрудников носит и естественный характер, поскольку у каждого подразделения имеются свои особенности. *«У каждого подразделения есть такая, может быть, не то, чтобы культура, может быть – субкультура в рамках общей административной культуры. И здесь, конечно, каждое подразде-*

*ление – оно вольно само решать, как осуществлять адаптацию сотрудника»* (возраст до 35 лет, рядовой сотрудник). В целом, информанты чаще говорили о естественных процессах адаптации. Если это выпускник МИФИ, то его адаптация происходила ещё в период студенчества. Если это внешний сотрудник, то адаптация идёт через механизмы непосредственного взаимодействия, взаимопомощь. *«Люди, которые к нам приходят новые, они довольно быстро адаптируются за счёт своего окружения, лаборатории»* (возраст до 35 лет, рядовой сотрудник). Сотрудники всегда могут обратиться к коллегам или непосредственному руководителю и решить тот или иной вопрос. Система менторства не всегда упоминается респондентами, что говорит о её неполном внедрении в университете.

**Оценка методов оценивания сотрудников.** Способы оценки сотрудников в МИФИ дифференцированы в зависимости от уровня должностей. Так, для административно-управленческого персонала недавно были введены КРІ, эффективные контракты, которые позволяют оценивать работу сотрудников качественно и количественно, что является прямым следствием влияния Проекта 5-100. *«У административного – у нас КРІ, есть задача университета, она распределяется на управленческий персонал»* (36–65 лет, топ-менеджмент). Что касается научных сотрудников, то на данный момент показателей для их оценки несколько: количество и качество статей, участие в научно-исследовательских проектах. Также некоторые респонденты отмечали, что критерием оценки является практическая применимость результатов деятельности сотрудника. Если разработки используются компаниями, то это говорит о высокой эффективности работы. Для профессорско-преподавательского состава также существуют отдельные критерии оценки: учебная нагрузка (количество групп, дисциплин, часов и т.д.); количество аспирантов и иностранных студентов; публикационная активность (за три года не-

обходимо иметь определённое количество статей разного уровня); оценка преподавателя студентами (опросы среди студентов проводят во многих институтах и учитывают их результаты для дальнейшей работы, хотя данная форма оценки не является до конца формализованной). Рядовые сотрудники не всегда удовлетворены существующей системой оценки, высказывается мнение о необходимости более гибкого подхода: *«Ну, хотелось бы поменять, потому что на самом деле я вот на вытускающей кафедре работаю, и когда просто считается стоячая аудиторная нагрузка, это, на мой взгляд, некорректно, потому что тратится масса времени и на консультации, которые никак не учитываются, НИР, которая тоже очень слабо учитывается, и то, что у тебя определённое количество аспирантов»* (36–65 лет, рядовой сотрудник). Сложность создания единой и всех удовлетворяющей системы оценки связана, по мнению ряда информантов, со спецификой институтов, в которых делается упор на разные результаты деятельности и, соответственно, разные показатели эффективности, что является объективным препятствием.

### Стратегическое управление человеческими ресурсами

*Представление о сотрудниках в организации.* Информанты уверены, что представление о сотрудниках университета зафиксировано в миссии и стратегии университета, причём сотрудникам там отведён отдельный блок, связанный с корпоративной культурой и ценностями, которые разделяются в МИФИ. *«У нас есть и корпоративная культура как стратегическая инициатива, и человеческий капитал – как стратегическая инициатива»* (36–65 лет, топ-менеджмент). Отдельно сотрудники говорили о привлечении молодых специалистов и о повышении квалификации действующих работников как о стратегических целях университета. Компетентные сотрудники рассматриваются как ресурс, обеспечивающий конкурентоспо-

собность вуза на международном уровне. Всё это в целом соответствует заявленным в дорожной карте университета стратегическим целям.

*Наличие и доступность кадровой политики как документа.* Кадровая политика как отдельный открытый формальный документ отсутствует (в открытых источниках не обнаруживается); она регламентируется отдельными документами, начиная со стратегии и дорожной карты университета и заканчивая трудовыми контрактами и должностными инструкциями для сотрудников. Ответы информантов соответствуют такому положению вещей. Документы, которые можно отнести к блоку кадровой политики (Программа «Лидер», программа развития «Точка роста»), являются открытыми, любой желающий может на сайте ознакомиться с ними. *«Вся информация есть на сайте, доступны все дорожные карты, это открыто по программе 5-100»* (36–65 лет, топ-менеджмент). Однако некоторые сотрудники, по собственному признанию, не часто знакомятся с подобными документами, не чувствуя в этом необходимости.

*Способы вовлечения сотрудников в кадровую политику.* Информанты отметили несколько способов участия сотрудников в кадровой политике университета.

1. Руководители подразделений участвуют в кадровой политике благодаря работе в конкурсных комиссиях. *«На заседания конкурсной комиссии постоянно хожу, постоянно переживаю, где не хватает нагрузки, где падает качество»* (36–65 лет, мидл-менеджмент).

2. Поиск и привлечение новых сотрудников. Как уже было отмечено, этим в основном занимаются руководители подразделений. *«Поэтому естественно, что руководитель в том или ином виде в кадровой политике участвует. Соответственно, он должен подбирать сотрудников, которые будут соответствовать, в том числе, тем ценностям, которые декларируются (...) И предлагать, в том числе, на должности,*

*например, доцентов, научных сотрудников, заведующих кафедрами» (36–65 лет, мидл-менеджмент). В разговорах с руководителями сотрудники могут посоветовать какому-либо кандидата на определённую должность. «Бывает, в личных беседах, кто чем занимается, нужен ли такой сотрудник или нет. Могу написать некоторую записку с предложением своим, что вот этот преподаватель нужен в МИФИ» (36–65 лет, рядовой сотрудник).*

3. Преподаватели косвенно участвуют в кадровой политике, когда содействуют трудоустройству аспирантов. *«Я в ней участвую, причём всю свою жизнь, в связи с тем, что имею аспирантов, привлекаю (...), способствую его трудоустройству на позицию преподавателя» (36–65 лет, рядовой сотрудник).*

**Наличие централизованного планирования по кадрам.** Топ-менеджмент указывает, что централизованного планирования по кадрам скорее нет, т.к. планирование реализуется на уровне подразделений, институтов, которые фиксируют дефицит в кадрах либо предвидят такой дефицит в рамках реализации программ и проектов развития. Мидл-менеджмент указывает, что при кадровом планировании учитывается возраст требуемых сотрудников (ставка на обновление, поиск молодых специалистов, учёных), а также научная результативность. Рядовые сотрудники понимают централизованное планирование как выполнение количественных формализованных показателей (количество сотрудников, ставки, заработная плата и т.д.).

**Формирование внешнего HR-бренда и способы работы с уволившимися сотрудниками.** Топ-менеджмент не стремится отделять общее позиционирование университета от его HR-позиционирования, а также фиксирует трудности с поддержанием HR-бренда на международном уровне, связанные с нестабильностью финансирования для привлечения иностранных постдоков. Мидл-менеджмент не рассматривает политику

выстраивания HR-бренда как важную, «она пока в планах». Другие представители университета описывают ряд мероприятий, которые формируют HR-бренд университета: дни открытых дверей, научные и прочие мероприятия, работа в соцсетях, презентации стратегии университета и его институтов. *«Очень неплохие, кстати, подготавливают материалы, информационного, даже рекламного плана. Мы их активно используем во время наших мероприятий, когда проводим дни открытых дверей или выступаем где-то вовне. Они нам в этом смысле помогают. Но и у себя на местах, в нашем институте, мы ведём активную работу в этом направлении» (36–65 лет, мидл-менеджмент).*

Что касается работы с уволившимися сотрудниками, то информанты указывают, что в МИФИ проводится анализ причин увольнений с целью удержания талантливых сотрудников. Организуются специальные площадки для честного и открытого обсуждения имеющихся проблем. Переходы сотрудников в научные организации воспринимаются позитивно, поскольку ведут к выстраиванию новых коопераций. Как мидл-менеджмент, так и рядовые сотрудники отмечают, что «плохих расставаний» практически не бывает, всегда выясняются причины увольнения, но, как правило, каждый раз это какой-то субъективный и особый случай. При этом найм превалирует над увольнениями. Дефицит обозначен в области сотрудников средних лет, самых ценных и оберегаемых кадров. *«Не было случаев, когда мы плохо с кем-то расставались. Это от преподавателей заявления были. Бывает, уходят молодые сотрудники, которые поработали, но уходят. Но каких-то моментов, связанных с обидами, обещаниями, которые не сдержали, не было» (до 35 лет, мидл-менеджмент).*

#### **Оценка возможностей развития сотрудников**

**Поддержка инициатив.** Топ-менеджмент подчёркивает важность открытости к любым инициативам руководства любо-

го уровня вплоть до ректора, а также ценность инноваций в образовании. *«Конечно, поддерживают. Есть проекты, которые мы ведём. Есть финансовые возможности, человеческие ресурсы, команда разработки, студенты, административный вес. Конечно, мы поддерживаем. Постоянно пытаемся вводить инновации в сферу образования»* (до 35 лет, мидл-менеджмент). В целом уровень открытости инициативам очень высокий, это подчёркивается всеми группами сотрудников. *«Если проект интересный, мы обсуждаем, он будет поддержан, и финансово, и организационно»* (36–65 лет, рядовой сотрудник).

**Развитие персонала и программы поддержки талантов и кадрового резерва.** По мнению топ-менеджмента, количество и содержание программ развития сотрудников благодаря Проекту 5-100 регламентировано и упорядочено, и их достаточно, поскольку имеется необходимое финансирование. При этом программы развития отдельно научных компетенций и отдельно преподавательских не выделяются, поскольку НПР должен владеть сочетанием этих компетенций. Для оценки преподавательских навыков используется обратная связь от студентов. *«Программа 5-100 сделала огромный шаг в том смысле, что мы всю свою деятельность регламентировали, и развитие у нас разложено по полочкам. Например, обязательное количество стажировок, обязательное количество конференций, обязательное количество публикаций, учёных»* (36–65 лет, топ-менеджмент).

Как отмечает мидл-менеджмент и рядовые сотрудники, в университете появилось значительное количество молодых сотрудников; их теперь кардинально больше, было 10 лет назад. Проект 5-100 стимулировал появление разных программ развития сотрудников, в т.ч. по гуманитарным направлениям для специалистов технической направленности. При этом есть баланс более дорогих программ для топовых сотрудников и программ «попроще» для рядовых сотрудников.

«Программ развития более чем достаточно, – говорят информанты, – при наличии инициативы всегда найдётся, где принять участие». Отмечается, что учёный – это человек, который по своей сути всю жизнь учится, и весь университет как система выстроен как самообучающаяся организация, за счёт частых внутренних семинаров, конференций и пр. Особо отмечается запрос на дополнительное изучение иностранных языков. *«Учёные – это такие люди, которые учатся всю жизнь. Им не надо говорить – возьми этот учебник, это поучи. Это человек, который получает новую задачу и начинает разбираться, как её решить»* (36–65 лет, мидл-менеджмент).

Информанты из числа топ- и мидл-менеджмента подчёркивают, что благодаря программам поддержки талантов и кадрового резерва в МИФИ появилось много новых людей, что способствовало смене закрытой корпоративной культуры открытой. Проект кадрового резерва оценивается положительно; благодаря ему были поддержаны молодые сотрудники, аспиранты. Отмечается, однако, необходимость уменьшить формализм данных программ. Программа кадрового резерва реализуется через конкурсы и премии. Особо поддерживаются в конкурсах молодые учёные, преподаватели. Некоторые респонденты отмечают, что конкурсный механизм не всегда всем подходит, так как ориентирован скорее на более экстравертных людей.

#### **Оценка ощущения субъективного комфорта, справедливости, «человеко-ориентированности» системы управления**

##### **Принцип эффективной обратной связи.**

Топ-менеджмент оценивает качество обратной связи как высокое, на 8–9 баллов из 10, хотя указывает на её чрезмерно низкую скорость, инертность. Негативная обратная связь, как отмечается, «отрабатывается» очень быстро. *«Можно нажать на кнопку ректора – и тут же тебе прилетит, ну, людям, которые ответственны за этот*

*негатив, запрос, что происходит. Причём у нас ректор сразу на это реагирует» (36–65 лет, топ-менеджмент).*

Мидл-менеджмент оценивает качество обратной связи в системе управления на 8–9–10 баллов из 10, т.е. высоко, однако отмечает «узкое горлышко» быстрой обратной связи от ректора на фоне менее эффективной обратной связи с прочими подразделениями более низкого порядка. Ряд сотрудников отмечают при этом, что не все знают об этих возможностях и пользуются ими, есть «разрыв верхов и низов». Рядовые сотрудники оценивают реализацию данного принципа также достаточно высоко: *«потому что у нас есть прямой контакт с руководством, нет какого-то барьера непреодолимого. В любом случае, есть люди, которые руководят подразделением, есть люди, которые руководят факультетом, и ощущения того, что ты стучишься в закрытые двери и туда, где тебя не ждут, и ты не того уровня, чтобы эти вопросы задавать, его вообще не возникает»* (до 35 лет, рядовой сотрудник).

**Принцип справедливости.** Топ-менеджмент традиционно высоко (на уровне 7–8 из 10) оценивает уровень справедливости как характеристики организационной культуры, отмечая, безусловно, моменты субъективности в оценке у разных людей. Мидл-менеджмент отмечает, что большую справедливость ощущают молодые сотрудники, сумевшие воспользоваться системой шансов карьерного роста, созданных в университете, попадающие в интересные финансируемые проекты. Рядовые сотрудники оценивают реализацию данного принципа на уровне 8 баллов, что говорит о достаточно высокой степени прозрачности и удовлетворённости системой. *«Но я бы поставил, наверное, 8, повторюсь, всегда есть куда стремиться в этом плане, но в плане материального вознаграждения, я считаю, у нас всё прозрачно и справедливо»* (до 35 лет, рядовой сотрудник). Карьерное продвижение, как утверждается, стало гораздо более прозрачным, понятным, стабильным.

## Заключение

Подводя итог, можно выделить следующие яркие черты кадровой политики и системы УЧР в исследованном университете.

1. МИФИ является лидером Консорциума опорных вузов Госкорпорации «Росатом», что определяет специфику кадровой политики университета и обеспечивает вуз современными HR-инструментами (программа менторинга, программы развития кадрового резерва «Лидер» и «Точка роста»).

2. Система управления персоналом является распределённой; наряду с общеуниверситетскими регламентами, широко применяются показатели отдельных подразделений.

3. Рекрутинг претерпел существенные изменения; порядок прохождения конкурса на замещение вакантных должностей ППС содержит высокие требования.

4. Создана среда поддержки инициатив; возможности для развития сотрудников разнообразны и избыточны.

5. Базовая финансовая потребность отмечается как удовлетворённая, поддерживается мотив научного творчества.

6. Кадровая политика, хотя и отсутствует как единый документ, всё же отличается высокой степенью формализации на уровне описывающих её верхнеуровневых документов, положений.

7. Сотрудники высоко оценивают качество реализации принципа обратной связи и принципа справедливости как характеристик организационной культуры университета.

8. Ставка на обновление и омоложение в совокупности с программами поддержки молодёжи даёт видимый эффект.

9. Системе сложно уходить от инбридинга по объективным причинам, лучшие профильные специалисты зачастую являются выпускниками МИФИ.

10. В целом не обнаруживается конфликта между видением развития системы УЧР, кадровой политики и её принципов у руководства и рядовых сотрудников.

Ряд зафиксированных характеристик являются прямым или косвенным следствием

участия университета в Проекте 5-100, среди них: стремление к уходу от инбридинга и омоложению кадров, активное привлечение иностранных сотрудников, создание комфортной среды для реализации инициатив и предоставление избыточных возможностей профессионального развития, формализация кадровой политики на уровне верхнеуровневых регулирующих документов. Подводя итог, можно утверждать, что проанализированный кейс свидетельствует в целом о положительном влиянии Проекта 5-100 на кадровую политику и систему УЧР в университете, более чёткое выделение и оформление отдельных её функций, постановку приоритетов в области управления человеческими ресурсами.

#### Литература

1. *Stacey O., De Lazzari G., Grayson H., Griffin H., Jones E., Taylor A., Thomas D.* The Globalization of Science Curricula // *Tertium Comparationis*. 2018. Vol. 3, Issue 2. P. 251–256. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-71532-2>
2. *Wolf M.* Why Globalization Works. London: Yale University Press, 2004. 398 p.
3. *Giroux D., Karmis D., Rouillard C.* Between the managerial and the democratic university: governance structure and academic freedom as sites of political struggle // *Studies in Social Justice*. 2015. Vol. 9. Issue 2. P. 142–158. DOI: <https://doi.org/10.26522/SSJ.V9I2.1149>
4. *Ридингс Б.* Университет в руинах / Пер. с англ. А.М. Корбуа. М.: ГУ-ВШЭ, 2010. 304 с.
5. *Winter R.* Academic manager or managed academic? Academic identity schisms in higher education // *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2009. Vol. 31. Issue 2. P. 121–131. DOI: 10.1080/1360080090282583
6. *Другова Е.А.* Природа конфликта администраторов и научно-педагогических работников в российских университетах // *Университетское управление: практика и анализ*. 2018. Т. 22. № 2. С. 72–82. DOI: <https://doi.org/10.15826/umpa.2018.02.018>
7. *Nixon J.* Higher education and the public good: Imagining the University. N.Y.: Continuum, 2011. 176 p.
8. *Другова Е.А., Плешкевич И.Б.* Специфические черты кадровой политики предпринимательского университета // *Социология науки и технологий*. 2020. Т. 11. № 4. С. 76–95. DOI: 10.24411/2079-0910-2020-14005
9. *Фруммин И.Д., Салми Д.* Российские вузы в конкуренции университетов мирового класса // *Вопросы образования*. 2007. № 3. С. 5–45. URL: <https://vo.hse.ru/data/2010/12/31/1208181956/1.pdf> (дата обращения: 05.05.2021).
10. *Польдин О.В., Матвеева Н.Н., Стерлигов И.А., Юдкевич М.М.* Публикационная активность вузов: эффект Проекта «5-100» // *Вопросы образования*. 2017. № 2. С. 10–35. DOI: 10.17323/1814-9545-2017-2-10-35
11. *Яловега И.Е., Еремина С.А.* Проект «5-100» и интеграция России в международное образовательное пространство // *Вестник Томского государственного университета. Сер. Экономика*. 2016. № 2(34). С. 240–254. DOI: 10.17223/19988648/34/21
12. *Балашов А.И., Хусаинова В.М.* Проект «5-100»: погоня за глобальной конкурентоспособностью или инструмент перезагрузки национальной системы высшего образования? // *Экономика и управление*. 2016. № 10 (132). С. 79–86.
13. *Манжула В.Г.* Совершенствование нормативно-правовой базы Проекта 5-100 в части оценки качества образования // *Политика, государство и право*. 2015. № 10 (46). С. 20–23. URL: <http://politika.snauka.ru/2015/10/3453> (дата обращения: 01.03.2021).
14. *Шибанова Е.Ю., Платонова Д.П., Листюкин М.А.* Проект 5-100: динамика и паттерны развития университетов // *Университетское управление: практика и анализ*. 2018. Т. 22. № 3. С. 32–48. DOI: <https://doi.org/10.15826/umpa.2018.03.025>
15. *Другова Е.А., Блинов В.Н., Калачикова О.Н., Климова Т.В., Попова Е.В., Смирнова О.С.* Скрытые и явные лидеры изменений в университетах. Обзор конференции «HR-тренд 2018. Партизаны перемен» // *Университетское управление: практика и анализ*. 2018. Т. 22. № 5. С. 111–117. URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/200> (дата обращения: 05.05.2020).
16. *Суховерова Д.В.* Корпоративная культура российских университетов в рамках Проекта «5-100» // *Коммуникология: электронный научный журнал*. 2017. Т. 2. № 4. С. 45–51.

17. Науменко О.Н. Идея и содержание «Проекта 5-100»: из опыта Тюменского государственного университета // Гуманизация образования. 2015. № 6. С. 51–56.
  18. Берестов А.В., Гусева А.И., Калашиник В.М., Каминский В.И., Киреев С.В., Садчиков С.М. Проект «национальный исследовательский университет» – драйвер российского высшего образования // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. № 6. С. 22-34. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-6-22-34>
  19. Берестов А.В., Гусева А.И., Калашиник В.М., Каминский В.И., Киреев С.В., Садчиков С.М. Вклад в Проект 5-100 национальных исследовательских и федеральных университетов // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. № 10. С. 30–45. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-10-30-45>
  20. Кольчев В.Д., Белкин И.О., Удовидченко Р.С. Специфика и результативность программ развития управленческих компетенций кадрового резерва // Высшее образование в России. 2019. Т. 28. № 11. С. 134–143. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2019-28-11-134-143>
- Благодарности.* Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского научного фонда (РНФ) в рамках научного проекта № 19-18-00485 «Человеческое измерение трансформационных процессов в российских университетах: исторический опыт, тенденции и ответы на вызовы современности».
- Статья поступила в редакцию 10.03.21  
После доработки 29.03.21  
Принята к публикации 20.04.21

#### References

1. Stacey, O., De Lazzari, G., Grayson, H., Griffin, H., Jones, E., Taylor, A., Thomas, D. (2018). The Globalization of Science Curricula. *Tertium Comparationis*. Vol. 3, issue 2, pp. 251–256, doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-71532-2>
2. Wolf, M. (2004). *Why Globalization Works*. London: Yale University Press, 398 p.
3. Giroux, D., Karmis, D., Rouillard, C. (2015). Between the Managerial and the Democratic University: Governance Structure and Academic Freedom as Sites of Political Struggle. *Studies in Social Justice*. Vol. 9, no. 2, pp. 142–158, doi: <https://doi.org/10.26522/SSJ.V9I2.1149>
4. Readings, B. (1997). *University in Ruins*. Harvard University Press, 256 p. (Russian translation by A.M. Korbut, Moscow: HSE Publ., 2010, 304 p.)
5. Winter, R. (2009). Academic Manager or Managed Academic? Academic Identity Schisms in Higher Education. *Journal of Higher Education Policy and Management*. Vol. 31, no. 2, pp. 121–131, doi: 10.1080/13600800902825835
6. Drugova, E.A. (2018). The Nature of Academic-Administrators Conflict in Russian Universities. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. Vol. 22, no. 2, pp. 72–78, doi: <https://doi.org/10.15826/umpa.2018.02.018> (In Russ., abstract in Eng.).
7. Nixon, J. (2011). *Higher Education and the Public Good: Imagining the University*. N.Y.: Continuum, 176 p.
8. Drugova, E.A., Pleshkevich, I.B. (2020). Specific Features of the Entrepreneurial University's Personnel Policy. *Sotsiologia nauki i tehnologii = Sociology of Science and Technology*. Vol. 11, no. 4, pp. 76–95, doi: 10.24411/2079-0910-2020-14005 (In Russ., abstract in Eng.).
9. Froumin, I.D., Salmi, D. (2007). Russian Colleges in the Competition of Leading World Universities. *Voprosy obrazovaniya = Educational Studies Moscow*. No. 3, pp. 5–45. Available at: <https://vo.hse.ru/data/2010/12/31/1208181956/1.pdf> (In Russ.)
10. Poldin, O., Matveeva, N., Sterligov, I., Yudkevich, M. (2017). Publication Activities of Russian Universities: The Effects of Project 5–100. *Voprosy obrazovaniya = Educational Studies Moscow*. No. 2, pp. 10–35, doi: 10.17323/1814-9545-2017-2-10-35 (In Russ., abstract in Eng.).

11. Yalovega, I.E., Eremina, S.L. (2016). The 5-100 Project and Integration of Russia in the Global Market of Education Services. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya Ekonomika = Tomsk State University Journal of Economics*. No. 2(34), pp. 240-254, doi: 10.17223/19988648/34/21 (In Russ., abstract in Eng.)
12. Balashov, A.I., Khusainova, V.M. (2016). Project 5-100: A Quest for Global Competitiveness or A Tool for the Reboot of the National System of Higher Education? *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. No. 10 (132), pp. 79-86. (In Russ., abstract in Eng.)
13. Manzhula, V.G. (2015). Improving the Regulatory and Legal Basis of the Project 5-100 in Assessing the Quality of Education. *Politika, gosudarstvo i pravo = Politics, State and Law*. No. 10 (46), pp. 20-23. Available at: <http://politika.snauka.ru/2015/10/3453> (In Russ., abstract in Eng.)
14. Shibanova, E. Yu., Platonova, D.P., Lisyutkin, M. A. (2018). Project 5-100: Dynamics and Development Patterns of Universities. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. Vol. 22, no. 3, pp. 32-48, doi: <https://doi.org/10.15826/umpa.2018.03.025> (In Russ., abstract in Eng.)
15. Drugova, E.A., Blinov, V.N., Kalachikova, O.N., Klimova, T.V., Popova, E.V., Smirnova O.S. (2018). Hidden and Visible Leaders of Change in Universities. Review of the Conference «HR-Trend 2018. Partisans of Change». *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. Vol. 22, no. 5, pp. 111-117. Available at: <https://www.umj.ru/jour/article/view/200> (In Russ., abstract in Eng.)
16. Sukhoverova, V.K. (2017). Corporate Culture of Russian Universities under the Project «5-100» *Kommunikologiya: elektronnyj nauchnyj zhurnal = Communicology: The Electronic Scientific Journal*. Vol. 2, no. 4, pp. 45-51. (In Russ., abstract in Eng.)
17. Naumenko, O.N. (2015). Idea and Contents of «Project 5-100»: From Experience of the Tyumen State University. *Gumanizatsiya obrazovaniya = Humanization of Education*. No. 6, pp. 51-56. (In Russ., abstract in Eng.)
18. Berestov, A.V., Guseva, A.I., Kalashnik, V.M., Kaminsky, V.I., Kireev, S.V., Sadchikov, S.M. (2020). Project “National Research University” as a Driver of Russian Higher Education. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 29, no. 3, pp. 22-34, doi: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-6-22-34> (In Russ., abstract in Eng.)
19. Berestov, A.V., Guseva, A.I., Kalashnik, V.M., Kaminsky, V.I., Kireev, S.V., Sadchikov, S.M. (2020). National Research and Federal Universities Contribution to the Project 5-100. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 29, no. 10, pp. 30-45, doi: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-10-30-45> (In Russ., abstract in Eng.)
20. Kolychev, V.D., Belkin, I.O., Udovidchenko, R.S. (2019). Specificity and Effectiveness of the Programs for the Development of Managerial Competencies of Personnel Reserve. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 28, no. 11, pp. 134-143, doi: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2019-28-11-134-143> (In Russ., abstract in Eng.)

**Acknowledgement.** The results were obtained in the framework of the grant of the Russian Science Foundation, project No 19-18-00485 “The human dimension of the transformation processes of Russian universities: historical experience, trends and responses to the contemporary challenges”.

*The paper was submitted 10.03.21  
Received after reworking 29.03.21  
Accepted for publication 20.04.21*