

АКАДЕМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ: ПРАКТИКИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Рассмотрена сущность, содержание и практики академического развития. Показано, какие предпосылки приводят вузы к необходимости создания и совершенствования системы академического развития. Обобщены практики кадровой политики в российских вузах и выделены ее инновационные направления и слабые места. Отмечено, что кадровая политика в российских вузах связана со всеми элементами стратегии работы с персоналом. Инновационные решения в ее рамках связаны с внедрением института академического развития. Приводится обзор практик академического развития в зарубежных университетах. Проведено сравнение практик кадровой политики в российских и зарубежных университетах. В России наиболее разнообразные политики в отношении персонала характерны для федеральных и исследовательских университетов. По уровню детализации и разнообразия они только приближаются к уровню зарубежных университетов. Сформулирован ряд приоритетных направлений исследований и управленческих задач в процессе создания и совершенствования программ академического развития.

Ключевые слова: академическое развитие, лучшие практики, профессорско-преподавательский состав, университет.

T.G. Ozernikova, O.N. Baeva, D.I. Khlebovich

ACADEMIC DEVELOPMENT: PRACTICES AND PROSPECTS

The essence, content and practices of academic development is examined. The prerequisites lead universities to the need to create and improve the system of academic development are shown. The practices of personnel policy in Russian universities are summarized and their innovative directions and weaknesses are emphasized. It is noted that personnel policy in Russian universities is connected with all elements of the personnel strategy. Innovative solutions are associated with the introduction of the institution of academic development. A review of practices of academic development in foreign universities is given. Comparative analysis of personnel policy practices in Russian and foreign universities is carried out. In Russia, the most diverse personnel policies are characteristic of federal and national research universities. The level of these practices specification and diversity is not very close to the same level of foreign universities. A number of priority areas of research and management tasks in the process of creating and improving academic development programs is presented.

Keywords: Academic development, best practices, faculty, university.

Интерес к изучению различных аспектов кадровой политики в новых условиях функционирования вуза появляется с начала 1990-х гг. [12]. Позднее, исследуя профессиональное поведение научно-педагогических кадров [7], авторы

приходят к выводу о том, что профессорско-преподавательский состав противоречиво оценивает внутривузовский менеджмент и его действия по формированию кадровой политики. Важный исследовательский вопрос, озвучиваемый и рассматриваемый многими авторами в контексте кадровой политики: «Как влияют на развитие профессионализма, профессиональной модели, а также на индивидуальное развитие профессионалов такие тенденции, как рост менеджериализма, маркетизации?» [1; 5; 8; 13].

Справедливо отмечено, что традиционные политики и программы по работе с персоналом вузов при сохранении известных задач администрирования кадров, могут и должны дополняться новыми, связанными с реализацией инновационных функций управления персоналом, программами. Происходит переосмысление содержания кадровой политики вследствие изменения взглядов на профессию преподавателя, ценности жизни и труда и понимание необходимости грамотного менеджмента для поддержания эффективного функционирования вуза. Академическая профессия в России, ее особенности и изменения в сравнительной перспективе становятся предметом серьезных исследований [14; 15].

Анализ практик кадровой политики, реализуемой в российских вузах, позволил выделить такие ее инновационные направления:

1. Совершенствование форм профессионального развития.
2. Установление объективных и всесторонних критериев эффективности труда и технологии его оценки.
3. Формирование целостной системы поощрений и стимулов.
4. Развитие востребованности новых компетенций ППС.
5. Совершенствование рейтинговых систем через выделение укрупненных групп показателей.
6. Развитие команд.
7. Организация селективного приема на работу.

Вместе с этим к выраженным слабым местам университетской кадровой политике можно отнести:

1. Сложности с формированием новой внутриорганизационной культуры, стимулирующей достижение поставленных целей, восприятие и разделение новых результатов деятельности.

2. Содержание деятельности некоторых подсистем системы управления персоналом не соответствует требованиям внешней среды (стимулирование отдельных видов деятельности, развитие, наем и т.д.).

3. Поиск решений в рамках кадровой политики часто связан с интуицией или копированием.

4. Недостаток полномочий и неопределенность места службы управления персоналом в структуре вуза.

5. Недостаточность новых технологий работы с персоналом.

Основные тенденции развития вузовской кадровой политики связаны практически со всеми элементами стратегии работы с персоналом:

1. Разработка системы эффективного контракта, предусматривающей уровень и структуру оплаты труда, которые позволяют преподавателю сосредото-

читься на академической деятельности, не отвлекаясь на приработки. Обеспечение опережающего роста стимулирующих надбавок.

2. Формирование новых мотивов труда ППС: к инновационному развитию, инициативе, лидерству и самообучению.

3. Сочетание в кадровой политике академических и предпринимательских ценностей, формирование элементов новой профессиональной культуры.

4. Создание принципиально новой системы повышения квалификации ППС. Использование различных форм переподготовки непосредственно в вузах или в межвузовских комплексах с учетом специфики их преподавательского контингента, видения задач и проблем, стремление к формированию стабильного конкурентного преимущества для сотрудника и траектории его карьерного роста.

Представленные тенденции характеризуют процесс внедрения и адаптации к российской практике института академического развития. Термин «академическое развитие», относительно неизвестный для большинства российских вузов, имеет богатую историю использования в зарубежных университетах. В качестве наиболее общего определения для данного вида деятельности можно использовать следующее: «Институциональные политики, программы и процедуры, которые стимулируют и поддерживают сотрудников, чтобы они наилучшим образом добивались собственных целей и содействовали достижению целей университета» [11, с. 16].

Причины появления деятельности по академическому развитию таковы:

1. Новые формы менеджериализма (требование эффективности университетов, ориентация на рынок и рыночные механизмы, повышение уровня отчетности).

2. Активное продвижение предпринимательской активности преподавателей и исследователей (маркетизация, необходимость изменения коллективных традиционных представлений об академической работе).

3. Распространение идеи непрерывного образования (требование изменения подходов к преподаванию, необходимость вариативных программ развития для преподавателей).

Академическое развитие, его содержание определяется целями кадровой политики университета (обеспечение высоких стандартов преподавания, развитие исследовательской и проектной деятельности ППС, интеграция в международное профессиональное сообщество). Оно отражает природу и суть процессов, связанных с формированием нового качества университетского социума, встроенного в локальный и глобальный академический рынок. В таком контексте академическое развитие может рассматриваться как синоним университетским инновациям.

Пока термин «академическое развитие» не очень характерен для российских университетских концепций и практик. Вузы, которые начинают внедрять такую деятельность, сигнализируют о том, что университет осуществляет значительные инвестиции в кадровое развитие, в профессиональные компетенции людей, построение сетевых отношений между ними как членами академического сообщества. Это меняет сущность и содержание академической среды университета.

Несмотря на то, что практики академического развития, используемые в различных университетах (как зарубежных, так и российских), имеют различные возможности и ограничения для тиражирования, они должны быть изучены и систематизированы с целью оценки успешности их распространения.

В литературе отмечается, что сформировались достаточно устойчивые модели и практики академического развития в зарубежных университетах [11].

О несостоятельности западных университетов было заявлено более десяти лет назад [10], а само заявление базировалось на устаревании идеи университета классического. Современная реальность требует от университетов более активного вклада в экономику, основанную на знаниях, а не просто передачу знаний от одного поколения к другому и генерацию знаний для будущих поколений. Решение новых задач часто видится в коммерциализации результатов научно-исследовательской деятельности и создании новых наукоемких инновационных вузов. Роль и место ППС при этом становятся иными. Для подготовки к решению постоянно возникающих новых задач требуется не столько знание жестко определенного предмета, сколько навыки междисциплинарного подхода. Преподавание становится все более сложным, а образование – более широким и основанным на критическом подходе [17]. От ППС также ожидают эффективного использования современных знаний, новых технологий обучения, что может и должно содействовать росту вовлеченности студентов в учебный процесс и их результативной поддержке [16].

Зарубежные публикации свидетельствуют о том, что активное изучение влияния изменений во внешней среде на кадровую политику в университетах началось в начале-середине 1980-х гг. и активно продолжается до сегодняшнего дня [18; 19; 21; 23; 24; 26; 29; 30]. Ответом на внешнее влияние становятся разнообразными практики, имеющие более богатую историю развития и вариативность по сравнению с практиками российских вузов (табл.).

Сравнение практик кадровой политики в университетах

Практики	Российские университеты	Зарубежные университеты
Наем извне	Редко	Часто, процедуры разнообразны
Профессиональное развитие	Стандартные формы	Академическое развитие, акцент на непрерывном развитии, возможности
Продвижение по службе	Редко и не планомерно	Развитие и моделирование карьеры
Работа с молодыми специалистами	Привлечение и удержание, часто свои выпускники	Разнообразные программы, часто целевого характера
Эффективность труда	Установление критериев, давление	Расширение набора критериев
Система поощрения и стимулов	Есть	Есть
Формирование новых компетенций	Развитие, очень медленно	Развитие, активно через разные программы
Новые технологии оценки	Часто	Редко

Практики	Российские университеты	Зарубежные университеты
Развитие команд	На практике редко, провозглашается часто	Очень часто, является приоритетным наряду с междисциплинарностью
Системы заработной платы	Постепенное развитие стимулирующих систем	Разнообразные системы
Вознаграждение	Часто, признание высоких результатов научно-педагогической деятельности	Часто, разнообразные системы, признание педагогических заслуг, большая гибкость
Исследование потребностей и приоритетов ППС	Изучаются редко и фрагментарно	Изучаются очень часто и становятся основой для новых программ
Организационные структуры для реализации политик	Нет или встречаются крайне редко	Есть и развиваются, институционально оформлены
Развитие предпринимательских навыков и мышления	Крайне редко	Есть, активизация менеджериализма
Развитие лидерства	Нет	Есть
Академическое мастерство	Крайне редко	Есть (фандрайзинг, грантовые заявки)
Целевые программы	Редко, только для отдельных групп	Очень часто, широкий охват групп

Необходимость перемен в кадровой политике университетов связана с действием ряда факторов:

1. Развитием идей неоклассического университета, где наука оказывается главным содержанием университетской жизни.
2. Внедрением предпринимательского мышления и поощрением предпринимательской деятельности сотрудников.
3. Необходимостью воспитания сильных лидеров, позволяющих развивать предпринимательские качества у студентов и других преподавателей.
4. Конкурентной борьбой за ведущих преподавателей.
5. Возрастанием важности командной работы и доверия.
6. Необходимостью достижения нужного баланса в управлении академическим персоналом, выполнением обязательств перед обществом и в качестве образования.
7. Диверсификацией источников финансирования, изменением объемов и направлений финансовых потоков.
8. Усилением давления на преподавателей за счет контроля.

Политика университетов в отношении персонала сегодня институционально оформлена как академическое развитие, задачи, направления, степень активности, организационное оформление которого различны для разных стран. Практики академического развития сосредоточены на построении академической карьеры (особенно, в плане раскрытия для преподавателя того, какие компетенции ему необходимы для успешного развития в университете); преподава-

нии (развитие педагогических навыков), исследования (формирование исследовательских навыков и техник). Среди общих тенденций академического развития за рубежом выделяются следующие [11]:

1. Акцент на индивидуальных профессиональных траекториях.
2. Выделение нескольких этапов карьерного развития.
3. Комплексный подход к развитию преподавательских навыков.
4. Особый подход к развитию исследовательских и предпринимательских навыков.

Успешное заимствование практик из предпринимательского сектора невозможно без развития сильного лидерства. В литературе отмечено, что важен поиск новых талантов в среде академического персонала. Подготовка молодой команды будущих университетских администраторов – существенная составляющая деятельности университета. Она должна быть неотъемлемой частью программ развития кадров. Отдельное большое направление – подготовка новых лидеров, обеспечение успешного карьерного развития преподавателей на управленческих позициях [31]. Отмечается, что до сих пор только незначительная доля университетских администраторов различного уровня проходила специальные программы профессионального развития [31, р. 227] и была готова занять руководящие позиции. В университетах США предлагается внедрять годовые программы специальной подготовки и адаптации к новой должности для молодых деканов (содержание программ сосредоточено на формировании глубокого понимания сущности лидерских позиций, развитии лидерских умений и навыков, а также обучении лучшим лидерским практикам).

Подбор преподавателей, система вознаграждения, формирование ценности открытости идеям и действиям по качественно новым и предельно разнообразным направлениям деятельности университета – типичные компоненты академического развития. Лучшие университеты уделяют большое внимание не только поиску и отбору преподавателей, но и созданию условий для профессионального и личного развития. В ответ на требования эффективности университетов существуют попытки разработать идеальную модель академического найма и продвижения: «отобрать лучших кандидатов на должность, обеспечить им стабильную занятость, которой они могли бы «наслаждаться», независимость в проведении исследований и преподавании; полностью использовать способности и особенности каждого сотрудника; стимулировать их дальнейшую эффективную работу» [26, р. 346].

В числе успешных элементов кадровой политики, способствующих достижению академического совершенства, рассматриваются следующие [4]:

1. Разработка серии целевых программ для отдельных категорий профессорско-преподавательского состава (заведующих кафедрами, выдающихся профессоров, молодых ученых).
2. Наем персонала с международных рынков труда, создание новых организационных принципов проведения процедур найма и отбора.
3. Различные схемы продвижения по службе и существующие в их рамках требования.
4. Гибкие системы вознаграждения на основании результатов деятельности.

5. Развитие лидерских качеств у преподавателей, усиление академической автономии.

6. Формирование атмосферы командной работы и междисциплинарных связей.

7. Разработка систем показателей научной и образовательной продуктивности.

К одному из направлений развития относится формирование специфической позиции для службы персонала или появления специального подразделения по академическому развитию. Практики, связанные с данным направлением, встречаются нечасто, но в последнее время начинают постепенно описываться некоторыми исследователями [22]. Способность служб персонала влиять на организационные изменения, на процессы в обучении и исследованиях должна возрастать, а их позиция усиливаться и выравниваться по сравнению с другими службами университетов. Деятельность службы персонала также может быть связана с развитием психологических и консультационных услуг, которые направлены на мероприятия по снижению стресса, проведение различного рода консультаций, обеспечение большей прозрачности принимаемых на высшем управленческом уровне решений в отношении персонала университетов [25].

Приведем несколько конкретных практик академического развития, реализованных в зарубежных университетах. Университет Хартфордшира (Великобритания) награждает премиями сотрудников, демонстрирующих выдающиеся успехи в предпринимательстве, поощряет создание сотрудниками собственных предприятий и оказывает им консультативную и инвестиционную поддержку. Таким образом, предпринимательская деятельность встроена в кадровую политику, она становится неотъемлемой частью академической карьеры и профессиональной аттестации сотрудников [2]. В австралийских университетах в рамках кадровых политик рассматриваются и вопросы повышения престижа академической профессии [20]. Предлагается к использованию ряд стратегий, способствующих этому, например, индивидуальное конструирование академической карьеры, индивидуальные (кастомизированные) схемы стимулирования, поддержки, контроля и вознаграждения преподавателей, специальные формы поддержки на период получения докторской степени, программы развития лидерских качеств [20, р. 880, 882, 885, 886]. В результате исследования программ поддержки преподавателей в университетах Новой Зеландии [27] было предложено 4 базовых стратегии управления ППС (формирование и поддержание ролевых ожиданий; создание хороших рабочих условий и контроль за нагрузкой; развитие и продвижение по службе; укрепление профессионального статуса, признания и уважения), а также инфраструктурная поддержка для каждой из стратегий. Принципиально новые кадровые политики польских университетов, сосредоточенные на комплексе мероприятий по найму, продвижению, вознаграждению, изменению условий работы, назначений на управленческие позиции, показатели эффективности труда в большей степени связаны с преподавательской, а не с исследовательской деятельностью [24]. Достижения в преподавательской деятельности начинают все активнее приниматься во внимание при определении уровня вознаграждения и в университетах Великобритании [28]. Наиболее обсуждаемые

направления работы с академическим персоналом в университетах Великобритании сегодня таковы: учебная нагрузка и показатели эффективности труда; планирование карьеры, различия в оценках результативности труда для преподавателей различных дисциплин, программы для отдельных категорий преподавателей, оценка угрозы нестабильной занятости [30].

Обобщив, можно выделить следующие ключевые направления кадровой политики в зарубежных университетах, выражающейся в академическом развитии:

1. Разработка и совершенствование программ профессионального развития преподавателей, в последние годы с акцентом на непрерывном развитии.
2. Изучение потребностей и приоритетов ППС.
3. Развитие организационных структур в университетах, реализующих различные направления кадровой политики.
4. Развитие у ППС предпринимательских навыков и мышления.
5. Развитие навыков фандрайзинга и подготовки грантовых заявок.
6. Развитие и моделирование академической карьеры.
7. Выработка разнообразных процедур найма преподавателей, в том числе системы постоянного найма.
8. Развитие навыков командной работы и междисциплинарных взаимодействий.
9. Создание различных программ по формированию лидерских и новаторских качеств.
10. Формирование и развитие академического мастерства.
11. Целевые программы для различных групп преподавателей.

В России наиболее разнообразные политики в отношении персонала характерны для федеральных и исследовательских университетов. По уровню детализации и разнообразия они только приближаются к уровню зарубежных университетов. Для российских вузов приоритетными становятся процедуры формирования систем оценки результатов профессиональной деятельности, дифференциации вознаграждения.

Вузы-лидеры российской системы высшего образования используют следующие инструменты академического развития:

1. Новая кадровая политика (конкурсный отбор на должности, эффективный контракт, академические надбавки).
2. Повышение квалификации (с акцентом на развитие исследовательских компетенций, освоение новых образовательных технологий, развитие языковых компетенций).
3. Кадровый резерв и специализированные программы развития профессиональных навыков.
4. Научно-учебные лаборатории.
5. Проектно-учебная деятельность.
6. Научные фонды, поддерживающие академическую деятельность через систему конкурсов.
7. Конкурсы инициативных образовательных проектов.
8. Поддержка педагогического мастерства и развитие фонда образовательных инноваций.

9. Содействие в подготовке публикаций для зарубежных изданий.

10. Академическая мобильность.

Все более значимое место среди инструментов академического развития занимают специализированные программы профессионального развития, которые могут быть названы отдельными образовательными проектами. Так, в 2017/18 академическом году НИУ ВШЭ запустила программу профессионального развития для преподавателей и научных сотрудников Teach for HSE / Преподаем в Вышке. Одна из важнейших задач программы – инвестиции в новые преподавательские практики и новые форматы преподавательской работы, «поддержка высокого уровня дискуссии о качестве и методах преподавания, о возникающих проблемах и необходимых ресурсах» [3]. Другая специализированная программы – курсы Academic Writing. Целевая аудитория – исследователи, заинтересованные в подготовке статьи в международный научный реферируемый журнал. Участники в течение недели слушают лекции по вопросам речевой организации научных статей, их структурирования, узнают об особенностях академического английского языка и требованиях международных научных журналов к оформлению цитат и библиографии. Организация профессиональных и общественных дискуссий напрямую не является инструментом академического развития, но косвенно оказывает существенное влияние как на формирование профессиональных компетенций, так и на выстраивание и укрепление профессиональных сетей.

Специально созданный Фонд образовательных инноваций реализует программы, направленные на поощрение авторов лучших практик и распространение их за границы кафедры и факультета, на поддержку инноваций в образовательном процессе. К ним относятся [6]:

- преподавание дисциплин на английском языке по основным образовательным программам;
- оригинальные концепции организации и проведения научно-исследовательских семинаров;
- разработка курсов по обучению академическим навыкам;
- оригинальные методики проведения семинарских занятий;
- оригинальные модели организации самостоятельной работы студентов;
- оригинальная программа междисциплинарного учебного курса;
- разработка программ учебных практикумов;
- дистанционная поддержка образовательных программ;
- видеозапись лекционных курсов.

«Замкнутой модели инновационного развития быть уже не может, инновации по определению становятся направленными вовне» [9]. Инновационные решения становятся известными в профессиональном сообществе и начинают копироваться с большей или меньшей вероятностью успеха. Может быть сформулирован ряд управленческих задач в процессе создания и совершенствования программ академического развития:

1. Проведение поддерживающей стратегии вуза кадровой политики.
2. Внедрение новых инструментов для совершенствования управления ППС и ознакомление сотрудников с их содержанием.

3. Активизация инструментов кадровой политики, обеспечивающих вузу возможность достигать своих стратегических целей и реагировать на институциональные изменения.

4. Создание эффективной структуры управления персоналом вуза как академическим, так и административным.

5. Осуществление стратегического лидерства.

Когда вуз сталкивается с новыми вызовами, то одним из ключевых факторов успеха становится профессорско-преподавательский состав. Для успешного выполнения новых проектов, формирования «единого вектора развития университета» требуется активизация использования современных инструментов кадровой политики, а именно академического развития. Обоснованному отбору таких инструментов будут способствовать внутриуниверситетские исследования, главная цель которых получение актуальной информации для поддержки процессов принятия решений в различных сферах деятельности вуза. Приоритетными направлениями будущих исследований видятся следующие:

1. Изучение изменений университетской культуры.
2. Перспективы внедрения предпринимательской модели университета.
3. Совершенствование и развитие административной системы университета.
4. Ответы университета на вызовы нового окружения.
5. Мониторинг мнений участников процесса реформ.
6. Оценка результатов реализации различных образовательных проектов.
7. Определение перспективных практик академического развития.

Список использованной литературы

1. Васильева О.М. Модель компетенций преподавателя вуза / О.М. Васильева, А.А. Дульзон // Университетское управление: практика и анализ. – 2009. – № 2. – С. 29–37.

2. Вильямс Д. На пути к предпринимательскому университету: опыт Великобритании / Д. Вильямс // Университетское управление: практика и анализ. – 2012. – № 6. – С. 51–58.

3. Вышка поможет своим сотрудникам совершенствоваться в преподавании [Электронный ресурс]. – М., 2017. – Режим доступа: <http://www.hse.ru/news/edu/209291561.html>.

4. Дорога к академическому совершенству. Становление исследовательских университетов мирового класса. – М. : Весь мир, 2012. – 416 с.

5. Дульзон А.А. Повышение результативности труда персонала вуза / А.А. Дульзон // Университетское управление: практика и анализ. – 2013. – № 2. – С. 27–33.

6. Кадровое развитие университета: тезисы для обсуждения [Электронный ресурс] // Окна роста: информационный бюллетень. – 2010. – № 12. – Режим доступа: <https://okna.hse.ru/news/130753985.html>.

7. Лоншакова Н.А. О путях совершенствования профессионализма препода-

давателей вузов Забайкалья / Н.А. Лоншакова, И.М. Лисовская, В.В. Багин // Социс. – 2008. – № 9. – С. 139–142.

8. Попова И.П. Профессии и профессионализм в международной дискуссии / И.П. Попова // Социс. – 2009. – № 8. – С. 52–57.

9. Самый страшный риск – это остановка развития [Электронный ресурс] : интервью с ректором НИУ ВШЭ Я.И. Кузьминовым. – М., 2017. – Режим доступа: <https://okna.hse.ru/news/130441219.html>.

10. Строгеецкая Е.В. Идея и миссия современного университета / Е.В. Строгеецкая // Вопросы образования. – 2009. – № 4. – С. 67–81.

11. Чириков И.С. Академическое развитие в университете: опыт зарубежных вузов / И.С. Чириков // Университетское управление: практика и анализ. – 2010. – № 5. – С. 15–23.

12. Шавлов А.В. Кто защитит преподавателя вуза? / А.В. Шавлов // Социс. – 1993. – № 1. – С. 74–81.

13. Эфендиев А.Г. Профессиональная деятельность преподавателей российских вузов: проблемы и основные тенденции / А.Г. Эфендиев, К.В. Решетникова // Вопросы образования. – 2008. – № 1. – С. 87–119.

14. Юдкевич М.М. Динамика академической профессии в России / М.М. Юдкевич, Я.Я. Козьмина, Е.В. Сивак О. Бейн, И.А. Давыдова // Препринты. Высшая школа экономики. Сер. WP10 «Научные доклады Института институциональных исследований». – М. : ВШЭ, 2013. – 60 с.

15. Юдкевич М.М. Российская академическая профессия и построение университетов мирового класса [Электронный ресурс] / М.М. Юдкевич // Отечественные записки. – 2013. – № 4. – Режим доступа: <http://www.strana-oz.ru/2013/4/rossiyskaya-akademicheskaya-professiya-i-postroenie-peredovyh-universitetov>.

16. Adams K. What colleges and universities want in new faculty / K. Adams // Association of American colleges and universities. – 2002. – 16 p.

17. Barnett R. Realizing the University in an Age of Supercomplexity / R. Barnett. – Buckingham : Open Univ. Press, 2000. – 218 p.

18. Berde E. Impact of Institutional changes on Hungarian Higher Education after 1989 / E. Berde, I. Vanyolos // Higher Educational Quarterly. – 2008. – Vol. 62, № 3. – P. 297–317.

19. Castro D. Development of Manager-Academics at Institutions of Higher Education in Catalonia / D. Castro, M. Tomas // Higher Education Quarterly. – 2011. – Vol. 65, № 3. – P. 290–307.

20. Coates H. Recasting the academic workforce: why the attractiveness of the academic profession needs to be increased and eight possible strategies for how to go about this from an Australian perspective / H. Coates, L. Goedegebuure // Higher Education. – 2012. – № 64. – P. 875–889.

21. Diaz M. Faculty attitudes and training needs to respond the new European Higher Education challenges / M. Diaz, R. Santaolalla, A. Gonzalez // Higher Education. – 2010. – Vol. 60. – P. 101–118.

22. Edgley-Pyshorn Ch. The role of the HR department in organizational change in a British University / Ch. Edgley-Pyshorn, J. Huisman // Journal of Organizational

Change Management. – 2011. – Vol. 24, № 5. – P. 610–625.

23. Harman G. Adjustment of Australian Academics to the New Commercial University Environment / G. Harman // Higher Education Policy. – 2006. – № 19. – P. 153–172.

24. Kwiek M. Academe in transition: Transformation in the Polish academic profession / M. Kwiek // Higher Education. – 2003. – № 45. – P. 455–476.

25. Langford P. Benchmarking work practices and outcomes in Australian universities using an employee survey / P. Langford // Journal of Higher Education Policy and Management. – 2010. – Vol. 32, № 1. – P. 41–53.

26. Majcher A. The Battle over Professorship: Reform of HRM and Academic Careers in a Comparative Perspective / A. Majcher // Higher Education Policy. – 2008. – № 21. – P. 345–358.

27. Meyer L. Supporting academic staff: Meeting new expectations in higher education without compromising traditional faculty values / L. Meyer, J. Evans // Higher Education Policy. – 2005. – № 18. – P. 243–255.

28. Parker J. Comparing Research and Teaching in University Promotion Criteria / J. Parker // Higher Education Quarterly. – 2008. – Vol. 62, № 3. – P. 237–251.

29. Santiago R. Academics in a New Work Environment: the Impact of New Public Management on Work Conditions / R. Santiago, T. Carvalho // Higher Education Quarterly. – 2008. – Vol. 62, № 3. – P. 204–223.

30. Strike T. The Career Perceptions of Academic Staff and Human Resource Discourses in English Higher Education / T. Strike, J. Taylor // Higher Education Quarterly. – 2009. – Vol. 63, № 2. – P. 177–195.

31. Wolverton M. Preparing for Leadership: What Academic Department Chairs Need to Know / M. Wolverton, R. Ackerman, S. Holt // Journal of Higher Education Policy and Management. – 2005. – Vol. 27, № 2. – P. 227–238.

Информация об авторах

Озерникова Татьяна Георгиевна – доктор экономических наук, профессор, проректор по учебной работе и международной деятельности, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11; e-mail: ozernikovatg@bgu.ru.

Баева Ольга Николаевна – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11; e-mail: baevaon@bgu.ru.

Хлебович Дарья Игоревна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11; e-mail: hlebovichdi@bgu.ru.

Authors

Ozernikova Tatiana G. – Doctor habil. (Economics), Professor, Vice-Rector for Studies and International Relations, Baikal State University, 11 Lenin str., 664003, Irkutsk, Russian Federation; e-mail: ozernikovatg@bgu.ru.

Baeva Olga N. – PhD in Economics, Associate Professor, Head of Department

of Management, Marketing and Service, Baikal State University, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russia; e-mail: baevaon@bgu.ru.

Khlebovich Daria I. – PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Marketing and Service, Baikal State University, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russia; e-mail: hlebovichdi@bgu.ru.