



DOI: 10.22363/2313-2272-2024-24-3-715-733

EDN: DTKNET

Практики управленческой оценки ресурсности научно-педагогических работников вузов*

Г.Е. Зборовский, П.А. Амбарова

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина,
ул. Мира, 19, Екатеринбург, 620002, Россия

(e-mail: garoldzborovsky@gmail.com; borges75@mail.ru)

Аннотация. Основой эффективного использования и мобилизации ресурсности научно-педагогических работников (НПР) российских вузов в интересах программ их развития выступает разработка адекватных подходов к ее оцениванию. Практики оценивания НПР — предмет деятельности университетского управления, и сегодня они нуждаются в критическом анализе и обосновании направлений их совершенствования. Актуальность такой исследовательской задачи обусловлена отсутствием комплексного знания о ресурсном потенциале академических сотрудников российских вузов и возможностях его продуктивной реализации в условиях ресурсных ограничений высшей школы. Цель статьи — представить управленческие подходы к оцениванию ресурсности НПР, сложившиеся в региональных вузах, и наметить направления их совершенствования. Эмпирическая база статьи — результаты социологического исследования, проведенного в 2023–2024 годы с помощью метода полуструктурированного интервью с представителями научно-педагогического сообщества (N=40) и университетского менеджмента (N=25) вузов Уральского федерального округа. Авторы отмечают недостатки формализованного подхода к оцениванию ресурсности НПР, который преимущественно используется при разработке программ развития вузов и базируется на количественных метриках и ограниченной информационной базе (отчетной документации, статистических данных вузов, кадровых справках). Сравнительный анализ мнений НПР и административно-управленческого персонала позволил сделать заключение о критическом расхождении их представлений не только о качествах ресурсности НПР, но и эффективности используемых подходов к ее оцениванию. Практическое значение полученных результатов заключается в обосновании интегрированного качественно-количественного подхода к оцениванию ресурсности НПР с опорой на принцип «необходимого и достаточного». Такой подход позволяет охватить все критические точки состояния и развития ресурсности НПР и в то же время обеспечить скорость и обоснованность решений в области управления человеческими ресурсами вуза.

Ключевые слова: ресурсность научно-педагогических работников; университетское управление; оценка ресурсности; эффективность оценивания; программы развития; региональные вузы

* © Зборовский Г.Е., Амбарова П.А., 2024

Статья поступила 12.04.2024 г. Статья принята к публикации 14.06.2024 г.

Актуализация проблемы ресурсности НПП обусловлена востребованностью качественного человеческого капитала в программах развития российских вузов и государственной стратегии научно-технологического развития страны (1). Выступая важнейшим элементом ресурсного обеспечения стратегических планов высшей школы, ресурсность НПП требует многосторонней управленческой оценки, предваряющей решения об ее использовании и развитии. Ресурсность НПП — интегральная структура, объединяющая разные виды ресурсов, функционирующих как на уровне личности сотрудника вуза, так и на уровне НПП как социально-профессиональной общности. Мы исходим из трактовки ресурсов как возможностей, которые реально используются человеком для обеспечения его деятельности [10. С. 34]. Нами была предложена структура ресурсности НПП, охватывающая ключевые направления их деятельности, а также обоснованы два управленческих подхода к ее использованию и развитию — административный и мобилизационный [8. С. 86]. Разведение этих подходов [9] получило эмпирическое подтверждение в исследовании, реализованном в 2023–2024 годы. Одна из задач этого исследования была связана с выявлением практик управленческой оценки ресурсности НПП и их оценкой с позиций административной и мобилизационной методологии.

Исследовательский интерес к данной проблематике обусловлен необходимостью изменения управленческой системы оценивания ресурсности НПП в соответствии со стратегиями развития российских университетов в современных сложных условиях. Университетское управление постоянно декларирует дефицит человеческих ресурсов, необходимых для достижения вузами лидерских позиций в мировом и национальном масштабах, поэтому вузы, в том числе участники программы «Приоритет–2030», вынуждены критически пересматривать показатели своих стратегий развития. Глубокий анализ ресурсности НПП, несмотря на трудоемкость и методическую сложность, может стать основой для выработки эффективных способов ее активизации и «концентрации» в соответствии со стратегическими целями высшего образования.

В статье были поставлены следующие исследовательские вопросы: охватывает ли управленческий анализ все многообразие ресурсов НПП; на какой методологии и информационной базе он основан; каким образом существующая система оценивания соотносится с моделью университетского управления. Мы обобщили эти исследовательские вопросы в следующей цели статьи — идентифицировать практики управленческой оценки ресурсности НПП в современных российских вузах и выявить отношение к ним со стороны представителей как НПП, так и административно-управленческого персонала.

Управленческие подходы и методики оценки НПП образуют отдельное направление в исследованиях современного университетского менеджмента.

Такие работы имеют не только дисциплинарный (как правило, социологический или экономический), но и междисциплинарный характер, а количество статей, посвященных новым, еще не апробированным методикам, превышает число статей о методиках, уже применяемых в университетской практике, что свидетельствует о неудовлетворенности ситуацией, сложившейся в данной сфере управления человеческими ресурсами. Проведенные в данной предметной области исследования можно разделить на три тематические группы: оценки ресурсного потенциала и человеческого капитала НПР; оценка эффективности (продуктивности, результативности) НПР; сравнение количественного и качественного подходов к оценке НПР (предметом оценивания могут быть ресурсный потенциал, эффективность, результативность, продуктивность).

Как показал анализ научной литературы, работ, посвященных ресурсному потенциалу НПР и его оценке, немного. Одна из них была опубликована исследователями Уральского федерального университета в начале 2010-х годов [7], когда перед вузом остро стоял вопрос о реструктуризации и выработке новой стратегии развития. В рамках исследования кадрового потенциала НПР были изучены такие элементы ресурсности, как социально-демографический и образовательно-квалификационный, социальное самочувствие (настроения, ценностные ориентации, установки, уровень социальной напряженности), инновационный потенциал, готовность к изменениям. Прикладное значение исследования заключалось в выработке рекомендаций для совершенствования системы служебно-профессионального роста и продвижения НПР, формирования кадрового резерва вуза. Исследование показало актуальность управленческой оценки ресурсного потенциала НПР как основы эффективной корпоративной стратегии, но охватило лишь некоторые его элементы.

В связи с нынешним акцентом на исследовательской функции вузов и НПР большое число работ посвящено их научному капиталу и потенциалу, в частности закономерностям и факторам концентрации НПР с высоким уровнем научного капитала в исследовательских университетах разных стран. Так, в крайне незначительном числе российских вузов концентрация активных исследователей и авторов научных публикаций достигает уровня ведущих исследовательских университетов мира [2. С. 149]. Однако данная группа российских вузов вносит существенный вклад в национальные показатели объема и качества научной продукции [2. С. 154]. Зависимость качества человеческого капитала НПР (не только его научной, но и образовательной, квалификационной составляющей) от типа университета также была зафиксирована в Латвии [26].

Комплексный подход к изучению человеческого капитала и ресурсности НПР был использован в сравнительном европейском исследовании «Модернизация высшего образования в Европе», охватившем более 30 уни-

верситетов [21]. Были изучены такие элементы ресурсности академического персонала, как квалификационные (ученая степень), демографические (численность, гендерный и возрастной состав), темпоральный (бюджет рабочего времени) и иные ресурсы. Помимо качественно-количественной оценки ресурсов авторы рассмотрели кадровые технологии и их влияние на выделенные показатели ресурсности НПП. Коллективом исследователей Казанского федерального университета, опираясь на методологию управления качеством, рассмотрели образование как главный фактор развития интеллектуального капитала НПП. В структуре интеллектуальных ресурсов было выделено две группы — «мягкие» и «жесткие» [25], а качество интеллектуальных ресурсов НПП было связано с разными треками карьерных стратегий.

В последние годы получили импульс исследования нематериальных ресурсов НПП, таких как социальное благополучие, доверие, стрессоустойчивость, лояльность, вовлеченность [4; 13; 22; 23], и их связи с академическим контрактом и уровнем зарплаты [30].

В большинстве исследований, помимо проблемы человеческого капитала и ресурсного потенциала НПП, так или иначе затрагивался вопрос об их эффективности и результативности. Поскольку таковые выступают элементами управленческого дискурса, этот вопрос получил наиболее полное отражение в статьях, посвященных управлению человеческими ресурсами (человеческим капиталом) вуза в целях повышения конкурентоспособности университетов. Поскольку эта задача приоритетна для государственной политики, исследователи обсуждают эффективность ресурсности НПП, прежде всего, в контексте институциональных и организационных систем оценки качества научных исследований в вузах [28; 32]. В то же время ряд авторов отметили непреднамеренные последствия подобных механизмов контроля — в виде страха и тревожности, сосредоточения на количестве, а не на качестве исследований, увеличении рабочей нагрузки [27] и текучести кадров [18]. С другой стороны, несомненно и позитивное влияние оценки ресурсности НПП, входящих в систему управления человеческими ресурсами вуза, на внутреннюю среду университета — академическую успешность студентов [20] и повышение уровня резильентности и вовлеченности НПП [29].

Некоторые авторы раскрывают не только методические особенности замера научной продуктивности НПП на индивидуальном уровне, но и ее положительную связь с продвижением по службе, высокой зарплатой и повышением социального престижа [33]. Однако анализ факторов продуктивности НПП показал, что связь между ней и некоторыми субъективными факторами может быть обратной: наиболее ресурсные в научном плане сотрудники обладают большими возможностями академической мобильности, значительными шансами получения

бóльшего материального вознаграждения и внешнего финансирования (грантов) [15].

В научной литературе продолжают споры о количественном и качественном подходах к оценке НПР. Одни авторы полагают, что с середины XX века университетский менеджмент в системе академических исследований прошел определенную эволюцию — от экспертной оценки научной результативности НПР до применения простых библиометрических методов и сложной наукометрии (индексы цитируемости, публикационные рейтинги и пр.) [16. С. 116]. Другие авторы предлагают классифицировать управленческие методы оценки научной работы по двум критериям — способ оценки значимости научных результатов и однородность показателей. По первому критерию выделяют показатели количественные (число и объем научных работ), качественные (научный уровень результатов), восприятия (цитируемость) и смешанные. По второму критерию — показатели однородные (например, только публикации в журналах) и неоднородные (оценка разных видов научных результатов) [14. С. 42–43]. В то же время в зарубежных университетах был выявлен любопытный парадокс: несмотря на принцип «публикуйся или умри», действие которого сопряжено с количественными показателями научной продуктивности, реально на академические позиции сотрудников влияет их символическая ресурсность — престиж факультета, на котором получена научная степень, и репутация университета (факультета), в котором человек работал [5].

Рассматривая количественную методiku оценки публикационной активности ученых как инструмент управления по результатам, коллектив авторов проанализировал трудности применения формализованного подхода в высшей школе [11]. Оказалось, что, как и в зарубежных университетах, показатели, связанные с производством нового знания, результаты деятельности НПР и ресурсы, обеспечивающие их, плохо поддаются формализованной оценке [1; 24], а она неоднозначно влияет на мотивацию НПР и организационную культуру вуза.

В целом исследователи сходятся во мнении, что доминирование количественных методик обусловлено внедрением менеджериальной модели управления и бюрократических механизмов государственного контроля, которые требуют легких для понимания и прозрачных наукометрических показателей в оценке эффективности вузов и НПР и, соответственно, в распределении «наград и санкций» [6; 17; 19]. Безусловно, количественные методики имеют ряд преимуществ, позволяющих сравнивать эффективность и результативность различных НПР и целых групп академического персонала, проследить их связь с разными ресурсами и на этой основе строить более или менее справедливые для всех НПР системы вознаграждения. Обобщение управленческих практик зарубежных вузов, которые в последние годы активно ко-

пируются российскими университетами, помогло зарубежным и российским ученым поставить вопрос о необходимости разработки комплексных методологий оценки ресурсности НПП и эффективности ее реализации в профессиональной деятельности [6; 12] (2).

Статья основана на результатах исследования, проведенного в 2023–2024 годы и охватившего вузы Уральского федерального округа. Всего в вузах УрФО сегодня работают 14,6 тысяч НПП и 6,9 тысяч представителей административно-управленческого персонала. По данным Мониторинга эффективности вузов за 2023/2024 учебный год, в УрФО функционировало 88 вузов, среди них 73 государственных и муниципальных, 15 частных, 41 филиал. Среди вузов УрФО 1 федеральный университет, 1 национальный исследовательский университет, 2 опорных университета, 5 участников программы «Приоритет–2030», 3 университета были участниками проекта «5–100» (3).

В 2023 году в вузах УрФО было проведено 40 полуструктурированных интервью с НПП. Выборка состояла из представителей социальных, гуманитарных, естественно-научных и инженерно-технических наук; среди информантов было 24 кандидата и 7 докторов наук, 19 были младше 39 лет. Гайд интервью включал блок вопросов, посвященных управленческим подходам к оцениванию ресурсности НПП. В 2024 году было проведено 25 полуструктурированных экспертных интервью с представителями университетского управления и его исследователями: 20 интервью отражали трехуровневую структуру университетского управления — представители ректората, руководства институтов (факультетов), кафедр (научных подразделений); 5 интервью были проведены с исследователями проблем научно-педагогического сообщества и университетского управления (15 кандидатов и 9 докторов наук, 3 информанта младше 39 лет). Гайд экспертного интервью по «зеркальному» принципу включал вопросы об управленческих подходах к оцениванию ресурсности НПП. Такой дизайн исследования позволил провести сравнительный анализ мнений НПП и административно-управленческого персонала о сложившихся практиках оценки ресурсности академических сотрудников.

Форматы оценивания ресурсности НПП

В анализе материалов исследования мы исходили из трактовки управленческой оценки академического персонала как осуществляемой не только в специально организованных формах, но и с помощью неформальных подходов. Кроме того, очевидно, что не все оценки НПП ориентированы на анализ их ресурсности — чаще результативности и эффективности профессиональной деятельности. К формам оценивания ресурсности были отнесены отбор на должность (заключение времен-

ного договора или конкурс), зачисление в кадровый резерв, выдвижение на административную должность. Тем не менее, рейтингование НПР, подведение итогов выполнения эффективного контракта и начисление стимулирующей надбавки, выдвижение на профессиональный конкурс или конкурс публикаций, получение грамоты или почетного звания могут иметь косвенное значение для оценки ресурсности НПР, поскольку формируют представление о ресурсном потенциале «постфактум» и о способности его реализовать.

Прохождение на должность по конкурсу — традиционная для большинства вузов процедура. Исключение составляют университеты, которые перешли на формат открытого конкурентного отбора НПР, когда на конкурс заявляется несколько претендентов, в том числе новых, не известных вузу. Для большей части региональных университетов конкурсная процедура остается формальной, т.е. если оценка ресурсности НПР и происходит, никакого практического значения для принятия решения по кандидатуре она не имеет: *«Мы сталкиваемся с тем, что от 25 до 40 % соискателей (в некоторые годы до 50 %) не соответствует критериям. Но, даже если они не соответствуют, на должности их все равно проводят, потому что реального конкурса нет. И получается какая-то бесполезная работа. Кто-то рекомендует, кто-то не рекомендует, кто-то ругается на кадровой комиссии. Но конкурсная ситуация реальная не создается. То есть нет внешних претендентов, и на конкурс проходят те, кто есть. Либо окончательное слово, как это положено по нашему уставу, за Ученым советом»* (У) (4).

В условиях отсутствия конкурентной среды конкурсные процедуры теряют смысл как инструмент оценки потенциала сотрудника, и в реальной управленческой практике активно используются неформальные подходы — рекомендации коллег, «просмотр» кандидатов на публичных мероприятиях. Как отметил один из информантов, *«для нас важен внутренний кадровый резерв... Но мы нуждаемся и в новых кадрах, в новых заведующих... хорошие кадры на дороге не валяются, в том числе мы по сторонам смотрим»* (У). В региональных вузах неформальные подходы к оцениванию ресурсности академического сотрудника выступают в качестве первого фильтра отбора, за которым следует институциональный способ, легитимизирующий результаты неформального оценивания: *«Как мы обычно человека принимаем в штат? Сначала он у нас проводит какие-то мастер-классы, мы на него смотрим. Потом мы его приглашаем на договор ГПХ... Мы смотрим на него как преподавателя... и в научном плане присматриваемся, как он вписывается в коллектив. И вот обычно мы его как минимум год точно на ГПХ поддержим, мы никогда его не берем сразу»* (У).

Материалы интервью с НПР и представителями университетского управления показали, что в академическом сообществе сложился консенсус по по-

воду конкурсного отбора на должность. Обе стороны понимают и принимают формальный характер процедур оценивания, признавая важность первого этапа неформального оценивания. Конфликты возможны в трех случаях: когда в реальной конкурентной ситуации неформальное оценивание начинает определять итоговое решение в противовес результатам формальной оценки; когда намеренно сужается набор критериев и/или используются неадекватные показатели; когда кандидаты исключаются из обсуждения их профессиональных возможностей и потенциала. Все эти случаи формируют представления НПП о конкурсном отборе как имитации для принятия «удобного» управленческого решения: *«Официально все формализовано, но вся формализация — в глазах высокого ранга чиновников, она трансформируется под конкретную ситуацию, под какого-то человека. Как сказал Крылов в одной из басен: “какой порядок ни затеи, если он руками бессовестных людей, они всегда найдут уловку”»* (НПП).

Создание кадрового резерва вуза как формализованная процедура оценки ресурсности НПП характерно далеко не для всех региональных вузов — чаще оно встречается в крупных вузах, хотя и в небольших отбор в кадровый резерв осуществляется, но на неформальной основе: *«Все-таки у нас вуз специфический — камерный, небольшой. И отсутствие формальных процедур не означает, что на самом деле нет оценки. Например, я уже сейчас понимаю, кто из моих бывших аспирантов может в перспективе стать заместителем декана или даже ректора. И тогда я говорю: “давайте мы на нее обратим внимание. Ну и что, что сейчас в декрете сидит. Когда выйдет. Дети имеют свойство вырастать. У этого человека есть вот такие и такие качества — раз, два, три. Мы можем на него положиться, это наш человек. У нее есть организованность, мозги”»* (У).

Одной из проблем рассматриваемой процедуры и управленцы, и НПП крупных вузов считают неясность критериев оценивания и отбора, а также отсутствие полной информации об этой кадровой технологии: *«Здесь вообще... все непрозрачно. Не понятно, как у нас зачисляются в кадровый резерв. Хотя я, будучи работником управления персонала, задавала этот вопрос. Я так поняла, что здесь, наверно, возрастные ограничения. Например, я как возрастной работник не состою в кадровом резерве. Наверное, в него привлекаются более молодые. Но я не вижу афишированности этого процесса. На мой взгляд, информация о нем не доступна НПП»* (У). *«Я как-то неожиданно обнаружила себя в кадровом резерве университета. В личном кабинете увидела специальный значок и удивилась: “А я, оказывается, кадровый резерв!”*. Когда, кто и почему зачислил меня, что это значит для меня, не знаю до сих пор» (НПП).

Учитывая, что вузы сегодня испытывают серьезные проблемы с воспроизводством научно-педагогических и управленческих кадров, техноло-

гия создания кадрового резерва представляется крайне значимой, особенно для крупных университетов. Однако именно в них в силу забюрократизированности управления такой подход к оцениванию НПР превращается в имитацию: *«Я знаю, что отбирают молодых и обучают, т.е. кадровый резерв как-то работает. Насколько эффективно, не могу сказать. Но подозреваю, что кадровые назначения и перемещения осуществляются вообще помимо этого кадрового резерва. Кадровый резерв — это те педагоги, которые потом должны занять управленческие посты. Но, судя по тому, что я вижу, это совсем разные потоки: на заведование и на повышение идут люди совершенно не из кадрового резерва. Он опять для какого-то отчета. Наверное, где-то в каком-то документе написано, что университет должен иметь кадровый резерв — вот и сделали. А дальше у власти, ректора и проректора, свои мысли»* (У).

Бесполезность технологии кадрового резерва для оценивания ресурсности НПР подчеркивает один кейс: исследовательская группа вуза разработала программу формирования и обучения кадрового резерва, которая затем была внедрена в группе отраслевых университетов, однако сами разработчики не видят, как реализуется данная программа: *«Формально, может быть, программа и существует. Может быть, даже мы кого-то туда несколько лет назад и вписывали. Но фактически дело выглядит так, будто программы нет. По крайней мере, списков каких-то, даже если мы говорим о формальной стороне дела, списков обучения на уровне резерва заведующих кафедр точно нет»* (У).

Таким образом, существующие в университетах практики оценивания ресурсности НПР включают в себя как формализованные процедуры, закрепленные в локальных нормативных документах, так и неформальные методы, основанные на субъективном взгляде руководителя. Реальной основой для принятия решения в отношении НПР выступает второй, неформальный, подход, результаты которого просто закрепляются документальными процедурами (например, заполнением оценочных листов для конкурсной комиссии). С одной стороны, повсеместное использование внеинституциональных методов подтверждает особое значение для университетского менеджмента качественных метрик НПР (лояльности, неконфликтности, мотивации), которые невозможно количественно объективировать. С другой стороны, такие практики образуют «серую зону» — неартикулируемые правила и критерии оценки, двойные стандарты.

Соотношение количественных и качественных метрик в оценке ресурсности НПР

Бюрократизация университетского управления и стремление к сравнительному анализу привели к доминированию количественных метрик в оценивании академических сотрудников. Материалы интервью показа-

ли, что университеты предпочитают использовать в формальных процедурах те параметры, которые можно оценить по имеющимся документам (отчетам, сводкам, статистике, базам данных), привязаны к целевым показателям деятельности вуза (аккредитационным или программам развития) и имеют объективную природу. В ходе исследования были определены основные проблемы количественной «парадигмы» оценивания ресурсности НПП, в первую очередь, ее односторонность и фрагментарность: *«В полном объеме оценка, конечно, не проводится. Естественно, когда формируется программа, берутся такие показатели, как количество молодых ученых, ученых большего возраста и статуса. Некие количественные оценки проводятся на основании тех данных, которые представляет управление персоналом, — по среднему. Но на самом деле это оценка абсолютно не полная и необъективная»* (У).

Ориентация на «аккредитационную историю» исключает из оценивания такие трудно измеряемые и верифицируемые элементы ресурсности, как морально-идеологические (доверие, лояльность, вовлеченность, мотивация). Вернее, эти элементы можно легко замерить и оценить в ходе внутривузовских исследований, более трудоемких, нежели анализ ограниченного набора цифр из отчетной документации или баз. Информантов из группы университетских руководителей по их отношению к востребованности качественных замеров можно условно разделить на три группы. Первая группа абсолютизирует значение количественного подхода к оценке ресурсности НПП и признает его достаточным для принятия решений о стратегии развития университета: *«Мы используем кадровые базы, проводим анализ движения контингента, остепененности, сокращений. Пользуемся всеми возможностями e-Library, собственными методиками оценки публикационной активности. У нас в управлении есть специалисты по наукометрии. Что касается опросов, то мы, к сожалению, их не проводим. Но какого-то дефицита информации не испытываем»* (У). Такая позиция соответствует принципам административного подхода и обеспечивает получение информации для решения оперативных задач (уточнение соответствия кадровых показателей вуза аккредитационным требованиям или требованиям конкурсов на получение дополнительного финансирования из госпрограмм).

Вторая группа информантов придерживается мнения, что количественная оценка ресурсности НПП по ограниченному числу показателей не дает возможности увидеть перспективы развития университета и латентные риски, связанные с человеческим фактором: *«В нашем университете проводился четыре года подряд опрос по удовлетворенности и вовлеченности всех категорий персонала. Акцент делался на НПП, хотя и другие категории сотрудников опрашивались. По итогам опросов принимались управленческие решения, дорабатывался академический кон-*

тракт и меры социальной поддержки сотрудников. Но, к сожалению, в 2023 году опроса не было по причине смены руководства, ответственного за кадровое развитие. Соответственно, кадровая политика сейчас несколько... снизила обороты. Я думаю, что опросы нужны. Из открытых источников мы можем собрать только факты (сколько статей опубликовано), а через опросы понять настроение сотрудников, насколько у них есть потенциал, мотивация или выгорание... смогут ли они в будущем опубликовать столько-то статей или получить столько-то грантов или достигнуть других показателей. Опросы могут дать представление о потенциале НПР в перспективе. Поэтому одними формальными показателями ресурсности не обойтись. Их мало, нужно еще понимать, что дальше будет» (У). Представители второй группы понимают, что комбинированный подход трудозатратен и не очень оперативен, но важен для оценки характеристик внутренней среды вуза (сильные и слабые стороны), которые необходимо учитывать для выработки стратегии поведения в конкурентной среде.

Третья группа информантов отводит главную роль количественным показателям и квалиметрическим методикам оценки ресурсности НПР, однако признает важность их дополнения условно качественными методами, такими как беседы с линейными руководителями (заведующими кафедрами, лабораториями), отдельными НПР (ведущими учеными, руководителями научных школ, представителями разных возрастных групп НПР), коллективами кафедр. Позиция данной группы интересна тем, что ограничения количественного подхода связывает с использованием усредненных показателей по вузу без учета специфики, профиля подразделений и без фокусировки на проблемах и зонах развития: «Надо делать оценку в разрезе каждого научного направления. Если у нас 15 ученых советов, и они имеют по 2–3 специальности, то надо по 30–75 научным направлениям делать такую оценку, например, сколько в каждом из направлений молодых и пожилых. Если сделать такой срез, можно увидеть, что эти направления живут, здесь ресурс есть, потому что полностью комплект — от студента и до академика, а вот эти направления, где одни академики в пожилом возрасте, через 5–6 лет просто умрут» (У).

Обобщая результаты интервью с представителями университетского управления, можно сказать, что выбор того или иного подхода к оцениванию ресурсности НПР в определенной степени обусловлен базовым образованием руководителя, который проводит оценку. Гуманитарии и представители социально-экономических наук склонны поддерживать интегративный и качественный подход, но в большей степени интегративный, поскольку управленческая работа, по их мнению, предполагает оперирование сводными количественными данными по университету и теми данными, которые соответствуют бюрократическому языку отчет-

ных документов и в целом управления высшей школой: *«Я не предпочитаю, работаю и с теми, и с другими данными. Но поскольку образование у меня инженерное, я все-таки больше с цифрами привык работать, хотя качественные показатели, безусловно, важны, и я их тоже учитываю. Например, когда мы оцениваем образовательно-психологический ресурс, без качественных показателей не обойтись. Одними количествами не обойдешься, особенно средними цифрами»* (У).

Барьером для использования интегративного и качественного подходов выступает модель управления, характерная для конкретного вуза. Поскольку методика интервью предполагала «погружение» в общие принципы и правила взаимодействия университетского менеджмента и НПП, мы можем проследить эту связь. В вузах с менеджеральной моделью управления сам характер организационных коммуникаций не позволяет реализовать названные подходы. Здесь система управления человеческими ресурсами базируется на контролирующей (диктующей) роли руководителя: *«Ректор и проректоры с НПП не работают, как и директора институтов. Работает заведующий кафедрой. Коммуникации с коллегами обычно осуществляются не непосредственно, а через строго регулируемые нормативы, которые устанавливаются центром управления нашей организацией, известным как ректорат. Этот центр разрабатывает специальные правила и стандарты, которые затем передаются сотрудникам на исполнение. Вопрос заключается в том, как персонал адаптируется к правилам и следит за их соблюдением»* (У).

В вузах, в которых в той или иной степени реализуется партисипативная модель (на разных уровнях управления), сбор информации по качественным параметрам ресурсности НПП и неформализуемым ресурсам осуществляется естественным образом, в текущем режиме. Более того, здесь складываются регулярные практики специально организованных встреч с линейными руководителями и НПП (в формате личных бесед, стратегических сессий, мозговых штурмов), которые позволяют, с одной стороны, избежать формализации оценки ресурсного потенциала академических сотрудников, а, с другой, обогатить инструменты управленческой аналитики: *«Вуз у нас относительно небольшой, и по большому счету ты как будто бы знаешь ресурс каждой кафедры и каждого факультета, потому что численность сотрудников небольшая. О ресурсе каждого имеется некоторое представление. Когда мы разрабатывали стратегию университета, создавались рабочие группы. Лично я беседовала с заведующими кафедрами — кого они видят в качестве членов рабочей группы. И экспертное сообщество мы так же специально подбирали. Всегда беседуем с заведующими кафедрами. Примерно потенциал каждого понимаем, каким образом мы можем его использовать по направлению и, тем самым, коллег перераспределяем»* (У).

Мнения информантов из числа НПП более критические и практически единодушно выражают достаточно высокий уровень неудовлетворенности

сложившимся в управленческой практике количественным подходом. Кроме того, мнения НПП и представителей управления кардинально расходятся в отношении набора показателей для оценки того или иного вида профессиональной деятельности НПП: *«Пока у нас ориентируются только на публикации, но ведь успешность преподавателя отличается не только этим, но и тем, насколько он вовлечен в образовательный процесс. Наличие публикаций — это важно, безусловно, но еще важным может быть неофициальный рейтинг, составленный по студенческим оценкам, важны отзывы по всем полям деятельности. А мы сосредотачиваемся на научном направлении и забываем об образовательном. У нас все-таки научно-образовательная деятельность по идее... а получается, что мы упор делаем на науку, а про образование забываем. Такой перекося мне кажется не совсем правильным»* (НПП).

НПП вузов чувствуют себя недооцененными в плане ресурсности и результатов деятельности, поскольку система оценивания ориентирована на показатели эффективности вуза, которые заданы Министерством науки и высшего образования и Рособрнадзором. Соответственно, те направления профессиональной деятельности академических сотрудников, которые не попадают в понятие эффективности, уходят из предмета оценивания, а затем и поддержки. Результат — снижение мотивации НПП и фокусировка работы только по оцениваемым университетом направлениям: *«Мне пришлось участвовать во время прохождения по конкурсу не на предварительных слушаниях, а уже в финале. Это было больше похоже на порку публичную. У любого преподавателя могут найтись проблемные места. Любой преподаватель в глазах руководства не идеальный. Если у человека хорошая публикационная активность, то у него недостаточно привлечено финансов. Или много привлек финансов, но мало написал статей. Постоянно что-нибудь находится: если финансы привлек, статьи выполнил, то грант не выиграл. Неприятно, конечно. После этого желания работать нет, тебя не ценят, ты не нужен»* (НПП).

Выработка стратегий развития организаций высшего образования, согласно методологии стратегического планирования, должна базироваться на глубоком анализе их внутренней и внешней среды. Научно-педагогические сотрудники, как «элемент № 1», безусловно, должны быть включены в стратегический анализ ресурсного обеспечения на всех уровнях управления университетом. Как показало наше исследование, анализ ресурсности НПП в том или ином виде проводится в региональных университетах, но не носит стратегического характера — в нем отсутствуют системность, регулярность и проблемная ориентированность.

Важный признак стратегического анализа ресурсности НПП — «пригодность» полученных результатов для прогнозирования развития человеческо-

го капитала вуза в перспективе пяти и более лет. Доминирующий сегодня в университетском управлении количественный подход дает объективный срез кадровой обеспеченности, показывая актуальное состояние, но не потенциал «на будущее». Такой подход захватывает только верхушку «айсберга» (параметры ресурсности, которые «привязаны» к конъюнктурным показателям эффективности университета), но не более глубокие и скрытые пласты ресурсности НПП, из которых в будущем произрастает эта эффективность.

Сложившийся подход к оцениванию ресурсности НПП можно идентифицировать с позиций административной (менеджеральной) парадигмы: «новый менеджериализм» базируется на количественной оценке при принятии управленческих решений и позитивно воспринимается не академическим, а управленческим персоналом, поскольку существенно облегчает его работу и легитимизирует перераспределение ресурсов между академическими сотрудниками и научными группами [6. С. 15]. Теоретические интерпретации П. Бурдье форм капитала и их конвертации позволяют рассмотреть последствия сложившего административного подхода в контексте социальной структуры вузов. Не только достижения (результаты деятельности), но и ресурсы (потенциал) НПП предопределяют статус академических работников во внутривузовской структуре, поэтому неадекватный подход влечет за собой не только недооценку ресурсности НПП, но и ее обесценивание за счет игнорирования важнейших с точки зрения НПП элементов их потенциала, определяющей их дальнейшую деятельность и позиции в вузе, а также вследствие отсутствия мер по активизации (мобилизации) и развитию этих элементов.

Казалось бы, объективная оценка НПП, выраженная в формализованных показателях, должна обеспечивать возможности карьерного роста и способствовать назначению справедливого срока трудового контракта. В реальности же она не может гарантировать устойчивые и долгосрочные позиции НПП и даже создает предпосылки для прекаризации и маргинализации. НПП в результате таких управленческих практик превращаются почти в «одномерных людей», в которых востребованы только определенные качества. Выражаясь метафорически, административный подход к оцениванию стимулирует «накачивание» только тех ресурсных «мышц», которые нужны для конкурса «академических бодибилдеров».

Как правило, концепцию «нового академического менеджериализма» поддерживает управленческий персонал вузов [3; 31], однако наши эмпирические данные говорят не только о негативном отношении НПП к данной концепции, но и о неоднозначном мнении части представителей управления в региональных вузах. Хотя это мнение менее критичное и более взвешенное, чем у НПП, оно свидетельствует о готовности университетского менеджмента пересматривать инструменты оценивания. Возможно, понимание ресурсного неравенства в высшем образовании и ресурсные дефициты региональных ву-

зов служат источником такой установки и будут способствовать разработке и внедрению сбалансированного качественно-количественного подхода, который обладает потенциалом для раскрытия и наиболее полной реализации возможностей НПП.

Информация о финансировании

Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 23-28-00028, <https://rscf.ru/project/23-28-00028/>

Примечания

- (1) Указ Президента РФ «О стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» от 28.02.2024 № 145 // URL: <http://kremlin.ru/acts/news/73579>.
- (2) The State of Scientific Research Productivity. November 2021 // URL: <https://www.emdgroup.com/content/dam/web/corporate/non-images/scientific-research-productivity/us/Scientific-Research-Productivity-White-Paper-NA.pdf>.
- (3) Характеристика системы высшего образования Уральского федерального округа // URL: https://monitoring.miccedu.ru/iam/2023/_vpo/material.php?type=1&id=5.
- (4) В транскриптах представители университетского управления обозначены буквой «У», представители научно-педагогических работников — «НПП».

Библиографический список

1. *Абрамо Д.* Библиометрическая оценка результативности научно-исследовательской работы: к чему мы пришли? // Вопросы образования. 2017. № 1.
2. *Акоев М.А., Валеева М.В., Яблоков Е.Б.* Концентрация человеческого капитала в исследовательских университетах как основа конкурентоспособности образовательных систем и ее отражение в глобальных рейтингах университетов // Управление наукой: теория и практика. 2021. Т. 3. № 2.
3. *Барков С.А., Маркеева А.В., Гавриленко О.В.* Инновационная бюрократия в управлении высшим образованием // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2024. Т. 24. № 1.
4. *Герасимова О.Я., Михалкина Е.В., Скачкова Л.С.* Вовлеченность в академической сфере как современный тренд и способ удержания аспирантов и научно-педагогических работников // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. № 4.
5. *Губа К.С.* Publish or perish, или развенчание меритократии в науке // Вопросы образования. 2011. № 3.
6. *Дежнина И.Г.* Научная политика в ведущих российских университетах: эффекты «нового менеджериализма» // Университетское управление: практика и анализ. 2020. Т. 24. № 3.
7. *Зайцева Е.В., Запарий В.В., Коробейникова А.П., Бусыгина И.С.* Кадровый потенциал вуза. Екатеринбург, 2011.
8. *Зборовский Г.Е., Амбарова П.А.* Научно-педагогические работники как социальная общность в меняющихся условиях академического развития // Образование и наука. 2022. Т. 24. № 5.
9. *Зборовский Г.Е., Амбарова П.А.* Ресурсность научно-педагогического сообщества: административный и мобилизационный подходы к анализу // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2022. Т. 22. № 4.
10. *Ильин В.И.* «Человеческий капитал» как категория качественной социологии // Социологические исследования. 2023. № 3.
11. *Калгин А.С., Калгина О.В., Лебедева А.А.* Оценка публикационной активности как способ измерения результативности труда ученых и ее связь с мотивацией // Вопросы образования. 2019. № 1.

12. *Кириченко И.В., Шелюбская Н.В.* Система оценки качества научных исследований в странах Европы // Университетское управление: практика и анализ. 2019. Т. 23. № 4.
13. *Колычев В.Д., Буданов Н.А.* Вовлеченность студентов и научно-педагогических работников как показатель оценки корпоративной культуры и инструмент формирования кадрового резерва вуза // Высшее образование в России. 2022. Т. 31. № 2.
14. *Котляров И.Д.* Научная работа профессорско-преподавательского состава: управление продуктивностью // Труд и социальные отношения. 2010. № 4.
15. *Литвинова Л.И.* Факторы научной продуктивности и проблемы ее оценки // Университетское управление: практика и анализ. 2018. Т. 22. № 1.
16. *Ниязова М.В.* Индивидуальная научная продуктивность vs новый менеджериализм в академических исследованиях // Университетское управление: практика и анализ. 2021. Т. 25. № 2.
17. *Шибанова Е.Ю.* Политика NPM в высшем образовании: обзор влияния «нового государственного управления» на эффективность и производительность вузов // Вопросы образования. 2023. № 2.
18. *Abubakar B., Oluwade D., Ibrahim U.* Evaluating the effects of human capital development on employee retention in Nigerian universities // Journal of Human Resource and Sustainability Studies. 2022. No. 10.
19. *Carvalho T.* New public management and the academic profession // The International Encyclopedia of Higher Education Systems and Institutions. Dordrecht, 2020.
20. *Destari D.* Analysis the quality of human resources and the effectiveness of higher education management on student academic performance at universities in Samarinda, East Kalimantan // Eastasouth Journal of Learning and Educations. 2023. Vol. 1. No. 3.
21. European Commission/EACEA/Eurydice: Modernization of Higher Education in Europe: Academic Staff — 2017. Luxembourg, 2017.
22. *Fetherston C., Fetherston A., Batt S., Sully M., Wei R.* Wellbeing and work-life merge in Australian and UK academics // Studies of Higher Education. 2021. Vol. 46.
23. *García-Carbonell N., Guerrero-Alba F., Martín-Alcázar F., Sánchez-Gardey G.* Academic human capital in universities: Definition and proposal of a measurement scale // Science and Public Policy. 2021. Vol. 48. No. 6.
24. *Kallio K.M., Kallio T.J.* Management-by-results and performance measurement in universities — implications for work motivation // Studies in Higher Education. 2014. Vol. 39. No. 4.
25. *Levina Yu., Bodina A.E., Artemova G.E., Kiryakova V.A., Matvievsкая G.E., Kriskovets N.T., Ogorodnikova V., Kashina G.S.* University intellectual capital formation and development // Humanities & Social Sciences Reviews. 2019. Vol. 7. No. 4.
26. *Lentjushenkova O.* Human capital development at higher education institutions // Economics and Culture. 2021. Vol. 18. No. 2.
27. *Martin-Sardesi A., Guthrie J.* Human capital loss in an academic performance measurement system // Journal of Intellectual Capital. 2018. Vol. 19. No. 1.
28. *Martin-Sardesai A., Irvine H., Tooley S., Guthrie J.* Accounting for research: Academic responses to research performance demands in an Australian university // Australian Accounting Review. 2017. Vol. 27. No. 3.
29. *McCormack C., Schönwetter D.J., Ruge G., Kennelly R.* Promoting university teacher resilience through teaching philosophy development // Canadian Journal for the Scholarship of Teaching and Learning. 2023. Vol. 14. No. 1.
30. *Prakhov I., Rudakov V.* The Determinants of Faculty Pay in Russian Universities: Incentive Contracts. Education Working Papers BRP 47/EDU/2018.
31. *Söderlind J., Geschwind L.* Making sense of academic work: The influence of performance measurement in Swedish universities // Policy Reviews in Higher Education. 2019. Vol. 3. No. 1.

32. *Veltri S., Puntillo P.* On intellectual capital management as an evaluation criterion for university managers: A case study // *Journal of Management and Governance*. 2020. No. 24.
33. *Zainab H., Aminu U.M., Jimoh M.I.* Research and publication productivity of academic staff of Auchi Polytechnic, Auchi, Edo State, Nigeria // *British Journal of Library and Information Management*. 2023. Vol. 3. No. 1.

DOI: 10.22363/2313-2272-2024-24-3-715-733

EDN: DTKNET

The practices of managerial assessment of the resources of the university academic staff*

G.E. Zborovsky, P.A. Ambarova

Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin,
Mira St., 19, Yekaterinburg, 620002, Russia

(e-mail: garoldzborovsky@gmail.com; borges75@mail.ru)

Abstract. The basis for the effective use and mobilization of the resources of the scientific-pedagogical staff (SPS) of Russian universities in the interests of their development are adequate approaches to assessment. The practices of the SPS assessment are a part of university management activities, and today these practices require critical analysis for identifying directions for their improvement. The relevance of this research task is determined by the lack of comprehensive knowledge about the resource potential of the academic staff of Russian universities and about the possibilities of this potential productive realization under the current resource constraints of the higher education. The article aims at presenting management approaches to assessing the SPS resources applied in regional universities and at identifying ways for their improvement. The empirical basis of the article is the sociological study conducted in 2023–2024 using semi-structured interviews with representatives of academic community (N = 40) and university management (N = 25) in the Ural Federal District. The authors focus on the shortcomings of the formalized approach to assessing the resources of the academic staff, which is mainly used in programs for the university development and is based on quantitative metrics and limited information base (reports, statistical data, HR department certificates). The comparative analysis of the opinions of the academic and administrative staff showed a critical discrepancy between their ideas not only about the qualities and resources of the SPS but also about the efficiency of approaches used to assess them. The practical significance of the study lies in the explanation of the need for the integrated qualitative-quantitative approach to assess resources of the academic staff based on the principle of “necessary and sufficient”. This approach allows to reveal all critical points in the academic staff state and development and to ensure the speed and validity of decisions in the university HR management.

Key words: resources of academic staff; university management; assessment of resources; efficiency of assessment; development programs; regional universities

Funding

The research was carried out at the expense of a grant from the Russian Science Foundation № 23-28-00028, <https://rscf.ru/project/23-28-00028/>

* © G.E. Zborovsky, P.A. Ambarova, 2024

The article was submitted on 12.04.2024. The article was accepted on 14.06.2024.

References

1. Abramov D. Bibliometricheskaja otsenka rezultativnosti nauchno-issledovatel'skoj raboty: k chemu my prishli? [Bibliometric evaluation of the research work: What did we end up with?]. *Voprosy Obrazovanija*. 2017; 1. (In Russ.).
2. Akoev M.A., Valeeva M.V., Yablokov E.B. Kontsentratsija chelovecheskogo kapitala v issledovatel'skikh universitetah kak osnova konkurentosposobnosti obrazovatel'nyh sistem i ee otrazhenie v global'nyh rejtingah universitetov [Concentration of human capital in research universities as the basis of education systems competitiveness and its reflection in global university rankings]. *Upravlenie Naukoy: Teorija i Praktika*. 2021; 3 (2). (In Russ.).
3. Barkov S.A., Markeeva A.V., Gavrilenko O.V. Innovatsionnaja bjurokratija v upravlenii vysshim obrazovaniem [Innovative bureaucracy in the higher education management]. *RUDN Journal of Sociology*. 2024; 24 (1). (In Russ.).
4. Gerasimova O.Ya., Mikhalkina E.V., Skachkova L.S. Vovlechnost v akademicheskoj sfere kak sovremennyj trend i sposob uderzhanija aspirantov i nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov [Academic engagement as a contemporary trend and method for keeping PhD students and academic staff]. *Gosudarstvennoe i Munitsipalnoe Upravlenie. Uchenye Zapiski*. 2020; 4. (In Russ.).
5. Guba K.S. Publish or perish, ili razvenchanie meritokratii v nauke [Publish or perish, or debunking meritocracy in science]. *Voprosy Obrazovanija*. 2011; 3. (In Russ.).
6. Dezhina I.G. Nauchnaja politika v vedushchih rossijskikh universitetah: efekty "novogo menedzherializma" [Scientific policy of leading Russian universities: Effects of the "new managerialism"]. *Universitetskoe Upravlenie: Praktika i Analiz*. 2020; 24 (3). (In Russ.).
7. Zajtseva E.V., Zapary V.V., Korobejnikova A.P., Busygina I.S. *Kadrovyy potentsial vuza* [Human Resources Potential of the University]. Yekaterinburg; 2011. (In Russ.).
8. Zborovsky G., Ambarova P. Nauchno-pedagogicheskie rabotniki kak sotsialnaya obshchnost v menyayushchihsya usloviyah akademicheskogo razvitiya [Research-pedagogical staff as a social community under the changing conditions of academic development]. *Obrazovaniye i Nauka*. 2022; 24 (5). (In Russ.).
9. Zborovsky G.E., Ambarova P.A. Resursnost nauchno-pedagogicheskogo soobshchestva: administrativny i mobilizatsionny podkhody k analizu [Resources of the research-pedagogical community: Administrative and mobilization approaches]. *RUDN Journal of Sociology*. 2022; 22 (4). (In Russ.).
10. Il'in V.I. "Chelovecheskiy kapital" kak kategorija kachestvennoj sotsiologii ["Human capital" as a category of qualitative sociology]. *Sotsiologicheskie Issledovanija*. 2023; 3. (In Russ.).
11. Kalgin A.S., Kalgina O.V., Lebedeva A.A. Otsenka publikatsionnoj aktivnosti kak sposob izmerenija rezultativnosti truda uchenykh i ee svjaz s motivatsiej [Evaluation of publication activity as a way to measure the efficiency of the research work and its relationship with motivation]. *Voprosy Obrazovanija*. 2019; 1. (In Russ.).
12. Kirichenko I.V., Sheljubskaja N.V. Sistema otsenki kachestva nauchnykh issledovanij v stranah Evropy [System for evaluating the quality of scientific research in European countries]. *Universitetskoe Upravlenie: Praktika i Analiz*. 2019; 23 (4). (In Russ.).
13. Kolychev V.D., Budanov N.A. Vovlechnost studentov i nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov kak pokazatel otsenki korporativnoj kultury i instrument formirovaniya kadrovogo rezerva vuza [Students and academic staff engagement as an indicator for assessing corporate culture and a tool for forming the university personnel reserve]. *Vysshее Obrazovanie v Rossii*. 2022; 31 (2). (In Russ.).
14. Kotljarov I.D. Nauchnaja rabota professorsko-prepodavatelskogo sostava: upravlenie produktivnostiju [Research work of the academic staff: Productivity management]. *Trud i Sotsialnye Otnoshenija*. 2010; 4. (In Russ.).

15. Litvinova L.I. Faktory nauchnoj produktivnosti i problemy ee otsenki [Factors of academic productivity and issues of its measurement]. *Universitetskoe Upravlenie: Praktika i Analiz*. 2018; 22 (1). (In Russ.).
16. Nijazova M.V. Individualnaja nauchnaja produktivnost vs novy menedzherializm v akademicheskikh issledovanijah [Individual research productivity vs new managerialism in academic research]. *Universitetskoe Upravlenie: Praktika i Analiz*. 2021; 25 (2). (In Russ.).
17. Shibanova E.Yu. Politika NPM v vysshem obrazovanii: obzor vlijanija “novogo gosudarstvennogo upravlenija” na effektivnost i proizvoditelnost vuzov [NPM policy in the higher education: A review of the “new state management” impact on universities’ efficiency and productivity]. *Voprosy Obrazovanija*. 2023; 2. (In Russ.).
18. Abubakar B., Oluwade D., Ibrahim U. Evaluating the effects of human capital development on employee retention in Nigerian universities. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. 2022; 10.
19. Carvalho T. New public management and the academic profession. *The International Encyclopedia of Higher Education Systems and Institutions*. Dordrecht; 2020.
20. Destari D. Analysis the quality of human resources and the effectiveness of higher education management on student academic performance at universities in Samarinda, East Kalimantan. *Eastasouth Journal of Learning and Educations*. 2023; 1 (3).
21. European Commission/EACEA/Eurydice: *Modernization of Higher Education in Europe: Academic Staff*. Luxembourg; 2017.
22. Fetherston C., Fetherston A., Batt S., Sully M., Wei R. Wellbeing and work-life merge in Australian and UK academics. *Studies of Higher Education*. 2021; 46.
23. García-Carbonell N., Guerrero-Alba F., Martín-Alcázar F., Sánchez-Gardey G. Academic human capital in universities: Definition and proposal of a measurement scale. *Science and Public Policy*. 2021; 48 (6).
24. Kallio K.M., Kallio T.J. Management-by-results and performance measurement in universities — implications for work motivation. *Studies in Higher Education*. 2014; 39 (4).
25. Levina Yu., Bodina A.E., Artemova G.E., Kiryakova V.A., Matvievskaya G.E., Kriskovets N.T., Ogorodnikova V., Kashina G.S. University intellectual capital formation and development. *Humanities & Social Sciences Reviews*. 2019; 7 (4).
26. Lentjushenkova O. Human capital development at higher education institutions. *Economics and Culture*. 2021; 18 (2).
27. Martin-Sardesi A., Guthrie J. Human capital loss in an academic performance measurement system. *Journal of Intellectual Capital*. 2018; 19 (1).
28. Martin-Sardesai A., Irvine H., Tooley S., Guthrie J. Accounting for research: Academic responses to research performance demands in an Australian university. *Australian Accounting Review*. 2017; 27 (3).
29. McCormack C., Schönwetter D.J., Ruge G., Kennelly R. Promoting university teacher resilience through teaching philosophy development. *Canadian Journal for the Scholarship of Teaching and Learning*. 2023; 14 (1).
30. Prakhov I., Rudakov V. *The Determinants of Faculty Pay in Russian Universities: Incentive Contracts*. Education Working Paper: BRP 47/EDU/2018.
31. Söderlind J., Geschwind L. Making sense of academic work: The influence of performance measurement in Swedish universities. *Policy Reviews in Higher Education*. 2019; 3 (1).
32. Veltri S., Puntillo P. On intellectual capital management as an evaluation criterion for university managers: A case study. *Journal of Management and Governance*. 2020; 24.
33. Zainab H., Aminu U.M., Jimoh M.I. Research and publication productivity of academic staff of Auchi Polytechnic, Auchi, Edo State, Nigeria. *British Journal of Library and Information Management*. 2023; 3 (1).