

Вовлечённость студентов и НПР как показатель оценки корпоративной культуры и инструмент формирования кадрового резерва вуза

Научная статья

DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-2-42-57

Колычев Владимир Дмитриевич – канд. техн. наук, доцент, начальник отдела, Kolychev@mephi.ru

Буданов Николай Александрович – аналитик отдела, NAVudanov@mephi.ru

Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Москва, Россия

Адрес: 115409, г. Москва, Каширское шоссе, 31

Аннотация. Анализируются результаты измерения параметров вовлечённости студентов и научно-педагогических работников вуза. На основе опыта ведущих консалтинговых компаний в НИЯУ МИФИ разработана технология оценки этих параметров, применяемая для измерения уровня эмоционального состояния персонала. Особенностью разработанных методов оценки параметров вовлечённости является возможность практического применения результатов аналитического исследования для последующего принятия управленческих решений, а также использование предлагаемого подхода учреждениями высшего образования. Оценка параметров ориентирована на решение задач повышения конкурентоспособности вуза за счёт совершенствования ключевых направлений, существенно влияющих на развитие корпоративной культуры: управление эффективностью деятельности, возможность профессионального и карьерного роста и развития персонала, формирование адаптивных механизмов вознаграждения и признания, развитие методов эффективной коммуникации, совершенствование принимаемых решений в сфере инфраструктурного обеспечения, развитие кадрового резерва и механизмов адаптации и привлечения молодых сотрудников. Методы оценки параметров вовлечённости формируются с учётом лучших практик отечественных и зарубежных высокотехнологичных корпораций и компаний, включая опыт ГК «Росатом». Результаты оценки этих параметров рассматриваются как инструменты повышения результативности и эффективности деятельности вуза за счёт совершенствования корпоративной культуры университета и формирования кадрового резерва высокопотенциальных сотрудников вуза.

Ключевые слова: вовлечённость, параметры вовлечённости, научно-педагогические работники (НПР), бенчмарк, вознаграждение, признание, фокус-группы, воркшоп, анализ влияния факторов, эффективная коммуникация, коммуникационный семинар, корпоративная культура, кадровый резерв

Для цитирования: Колычев В.Д., Буданов Н.А. Вовлечённость студентов и научно-педагогических работников как показатель оценки корпоративной культуры и инструмент

формирования кадрового резерва вуза // Высшее образование в России. 2022. Т. 31. № 2. С. 42–57. DOI: 10.31992/0869-3617-2021-31-2-42-57

Student and Research and Teaching Staff Engagement as an Indicator of Corporate Culture Assessment and a Tool for University's Personnel Reserve Formation

Original article

DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-2-42-57

Vladimir D. Kolychev – Cand. Sci. (Engineering), Assoc. Prof., Head of the division, Kolychev@mephi.ru

Nikolay A. Budanov – Analyst, postgraduate student, NABudanov@mephi.ru

National Research Nuclear University MEPhI, Moscow, Russia

Address: 31, Kashirskoye highway, Moscow, 115409, Russian Federation

Abstract. The article analyzes the results of measuring the parameters of the engagement of students and research and teaching staff of the university. Based on the experience of the leading consulting companies, MEPhI has developed a technology for assessing the engagement parameters used to measure the level of emotional state of personnel. A special feature of the developed methods for assessing the engagement parameters is the possibility of practical application of the results of analytical research for subsequent management decision-making, as well as the use of the proposed approach by the organizations of higher education. The assessment of the parameters of engagement is focused on solving the problems of increasing the competitiveness of the university by improving the key areas affecting the development of corporate culture: performance management, the possibility of personnel professional development and career growth, the creation of adaptive mechanisms of remuneration and recognition, the development of effective communication methods, improvement of decision-making in the field of infrastructure support, the development of a personnel reserve and mechanisms for adaptation and attraction of young employees. The developed methods for assessing the parameters of engagement incorporate the best practices of domestic and foreign high-tech companies, including the experience of Rosatom State Corporation. The results of the engagement parameters assessment are considered as tools for carrying out work to raise the University performance due to improving the University corporate culture and forming high-potential personnel reserve.

Keywords: engagement, engagement parameters, research and teaching staff, benchmark, remuneration, recognition, focus groups, workshop, factor impact analysis, effective communication, communication seminar, corporate culture, personnel reserve

Cite as: Kolychev, V.D., Budanov, N.A. (2022). Student and Research and Teaching Staff Engagement as an Indicator of Corporate Culture Assessment and a Tool for University's Personnel Reserve Formation. *Vyshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. 2022. Vol. 31, no. 2, pp. 42-57, doi: 10.31992/0869-3617-2022-31-2-42-57 (In Russ., abstract in Eng.).

Введение

Измерение вовлечённости рассматривается в последнее время [1–4] как один из эффективных инструментов оценивания благополучия сотрудников организации, если

иметь в виду разнообразные настраиваемые параметры и факторы исследования внутри организации [5]. Проведение масштабного анкетирования научно-педагогических работников и студентов в университете по-

зволяется сформировать согласованную программу действий по трансформации корпоративной культуры, а также ряда практик и политик в сфере инфраструктуры, системы мотивации и адаптации, привлечения высокопотенциальных сотрудников и специалистов [6] с внешнего рынка труда. Использование системы лучших практик и бенчмарков высокотехнологичных компаний позволяет обоснованно и взвешенно подойти к оцениванию параметров развития организации, особенно в связи с усилением влияния факторов цифровизации, функционирования в условиях, вызванных ограничениями COVID-19, изменением режима и способа взаимодействия персонала, а также студентов с преподавателями.

В НИЯУ МИФИ совместно с ведущими консалтинговыми компаниями на регулярной основе выполняются исследования в области управления кадровой политикой [2], а также измерение показателя вовлечённости студентов и НПР университета как одного из основных индикаторов, определяющих уровень развития корпоративной культуры. В исследованиях принимает участие значительное количество респондентов двух фокусных групп – НПР структурных подразделений московской площадки НИЯУ МИФИ и филиалов университета и студентов, что обеспечивает репрезентативность проводимых опросов.

В НИЯУ МИФИ разработаны анкеты для проведения опроса с целью измерения уровня вовлечённости студентов и НПР с учётом факторов трудоустройства студентов, баланса работы и личного времени сотрудников, ограничений, связанных с COVID-19, взаимодействия с коллегами, руководством подразделений и одноклассниками, уровня социальной обеспеченности и удовлетворённости инфраструктурой. Набор перечисленных выше параметров, численное значение которых определяется на основе анкетного опроса, имеет значение с точки зрения выбора направлений развития вуза, а также трансформации текущей корпоративной культуры

в направлении формирования культуры успеха и согласия. Проведённое аналитическое исследование позволило выявить необходимость совершенствования ряда ключевых направлений как в текущей деятельности, так и в стратегической перспективе.

Под понятием вовлечённости понимается физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние студентов и научно-педагогических работников (НПР), которое мотивирует их выполнять реализуемый набор функциональных обязанностей, наиболее эффективно (принимая во внимание баланс рабочего и свободного времени), а студентов – достигать наилучших результатов в образовательной, учебно-научной и исследовательской деятельности, соблюдая баланс учёбы и личной жизни [1].

Термин «вовлечённость» ввёл одним из первых в своих трудах социальный психолог В. Кан, который рассматривал личную вовлечённость (*personal engagement*) как ситуацию, в которой «индивиды включают или исключают своё личное “я” при реализации трудовых функций» [2; 7]. С социологической точки зрения вовлечённость представляется в формате многомерной мотивационной концепции, в рамках которой сотрудник организации вносит вклад физической, умственной и эмоциональной энергии в процесс выполнения им трудовой деятельности [8; 9].

Концепция вовлечённости в настоящее время является востребованной, особенно в корпоративной среде, в связи с формированием инструментальных средств анализа благополучия сотрудников и исследованием параметров развития современной социально ориентированной организации, механизмов адаптации и социализации [9–11]. Исследования, нацеленные на анализ *параметров вовлечённости*, реализуются и в университетской среде в связи с решением задач формирования кадрового потенциала и развития корпоративной культуры вуза [12].

При формировании численной оценки параметров используются базовые обобщённые факторы: «говорит», «остаётся», «стре-



Рис. 1. Зависимость между результатами деятельности организации и категориями удовлетворённости, приверженности (лояльности) и вовлечённости

Fig. 1. The dependence between the results of the organization's activities and the categories of satisfaction, commitment (loyalty) and engagement

мится», позволяющие определить уровень вовлечённости студентов и НПП [1; 11; 13]. Базовые обобщённые факторы детализируются через ряд индикативных параметров, определяемых в соответствии с особенностями функционирования вуза. Выделенный набор индикативных параметров используется в дальнейшем при разработке опросных анкет для респондентов – студентов и НПП. С целью определения влияния на индикатор вовлечённости используется следующий набор параметров: взаимодействие, клиентоориентированность, самостоятельность, уважение и принятие, высшее руководство, непосредственный руководитель, бренд работодателя, карьера и развитие, управление эффективностью, вознаграждение и признание, управление талантами, баланс работы и личной жизни, содержание работы [1; 3; 11; 13; 14].

Благодаря использованию системы онлайн-опросов и разработанного набора анкет для студентов и научно-педагогических работников оказывается возможным вы-

числить параметры вовлечённости для различных групп респондентов, идентифицировав точки роста и направления развития, совершенствования актуальных и наиболее востребованных процессов в университете за счёт применения методов факторного и корреляционного анализа, а также моделей, методов и технологий проведения социологических исследований [1; 2; 10; 12].

Методические аспекты исследования

Реализуемые в последнее время исследования демонстрируют сильную корреляцию вовлечённости с результатами и бизнес-показателями деятельности предприятия [3; 11; 15], в случае с предприятиями корпоративного сегмента [13; 15] подобными индикативными показателями служат: чистый приведенный доход бизнес-проектов, рост производительности труда, выход на международные рынки сбыта продукции, текучесть и ротация кадров, индекс потребительской лояльности [4; 5; 16] и т.д. По аналогии с предприятиями промышленного

Таблица 1

Параметры вовлечённости научно-педагогических работников и студентов

Table 1

Parameters of engagement of research and teaching staff and students

Оценка основных факторов рабочей среды НПП, в том числе:	Оценка условий обучения студентов в университете, в том числе:
Восприятие бренда университета	Интерес к учёбе
Отношение к существующей системе мотивации	Взаимодействие с преподавателями и руководством подразделений
Наличие возможностей профессионального развития	Наличие возможностей трудоустройства после окончания обучения
Оценка уровня взаимодействия с руководителями подразделений	Наличие мотивации для достижения высоких результатов в учёбе
Оценка инфраструктуры и кампуса университета	



Рис. 2. Параметры для анализа и измерения показателя вовлечённости студентов и НПП в НИЯУ МИФИ

Fig. 2. Parameters for the analysis and measurement of student and research and teaching staff engagement indicator in the NRNU MEPhI

и корпоративного сектора оказывается возможным сформировать набор индикаторов, отражающих эффективность деятельности образовательной организации, например, таких как трудоустройство выпускников, качество кампусной политики, социального обеспечения и инфраструктуры университета, скорость протекания процессов, позиционирование в системе региональных и международных рейтингов и др. На *рисунке 1* представлена зависимость между результатами деятельности университета и кате-

гориями удовлетворённости, лояльности и вовлечённости [1; 11].

В *таблице 1* представлены параметры, отражающие степень развития корпоративной культуры университета, применяемые для оценки вовлечённости основных категорий респондентов – НПП [1; 11] и студентов [12; 14].

Параметры оценки вовлечённости могут быть определены на основе анализа ответов респондентов на ключевые вопросы, соответствующие выделенным анализируемым факторам. На *рисунке 2* представлена связь

концепции вовлечённости и шести факторов (параметров) оценки вовлечённости: персонал, условия рабочей среды сотрудников и обучения студентов, возможности карьерного роста и развития сотрудников и трудоустройства студентов, качество условий труда, деятельность университета, вознаграждение и признание.

При разработке набора анкет для проведения опроса студентов и НПП необходимо учитывать, что каждому выделенному фактору (параметру), представленному на рисунке 2, соответствует основной базовый вопрос, ответ на который позволяет определить степень удовлетворённости отдельным фактором. НПП или студенты при прохождении анкетного опроса выражают степень своего согласия или несогласия с предлагаемыми утверждениями, занесёнными в анкету, при помощи шестибальной шкальной оценки («категорически не согласен», «не согласен», «скорее не согласен», «скорее согласен», «согласен», «полностью согласен»). В зависимости от ответов на сформулированные утверждения студент или научно-педагогический работник считается либо вовлечённым, либо невовлечённым. Уровнем вовлечённости студентов и НПП в университете считается процент вовлечённых студентов и научно-педагогических работников, прошедших исследование, в общей численности респондентов, прошедших анкетирование, который измеряется в диапазоне от 0% до 100%.

С методической точки зрения рекомендуется при исследовании вовлечённости обеспечить репрезентативный объём выборки опрашиваемых респондентов исходя из разработанных рекомендаций: обеспечить не менее 40% при штатной численности организации до 1000 чел., не менее 20% – при штатной численности организации от 1000 до 5000 чел., не менее 10% – при численности организации более 5000 чел.

При проведении измерения параметров вовлечённости реализуется следующий набор этапов (шагов), позволяющих получить объективную оценку состояния развитости

корпоративной культуры с учётом мнения различных категорий респондентов.

1. Планирование и организация проведения исследования, выбор категорий респондентов.

2. Разработка набора анкет для выбранных категорий респондентов и последующее их утверждение.

3. Проведение анкетирования: организация онлайн-опроса на платформе провайдера исследования или на собственной информационной платформе.

4. Интерпретация и верификация результатов, обработка данных, предполагающая перегруппировку и детализацию результатов по группам подразделений университета, а также выполнение корреляционного анализа параметров вовлечённости и удовлетворённости студентов и НПП в разрезе филиалов и групп филиалов. При оценке результатов исследования и с целью получения объективной и достоверной оценки выполняется верификационный анализ данных измерения, удаляются анкеты с идентичными заполненными ответами на вопросы, а также «сорные» анкеты, заполненные частично или с пропусками.

5. Формирование набора аналитических отчётов, подготовка выводов и формулирование рекомендаций по результатам проведённого анкетирования, включая анализ влияния различных факторов на вовлечённость, корреляционный межфакторный и межвопросный анализ, контент-анализ открытых ответов, повопросную детализацию в целом по университету, детализацию по срезам демографического блока (возраст, стаж, уровень должности, подразделения), а также сравнение с бенчмарками.

6. Вовлечение руководителей в работу с результатами: презентация полученных результатов, организация и проведение круглых столов и воркшопов.

7. Внедрение результатов исследования в практическую деятельность с привлечением различных категорий заинтересованных сторон, например, со стороны работодателей.

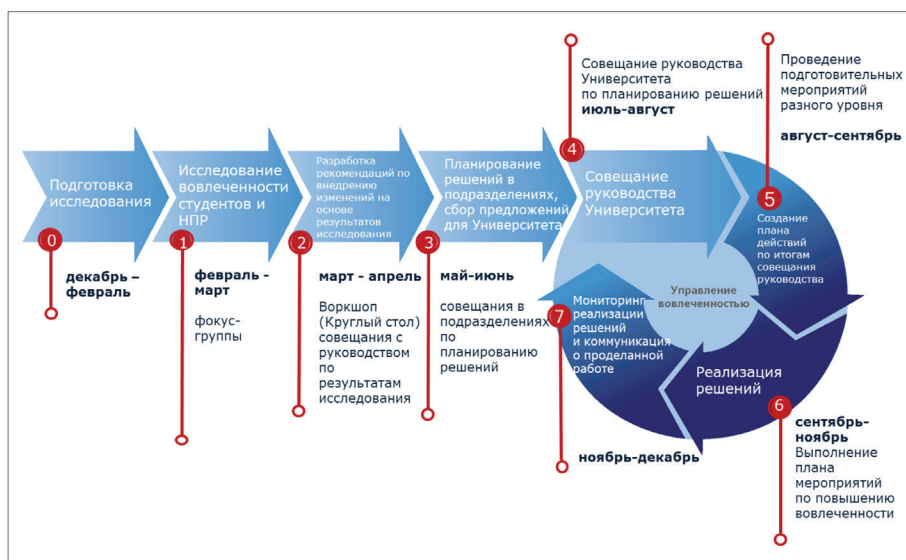


Рис. 3. Годичный цикл реализации исследования вовлечённости, управления результатами анализа и внедрения комплекса разработанных решений

Fig. 3. One-year implementation cycle of engagement research, management of results analysis and a set of developed solutions execution

Технология проведения исследования вовлечённости схематично может быть представлена в формате визуальной модели годового цикла работ по результатам реализации комплекса мероприятий и принятых решений, которая представлена на *рисунке 3*.

Итоговый анализ результатов измерения вовлечённости формируется после проведения воркшопа (круглого стола) по определению ключевых областей внимания, зон роста и развития, выделения проблемных процессов в университете и направлений совершенствования. Организация исследования позволяет сформировать выводы и рекомендации по обеспечению уровня вовлечённости, необходимого для реализации стратегических целей университета и достижения набора запланированных результатов [3; 5; 13; 15].

Анализ результатов и предложения по совершенствованию корпоративной культуры университета

С целью совершенствования корпоративной культуры НИЯУ МИФИ в рамках реализации приоритетных проектов и программ

развития в течение первого квартала 2021 г. совместно с консалтинговой компанией ООО «Аксис Менеджмент» организовано и проведено исследование вовлечённости студентов и НПР на московской площадке, а также и в обособленных структурных подразделениях университета. На *рисунке 4* представлены параметры и количественные характеристики выборки респондентов – участников проведённого анкетирования НПР на московской площадке и в детализации по филиалам.

На *рисунке 5* представлены количественные характеристики выборки участников проведённого анкетирования вовлечённости студентов.

Обобщённые характеристики респондентов – студентов и НПР, прошедших анкетирование на московской площадке и в обособленных структурных подразделениях, представлены на *рисунке 6*.

Методы измерения и методические подходы к исследованию основаны на использовании программного онлайн-инструментария при проведении анкетирования и

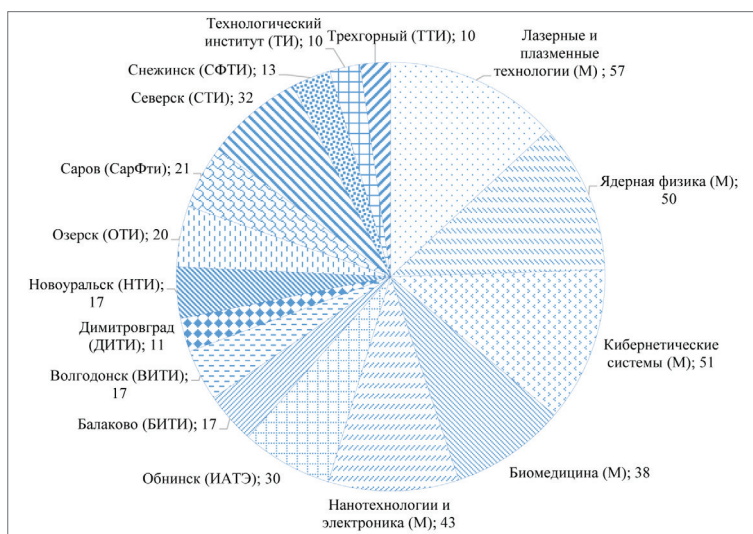


Рис. 4. Количество участников анкетирования из числа НПП с детализацией по структурным подразделениям университета

Fig. 4. The number of participants in the engagement survey among the research and teaching staff detailed by the structural divisions of NRNU MEPhI

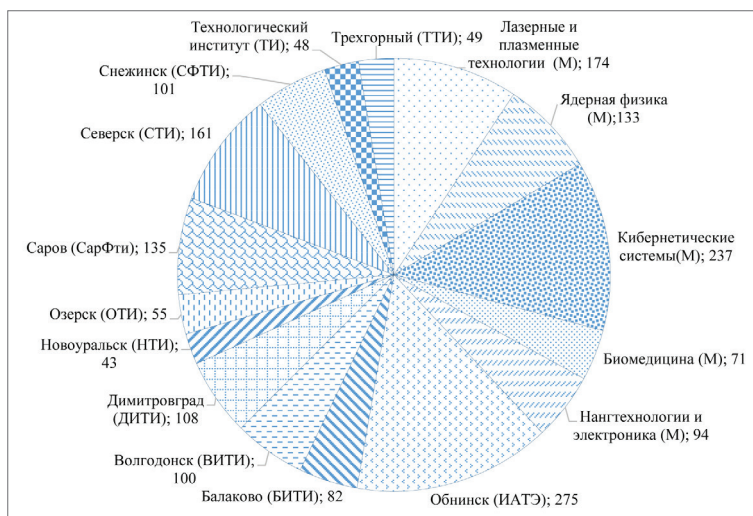


Рис. 5. Количество участников опроса из числа студентов с детализацией по структурным подразделениям университета

Fig. 5. The number of participants in engagement survey among the students detailed by structural units of NRNU MEPhI

анализа индикатора вовлечённости с учётом возможности формирования необходимой системы отчётов и аналитических разрезов.

Благодаря применению онлайн-инструментария оказалось возможным отслежи-

вать динамику изменения показателя вовлечённости для научно-педагогических работников НИЯУ МИФИ. На рисунке 7 представлены динамические характеристики индикатора вовлечённости в 2021 г. для

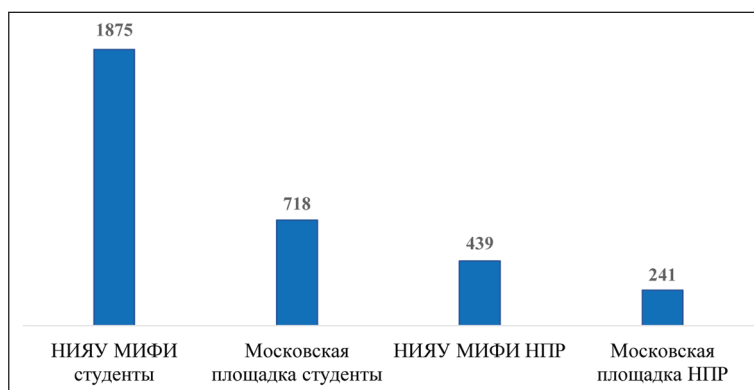


Рис. 6. Количество принявших участие в анкетировании в детализации по категориям респондентов
 Fig. 6. The number of respondents who took part in the survey detailed by categories of respondents

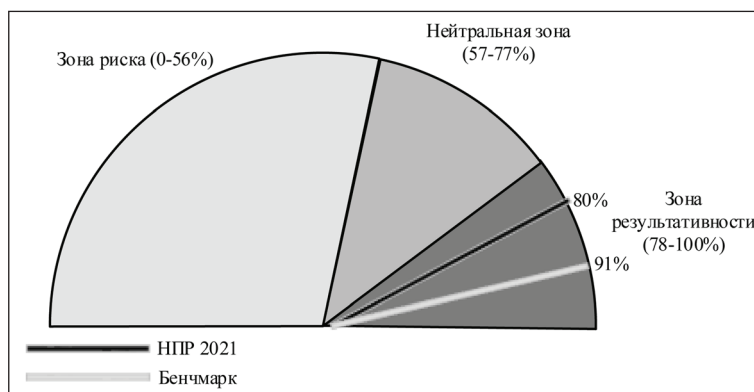


Рис. 7. Вовлечённость научно-педагогических работников НИЯУ МИФИ в 2021 г.
 Fig. 7. Engagement of research and teaching staff of the NRNU MPhI in 2021

категории «научно-педагогические работники» с учётом содержательной интерпретации соотношения значения индикатора с выделенной зоной значимости полученной числовой оценки; значение показателя вовлечённости для НПР находится в зоне результативности.

Методология проводимого измерения показателя позволяет получить распределение вовлечённых и невовлечённых респондентов в университете. Вычисление динамики распределения тех и других позволяет косвенно оценить эффективность работы с результатами измерения вовлечённости. Например, «пассивные» НПР могут быть соотнесены с категорией «вовлечённые» после разработки и внедрения в университете системы

мероприятий, связанных с развитием корпоративных политик управления, освоением необходимых практик взаимодействия с персоналом, оптимизации наиболее востребованных процессов. Также может наблюдаться и противоположная ситуация, при которой сотрудники могут быть соотнесены с группой «невовлечённых» при отсутствии необходимой системы мероприятий. На рисунке 8 представлено детализированное распределение респондентов по группам и по уровням параметра вовлечённости в 2021 г.

В ходе проведённого аналитического исследования сформированы результаты факторного анализа параметров при измерении вовлечённости, а также выполнено сопоставление полученных результатов с

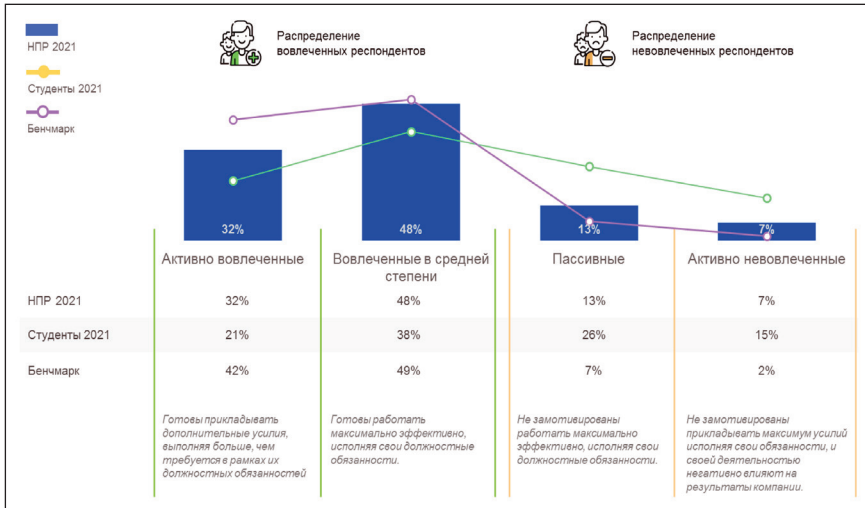


Рис. 8. Детализация распределения респондентов по группам по результатам измерения показателя «вовлечённость»

Fig. 8. Detailed respondents' distribution by the groups based on the results of the engagement indicator measurement

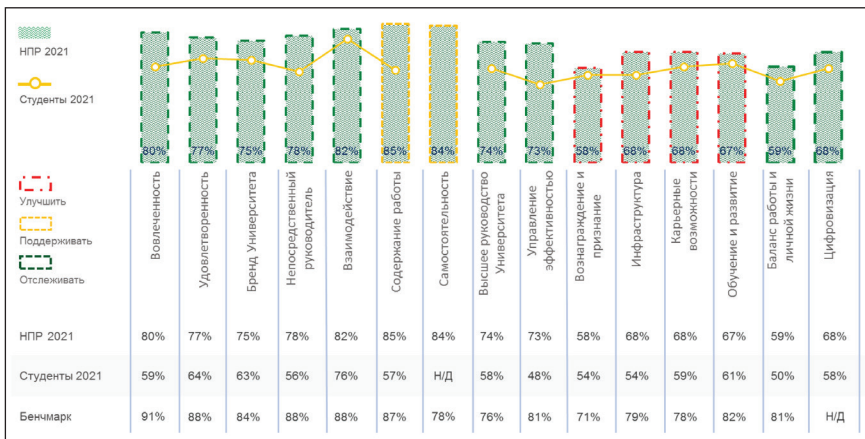


Рис. 9. Факторный анализ вовлечённости по группам респондентов

Fig. 9. Engagement factors analysis by respondent groups

доступными бенчмарками. Результаты проведённых вычислений и сопоставления представлены на рисунке 9.

Исходя из результатов проведённого параметрического анализа среди факторов, достигших наибольших положительных оценок со стороны респондентов, можно выделить: а) содержание работы; б) самостоятельность; в) взаимодействие и цифровизация университета.

При этом такие факторы, как вознаграждение и признание, инфраструктура, карьерные возможности, а также обучение и развитие – требуют ряда последующих улучшений с учётом разрабатываемого комплекса мероприятий и выделенных направлений совершенствования и развития.

В процессе выполнения работы по интерпретации результатов измерения параметров вовлечённости студентов и НПР

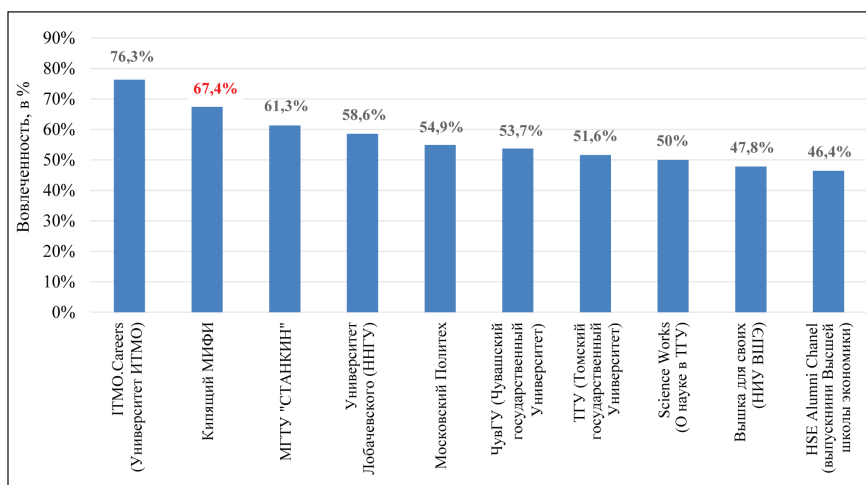


Рис. 10. Топ-10 вузов РФ по показателю вовлечённости (ER) в Telegram в 2021 г., %
 Fig. 10. Top 10 universities of the Russian Federation in the terms of engagement rate (ER) in Telegram in 2021, per cent

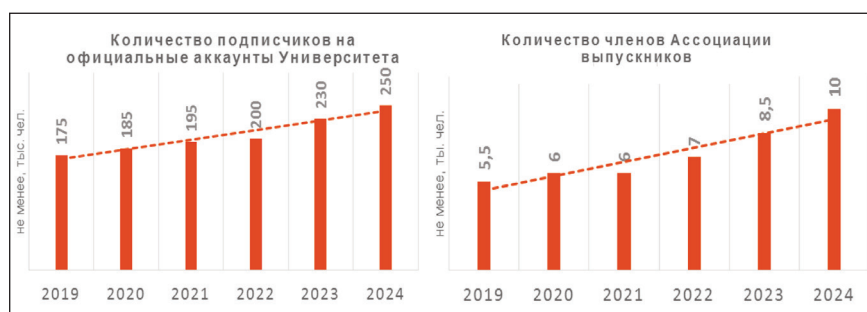


Рис. 11. Динамика роста количества подписчиков на официальные аккаунты и численности членов ассоциации выпускников

Fig. 11. The growth of the official University' accounts subscribers and the number of alumni association members

был проведён ряд мероприятий в формате фокус-групп, в рамках которых уточнялись значения факторов результативности со стороны респондентов. В итоговой фазе исследования проведён круглый стол с участием руководителей вуза, посвящённый анализу результатов и выработке рекомендаций по дальнейшему развитию и совершенствованию ряда направлений деятельности университета с учётом мнения фокус-групп.

Опираясь на результаты проведённых измерений и полученные значения факторов, оказывающих наиболее существенное влия-

ние на развитие корпоративной культуры НИЯУ МИФИ, выделен ряд направлений совершенствования [11; 13]: возможности карьерного и профессионального развития НПП, вознаграждение и признание НПП, управление эффективностью и интерес к учёбе студентов, восприятие преподавателей студентами, инфраструктура университета.

Для реализации комплекса предложений по развитию корпоративной культуры, сформированных в ходе исследования вовлечённости студентов и НПП НИЯУ МИФИ предложен ряд инфраструктурных решений и создан ряд структурных подраз-

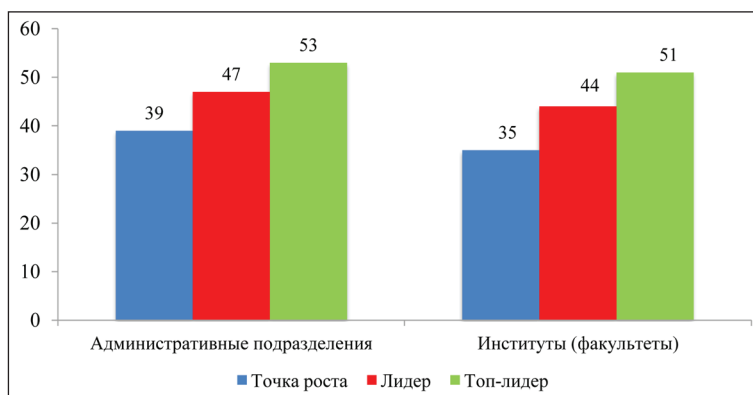


Рис. 12. Возрастной состав кадрового резерва НИЯУ МИФИ
 Fig. 12. Age structure of NRNU MEPhI personnel reserve

делений, которые будут заниматься решением задач повышения мотивации, адаптации и удержания талантливых и креативных студентов, привлечения высококвалифицированного персонала и преподавателей. В НИЯУ МИФИ открыт и успешно функционирует студенческий офис, предоставляющий возможности реализации креативных инновационных форматов коворкинг-взаимодействия студентов и сотрудников университета, которые позволяют ставить амбициозные цели и реализовать их в условиях трансформации инновационной инфраструктуры университета.

Расширение методов креативного взаимодействия студентов и сотрудников современного университета находит своё отражение не только в формате инфраструктурных изменений, но и в создании своего рода «точек кипения» в НИЯУ МИФИ. Группа «Кипящий МИФИ» занимает второе место среди вузов Российской Федерации по показателю вовлечённости в телеграм-канале; на рисунке 10 представлено место НИЯУ МИФИ в позиции Топ-10 университетов.

Развитие методов дистанционной работы и использование современных электронных образовательных платформ в учебном процессе способствуют расширению практик «Открытого лектория». Образовательные, дидактические и лекционные материалы размещаются на онлайн-платформе и в

YouTube-канале университета, запущен просветительский онлайн-марафон «Новое знание», реализуется ряд образовательных и научных интенсивов и инициатив, позволяющих вовлекать в деятельность НИЯУ МИФИ не только сотрудников и студентов, но и выпускников, ориентированных на приобретение современных цифровых компетенций, востребованных в высокотехнологичных отраслях. На рисунке 11 представлена динамика роста количества подписчиков на официальные аккаунты университета и числа членов ассоциации выпускников.

Прогнозные значения указанных выше показателей позволяют косвенно оценить уровень вовлечённости различных стейкхолдеров в деятельность университета, а также и степень развитости корпоративной культуры, основываясь на динамических характеристиках человекоцентричности и коммуникативности в НИЯУ МИФИ.

Принимая во внимание факторы мотивации, развития и адаптации новых сотрудников в НИЯУ МИФИ, мы развиваем и совершенствуем программу кадрового резерва, которая выступает в качестве инструмента формирования востребованных цифровых компетенций, приобретения гибких навыков (soft-skills), а также дополнительного привлечения молодых сотрудников на критически важные должности в университете. На рисунке 12 представлены возрастные харак-

теристики сотрудников, вовлечённых в разработку и реализацию программ повышения квалификации и развития управленческих и образовательных компетенций персонала НИЯУ МИФИ [2; 17–20].

Сформированный и подготовленный перечень решений в сфере развития корпоративной культуры университета позволит в ближайшей перспективе организовать слаженное взаимодействие структурных подразделений с целью реализации конкурентного преимущества, создающегося на основе вовлечения студентов и различных категорий сотрудников в деятельность НИЯУ МИФИ, позволяя сделать прорывные шаги в области развития внешних и внутренних коммуникаций, инфраструктурных изменений, молодёжной и кадровой политики, совершенствования схем и методов мотивации, формируя потенциал будущего роста и развития.

Заключение

Использование высокотехнологичных методов измерений и современного программного инструментария позволяет применять методологию корреляционного и факторного исследования с целью проведения перекрёстного анализа результатов оценки параметров вовлечённости с целью определения тенденций и перспектив развития образовательной организации с точки зрения конкурентоспособности, вложений в человеческий капитал [2; 10; 12], мотивации и развития персонала [16–19].

Предлагаемый в статье подход может быть использован образовательными организациями с целью исследования университетской среды, а также идентификации набора параметров, определяющих рост конкурентоспособности, развитие корпоративной культуры, формирование инструментов развития кадрового потенциала.

Принимая во внимание опыт проведённого исследования, мы предлагаем рассмотреть следующие шаги по трансформации корпоративной культуры, внедрению мето-

дов развития кадрового потенциала, измерению параметров вовлечённости студентов и НПП:

- внедрение культуры обратной связи, организацию системы регулярной обратной связи со студентами и сотрудниками в основных процессах;
- вовлечение научно-педагогических работников и студентов в разработку стратегического видения и перспектив развития университета, привлечение «хранителей» бренда и традиций университета в его развитие;
- разработка и реализация коммуникационной стратегии и совершенствование системы внутренних и внешних коммуникаций;
- привлечение перспективных молодых научно-педагогических работников на основе продвижения бренда работодателя университета и взаимодействия с промышленными партнёрами;
- дальнейшая цифровая трансформация университета, применение цифровых сервисов в различных процессах с целью адаптации новых сотрудников, а также формирования кадрового потенциала.

Исследование параметров вовлечённости позволяет, основываясь на системных принципах проведения социологического исследования, вырабатывать обоснованный комплекс мероприятий по развитию современной корпоративной культуры университета-лидера, работать в котором стремятся лучшие представители науки и образования, а обучаться мечтает самая талантливая молодёжь.

Литература

1. *Oehler K.* Модель вовлечённости сотрудников Kincentric (Aon Hewitt) // AXES. A Kincentric partner. URL: <https://axes.ru/articles/model-vo vlechennosti-sotrudnikov-aon-hewitt/> (дата обращения 19.01.2022).
2. *Колычев В.Д., Бударов Н.А.* Визуализация процессов управления эффективностью деятельности и оценки кадрового потенциала университета // Научная визуализация. 2021. Т. 13. № 5. С. 35–51. DOI: 10.26583/sv.13.5.04

3. *Самиянова Л.Ф.* Вовлечённость персонала как инструмент повышения качества в секторе услуг // *Universum: экономика и юриспруденция*. № 5 (80). 2021. С. 18–20. URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/11623> (дата обращения 19.01.2022).
4. *Голуб И.Н.* Вовлечённость персонала как ключевой фактор успеха компании // *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2020. № 8. С. 121–124. DOI: 10.23672/p3806-9133-6655y
5. *Черных А.С.* Вовлечённость персонала: содержание и управление // *Вестник современных исследований*. 2020. № 2-3 (32). С. 56–58. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42948080> (дата обращения 19.01.2022).
6. *Kbechoshvili I.* Job involvement: Organizational culture identity core // *Sciences of Europe*. 2020. № 50-3 (50) P. 3–6. URL: <https://www.europe-science.com/wp-content/uploads/2021/11/VOL-3-No-50-2020.pdf> (дата обращения 19.01.2022).
7. *Saks A.M.* Antecedents and Consequences of Employee Engagement // *Journal of Managerial Psychology*. 2006. Vol. 21. No. 7. P. 600–619. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02683940610690169>
8. *Sbuck B.* Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review // *Human Resource Development Review*. 2011. Vol. 10. No. 3. P. 304–328. DOI: 10.1177/1534484311410840
9. *Bakke A.B., Albrecht S.L., Leiter M.P.* Key Questions Regarding Work Engagement // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2011. Vol. 20. No. 1. P. 4–28. DOI: 10.1080/1359432X.2010.485352
10. *George J.M.* The Wider Context, Costs, and Benefits of Work Engagement // *European Journal of Work & Organizational Psychology*. 2011. No. 20. P. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.509924>
11. *Адэр К.* Мировые тренды в вовлечённости: ежегодный обзор 2020 // *AXES. A Kincentric partner*. URL: <https://axes.ru/articles/mirovye-trendy-v-vo vlechennosti-ezhegodnyy-obzor-2020/> (дата обращения 19.01.2022).
12. *Богданова Ю.В.* Влияние отношений «преподаватель – студент» и «студент – студент» на социальную вовлечённость учащихся // *Наука XXI века: актуальные направления развития*. № 1-1. 2021. С. 146–149. DOI: 10.46554/ScienceXXI-2021.02-1.1-pp.146
13. *Уфельманн В.Д., Белогруд И.Н.* Оценка реализации плана мероприятий по повышению уровня вовлечённости сотрудников // *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*. 2018. № 6 (112). С. 6. URL: <http://elib.fa.ru/art2018/bv1362.pdf> (дата обращения 19.01.2022).
14. *Михалкина Е.В., Скачкова Л.С., Герасимова О.Я.* Вовлечённость в академической сфере как современный тренд и способ удержания аспирантов и научно-педагогических работников // *Государственное и муниципальное управление. Учёные записки*. 2020. № 4. С. 52–60. DOI: 10.22394/2079-1690-2020-1-4-52-60
15. *Абрамов С.М., Панасюк О.И., Андреева Е.В.* Вовлечённость персонала как одно из базовых условий возобновления устойчивого экономического роста // *Russian Journal of Management*. 2020. Т. 8. № 4. С. 156–160. DOI: <https://doi.org/10.29039/2409-6024-2020-8-4-156-160>
16. *Громова Н.В.* Вовлечённость персонала – основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний // *Вестник российского экономического университета им. Г.В. Плеханова*. 2018. № 6 (102). С. 103–115. DOI: <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2018-6-103-115>
17. *Картов А.Б.* Вовлечённость в работу – показатель трудовой мотивации сотрудников // *Системная психология и социология*. 2018. № 3 (27). С. 74–83. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37116171> (дата обращения 19.01.2022).
18. *Колычев В.Д., Беляева Т.В., Бронникова Ю.В.* Опыт формирования кадрового резерва // *Высшее образование в России*. 2017. № 6. С. 114–120. URL: <https://vovr.elpub.ru/jour/article/view/1084> (дата обращения 19.01.2022).
19. *Колычев 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: 10.31992/0869-3617-2019-28-11-134-143
20. *Новохатько И.М., Оситова Н.С.* Управление результативным потенциалом студентов в условиях постоянных изменений // *Экономические стратегии*. № 5. 2019. С. 126–133. DOI: 10.33917/es-5.163.2019.126-133

Статья поступила в редакцию 31.05.21

После доработки 18.01.22

Принята к публикации 22.01.22

References

1. Oehler, K. Kincentric Employee Engagement Model (Aon Hewitt). *AXES. A Kincentric partner*. Available at: <https://axes.ru/articles/model-vovlechennosti-sotrudnikov-aon-hewitt/> (accessed 19.01.2022).
2. Kolychev, V.D., Budanov, N.A. (2021). Visualization of the Processes of Performance Management and Evaluation of the Personnel Potential of the University. *Nauchnaya vizualizatsiya = Scientific Visualization*. Vol. 13, no. 5, pp. 35-51, doi: 10.26583/sv.13.5.04 (In Russ., abstract in Eng.).
3. Samiyanova, L.F. (2021). Employee Engagement as a Tool for Improving Quality in the Service Sector. *Universum: ekonomika i urisprudentsia*. [Universum: Economics and Jurisprudence]. No. 5 (80), pp. 18-20. Available at: <https://universum.com/ru/economy/archive/item/11623> (accessed 19.01.2022). (In Russ., abstract in Eng.).
4. Golub, I.N. (2020). Personnel Engagement as a Key Factor of the Company's Success. *Gumanitarnye, sotsialno-ekonomicheskie i obschestvennye nauki = Humanities, Socio-Economic and Social Sciences*. No. 8, pp. 121-124, doi: 10.23672/p3806-9133-6655y (In Russ., abstract in Eng.).
5. Chernykh, A.S. (2020). Personnel Engagement: Content and Management. *Vestnik sovremennykh issledovaniy* [Bulletin of Modern Research]. No. 2-3 (32), pp. 56-58. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42948080> (accessed 19.01.2022). (In Russ.).
6. Khechoshvili, I. (2020). Job Involvement: Organizational Culture Identity Core. *Sciences of Europe*. No. 50-3, pp. 3-6. Available at: <https://www.europe-science.com/wp-content/uploads/2021/11/VOL-3-No-50-2020.pdf> (accessed 19.01.2022).
7. Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21, no. 7, pp. 600-619, doi: <http://dx.doi.org/10.1108/02683940610690169>
8. Shuck, B. (2011). Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*. Vol. 10, no. 3, pp. 304-328, doi: 10.1177/1534484311410840
9. Bakke, A.B., Albrecht, S.L., Leiter, M.P. (2011). Key Questions Regarding Work Engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 20, no. 1, pp. 4-28, doi: 10.1080/1359432X.2010.485352
10. George, J.M. (2011). The Wider Context, Costs, and Benefits of Work Engagement. *European Journal of Work & Organizational Psychology*. No. 20, pp. 53-59, doi: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.509924>
11. Adair, Ch. (2020). 2020 Trends in Global Employee Engagement. *Kincentric. A Spencer Stuart Company*. July. Available at: <https://www.kincentric.com/insights/2020-trends-in-global-employee-engagement> (accessed 19.01.2022).
12. Bogdanova, Yu.V. (2021). Impact of the Teacher – Student and Student – Student Relationships on Student Social Involvement. *Nauka XXI veka: aktualnye napravleniya razvitya* [Science of the XXI Century: Current Directions of Development]. No. 1-1, pp. 146-149, doi: 10.46554/ScienceXXI-2021.02-1.1-pp.146 (In Russ., abstract in Eng.).
13. Ufelmann, V.D., Belogrud, I.N. (2018). Evaluation of the Implementation of the Plan of Measures to Increase the Level of Employee Involvement. *Upravlenye ekonomicheskimi sistemami* [Management of Economic Systems]. No. 6 (112), p. 6. Available at: <http://elib.fa.ru/art2018/bv1362.pdf> (accessed 19.01.2022). (In Russ., abstract in Eng.).
14. Mikhalkina, E.V., Skachkova, L.S., Gerasimova, O.Ya. (2021). Engagement in the Academic Sphere as a Modern Trend and a Method for Retention PhD Students and Academic Staff. *Gosudarstvennoye i munitsipalnoye upravlenye. Uchenye zapiski* [State and Municipal Administration. Scientific Notes]. No. 4. pp. 52-60, doi: 10.22394/2079-1690-2020-1-4-52-60 (In Russ.,

- abstract in Eng.).
15. Abramov, S.M., Panasyuk, O.I., Andreeva, E.V. (2020). Personnel Engagement as One of the Basic Conditions for Renewing Sustainable Economic Growth. *Rossiyskiy upravlencheskiy journal = Russian Journal of Management*. Vol. 8, no. 4, pp. 156-160, doi: <https://doi.org/10.29039/2409-6024-2020-8-4-156-160> (In Russ., abstract in Eng.).
 16. Gromova, N.V. (2018). Involvement of Personnel as a Key Reserve of Raising Efficiency of Today's Companies' Work. *Vestnik rossiiskogo ekonomicheskogo universitete im. G.V. Plekhanova = Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*. No. 6 (102), pp. 103-115, doi: <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2018-6-103-115> (In Russ., abstract in Eng.).
 17. Karpov, A.B. (2018). [Engagement in Work as an Indicator of Employees' Labor Motivation]. *Systems Psychology and Sociology*. No. 3 (27), pp. 74-83. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37116171> (accessed 19.01.2022).
 18. Kolychev, V.D., Belyaeva, T.V., Bronnikova, Yu.V. (2017). Experience in Forming a Personnel Reserve. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. No. 6, pp. 114-120. URL: <https://vovr.elpub.ru/jour/article/view/1084> (accessed 19.01.2022). (In Russ., abstract in Eng.).
 19. Kolychev, V.D., Belkin, I.O., Udovidchenko, R.S. (2019). Specifics and Effectiveness of Programs for the Development of Managerial Competencies of the Personnel Reserve. *Vyshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 28, no. 11, pp. 134-143, doi: 10.31992/0869-3617-2019-28-11-134-143 (In Russ., abstract in Eng.).
 20. Novokhatko, I.M., Osipova, N.S. (2019). Management of Students' Productive Potential in Conditions of Constant Changes. *Ekonomicheskiye strategii = Economic Strategies*. No. 5, pp. 126-133, doi: 10.33917/es-5.163.2019.126-133 (In Russ., abstract in Eng.).

The paper was submitted 31.05.21
Received after reworking 18.01.22
Accepted for publication 22.01.22