

## УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ – ВПЕРЕДИ БОЛЬШИЕ ПЕРЕМЕНЫ

**Л. В. Карташова, О. В. Толстякова**

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,  
Москва, Россия

Статья посвящена совершенствованию управления человеческими ресурсами в образовательном учреждении. На основе российского и международного опыта рассмотрены основные задачи управления персоналом в современном вузе. Выявлены ключевые факторы, определяющие особенности кадровой работы в вузе в зависимости от стратегии развития, жизненного цикла, приоритетных направлений деятельности. Сформулированы отдельные предложения по усилению роли кадровой службы в повышении конкурентоспособности российских вузов на международной арене. Проанализированы основные резервы повышения эффективности кадровой работы в вузе. Выявлены препятствия и возможности для обеспечения вовлеченности персонала в решение стратегических задач образовательного учреждения на основе повышения мотивации сотрудников и учета их трудового вклада в поступательное развитие вуза. Отмечены имеющиеся противоречия и проблемы в области проведения оценки деятельности научно-педагогических работников и доведения результатов оценки до исполнителей. Предложена система комплексной оценки персонала образовательного учреждения, определены ее цели и задачи. Приведена классификация объектов, субъектов и методов проведения оценки. Обоснована необходимость применения прогрессивных методов проведения оценки персонала вузов на основе МВО (управления по целям) с использованием KPI, подхода «360 градусов» и др. Определены направления использования результатов оценки персонала при принятии кадровых решений.

*Ключевые слова:* стратегия, жизненный цикл развития вуза, кадровая служба, направления повышения эффективности управления персоналом, система оценки персонала образовательного учреждения, направления использования результатов оценки.

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE EDUCATIONAL INSTITUTION – BIG CHANGES AHEAD

**Larisa V. Kartashova, Olga V. Tolstyikova**

Plekhanov Russian University of Economics,  
Moscow, Russia

The article was devoted to improving the management of human resources in the educational institution. On the basis of Russian and international experience, the main tasks of personnel management in a modern university were considered. Key factors determining peculiarities of personnel work in the university depending on the development strategy, life cycle, priority areas of activity have been identified. Separate proposals have been formulated to strengthen the role of the personnel service in increasing the competitiveness of Russian universities in the international arena. The main reserves of efficiency of personnel work in the university were analyzed. Challenges and opportunities were identified to ensure staff involvement in solving the strategic tasks of the educational institution on the basis of increasing motivation of employees and taking into account their labour contribution to the progressive development of the university. Existing contradictions and problems in assessing the activities of scientific and pedagogical workers and communicating the results of the assessment to the performers were identified. The system of complex evaluation of personnel of educational institution is proposed, its goals and tasks are defined. Classifications of objects, subjects and methods of assessment are proposed. The need to apply progressive methods of assessing university personnel on the basis of MBO (management by objectives) using KPI, 360-degree approach, etc., was justified. Directions of personnel evaluation results use in personnel decision-making are defined.

*Keywords:* strategy, life cycle of development of the university, personnel service, directions of increasing the efficiency of personnel management, system of evaluation of personnel of the educational institution, directions of use of evaluation results.

Реализация приоритетных целей национального проекта «Образование» – обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования и вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по его качеству – невозможна без высококвалифицированных научно-педагогических работников и администраторов высшей школы, способных по своим профессиональным качествам и личностным компетенциям осуществить достижение поставленных целей.

Последние годы ознаменовались активным поиском лучших управленческих практик для развития университетов, в том числе в области управления персоналом. Это обусловлено интересом ведущих российских университетов к получению авторитетных международных аккредитаций, участию в международных рейтингах, привлечению иностранных преподавателей и студентов.

Среди проводимых исследований в области управления персоналом в российских вузах хотелось бы отметить исследования, проводившиеся в последние годы в Российском экономическом университете имени Г. В. Плеханова. В их числе – комплексное исследование проблем оценки, рейтингования и стимулирования научно-педагогических работников образовательного учреждения [5] и серия научно-практических разработок, посвященных особенностям управления персоналом в условиях слияния и поглощения образовательных учреждений [4].

Масштабные исследования в области повышения эффективности и качества работы персонала высшей школы проводились также на протяжении ряда последних лет в РАНХиГС. В числе наиболее интересных разработок следует отметить методики оценки и повышения качества работы преподавателей управленческих дисциплин на

основе компетентностного подхода, получившие положительную оценку и одобрение Национального аккредитационного совета делового и управленческого образования (НАСДОБР).

Активным участником прогрессивных инициатив в области реформирования кадровой работы в системе высшей школы выступает Высшая школа экономики. Ей принадлежат результаты серьезных исследований в области формирования кадрового резерва и управления талантами в системе высшей школы. Данная работа осуществляется по двум взаимосвязанным направлениям: повышение результативности и качества работы академического персонала; формирование пула талантливых управленцев и администраторов для замещения руководящих позиций в системе высшей школы. Если формирование академического кадрового резерва в большей мере связано с развитием преподавательских и исследовательских компетенций его участников, то в задачи формирования административного кадрового резерва входит совершенствование управленческих компетенций руководителей образовательных учреждений и их структурных подразделений [1].

Особый интерес представляют результаты исследований, рассматривающие проблемы управления персоналом через призму управления талантами современного вуза. Управление человеческими ресурсами на основе управления талантами (Talent Management) в настоящее время представляет собой чрезвычайно популярный тренд и используется во многих зарубежных вузах. Этот подход предполагает интеграцию всех основных функций кадрового менеджмента – привлечения, оценки, стимулирования и развития кадрового потенциала вуза. В его основе лежит гибкий дифференцированный подход к различным категориям сотрудников. Не

снижая внимания ко всем категориям сотрудников, он делает ставку на привлечение, развитие и удержание наиболее талантливых НПР и администраторов высшей школы [1].

Вместе с тем, как справедливо отмечается в литературе, несмотря на проведение серьезных исследований в области совершенствования кадровой работы в системе высшей школы, зачастую сами образовательные учреждения, являясь разработчиками современных подходов к управлению человеческими ресурсами, адаптируют их в своей вузовской практике крайне медленно, в то время как высшая школа, призванная научить своих выпускников эффективно управлять организацией и ее человеческими ресурсами, сама это конкурентное преимущество на практике недооценивает.

#### **Стратегическое использование и развитие кадрового потенциала**

Существенным недостатком в кадровой работе многих образовательных учреждений является отсутствие стратегических программ кадрового развития. При их разработке зачастую не принимаются во внимание, на какой стадии жизненного цикла в данный момент находится тот или иной вуз, каковы размер образовательного учреждения, форма его собственности, направления стратегического развития [4].

Взять, например, особенности кадровой работы в условиях приоритетных стратегий развития. Существуют различные подходы к типологии стратегического развития вузов. Мы исходим из одной из них, в соответствии с которой выделяют три разновидности стратегической направленности вуза: инновационная стратегия, стратегия минимизации затрат и стратегия улучшения качества. В рамках конкретного вуза одновременно присутствуют элементы всех траекторий стратегического развития. Но в каждый определенный момент та или иная стратегия будет доминирующей. При инновационной стратегии развития система

подбора, оценки и стимулирования персонала вуза формируется таким образом, чтобы обеспечить оптимальные условия для инновационной деятельности, стимулировать предпринимательский риск, непрерывное обновление знаний и развитие. Организационная структура в рамках данной стратегии, как правило, характеризуется невысоким уровнем формализации и централизации принятия решений.

При ориентации на существенное повышение качества образовательное учреждение делает ставку на активное вовлечение всех работников вуза в решение этих проблем. Поощряются формы проектной работы, объединение усилий представителей различных структурных подразделений вузов в борьбе за достижение высоких качественных показателей. Для поддержания стратегии улучшения качества разрабатываются соответствующие стратегии обучения и развития персонала.

Через стратегию сокращения издержек в различные периоды проходило большинство образовательных учреждений. Выбор такой стратегии затрагивает все сферы управления персоналом. Среди поддерживаемых кадровых решений в этот период можно назвать программы сокращения численности и расходов на персонал. Отрицательным моментом для организаций, длительное время придерживающихся данной стратегии, является то, что необоснованное сокращение издержек может негативно сказаться на качестве педагогической и научной деятельности и развитии вуза.

Среди других отрицательных последствий можно назвать необходимость преодоления препятствий в результате изменений, нарушение нормального хода образовательного и научного процессов и, как следствие, ошибки и сбои в работе. Отмечается также нарастание утомляемости сотрудников, создаются предпосылки для эмоционального выгорания со стороны отдельных руководителей структурных подразделений и ведущих сотрудников со всеми вытекающими из него негативными формами проявления и последствиями.

Формирование стратегии и кадровой политики образовательного учреждения непосредственно зависит и от такого важного фактора, как нахождение его на определенной стадии жизненного цикла развития организации.

Образовательное учреждение, как и любая другая организация, проходит в своем развитии четыре основные стадии: зарождения и становления, бурного роста, зрелости и реорганизации либо прекращения деятельности. Иногда несколько стадий могут проходить одновременно. Возможен переход с более высокой стадии на более низкую, а после стадии реорганизации вновь может наступить период бурного роста. И хотя в действительности бывает трудно отличить одну стадию развития от другой, игнорирование этого обстоятельства может приводить к необоснованным решениям и нежелательным последствиям. Например, на стадии бурного роста организации, как правило, делают серьезные финансовые вложения в человеческие ресурсы, в их обучение и развитие, чтобы обеспечить значительные преимущества по сравнению с конкурентами. В связи с этим возникает проблема оценки эффективности и сроков окупаемости этих вложений.

На стадии зрелости многие подходы к решению кадровых проблем и организационная культура уже сложились. Это обеспечивает вузу стабильную эффективную работу. Вместе с тем именно на этой стадии возникает серьезная опасность появления застойных явлений и ослабления трудовой мотивации. Стадия реорганизации или прекращения деятельности вуза, как правило, сопровождается серьезным обострением всех трудовых проблем. Их решение требует целенаправленных действий со стороны руководства организации и работников кадровых служб, проведения оценки кадрового потенциала вуза, перераспределения сотрудников внутри вуза в условиях формирования новой организационной структуры, осуществления мероприятий по поддержке высвобождаемых работников.

### **Создание профессиональной кадровой службы образовательного учреждения и направления ее деятельности**

Другим условием повышения эффективности управления кадровым потенциалом вуза является формирование современной кадровой службы. В ряде учебных заведений роль кадровой службы сводится в основном к формальному администрированию кадровых процессов (оформление приема на работу, своевременное перезаключение трудовых договоров и пр.). Вместе с тем кадровая служба призвана выполнять стратегические роли, без которых организация не может успешно развиваться. И образовательное учреждение не является здесь исключением. Во-первых, кадровая служба призвана быть *экспертом* в вопросах разработки стратегии управления персоналом, кадровой политики и механизмов ее реализации. Во-вторых, она должна выступать *партнером* основных стейкхолдеров вуза. В их числе широкий спектр заинтересованных лиц из числа как внешних клиентов (студенты, выпускники, вузы-партнеры), так и работников самого вуза (ректорат, деканаты, кафедры, управления вуза). В-третьих, служба управления персоналом вуза призвана быть *защитником* интересов всех перечисленных заинтересованных сторон. В-четвертых, ключевая задача кадровой службы – выступать инициатором и *проводником прогрессивных изменений*, которые приобретают непрерывный характер. Интеграция и успешное осуществление перечисленных выше функций способствуют формированию положительного HR-бренда образовательного учреждения и на этой основе привлечению ценных кадров для вузовской практики, в том числе среди молодежи, а также удержанию их в организации.

В числе приоритетных направлений деятельности современной кадровой службы образовательного учреждения – обеспечение вовлеченности кадров в реализацию стратегических планов, приверженность корпоративной культуре и основополагаю-

щим ценностям вуза. В международной вузовской практике широкое распространение получили так называемые настольные книги (хэндбуки) для преподавателей, студентов, администраторов вуза. В них в простой и доступной для всех форме представлено комплексное описание всех аспектов деятельности вуза, в том числе направлений кадровой работы (оценки персонала, стимулирования, обучения, планирования карьеры и др.). При этом зарубежная практика кадрового менеджмента в вузе основана на минимальном количестве необходимых норм, правил и ограничений. Но то, что прописано, неукоснительно соблюдается.

Обоснованная кадровая политика и понятные всем сотрудникам инструменты ее реализации способствуют предупреждению стресса и эмоционального выгорания научно-педагогических сотрудников. Ведь сотрудники высшей школы подвержены влиянию большого количества неблагоприятных факторов. Результаты их деятельности, которая носит творческий характер, с трудом поддаются количественной оценке. Им приходится взаимодействовать с большими потоками людей с разнообразными ожиданиями и потребностями. Неблагоприятным фактором является также высокая волатильность физической и эмоциональной нагрузки в течение учебного года. Положение усугубляется нарастающими информационными потоками и усилением требований к цифровым компетенциям научно-педагогических работников.

Сохраняются неиспользованные резервы в области стимулирования сотрудников образовательных учреждений. В последние годы предпринимались попытки стимулирования НПП по трем основным направлениям: базовая заработная плата/оклад, премиальные выплаты за особые достижения, дополнительные льготы за счет средств вуза сверх льгот, предусмотренных по закону. Значительные успехи были достигнуты в области повышения среднего уровня оплаты труда вузовских работников. Вместе с тем сохраняются определен-

ные резервы совершенствования компенсационной политики вуза как в части повышения уровня оплаты его сотрудников, так и в части соотношения базовой и премиальной составляющих компенсационного пакета, порядка распределения общего фонда премиальных выплат с учетом трудового вклада структурных подразделений вуза и конкретных работников.

Сдерживающим фактором остается отсутствие в большинстве вузов комплексной модели компетенций научно-педагогических и других категорий работников, в то время как при оценке студентов ставка делается на приобретение и развитие необходимых профессиональных и личностных компетенций. При оценке работников высшей школы компетентностный подход в полной мере не используется. Там, где он все же используется, сам набор компетенций является далеко не полным. Зачастую не учитываются особенности деятельности различных категорий работников внутри вуза. В частности, не принимаются во внимание специфика и уровень реализуемых научно-педагогическими работниками образовательных программ. Так, например, для реализации программ подготовки и повышения квалификации управленческих кадров от преподавателей требуются широкое управленческое мировоззрение и мышление на междисциплинарном уровне, опыт успешной предпринимательской и управленческой деятельности. Использование интерактивных методов обучения в аудитории требует от преподавателя таких программ харизмы, предпринимательского духа и выдающихся лидерских качеств.

В ходе исследований, проведенных на базе высших учебных заведений, установлено, что основой модели компетенций научно-педагогических работников являются их личностные компетенции, в то время как во многих вузах преимущественное внимание по-прежнему уделяется таким характеристиками, как владение знаниями в предметной отрасли (так называе-

мые Hard Skills). Однако в наше время знания быстро устаревают. Поэтому прогрессивные зарубежные университеты, например, при повышении квалификации сотрудников обращают особое внимание на формирование личностных компетенций (Soft Skills), ценных для успешной преподавательской и научной деятельности, таких как целеустремленность, обучаемость и стремление непрерывно пополнять свои знания, навыки командной работы, управления стрессом.

Доля программ обучения в области Soft Skills в российских вузах остается пока невысокой. По нашей экспертной оценке, она не превышает 10%, в то время как прогрессивные компании и многие зарубежные вузы развитию личностных компетенций посвящают не менее 50% времени, которое они отводят на повышение квалификации своих сотрудников.

Значительные резервы кроются также в совершенствовании методик всесторонней оценки персонала вузов. Без такой оценки невозможно провести качественный отбор принимаемых на работу сотрудников, осуществить справедливое их вознаграждение за достигнутые результаты, определить потребности в обучении, предпосылки для ротации ценных кадров в организации и планирования карьеры. Остаются недооцененными во многих вузах подход МВО (управление по целям) и разработка КРІ для конкретных работников, недостаточно используется элемент оценки по принципу «360 градусов», не используется самооценка как один из основных субъектов оценки в системе «360 градусов» для разработки индивидуальных планов развития научно-педагогических работников. Вопреки положительно зарекомендовавшим себя принципам обратной связи по результатам оценки этот мощный инструмент кадровой работы и мотивации сотрудников в вузовской практике используется ограниченно. Зачастую преподаватель, приступая к проведению занятий, не осведомлен о том, по каким критериям его будут оценивать, в

частности студенты. Заблаговременное доведение информации о критериях оценки при проведении предстоящего анкетирования позволило бы с самого начала нацелить преподавателя на достижение ожидаемых от него результатов. Другой недостаток состоит в том, что до самого преподавателя часто не доводятся результаты проведенного анкетирования, в то время как основная цель такого анкетирования – показать преподавателю, как его деятельность воспринимается студентами, помочь ему выявить его сильные и слабые стороны, перспективы дальнейшего роста. При этом среди направлений совершенствования учебного процесса по итогам анкетирования студентов могут быть предусмотрены как улучшение отдельных направлений преподавательской деятельности, так и формирование у студентов адекватных ожиданий от обучения. Ведь в ряде случаев эти ожидания могут не совпадать, например, с представлениями разработчиков учебно-методических планов, программ и методик обучения (так называемый конфликт продавца и покупателя). Некоторые студенты делают акцент на получении прикладных знаний в узкой области, вместе с тем в соответствии с последними тенденциями на рынке труда происходит увеличение спроса на специалистов широкого межфункционального профиля. Основной задачей преподавателя в этих условиях становится формирование системного экономического мышления и навыков принятия решений на альтернативной основе в условиях рисков и неопределенности, что не всегда может соответствовать ожиданиям некоторых студентов, нацеленных на более легкое, поверхностное освоение отдельных практических вопросов. В силу данного обстоятельства студенты не могут выступать в качестве единственного субъекта оценки преподавателя. Их мнения и оценки должны быть использованы в совокупности с мнениями других субъектов оценки, например, коллег по кафедре, и результатами самооценки самого преподавателя.

### Комплексная оценка персонала в системе высшей школы: основные этапы и инструменты осуществления

Поскольку, как было отмечено, особое место в решении проблем образовательного учреждения принадлежит оценке кадрового потенциала вуза и достижений его сотрудников, ниже будут представлены отдельные соображения по построению алгоритма комплексной системы оценки персонала.

Процесс комплексной оценки персонала вуза с точки зрения выбора форм и методов ее проведения представляет собой исключительно сложную сферу для обоснования и принятия кадровых решений. Предлагается, что алгоритм проведения такой оценки должен состоять из 5 последовательных и взаимосвязанных между собой этапов (рис. 1).



Рис. 1. Алгоритм комплексной оценки персонала вуза

*Первый этап – выбор целей оценки.* При построении системы оценки персонала необходимо учитывать, что для достижения различных целей должны использоваться принципиально отличные объекты, субъекты и методы оценки.

Основными целями проведения оценки персонала в вузе могут быть:

1. Поддержка основных направлений деятельности и стратегических целей развития вуза.

2. Выполнение установленных количественных и качественных показателей научно-педагогической деятельности для компенсации трудового вклада и стимулирования трудовых достижений.

3. Выявление слабых мест и направлений совершенствования научно-педагогической деятельности и образовательного процесса в целом.

4. Определение потребностей в обучении и развитии персонала.

5. Оценка кадрового потенциала вуза. Планирование карьеры и ротации сотрудников внутри вуза.

6. Определение контингента сотрудников на высвобождение, обоснование легитимности принимаемых решений.

7. Использование полученных данных в аналитических целях (benchmarking) для сравнения с другими российскими и зарубежными вузами.

8. Формирование положительного HR-бренда вуза и имиджа социально-ответственного вуза – работодателя.

*Второй этап – определение объекта оценки.* Поскольку цели оценки научно-педагогических работников весьма многообразны, соответственно и объекты оценки (ее показатели и критерии) в зависимости от поставленных целей могут существенно отличаться. Все они могут быть условно разделены на три группы.

Первая группа объектов оценки направлена на оценку достигнутых результатов (например, выполнение педагогической нагрузки, привлечение средств на выполнение НИР из внешних источников, количество публикаций в авторитетных зарубежных изданиях). Эта группа показателей используется преимущественно для оценки и стимулирования трудовых достижений. Вторая группа критериев касается оценки средств достижения намеченных результатов. Это могут быть используемые мето-

дики преподавания, рекомендуемые модели поведения преподавателей в процессе проведения занятий, личностные качества и компетенции преподавателей (рис. 2).



Рис. 2. Объект оценки НПП вуза

Данные объекты оценки чаще всего используются для разработки плана мероприятий по совершенствованию научно-педагогической деятельности и определения потребностей в обучении. Третий подход, основанный на оценке потенциальных возможностей сотрудников вуза, наряду с указанными выше двумя подходами позволяет сформировать обоснованные планы карьерного роста и возможности для ротации сотрудников внутри вуза.

Третий этап – выбор методов оценки. Применительно к поставленным целям и приоритетным объектам оценки персонала должны использоваться дифференцированные методы проведения оценки. При всем их многообразии условно эти методы можно свести в группы (рис. 3).



Рис. 3. Методы оценки деятельности сотрудников вуза

Первая группа объектов оценки предполагает сравнение достигнутых каждым научно-педагогическим работником результатов с поставленными перед ними конкретными целями и задачами. В бизнесе эта практика получила название «управление по целям» (МВО – Management by Objectives). Ее применение предполагает постановку четких целей и задач, в том числе на основе методики KPI (Key Performance Indicators) и принципов SMART. Речь идет о каскаде целей, взаимосвязанных на уровне вуза в целом, каждого подразделения и каждого конкретного сотрудника.

Ценно то, что поставленные перед сотрудниками цели на определенный период (как правило, год) являются конкретными, измеримыми и достижимыми. Достоинством этого метода является индивидуальный подход к каждому конкретному научно-педагогическому работнику, учитывающий его уникальные профессиональные и деловые компетенции, вклад в достижение стратегических целей образовательного учреждения.

Подходы, основанные на принципах МВО, имеют неоспоримые преимущества: они создают предпосылки для обеспечения вовлеченности каждого сотрудника в разработку и реализацию стратегических направлений развития вуза и обеспечивают учет вклада каждого работника. Вместе с тем поскольку эта методика основана на индивидуальном подходе к каждому работнику с учетом его потенциала и конкурентных преимуществ, она не предназначена для сравнения одного работника с другим при рейтинговании сотрудников внутри вуза.

Второй подход основан на ожидаемых стандартах выполнения научно-педагогической деятельности и предпочтительных компетенциях, необходимых для успешного ее выполнения. В эту группу, в частности, могут попадать как профессиональные компетенции и стандарты (Hard Skills), рекомендуемые прогрессивные методы по-

строения содержания дисциплины, критерии владения цифровой грамотностью, искусство презентаций и др., так и необходимые для успешной научной и преподавательской деятельности личностные компетенции и ожидаемые модели поведения, такие как целеустремленность, ориентация на командную работу, эмпатия, эмоциональный интеллект и навыки управления стрессом (Soft Skills). При использовании этого подхода широко используется количественный метод балльной оценки в совокупности с качественными характеристиками для обоснования количественных оценок.

В основе третьего подхода лежит сравнение работников друг с другом по выбранным показателям. К достоинству данного подхода можно отнести то, что он стимулирует состоятельность внутри образовательного учреждения, стремление лидировать по установленным показателям. Предостережениями при его использовании являются возможность проявления элементов нездоровой конкуренции со стороны сотрудников вуза, стремление лидировать любой ценой, что может негативно сказаться на выполнении общих показателей деятельности вуза и моральном климате внутри его коллектива.

*Четвертый этап – выбор субъекта оценки.* Поскольку речь идет о формировании комплексной системы оценки кадрового потенциала и трудовых достижений сотрудников вуза, основанной на различных подходах, то для ее реализации потребуются не один, а несколько субъектов оценки. В их числе вышестоящие организации, осуществляющие контроль качества предоставления образовательных и научно-исследовательских услуг, руководство вуза, руководители структурных подразделений, коллеги из числа научно-педагогических работников, потребители образовательных услуг – студенты и их работодатели, корпоративные заказчики. Подход

«360 градусов» позволяет устранить субъективный подход к проведению оценки. Он исходит из того, что чем больше субъектов оценки мы используем, тем более всестороннюю и комплексную оценку мы можем осуществить. Однако руководствуясь принципами подхода «затраты – результаты», необходимо в условиях определенных временных и ресурсных ограничений выбирать наиболее рациональные в каждом конкретном случае решения.

Чтобы избежать чрезмерной трудоемкости метода «360 градусов», рекомендуется выбирать не более 3–4 субъектов оценки. Предпочтение имеет смысл при этом отдавать тем, кто более всего знает различные стороны научно-педагогической деятельности, и тем, кто более всего заинтересован в получении объективной и справедливой оценки. Как уже отмечалось ранее, особое место в системе «360 градусов» принадлежит самооценке самих преподавателей, их самомотивации и определению направлений дальнейшего развития.

*Пятый этап – доведение результатов оценки до исполнителей.* Заключительным этапом оценки является доведение результатов оценки до исполнителей, заинтересованных стейкхолдеров и лиц, принимающих решения. Это предполагает определение направлений использования результатов оценки в соответствии с поставленными на ее начальном этапе целями и задачами. Результаты проведенной оценки после обсуждения с заинтересованными сотрудниками и лицами, принимающими решения по итогам оценки, послужат основой для разработки конкретных планов дальнейшего развития на уровне структурных подразделений вуза и его конкретных работников.

Предложенный алгоритм проведения комплексной оценки персонала вуза носит универсальный характер. Его основные принципы применимы ко всем категориям работников. В дальнейшем он мог бы быть

детализирован с учетом различных категорий персонала образовательного учреждения: научно-педагогические работники, руководящий состав вуза, работники научных подразделений, учебно-вспомогательных служб и других подразделений вуза.

### Список литературы

1. Волкова Н. В., Плотников В. А. Практика управления талантами: проектная работа по технологии SCRUM // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – Т. 21. – № 2–108. – С. 131–143.
2. Грудзинский А. О., Захарова Л. Н., Бурева Н. Н. Личностные компетенции управленческого резерва предпринимательского университета // Университетское управление: практика и анализ. – 2016. – № 3. – С. 104–117.
3. Кальмай О. М., Юдина Е. С., Шерина О. А., Латышев А. С. Кадровый резерв как фактор повышения конкурентоспособности современного университета // Университетское управление: практика и анализ. – 2016. – № 1. – С. 98–108.
4. Карташова Л. В., Шкляев А. Е. Совершенствование системы управления человеческими ресурсами в образовательной сфере // Экономика, статистика и информатика. – 2015. – № 5. – С. 51–55.
5. Оценка эффективности преподавателя в современном образовательном учреждении / под ред. О. В. Сагиновой, Ж. Б. Мусатовой. – М., 2015.
6. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. – Kogan Page, 2017.
7. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. The War for Talent. – Harvard Business Press, 2001.

### References

1. Volkova N. V., Plotnikov V. A. Praktika upravleniya talantami: proektnaya rabota po tekhnologii SCRUM [The Practice of Talents' Management: the Project on SCRUM Technology]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2017, Vol. 21, No. 2–108, pp. 131–143. (In Russ.).
2. Grudzinskiy A. O., Zakharova L. N., Bureeva N. N. Lichnostnye kompetentsii upravlencheskogo rezerva predprinimatelskogo universiteta [Personality Competences of the Managerial Reserve at Entrepreneurial University]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2016, No. 3, pp. 104–117. (In Russ.).
3. Kalmay O. M., Yudina E. S., Sherina O. A., Latshev A. S. Kadrovyy rezerv kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti sovremennogo universiteta [Personnel Reserve as a Factor of Raising Competitiveness of Today's University]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2016, No. 1, pp. 98–108. (In Russ.).
4. Kartashova L. V., Shklyayev A. E. Sovershenstvovanie sistemy upravleniya chelovecheskimi resursami v obrazovatelnoy sfere [Upgrading the System of HR Management in Education Sphere]. *Ekonomika, statistika i informatika* [Economics, Statistics and Informatics], 2015, No. 5, pp. 51–55. (In Russ.).

5. Otsenka effektivnosti prepodavatelya v sovremennom obrazovatelnom uchrezhdenii [Assessing the Lecturer's Efficiency in Today's Education Institution], edited by O. V. Saginova, Zh. B. Musatova. Moscow, 2015. (In Russ.).
6. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page, 2017.
7. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. The War for Talent. Harvard Business Press, 2001.

#### **Сведения об авторах**

##### **Лариса Васильевна Карташова**

доктор экономических наук, профессор,  
профессор базовой кафедры  
Торгово-промышленной палаты РФ  
«Развитие человеческого капитала»  
РЭУ им. Г. В. Плеханова.  
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический  
университет имени Г. В. Плеханова»,  
117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.  
E-mail: Kartashova.LV@rea.ru

##### **Ольга Валентиновна Толстякова**

кандидат экономических наук, главный  
специалист Плехановской школы бизнеса  
«Integral» РЭУ им. Г. В. Плеханова.  
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический  
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,  
Москва, Стремянный пер., д. 36.  
E-mail: Tolstyakova.ov@rea.ru

#### **Information about the authors**

##### **Larisa V. Kartashova**

Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Basic chair of Chamber  
of Commerce of Russia "Development  
of Human Capital" of the PRUE.  
Address: Plekhanov Russian University  
of Economics, 36 Stremyanny Lane,  
Moscow, 117997,  
Russian Federation.  
E-mail: Kartashova.LV@rea.ru

##### **Olga V. Tolstyakova**

PhD, Chief Specialist  
of Plekhanov Business School Integral  
of the PRUE.  
Address: Plekhanov Russian University  
of Economics, 36 Stremyanny Lane,  
Moscow, 117997, Russian Federation.  
E-mail: Tolstyakova.ov@rea.ru