**СИСТЕМА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ
АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В ВУЗЕ:
ПРАКТИКА И ОСОБЕННОСТИ**

Е. В. Мялкина^{1*}, В. А. Житкова^{2*}

¹*Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина
(Мининский университет), г. Нижний Новгород, Российская Федерация*

**e-mail: mylkina_e@mail.ru*

²*Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина
(Мининский университет), г. Нижний Новгород, Российская Федерация*

**e-mail: valeria_zh@mail.ru*

АННОТАЦИЯ

Введение: проблема оценки административно-управленческого персонала образовательной организации высшего образования становится все более актуальной, поскольку компетентность, эффективность и лояльность персонала становится все более значимым фактором и конкурентным преимуществом в условиях финансовых и ресурсных ограничений в деятельности вузов. Традиционные неквадратические подходы к оценке деятельности работников уступают место индивидуальному учету достижений и гибкому регулированию материального стимулирования каждого работника.

Материалы и методы: в статье обобщен опыт и методы оценки персонала как ключевого фактора реализации кадровой политики и оптимизации системы управления персоналом; представлен обзор уже применяемых методов оценки научно-педагогических работников вуза; представлено описание методики комплексной оценки эффективности деятельности административно-управленческого персонала вуза, в основе которой показатели качества выполнения работы и пунктов должностной инструкции, а также показатели эффективности и результативности (KPI).

Результаты исследования: в статье представлены результаты, полученные при реализации пилотного проекта комплексной оценки административно-управленческого персонала Мининского университета, описана система оценки административно-управленческого персонала, учитывающая качество выполнения пунктов должностной инструкции и показатели результативности каждого работника. На основе оценок сотрудников проведена оценка структурных подразделений.

Обсуждение и заключения: по результатам проведения пилотного проекта предлагается комплекс методов оценки персонала в системе кадровой работы вуза, обеспечивающий качество, эффективность, лояльность и планомерное индивидуальное развитие персонала вуза. Проведенная оценка административно-управленческого персонала позволяет сделать вывод о возможности использования этой методики в целях выявления необходимых направлений обучения и развития административно-управленческого персонала, способствующих росту показателей результативности персонала и эффективной реализации стратегии вуза, а также совершенствования системы стимулирования и мотивации персонала как ключевого фактора управления карьерой персонала.

Education management

Ключевые слова: управление персоналом, развитие персонала, стратегическое развитие вуза, система оценки персонала, показатели результативности.

Благодарности: авторы выражают благодарность руководству Мининского университета за поддержку проведения пилотных проектов, связанных с оценкой эффективности деятельности персонала вуза, а также за конструктивные критические замечания по отдельным позициям и показателям системы и процедуры оценки.

SYSTEM OF COMPLEX EVALUATION OF ADMINISTRATIVE STAFF IN THE UNIVERSITY: PRACTICE AND FEATURES

E. V. Myalkina^{1}, V. A. Zhitkova^{2*}*

*¹Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University (Minin University), Nizhny Novgorod,
Russian Federation*

**e-mail: myalkina_e@mail.ru*

*²Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University (Minin University), Nizhny Novgorod,
Russian Federation*

**e-mail: valeria_zh@mail.ru*

ABSTRACT

Introduction: the problem of assessing the administrative staff of an educational organization of higher education is becoming increasingly important, as the competence, effectiveness and loyalty of staff is becoming an increasingly important factor and competitive advantage in the face of financial and resource constraints in the activities of universities. Traditional approaches to assessing the performance of employees give way to individual accounting of achievements and flexible regulation of material incentives for each employee.

Materials and Methods: the article summarizes the experience and methods of personnel assessment as a key factor in the implementation of personnel policy and optimization of the personnel management system; the review of already applied methods of an estimation of scientific and pedagogical workers of high school is presented; a description of the methodology for a comprehensive assessment of the effectiveness of the administrative and management staff of the university, based on performance indicators and job descriptions, as well as performance and effectiveness indicators (KPI).

Results: the article presents the results obtained in the implementation of the pilot project for the comprehensive assessment of the administrative staff of the Minin University, a system for assessing administrative personnel is described, taking into account the quality of the execution of job descriptions and the performance indicators of each employee. Based on the evaluations of employees, an assessment of the structural units was carried out.

Discussion and Conclusions: based on the results of the pilot project, a set of methods for assessing personnel in the personnel work system of the university is proposed, which ensures the quality, efficiency, loyalty and systematic individual development of the university staff. The assessment of the administrative and managerial staff allows us to conclude that this methodology can be used to identify the necessary areas of training and development of administrative and

managerial personnel that contribute to the growth of staff performance indicators and the effective implementation of the university strategy, as well as to improve the staff incentive and motivation system as a key management factor career staff.

Keywords: personnel development management, strategic development of the university, personnel assessment system, staff performance indicators.

Acknowledgements: the authors are grateful to the management of the Minin University for support of the pilot projects related to the assessment of the effectiveness of the staff, as well as for constructive criticism of the individual positions and indicators of the system and the evaluation procedure.

Введение

Процессы и явления во внешней среде, глобализация бизнеса и образования, изменение качества и характера конкуренции, в том числе между вузами, изменение требований потенциальных абитуриентов и работодателей определяют необходимость изменений всех видов деятельности вуза. Это обуславливает необходимость изменения роли и миссии вузов как ключевых инновационных площадок, реализующих образовательные программы и научные исследования и являющихся проводниками будущего в настоящем.

Развитие современного вуза невозможно без внедрения эффективной системы управления всеми имеющимися ресурсами и в том числе одним из важнейших ресурсов – персоналом. Основные виды деятельности вуза являются определяющим фактором разделения персонала вуза на группы: научно-педагогический, административно-управленческий, хозяйственно-обслуживающий персонал. Это облегчает управление работниками каждой группы при реализации широкого спектра задач в сфере научно-образовательной, проектно-инновационной и административно-хозяйственной деятельности. Эффективность управления персоналом определяется тем, насколько хорошо налажена работа кадровой службы вуза по сохранению и развитию уже работающего в вузе персонала, привлечению в вуз талантливых и эффективных специалистов. В числе основных проблем в этой деятельности ведущие ученые отмечают: снижение эффективности контроля за достижением конечных результатов деятельности работников, дублирование функций в коллективе, неоптимальное использование имеющихся кадровых ресурсов [41].

Требования к деятельности персонала вуза определяются, прежде всего, должностными инструкциями. Наряду с обязанностями, установленными в должностных инструкциях для персонала государственных образовательных организаций, актуально выполнение ряда показателей эффективности деятельности, установленных учредителем, таких как показатели ежегодного мониторинга эффективности вузов, показатели эффективности финансового менеджмента и др. Также в целях совершенствования системы оплаты труда и повышения качества деятельности работников государственных организаций учредителем инициирована процедура внедрения эффективных контрактов [38].

Необходимость эффективного контроля качества работы сотрудников, выполнения показателей результативности и условий, обозначенных учредителем, а также необходимость участия персонала в реализации стратегических задач, стоящих перед вузом в среднесрочной и долгосрочной перспективе, обуславливают необходимость пересмотра традиционных подходов к управлению персоналом, его развитию и методам оценки.

Обзор литературы

Проблемами реализации кадровой политики, направленной в том числе на оптимизацию системы управления персоналом занимались: Т.Ю. Базаров, Е.Н. Ворошилова, И.Б. Дуракова, Д. Джой-Меттьюз, Б.Л. Еремин, А.Я. Кибанов, Д. Меггинсон, Е. Моргунов, Х. Рамперсад, М. Сюрте, С.И. Сотникова, А. Степичева и др., рассматривая при этом кадровый потенциал как один из центральных объектов управления [7, 11, 12, 14, 25, 30, 32, 42].

Работа с кадрами в вузе включает в себя: подбор и расстановку персонала, управление персоналом, формирование кадрового резерва, оценку и развитие персонала, мотивацию и стимулирование персонала с целью сохранения баланса между численностью и качеством персонала и эффективностью деятельности вуза. В.И. Маслов и ряд других исследователей подчеркивают, что стратегия управления персоналом в вузе должна быть согласована с индивидуализацией процесса управления человеческими ресурсами и обеспечением реализации стратегии, подразумевающей рост активности персонала, рост требований к квалификации персонала, высокий уровень лояльности персонала [30, 55].

На всех этапах взаимодействия с персоналом вуза и с потенциальными сотрудниками вуза для кадровых служб и высшего руководства актуальным является определение наиболее эффективных методов оценки персонала. Вопросы классификации и выбора подходов к оценке персонала рассматриваются в работах Т.Ю. Базарова, В.А. Дятлова, Б.Л. Еремина, А.Я. Кибанова, Ю.Г. Одегова, В.Т. Пихало, Я.Ю. Масловой, С.Н. Апенько и др. [3, 7, 15, 29].

Выделяются общенаучные подходы (теоретический и эмпирический; системный, поведенческий и ситуационный подходы), в рамках которых происходит накопление и систематизация научных знаний в области оценки персонала, и подходы отраслевых направлений (экономического, социологического, психологического, правового, управленческого), при которых учитывается специфика научно-дисциплинарной сферы исследования.

Наиболее подробно разработан системный подход, который рассматривается в работах П.В. Журавлева, Л.В. Карташовой, Ю.Г. Одегова, Г.Г. Руденко и др. При системном подходе оценка персонала рассматривается как совокупность структурированных, взаимосвязанных компонентов, образующих, в свою очередь, подсистему для систем высшего порядка [17, 23, 24, 25, 39].

Ситуативный подход и его особенности исследуются в работах Е.Ф. Коханова, М. Хучека, Е.В. Шекшни и др. Этот подход предполагает изучение результатов труда работника, затраты труда, сложность труда [27, 46, 51].

Оценка персонала с точки зрения ее периодичности (повседневная, периодическая, разовая) рассматривается в работах Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, С.А. Шапиро и др. [3, 8]. Периодичность проведения процедур оценки устанавливается руководством организации и зависит от специфики деятельности организации. Для административно-управленческого персонала вуза оптимальным периодом оценки является календарный год [7, 49].

Методы оценки персонала группируются в соответствии с качественным и количественным подходом и подразделяются на качественные и количественные. Особенности использования этих методов рассматриваются в исследованиях Г.М. Андреевой, Ю.М. Забродина, В.Г. Зазыкина, И.Г. Кокурина, А.П. Чернышева и др. [4, 18, 19, 26].

В основе методов, принадлежащих к категории количественных, – соблюдение строгих и сформулированных в явной форме правил, наличие системы понятий и

методического аппарата, возможность перепроверки полученных результатов. Качественные методы носят нестандартный характер и дают возможность для более полного понимания социально-психологических явлений, а также позволяют более глубоко исследовать различные явления, представлять результаты и давать рекомендации в доступной и понятной форме.

Отличительной чертой при проведении оценки персонала на современном этапе является применение целого комплекса различных методов, определяющих соответствие персонала множеству показателей и критериев, связанных с целевыми качественными и количественными характеристиками. В этих условиях наиболее эффективным является сочетание количественного и качественного подходов при проведении оценки персонала – применение комплексной оценочной технологии (Центр оценки, Assessment Centre), т.е. создание уникальной для организации последовательности оценочных процедур, моделирующих ключевые моменты деятельности оцениваемого персонала. Применение комплексной оценочной технологии рассмотрено в работах Е.А. Аксеновой, Х.А. Бекова, Т.Ю. Базарова и др.[8, 9].

При использовании комплексной оценочной технологии основной трудностью (особенно на начальном этапе применения) является необходимость выработки критериев оценки, обучение персонала, в т.ч. для проведения внутренней экспертизы, проведение пилотных оценочных процедур.

Материалы и методы

В условиях государственной образовательной организации для оценки персонала наиболее часто используются: анкетирование, собеседование, аттестация, проведение конкурса, анализ документов, ранжирование, позволяющие принять решение о соответствии работника занимаемой должности, о зачислении в резерв, о необходимости обучения работника, о вознаграждении работника, оценить вклад каждого сотрудника в достижение целей организации.

При подборе инструментов оценки персонала вуза необходимо, прежде всего, учитывать принадлежность работников к соответствующей группе персонала, создавая особую систему и периодичность оценки для каждой группы. Оценка персонала должна быть комплексной, индивидуализированной, должна обеспечивать развитие персонала, рост лояльности персонала [2, 35, 37].

Кадровая политика является одним из приоритетов развития Мининского университета. Для изучения проблемы нами регулярно проводятся анкетные опросы научно-педагогического и административно-управленческого персонала, включающие самооценку, оценку удовлетворенности характером и результатами работы, оценку условий труда, деятельности руководства и структурных подразделений, также производится расчет комплексной оценки лояльности персонала.

Для научно-педагогического персонала один раз в семестр проводится процедура рейтингования на основе показателей образовательной, научно-исследовательской и сетевой деятельности преподавателей вуза.

Для административно-управленческого персонала, с учетом требований учредителя, нами была разработана и внедрена методика комплексной оценки, в основе которой показатели качества выполнения работы и пунктов должностной инструкции, а также показатели эффективности и результативности (KPI) [33,34,36,41,56,57]. Первая группа

Education management

показателей позволяет установить зависимость оценки деятельности сотрудника от качества выполнения работы, вторая группа показателей является результатом декомпозиции стратегических показателей вуза и отражает степень участия работника в достижении стратегических целей вуза.

Комплексная оценка эффективности деятельности административно-управленческого персонала вуза определяется как совокупность оценки качества работы и выполнения пунктов должностной инструкции (K_a) сотрудника НГПУ им. К. Минина и оценки работника в соответствии с матрицей KPI (K_{kpi}) по формуле: $K = 0,7 \times K_{kpi} + 0,3 \times K_a$, выражается в процентах и охватывает как специфические показатели результативности сотрудников, так и показатели, полученные на основе декомпозиции стратегических показателей вуза.

Показатели, исполненные менее чем на 60%, считаются посредственным результатом и являются поводом рассмотреть вопрос о повышении квалификации работника, либо о других мероприятиях, способствующих профессиональному и личностному росту. Результат от 60% до 80% характеризует достаточную эффективность работника, имеющего резервы для профессионального развития. Результат более 80% характеризует работника как особо ценного для организации и дает основание для зачисления работника в кадровый резерв с целью дальнейшего карьерного роста.

Для апробации методики нами были выбраны сотрудники структурных подразделений, функционально закрепленных за проректором по экономике и развитию: управления по финансово-экономическим отношениям (включающего планово-экономический сектор и контрактную службу), центра стратегического планирования, центра менеджмента качества образования. Также была произведена оценка качества работы проректора по экономике и развитию. Результаты комплексной оценки были представлены в виде коэффициентов, выраженных в процентах.

Среди показателей результативности оцениваемых специалистов присутствуют показатели финансового менеджмента, показатели сроков и качества предоставления и размещения на сайтах Минобрнауки России отчетности, финансовые показатели мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования, установленные Минобрнауки России, показатели, учитывающие наличие замечаний и штрафных санкций по результатам финансовых проверок вуза. Для оценки каждого сотрудника были разработаны матрицы, включающие от двух до восьми показателей. Среди показателей качества работы и выполнения пунктов должностной инструкции учитывались критерии качества выполнения пунктов должностной инструкции, способность сотрудника справляться с поручениями в своей зоне ответственности без дополнительного контроля со стороны руководства, стремление сотрудника к повышению качества своей работы.

Результаты исследования

Оценки деятельности сотрудников распределились в диапазоне от 72% до 87%, что является показателем высокой эффективности и результативности (рисунок 1).

Дополнительно на основе оценок сотрудников нами была проведена оценка структурных подразделений. В целом все подразделения, функционально закрепленные за проректором по экономике и развитию, были оценены в диапазоне от 77% до 83%, что также характеризует деятельность вышеуказанных структур как эффективную.

Рисунок 1 – Распределение количества работников в соответствии с результатами комплексной оценки

Figure 1 – Distribution of the number of employees in accordance with the results of the integrated assessment

Для проверки достоверности результатов нами было проведено сравнение полученных с помощью вышеописанной методики комплексных оценок результативности и качества работы со средними оценками работы проректора по экономике и развитию и функционально закрепленных за ним структурных подразделений, данными научно-педагогическим и административно-управленческим персоналом вуза при проведении анкетирования. В целом все виды оценок, полученные различными методами и выраженные в процентах, находятся в диапазоне от 77% до 84%, что подтверждает объективность разработанного метода комплексной оценки персонала вуза.

Проведенная оценка административно-управленческого персонала позволяет сделать вывод о возможности использования этой методики в целях выявления необходимых направлений обучения и развития административно-управленческого персонала [45], способствующих росту показателей результативности персонала и эффективной реализации стратегии вуза, а также совершенствования системы стимулирования и мотивации персонала как ключевого фактора управления карьерой персонала [42].

Обсуждение и заключения

Примененный нами инструмент исследования является достаточно надежным, дает информацию для совершенствования кадровой работы, но не может являться единственным источником комплексной оценки непедагогического персонала.

Наряду с уже применяющимися методиками, их доработкой и адаптацией для оценки непедагогического персонала вуза необходимы внедрение новых методик оценки и разработка на их основе системы индивидуального планирования профессионального и личностного развития непедагогического персонала вуза.

Каждая из представленных методик имеет позитивные стороны и может адаптироваться для условий деятельности вуза.

Так, например, методика «360 градусов» может быть преобразована в методику «180 градусов» (оценка подчиненными) или «540 градусов» (с участием работодателей, абитуриентов и других заинтересованных сторон) и применяться в сочетании с самооценкой [5].

При подборе и отборе персонала (на вакантные должности, для зачисления в кадровый резерв) наиболее эффективны собеседование, различные виды тестирования, интервью, центры оценки в сочетании с самооценкой кандидата на должность [7, 12, 14, 21, 25, 32].

Внедрение комплексной оценки административно-управленческого персонала вуза с учетом достижения показателей результативности, разработанных на основе поставленных вузом стратегических целей, позволяет кадровому менеджменту вуза эффективно решать задачи: создания условий для индивидуального развития работников в направлении наиболее оптимального достижения стратегических целей университета в сочетании с системой оценочных методов и корректировкой действующих мотивационных систем, развития кадрового бренда, привлекающего в вуз работников с необходимыми компетенциями, обеспечивающими реализацию процессов стратегического, тактического и оперативного управления персоналом вуза, рост эффективности деятельности и конкурентоспособности вуза, позволяющих оптимально и эффективно использовать кадровый потенциал университета.

Список использованных источников

1. Анализ эффективности использования персонала в организации: учебное пособие-практикум / сост. С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, А.Б. Вешкурова. М., Берлин: Директ-Медиа, 2015. 210 с.
2. Адаир Д. Искусство управлять людьми и самим собой. М.: Эксмо, 2006. 656 с.
3. Апенько С.Н. Оценка персонала: Эволюция подходов и технологии их использования: монография / под ред. В.С. Половинко. М.: Информ-Знание, 2004. 300 с.
4. Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Аспект-Пресс, 2001. 384 с.
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / под ред. С.К. Мордовина. СПб.: Питер, 2017. 848 с.
6. Асалиев А.М., Вукович Г.Г., Кириллова О.Г., Косарева Е.А. Оценка персонала в организации: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2017. 171 с.
7. Базаров Т. Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. М.: ЮНИТИ, 2007. 560 с.
8. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблема конкурсного отбора. М.: ИПК ГС, 1995. 143 с.

9. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. М.: ИПК ГС, 1995. 112 с.
10. Беляев Д.А. Особенности управления экономическими процессами в вузе. URL: http://www.cfin.ru/management/practice/hs_process.shtml (дата обращения: 12.04.2017).
11. Ворошилова Е.Н. Аспекты совершенствования кадрового потенциала крупнейшего регионального вуза // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: материалы Всероссийской научно-методической конференции. URL: <http://conference.osu.ru/archive/publications.html?detailed=10> (дата обращения: 16.05.2017).
12. Горшенин В., Рамперсад Х., Степичева А. Путь к достижению эффективности, гармоничного развития личности и организации // Управление Персоналом. 2008. № 1. URL: <https://www.lawmix.ru/bux/55898> (дата обращения: 16.05.2017).
13. ГОСТ Р 54870-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов. URL: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-54870-2011> (дата обращения: 29.07.2017).
14. Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов. М.: Эксмо, 2006. 432 с.
15. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом: учебник. М.: Издат. центр «Академия», 2000. 356 с.
16. Житкова В.А. Система оценки эффективности деятельности структурных подразделений и персонала в вузе // Современные проблемы науки и образования. Пенза: Издательский Дом "Академия Естествознания", 2016. № 6. URL: <http://www.science-education.ru/article/view?id=25663> (дата обращения: 16.05.2017).
17. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. М.: Экзамен, 2000. 576 с.
18. Забродин Ю.М. Вопросы развития прикладной психологии в реформирующейся России // Прикладная психология. 1998. № 2. С. 1-17.
19. Зазыкин В.Г., Чернышев А.П. Менеджер: психологические секреты профессии. М.: Интел-Синтез, 1992. 168 с.
20. Зайнетдинова, И.Ф. Оценка деятельности работников организации: учебно-методическое пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. 120 с.
21. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 160 с.
22. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / сост. Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. 208 с.
23. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. Рекрутинг: найм персонала: учебное пособие. М.: Экзамен, 2002. 320 с.
24. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. М.: Экзамен, 2005. 207с.
25. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. Изд. 3-е, доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2008. 638 с.
26. Кокурина И.Г. Социально-психологическая диагностика организации: критерии, принципы, методы и некоторые результаты // Социально-психологические проблемы управленческой деятельности в условиях хозяйственной самостоятельности предприятий: материалы семинара. М.: Общество «Знание» РСФСР, 1989. С. 98-106.

Education management

27. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. М.: Мысль, 1996. 265 с.
28. Лукьянова Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова, С.И. Ярцева, В.Г. Коновалова и др. М.: Проспект, 2015. 72 с.
29. Маслова Я.Ю. Видо-типологическая классификация подходов к оценке персонала // Вестник Поволжского института управления. 2013. Выпуск № 2 (35). С. 98-104.
30. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М.: Издательство «Финпресс», 2004. 288 с.
31. Методика расчета показателей мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования 2016 года (на основе данных формы № 1-Мониторинг за 2015 год) (утв. Министерством образования и науки РФ 21 марта 2016 г. № АК-6/05вн) URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71273326/#ixzz56DLxW3ec> (дата обращения: 01.05.2017).
32. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: Издательство журнала «Управление персоналом», 2005. 550 с.
33. Мялкина Е.В., Седых Е.П., Житкова В.А. Моделирование ключевых показателей эффективности деятельности в образовательной организации высшего образования: опыт Мининского университета: учебно-методическое пособие. Н.Новгород, 2015. 68 с.
34. Мялкина Е.В., Житкова В.А. Моделирование системы управления индивидуальными траекториями развития научно-педагогических работников в вузе // Вестник Мининского университета. 2016. № 1-1 (13). URL: <http://vestnik.mininuniver.ru/reader/search/modelirovanie-sistemy-upravleniya-individualnymi-t/> (дата обращения: 15.05.2017).
35. Мялкина Е.В., Седых Е.П., Житкова В.А. Моделирование системы управления развитием персонала на основе показателей KPI в педагогическом // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 3. URL: <http://www.science-education.ru/123-20199> (дата обращения: 16.05.2017).
36. Мялкина Е.В., Седых Е.П., Житкова В.А. Организация системы управления развитием персонала вуза на основе показателей KPI // Современные наукоемкие технологии. 2016. № 2 (часть 3). URL: <http://top-technologies.ru/ru/article/view?id=35675> (дата обращения: 17.05.2017).
37. Мялкина Е.В., Седых Е.П., Житкова В.А. Система управления профессиональным развитием научно-педагогических работников в вузе // Современные наукоемкие технологии. 2016. № 11 (часть 1). URL: <https://www.top-technologies.ru/pdf/2016/11-1/36375.pdf> (дата обращения: 19.05.2017).
38. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2012 г. № 2190-р «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 – 2018 годы». URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70169234/> (дата обращения: 15.05.2017).
39. Руденко Г. Политика вознаграждения как фактор управления трудовым поведением // Кадровик. 2002. № 9. С. 42-46.
40. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. Пятое издание (Руководство РМВОК). М.: Олимп-Бизнес, 2014. 590с.
41. Седых Е.П., Мялкина Е.В., Житкова В.А. Управление эффективностью персонала в условиях проектного вуза: монография. М.: ФЛИНТА; Нижний Новгород: Мининский университет, 2017. 136 с.

42. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера: пер. с англ. М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2007. 536 с.
43. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года №597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики». URL: <http://www.rg.ru/2012/05/09/soc-polit-dok.html/> (дата обращения: 10.09.2016).
44. Управление проектами / под общей редакцией В.Д. Шапиро. СПб.: «Два-Три», 1996. 610 с.
45. Форсиф П. Развитие и обучение персонала. СПб.: ИД Нева, 2003. 192 с.
46. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия. М.: Прогресс-Универс, 1992. 342 с.
47. Шапиро С.А. Управление трудовой карьерой как механизм развития персонала организации: монография. М.: Директ-Медиа, 2015. 220 с.
48. Шапиро С. А., Золотова Е. В. Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур с использованием мотивационного механизма: монография. М.: Директ-Медиа, 2016. 115 с.
49. Шапиро С. А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации: монография. М.: Директ-Медиа, 2015. 172 с.
50. Шапиро С.А., Ананченкова П.И., Соловцова М.С. Совершенствование системы стимулирования труда работников сферы высшего образования: монография. М.: Директ-Медиа, 2017. 138 с.
51. Шекшня Е.В. Управление персоналом современной организации. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. 363 с.
52. Ananiadou K., Claro M. 21st Century skills and competences for new millennium learners in OECD countries // OESD Education Working Papers. 2009. No 41. Available at: http://www.oecd-ilibrary.org/education/21st-century-skills-and-competences-for-new-millennium-learners-in-oecd-countries_218525261154?crawler=true (accessed: 10.01.2018).
53. Bates R.A., Holton E.F. Computerized performance Monitoring: A review of human resource issues // Human Resource Management Review. 2005. Winter. Pp. 267-288.
54. Clealand D.I., King W.R. Project Management Handbook. 2nd.Ed. New York, Van Nostrand Reinhold, 1988. 1008 p.
55. Grundy T. Strategy Implementation through Management. Thoro-good Publishing Ltd, 2003. 119 p.
56. Kaplan R.S., Norton D.P. Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Boston: Harvard Business School Press, 2006. 302 p.
57. Kaplan R.S., Norton D.P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review. 1996. Vol. 74, No 1. Pp. 75-85.
58. Lawrie G., Abdullah Nur Anisah, Bragg Ch., Varlet G. Multi-level strategic alignment within a complex organisation // Journal of Modelling in Management. 2016. Vol. 11, No 4. Pp.889-910.
59. Lawrie G., Andersen H., Cobbold I. Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection in literature and practice // Proceedings of the Fourth SMESME Conference. Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/2f0d/fe85c4f4a456e545047cdf822d5c90ff3532.pdf> (accessed: 01.02.2018).
60. March J.G. Research on organizations: Hopes for the past and lessons from the future // Nordiske Organisasjonsstudier. 1999. Vol. 1, No 1. Pp.69-83.

Education management

61. Mosca M., Pastore F. Wage effects of recruitment methods. IZA Working Paper, 2008. Available at: <http://ftp.iza.org/dp3422.pdf> (accessed: 01.02.2018).
62. Turner R. The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organization. McGraw-Hill, 2009. 452 p.
63. Yakubovich V. Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market // American Sociological Review. June 2014. Pp. 408-421.
64. Hidi S., Harackiewicz J.M. Motivating the corporately unmotivated: A critical issue for the 21st century // Review of Educational Research. 2013. Vol. 70, No 2. Pp. 151-179.
65. Irvin Derek. The Role of Tangible vs. Intangible Rewards in Strategic Recognition. CoM, MIT, 2010. Available at: <https://www.recognizethisblog.com/2009/05/the-role-of-tangible-vs-intangible-rewards-in-strategic-recognition/> (accessed: 05.02.2018).
66. Shahnawaz Saqib. Impact of Tangible and Intangible Rewardson Organizational Commitment: Evidence from the Textile Sector of Pakistan // American Journal of Industrial and Business Management. 2015. No 5. Pp. 138-147.

REFERENCES

1. Analysis of the effectiveness of staff use in the organization: a training manual. Comp. S.A. Shapiro, E.K. Samrailova, A.B. Veshkurova. Moscow, Berlin, Direkt-Media Publ., 2015. 210 p. (In Russian)
2. Adair D. The art of controlling people and themselves. Moscow, Eksmo Publ., 2006, 656 p. (In Russian)
3. Apen'ko S.N. Evaluation of personnel: Evolution of approaches and technologies for their use: Monograph. Russ. ed.: V.S. Polovinko. Moscow, Inform-Znanie Publ., 2004, 300 p. (In Russian).
4. Andreeva G.M. Social Psychology. Moscow, Aspekt-Press Publ., 2001, 384 p. (In Russian)
5. Armstrong M. The practice of human resource management. Russ. ed.: S.K. Mordovina. St. Petersburg, Piter, 2017. 848 p. (In Russian)
6. Asaliev A.M., Vukovich G.G., Kirillova O.G., Kosareva E.A. Evaluation of personnel in the organization: training. Allowance. Moscow, INFRA-M Publ., 2017. 171 p. (In Russian)
7. Bazarov T. Yu., Eremin B.L. Personnel Management. Moscow, YuNITI Publ., 2007. 560 p. (In Russian)
8. Bazarov T.Yu. The technology of assessment centers for civil servants. The problem of competitive selection. Moscow, IPK GS Publ., 1995. 143 p. (In Russian)
9. Bazarov T.Yu., Bekov Kh.A., Aksenova E.A. Methods for assessing the management of government and commercial structures. Moscow, IPK GS Publ., 1995. 112 p. (In Russian)
10. Belyaev D.A. *Osobennosti upravleniya ekonomicheskimi protsessami v vuze* [Features of management of economic processes in the university] Available at: http://www.cfin.ru/management/practice/hs_process.shtml (accessed 12.04.2017) (in Russian).
11. Voroshilova E.N. Aspects of improving the human resources of the largest regional university. *Universitetskiy kompleks kak regional'nyy tsentr obrazovaniya, nauki i kul'tury: materialy Vserossiyskoy nauchno-metodicheskoy konferentsii*. Available at: <http://conference.osu.ru/archive/publications.html?detailed=10> (accessed 16.05.2017) (in Russian).
12. Gorshenin V., Rampersad Kh., Stepicheva A. The way to achieve efficiency, harmonious development of personality and organization. *Upravlenie Personalom*, 2008, no. 1. Available at: <https://www.lawmix.ru/bux/55898> (accessed 16.05.2017) (in Russian).

13. *GOST R 54870-2011 Proektnyy menedzhment. Trebovaniya k upravleniyu portfelem proektov*. [GOST R 54870-2011 Project management. Requirements for project portfolio management]. Available at: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-54870-2011> (accessed 29.07.2017) (in Russian).
14. Dzhoy-Mett'yuz D., Megginson D., Syurte M. Development of human resources. Moscow, Eksmo Publ., 2006. 432 p. (In Russian)
15. Dyatlov V.A., Kibanov A.Ya., Odegov Yu.G., Pikhalo V.T. Human Resources: A Textbook. Moscow, «Akademiya» Publ., 2000. 356 p. (In Russian)
16. Zhitkova V.A. System for evaluating the effectiveness of structural units and personnel in the university. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*. Penza: Izdatel'skiy Dom "Akademiya Estestvoznaniya", 2016. № 6. Available at: <http://www.science-education.ru/article/view?id=25663> (accessed 16.05.2017) (in Russian).
17. Zhuravlev P.V., Kartashov S.A., Mausov N.K., Odegov Yu.G. Technology of personnel management. Manager's desk book. Moscow, Ekzamen Publ., 2000. 576 p. (In Russian)
18. Zabrodin Yu.M. The development of applied psychology in reforming Russia. *Prikladnaya psikhologiya*, 1998, no. 2, pp.1-17 (in Russian).
19. Zazykin V.G., Chernyshev A.P. Manager: psychological secrets of the profession. Moscow, Intel-Sintez, 1992. 168 p. (In Russian)
20. Zaynetdinova I.F. Evaluation of the activities of employees of the organization: a teaching aid. Ekaterinburg, Ural. un-ta Publ., 2016. 120 p. (In Russian)
21. Ivanova S.V. The art of recruiting: how to assess a person in an hour. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2006. 160 p. (In Russian)
22. Innovative management in personnel management: a textbook. Comp. E.I. Danilina, D.V. Gorelov, Ya.I. Malikova. Moscow, Dashkov i K° Publ., 2016. 208 p. (In Russian).
23. Kartashov S.A., Odegov Yu.G., Kokorev I.A. Recruiting: recruitment: Textbook. Moscow, Ekzamen Publ., 2002, 320 p. (In Russian)
24. Kibanov A.Ja., Durakova I.B. Personnel management of the organization: selection and assessment at hiring, certification. Moscow, Ekzamen Publ., 2005. 207 p. (In Russian)
25. Kibanov A.Ja. Human Resource Management: A Textbook. 3th. ed. Moscow, INFRA-M Publ., 2008. 638 p. (In Russian).
26. Kokurina I.G. Socio-psychological diagnostics of the organization: criteria, principles, methods and some results. *Sotsial'no-psikhologicheskie problemy upravlencheskoy deyatel'nosti v usloviyakh khozyaystvennoy samostoyatel'nosti predpriyatiy: materialy seminara*. Moscow, Obshchestvo «Znanie» RSFSR Publ., 1989, pp.98-106 (in Russian).
27. Kokhanov E.F. Selection of personnel and introduction to the post. Moscow, Mysl' Publ., 1996, 265 p. (In Russian)
28. Luk'yanova T.V., Yartseva S.I., Konovalova V.G. i dr. Personnel Management. Theory and practice. Management of innovations in personnel work. Moscow, Prospekt Publ., 2015. 72 p. (in Russian).
29. Maslova Ja.Ju. Vido-typological classification of approaches to personnel assessment. *Vestnik Povolzhskogo instituta upravleniya*, 2013, vypusk no. 2 (35). pp. 98-104 (in Russian).
30. Maslov V.I. Strategic management of personnel in conditions of effective organizational culture. Moscow, «Finpress» Publ., 2004. 288 p. (In Russian)
31. *Metodika rascheta pokazateley monitoringa effektivnosti obrazovatel'nykh organizatsiy vysshego obrazovaniya 2016 goda (na osnove dannykh formy № 1-Monitoring za 2015 god) (utv. Ministerstvom obrazovaniya i nauki RF 21 marta 2016 g. № AK-6/05vn)* [Methodology for

Education management

calculating indicators for monitoring the effectiveness of educational institutions of higher education in 2016 (based on data from Form No. 1-Monitoring for 2015) (approved by the Ministry of Education and Science of the Russian Federation on March 21, 2016 No. AK-6 / 05vn)]. Available at: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71273326/#ixzz56DLxW3ec> (accessed: 01.05.2017) (in Russian).

32. Morgunov E. Personnel management: research, evaluation, training. Moscow, «Upravlenie personalom» Publ., 2005. 550 p. (In Russian)

33. Mjalkina E.V., Sedyh E.P., Zhitkova V.A. Modeling of key performance indicators in the educational organization of higher education: the experience of the University of Minnesota: a teaching aid. N.Novgorod, 2015. 68 p. (In Russian)

34. Mjalkina E.V., Zhitkova V.A. Modeling of the management system for individual trajectories of development of scientific and pedagogical workers in the university. *Vestnik Mininskogo universiteta*, 2016, no. 1-1(13). Available at: <http://vestnik.mininuniver.ru/reader/search/?modelirovanie-sistemy-upravleniya-individualnymi-t/> (accessed 15.05.2017) (in Russian).

35. Mjalkina E.V., Sedyh E.P., Zhitkova V.A. Modeling of personnel management management system based on KPI indicators in pedagogical. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*, 2015, no. 3. Available at: <http://www.science-education.ru/123-20199> (accessed 16.05.2017) (in Russian).

36. Myalkina E.V., Sedykh E.P., Zhitkova V.A. Organization of a management system for staff development based on KPI indicators. *Sovremennye naukoemkie tekhnologii*, 2016, no. 2 (3). Available at: <http://top-technologies.ru/ru/article/view?id=35675> (accessed 17.05.2017) (in Russian).

37. Mjalkina E.V., Sedyh E.P., Zhitkova V.A. The system of professional development management of scientific and pedagogical workers in the university. *Sovremennye naukoemkie tekhnologii*, 2016, no. 11(1) Available at: <https://www.top-technologies.ru/pdf/2016/11-1/36375.pdf> (accessed 17.05.2017) (in Russian).

38. *Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 26 noyabrya 2012 g. № 2190-r «Ob utverzhdenii Programmy poetapnogo sovershenstvovaniya sistemy oplaty truda v gosudarstvennykh (munitsipal'nykh) uchrezhdeniyakh na 2012 – 2018 gody»*. [Decree of the Government of the Russian Federation of November 26, 2012 No. 2190-r "On approval of the Program for the gradual improvement of the system of labor remuneration in state (municipal) institutions for 2012-2018."]. Available at: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70169234/> (accessed 15.05.2017) (in Russian).

39. Rudenko G. Remuneration policy as a factor in managing labor behavior. *Kadrovik*, 2002, no. 9, pp. 42-46 (in Russian).

40. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Fifth edition (PMBOK Guide). Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2014. 590 p. (In Russian)

41. Sedyh E.P., Mjalkina E.V., Zhitkova V.A. Managing the effectiveness of personnel in the conditions of a design university: monograph. Moscow, FLINTA; Nizhniy Novgorod, Mininskiy universitet, 2017. 136 p. (In Russian)

42. Staut L.U. Personnel Management. Manager's desk book. Moscow, OOO «Izdatel'stvo «Dobraya kniga», 2007. 536 p. (In Russian)

43. *Ukaz Prezidenta Rossiyskoy Federatsii ot 7 maya 2012 goda №597 "O meropriyatiyakh po realizatsii gosudarstvennoy sotsial'noy politiki"*. [Decree of the President of the Russian

Federation of May 7, 2012, No. 577 "On measures to implement state social policy."]. Available at: <http://www.rg.ru/2012/05/09/soc-polit-dok.html/> (accessed 10.09.2016) (in Russian).

44. Project management. Ed. V. D. Shapiro. St. Petersburg, Dva-TrI Publ., 1996. 610 p. (in Russian).

45. Forsif P. Development and training of personnel. St. Petersburg, ID Neva Publ., 2003. 192 p. (In Russian)

46. Huchek M. Strategy management of the labor potential of the enterprise. Moscow, Progress-Univers Publ., 1992. 342 p. (In Russian)

47. Shapiro S.A. Management of the career as a mechanism for the development of the organization's staff: a monograph. Moscow, Direkt-Media Publ., 2015. 220 p. (In Russian)

48. Shapiro S.A., Zolotova E.V. Enhancing the competitiveness of entrepreneurial structures using the motivational mechanism: monograph. Moscow, Direkt-Media Publ., 2016. 115 p. (In Russian)

49. Shapiro S.A. Innovative approaches to the process of personnel management of the organization: monograph. Moscow, Direkt-Media Publ., 2015. 172p. (In Russian)

50. Shapiro S.A., Ananchenkova P.I., Solovcova M.S. Perfection of the system of labor incentives for workers in higher education: monograph. Moscow, Direkt-Media Publ., 2017. 138 p. (In Russian)

51. Shekshnja E.V. Personnel management of a modern organization. Moscow, Biznes-shkola «Intel-Sintez» Publ., 2000. 363 p. (In Russian).

52. Ananiadou K., Claro M. 21st Century skills and competences for new millennium learners in OECD countries // OESD Education Working Papers. 2009. No 41. Available at: http://www.oecd-ilibrary.org/education/21st-century-skills-and-competences-for-new-millennium-learners-in-oecd-countries_218525261154?crawler=true (accessed 10.01.2018).

53. Bates R.A., Holton E.F. Computerized performance Monitoring: A review of human resource issues // Human Resource Management Review. 2005. Winter. Pp. 267-288.

54. Clealand D.I., King W.R. Project Management Handbook. 2nd.Ed. New York, Van Nostrand Reinhold, 1988. 1008 p.

55. Grundy T. Strategy Implementation through Management. Thoro-good Publishing Ltd, 2003. 119 p.

56. Kaplan R.S., Norton D.P. Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Boston: Harvard Business School Press, 2006. 302 p.

57. Kaplan R.S., Norton D.P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review. 1996. Vol. 74, No 1. Pp. 75-85.

58. Lawrie G., Abdullah Nur Anisah, Bragg Ch., Varlet G. Multi-level strategic alignment within a complex organisation // Journal of Modelling in Management. 2016. Vol. 11, No 4. Pp.889-910.

59. Lawrie G., Andersen H., Cobbold I. Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection in literature and practice // Proceedings of the Fourth SMESME Conference. Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/2f0d/fe85c4f4a456e545047cdf822d5c90ff3532.pdf> (accessed 01.02.2018).

60. March J.G. Research on organizations: Hopes for the past and lessons from the future // Nordiske Organisasjonsstudier. 1999. Vol. 1, No 1. Pp.69-83.

61. Mosca M., Pastore F. Wage effects of recruitment methods. IZA Working Paper, 2008. Available at: <http://ftp.iza.org/dp3422.pdf> (accessed: 01.02.2018).

Education management

62. Turner R. The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organization. McGraw-Hill, 2009. 452 p.
63. Yakubovich V. Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market // American Sociological Review. June 2014. Pp. 408-421.
64. Hidi S., Harackiewicz J.M. Motivating the corporately unmotivated: A critical issue for the 21st century // Review of Educational Research. 2013. Vol. 70, No 2. Pp. 151-179.
65. Irvin Derek. The Role of Tangible vs. Intangible Rewards in Strategic Recognition. CoM, MIT, 2010. Available at: <https://www.recognizethisblog.com/2009/05/the-role-of-tangible-vs-intangible-rewards-in-strategic-recognition/> (accessed: 05.02.2018).
66. Shahnawaz Saqib. Impact of Tangible and Intangible Rewardson Organizational Commitment: Evidence from the Textile Sector of Pakistan // American Journal of Industrial and Business Management. 2015. No 5. Pp. 138-147.

© Мялкина Е.В., Житкова В.А., 2018

Информация об авторах

Мялкина Елена Васильевна – ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», Нижний Новгород, Россия (603950, Нижний Новгород, ул. Ульянова, 1), проректор по экономике и развитию, кандидат педагогических наук, e-mail: mylkina_e@mail.ru, +79103832324

Житкова Валерия Александровна – ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», Нижний Новгород, Россия (603950, Нижний Новгород, ул. Ульянова, 1), директор центра стратегического планирования, кандидат экономических наук, e-mail: valeria_zh@mail.ru, +79103832565

Information about authors

Mylkina Elena Vasilievna – FGBOU VO "Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin", Nizhny Novgorod, Russia (Ulyanov Str., Nizhny Novgorod, 603950, Nizhny Novgorod), pro-rector for economics and development, candidate of pedagogical sciences, e-mail: mylkina_e @ mail. ru, +79103832324

Zhitkova Valeria Alexandrovna – FGBOU VO "Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin", Nizhny Novgorod, Russia (Ulyanov Street, Nizhny Novgorod, 603950, Nizhny Novgorod), Director of the center for strategic planning, candidate of economic sciences, e-mail: valeria_zh@mail.ru , +79103832565

Вклад соавторов

Мялкина Елена Васильевна: внесла существенный вклад в процессы анализа и интерпретации оценочных показателей, презентации и продвижения концепции оценки, организации исследования; осуществила критический пересмотр статьи на предмет интеллектуального содержания; одобрила окончательную версию статьи перед ее подачей для публикации.

Житкова Валерия Александровна: внесла существенный вклад в концепцию и дизайн исследования, формирование оценочных показателей, получение данных и их анализ; осуществила написание первой версии статьи и ее переработку по результатам критического пересмотра; одобрила окончательную версию статьи перед ее подачей для публикации.

Contribution of Contributors

Mylkina Elena Vasilievna: made a significant contribution to the processes of analysis and interpretation of evaluation indicators, presentation and promotion of the concept of evaluation, organization of research; carried out a critical review of the article on the subject of intellectual content; approved the final version of the article before it was submitted for publication.

Zhitkova Valeria Alexandrovna: made a significant contribution to the concept and design of the study, the formation of evaluation indicators, data acquisition and analysis; carried out the writing of the first version of the article and its processing according to the results of the critical revision; approved the final version of the article before it was submitted for publication.