

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА КАК НЕОБХОДИМЫЙ ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ УНИВЕРСИТЕТОМ

Е. А. Попова, М. Х. Ибрагимова

*Дальневосточный федеральный университет,
Россия, 690091, г. Владивосток, ул. Суханова, 8; popova.ea@dvfu.ru*

Ключевые слова: персонал университета, компетенции, оценка персонала, центр оценки, деловая игра, модель компетенций.

В декабре 2010 г. была утверждена Программа развития Дальневосточного федерального университета, созданного путем объединения четырех ведущих вузов региона. В 2013 г. университет стал участником Проекта 5–100 и начал руководствоваться Программой повышения конкурентоспособности. В этих важнейших стратегических документах были запланированы существенные преобразования системы управления персоналом. Соответствие сотрудников традиционным унифицированным квалификационным требованиям перестало являться достаточным для интенсивного развития вуза. Дополнительно к формально подтверждаемой квалификации высокоэффективный работник теперь должен обладать определенным набором компетенций. Их степень развитости невозможно оценить по наличию ученой степени или звания, количеству научных трудов или преподавательской нагрузке. Целями данной статьи являются исследование подходов к оценке персонала в высшем учебном заведении и анализ опыта внедрения модели компетенций в Дальневосточном федеральном университете.

Для достижения поставленных целей авторы использовали методы сравнительного и системного анализа, синтеза, исторический, логический, эволюционный подходы к исследованию инструментов оценки персонала, компетентностный подход и метод критических инцидентов.

Анализ кейса показал, что успешный опыт внедрения деловых игр для оценки компетенций персонала в бизнес-среде может применяться и в университете. Однако практический опыт внедрения общеуниверситетской модели компетенций и организация на его основе центра оценки продемонстрировали необходимость их серьезной адаптации с учетом специфики сферы образования и системы управления в образовательных учреждениях вообще и в ВУЗах в частности.

Статья описывает практический опыт реализации проекта по разработке и внедрению уникальной модели компетенций, а также создания центра оценки персонала, включенного в программу управления талантами. Исследование представляет интерес для руководителей вузов, колледжей, школ и т. д.

Обоснование актуальности кейса

В последнее десятилетие система высшего образования подверглась значительным преобразованиям, связанным с требованиями глобальной среды. Это обусловлено несколькими факторами. Во-первых, глобализация высшего образования, рост конкурентной борьбы между ведущими университетами мира и включение в эту «гонку» российских вузов. Во-вторых, массификация высшего образования [1]. В-третьих, изменение «портрета» студента, его требований к получаемому образованию. В-четвертых, повсеместная компьютеризация и использование IT-технологий в обучении, которые значительно преобразуют образовательный процесс, и другие. Появление указанных факторов и рост их влияния на результат образовательного процесса привели к созданию программ государственной поддержки, в частности, Проекта 5–100, направленного на повышение конкурентоспособности ведущих российских университетов среди мировых научно-образовательных центров. В свою очередь,

данное обстоятельство привело к необходимости внедрения изменений как в образовательный процесс, так и в систему управления университетом.

В современных условиях функционирования университета для достижения цели, поставленной перед участниками Проекта 5–100, недостаточно соответствовать требованиям, предъявляемым к научно-педагогическим работникам, которые установлены федеральными государственными стандартами и определяют лишь минимальный уровень квалификации [2]. Для того чтобы быть успешным агентом изменений, необходимо обладать дополнительным набором компетенций. Это актуально и для научно-педагогических работников, и для управленческого персонала.

В связи с вышесказанным возникают вопросы: «Как корректно оценить уровень компетентности сотрудника?»; «Какие компетенции необходимы сотрудникам как агентам изменений?»; «Какие методы можно использовать для этих целей в университете?». На эти и другие вопросы авторы дали ответы в данной статье.

Эволюционный подход к исследованию методов оценки персонала

В последние десятилетия система оценки персонала также подвергалась значительным изменениям под влиянием внешней среды. Причем в сфере бизнеса указанные процессы начали происходить еще в середине 1950-х гг. (рис. 1) [3]. В то же время сфера образования на протяжении многих лет оставалась традиционной, не подверженной существенным трансформациям системы оценки персонала. Только в 1990-х гг. в мировых университетах также начались организационные изменения, приведшие к модернизации методов оценки сотрудников. В России данные процессы проявились чуть позднее, в начале XXI в.

Выбор того или иного метода оценки также зависит от этапа работы персонала. Например, некорректно и невозможно применить метод «360 градусов» при отборе кандидата на вакантную должность. Проиллюстрируем обобщенную схему взаимосвязи этапа работы персонала и подходящего метода оценки, которую возможно применять в любой организации (рис. 2).

На каждом этапе менеджер по персоналу (руководитель) преследует определенную цель. Так, на этапе отбора главной целью является установление соответствия профессиональных и личных характеристик кандидата требованиям вакантной должности. Следующий этап связан с уточнением

и проверкой полученных на первом этапе результатов сравнительного анализа. На этапе текущей оценки менеджер по персоналу должен произвести анализ эффективности работы сотрудника в соответствии с установленными в организации положениями и внутренними нормативными актами. Этап продвижения в карьере связан с оценкой потенциала сотрудника, проведением бенчмаркинга его возможностей и компетенций новой должности. Следующий этап направлен на выявление потребности в обучении. Этап формирования кадрового резерва, как и этап продвижения в карьере, связан с оценкой потенциала сотрудника, его профессиональных компетенций и личностных характеристик. На последнем этапе менеджер по персоналу (руководитель) должен провести аттестацию сотрудника с целью установления соответствия (несоответствия) его компетенций занимаемой должности.

Предпосылки внедрения компетентностного подхода при оценке персонала в системе управления университета

В настоящее время в Дальневосточном федеральном университете применяются не все из указанных методов. Это обусловлено следующими факторами:

- высокой степенью дифференцированности персонала университета (разные категории

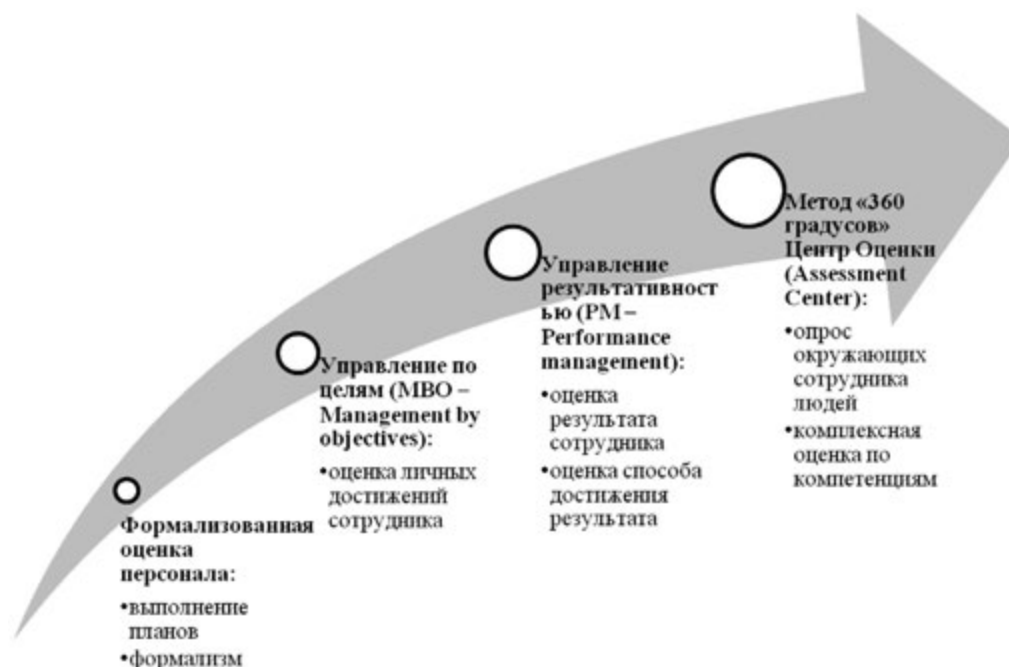


Рис. 1. Эволюция подходов к оценке персонала.
Составлено авторами по материалам [3].

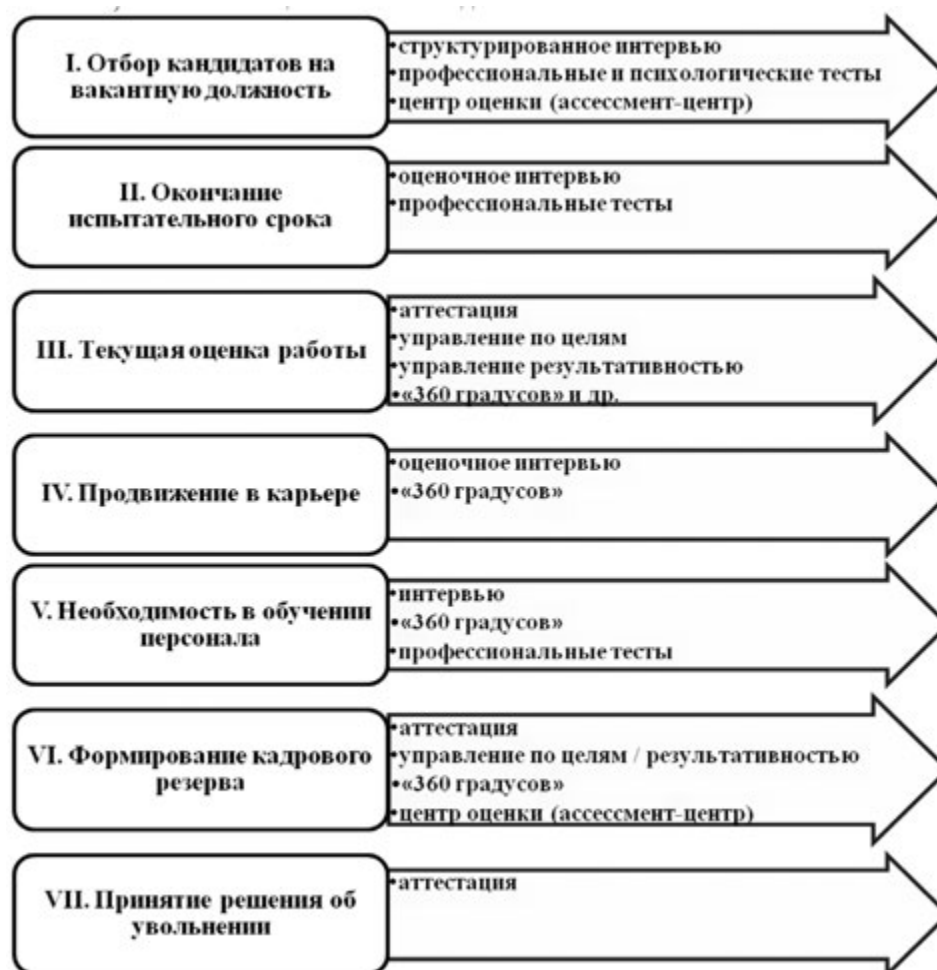


Рис. 2. Взаимосвязь между этапами работы персонала и методами оценки.
Составлено авторами по материалам [4].

сотрудников, например, профессорско-преподавательский состав (ППС) и административно-управленческий персонал (АУП));

- большим количеством сотрудников;
- отсутствием апробированных методов оценки персонала, учитывающих специфику университета.

Рассмотрим преимущества и недостатки применения методов оценки персонала в Дальневосточном федеральном университете (табл. 1).

Таким образом, в настоящее время в Дальневосточном федеральном университете применяются не все методы оценки персонала,

Таблица 1

Преимущества и недостатки методов оценки персонала в Дальневосточном федеральном университете*

Название метода	Краткая характеристика	Преимущества	Недостатки
Биографический (анкетирование, резюме)	Проверка биографических данных сотрудника (кандидата), указанных в анкете, резюме.	Простота проведения оценки.	Формализованный подход. Нет возможности оценить компетенции.
Интервью (собеседование при приеме на работу)	Проведение интервью с руководителем/менеджером по персоналу с целью установления соответствия профессиональных и личных характеристик кандидата.	Знакомство с кандидатом на этапе отбора. Оценка характеристик кандидата с помощью метода бихевиорального интервью.	Субъективность оценки.

* Разработано авторами.

Название метода	Краткая характеристика	Преимущества	Недостатки
Проверка рекомендаций	Проверка менеджером по персоналу рекомендаций с предыдущего места работы.	Повышение качества отбора кандидатов.	Субъективность отзыва предыдущего работодателя.
Конкурс для ППС	Процедура избрания по конкурсу сотрудников, относящихся к категории ППС.	Повышение качества отбора кандидатов. Вовлечение в процедуру большого числа ППС для снижения фактора субъективности оценки.	Продолжительность процедуры.
Тестирование	Тестирование в системе «Профкарьера 3.0» для целей оценки профессиональных и личных качеств сотрудника.	Объективность оценки.	Финансовые затраты. Тест только для ограниченного количества сотрудников (кадровый резерв).
Кадровая комиссия	Процедура оценки сотрудников с определенной целью комиссией, включающей руководителей структурных подразделений.	Вовлечение в процедуру нескольких сотрудников из управленческого аппарата для снижения фактора субъективности оценки. Повышение точности оценки.	Организационные сложности.
Аттестация	Процедура оценки персонала на соответствие занимаемой должности.	Высокая точность оценки. Четко сформулированные критерии оценки.	Административно-организационные сложности. Финансовые, трудовые затраты. Формализованный подход.
Управление по целям	Процедура оценки результатов достижения сотрудником согласованных на определенный период целей/задач (выполнение рабочих карт).	Высокая точность оценки. Четко сформулированные критерии оценки.	Задачи «спускают сверху», не учитывается мнение подчиненных о возможности их выполнения.
Элементы ассессмент-центра (центра оценки)	Процедура оценки персонала с помощью деловых игр для выявления определенного набора компетенций.	Выявление уровня развития компетенций у сотрудников. Раскрытие творческого потенциала.	Административно-организационные сложности. Финансовые затраты.

которые позволяют развивать сотрудников, нанимать высокоэффективных кандидатов и увольнять немотивированных и некомпетентных работников.

Одним из таких методов является оценка с помощью деловой игры (кейс-стади), которая позволяет выявить сильные и слабые стороны сотрудников/кандидатов на замещение вакантных должностей, их мотивацию, пробелы в компетенциях. В ходе проведения конкурса или аттестации основной акцент делается именно на профессиональных качествах (знания, умения, навыки), оцениваемых в строго определенных формальных условиях. Сотрудник четко знает, какова процедура оценки, какие вопросы будут заданы и т. д. В то время как применение деловых игр «помещает» оцениваемого в неопределенные условия, стимулируя проявление полного комплекса компетенций сотрудника/кандидата: знаниевые

(когнитивные), деятельностные (поведенческие) и отношенческие (аффективные) [5].

В большинстве случаев кейс (деловая игра) не имеет одного правильного решения. В данном методе присутствует альтернативность вариантов, которая позволяет сотрудникам проявлять себя по-разному. Для экспертов, которые оценивают кандидатов, одним из существенных факторов является не полученный результат, а именно процесс решения поставленных задач. В ходе деловой игры оценщики могут выявлять компетенции как групповые, так и отдельных индивидов, демонстрирующих наиболее «яркие» решения.

Первый учебник по написанию ситуационных упражнений был опубликован М. Коуплендом при участии В. Донама в 1921 г. в Гарвардской бизнес-школе, где впоследствии использовался исключительно как метод обучения. В 1950-х гг. новое направление в бизнес-обучении достигло

и получило распространение в Западной Европе. Только в 1970-х гг. деловые игры стали изучаться отечественными учеными [6].

В конце XX в. деловые игры (кейс-стади) стали использоваться не только в бизнес-обучении, но и в качестве инструментов оценки в сфере HR. Подавляющее большинство известных международных компаний используют метод деловых игр при отборе кандидатов. Первопроходцами в данном направлении были консалтинговые агентства, но чуть позже данный инструмент стали применять и в других сферах экономики. Примером таких корпораций могут служить McKinsey&Company, The Boston Consulting Group, L'Oréal, Unilever, Mars Incorporated, British American Tobacco, Citibank и другие.

В России оценка персонала с помощью метода кейс-стади начала развиваться в начале XXI в. Это обусловлено тем, что в данный период отмечается значительный прирост представительств, филиалов международных компаний, активное развитие отечественного бизнеса практически во всех отраслях экономики, тенденция к укрупнению бизнеса и т. д. В настоящий момент многие «гиганты», а также представители среднего бизнеса все активнее используют данный метод с целью отбора наиболее эффективных, разносторонне развитых сотрудников, способных решать нетривиальные задачи, предлагать оригинальные подходы для достижения результата. В связи с этим в последние годы наметилась тенденция к возникновению нового направления в консалтинговом бизнесе: на рынке появляются компании, которые занимаются организацией кейс-чемпионатов для студентов и работающих [7]. Они играют роль посредников между работодателем и талантливым сотрудником, между бизнесом и университетами. Например, Changellenge, Case-in, Futuretoday и другие. По итогам конкурсного отбора кандидаты (команда), продемонстрировавшие свою эффективность и компетентность и показавшие наилучший результат, получают возможность трудоустройства в одну из крупнейших компаний страны.

Опыт разработки общеуниверситетской модели компетенций методом критических инцидентов

Первые шаги в формировании центра оценки с использованием современных технологий были реализованы в Дальневосточном федеральном университете в 2015 г., когда было принято реше-

ние о создании Программы управления талантами «Кадровый резерв ДВФУ».

Задача создать кадровые резервы в университетах в масштабе страны была поставлена сравнительно недавно. В Дальневосточном федеральном университете кадровый резерв (как Программа управления талантами), существует с апреля 2015 г. На подготовительном этапе обсуждались принципы реализации Программы, в том числе было принято решение взять за основу при отборе резервистов общеуниверситетскую модель компетенций. Модели ранее не существовало, требовалось ее разработать. Для создания общеуниверситетской модели компетенций понадобилась систематизация информации, исходящей от разных экспертов: руководителей крупных структурных подразделений, общепризнанных научных и образовательных лидеров. Подразумевалось, что именно эти сотрудники в наибольшей степени осведомлены о различных нюансах деятельности университета и могут провести четкое разделение между эффективной и неэффективной работой, оценить, какие факторы влияют на успешность сотрудников. Для сбора информации у выбранных респондентов был согласован метод критических инцидентов, разработанный американским психологом Джоном Фланаганом в начале 1950-х гг. [8]. Данная процедура обеспечила сбор свободных повествований о событиях, результаты которых оказались важными или критическими в смысле достижения целей работы структурного подразделения. Особое внимание уделялось не повседневным действиям, а скорее уникальным, но значимым событиям, иллюстрировавшим разницу между успехом и провалом. Собранные данные скорее имели форму увлекательных историй о том, как вели себя те или иные люди в нестандартных ситуациях. В ходе каждой беседы интервьюер ставил перед собой задачу получить от каждого респондента описание не менее трех положительных эпизодов, а также трех случаев, демонстрирующих менее успешное поведение. Общение строилось по следующей схеме (негативный вариант обсуждался по аналогии):

- Назовите свои сильные и слабые стороны.
- Опишите свой удачный научный / образовательный проект.
- Опишите процесс его реализации.
- Что Вам помогло / помешало?
- Какова была Ваша задача?
- Какова была задача Ваших подчиненных / коллег?

В связи с тем, что предстояло проанализировать большой объем полученной информации,

зафиксировать по-разному сформулированный, но повторяющийся смысл, определить частоту упоминания различных характеристик, следующим этапом разработки общеуниверситетской модели компетенций стало использование контент-анализа. Все записи анализировались в контексте университетской действительности. По причине того, что потребность в формализации и рекомендации руководителей максимально дословно использовать их формулировки вступали в противоречие, модель стала компромиссом и отличалась по объему от классических в большую сторону. Данный факт в итоге затруднил ее использование для разработки процедуры центра оценки, но при этом воспринимался сотрудниками как более живой и понятный. Итоговый текст стал ориентиром для оценки и развития сотрудников, претендующих и уже включенных в Программу управления талантами «Кадровый резерв ДВФУ». Компетенции (для облегчения принятия их персоналом университета) были названы признаками и сгруппированы (табл. 2)

Модель компетенций была названа словарем признаков (см. Приложение). Уровень выраженности проявления каждой компетенции отмечался по следующему принципу: уровень А – уровень мастерства, сотрудники, достигшие данного уровня развития компетенции, способны применять компетенцию в ситуациях повышенной сложности; уровень В – уровень опыта, стандарт деятельности, сотрудник полностью освоил данную компетенцию. Он эффективно применяет ее во всех

рабочих ситуациях; уровень С – уровень развития, сотрудник находится в процессе освоения данной компетенции, он понимает ее важность, однако не всегда эффективно проявляет ее в практической работе; уровень D – уровень некомпетентности, сотрудник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее развивать; уровень Е – уровень противодействия, сотрудник не владеет компетенцией и противодействует ее развитию.

Опыт разработки и проведения деловой игры для оценки компетенций профессорско-преподавательского персонала

В апреле 2016 г. встал вопрос об оценке результатов подготовки сотрудников, включенных в Программу управления талантами и неформально называемых «резервистами», по итогам первого года. В связи с тем, что при проведении конкурса на включение в Программу управления талантами за основу была взята модель компетенций, разработанная с использованием метода критических инцидентов, подведение итогов также должно было основываться на ней. Как и на вступительных испытаниях оценивалось несколько видов активностей. Инструментами оценки являлись деловая игра, анализ выполнения индивидуального плана развития, социометрия, оценка количества и качества привлеченных кандидатов на включение в Программу управления талантами (наставничество).

Таблица 2

Группировка признаков (компетенций) для оценки персонала университета*

Группа	Признак
Знания	Профессиональные знания
	Знание нормативной базы, стандартов работы, др.
Мышление	Готовность к изменениям
	Нестандартность, инновативность
Принятие решений	Профессиональная ответственность, самостоятельность
	Обоснованность, умение аргументировать
Информационные связи, контакты	Налаженность профессиональных связей
	Коммуникабельность, корректность поведения
Персональные характеристики	Эффективность труда, ориентированность на результат
	Стремление к профессиональному и личностному росту
	Целеустремленность
	Лидерские качества, авторитет

* Разработано авторами.

Далее будет описан опыт разработки и проведения деловой игры для научно-педагогических сотрудников с целью определения прогресса в развитии пяти универсальных для большинства современных организаций компетенций: ориентированности на результат; коммуникабельности; корректности поведения; готовности к изменениям, нестандартности; умения работать в команде; лидерских качеств [9].

Выбор из достаточно объемной модели пяти наиболее часто используемых компетенций связан с рядом сложностей, возникших при разработке деловой игры для имитации работы университета по ключевым задачам целевой профессиональной деятельности.

Первая сложность – отсутствие возможности ознакомления с уже разработанными заданиями для университета (в случае их существования). Если для различных сфер бизнеса существуют готовые сборники кейсов и даже целые сценарии деловых игр, то для высшего образования подобных материалов оказалось критически мало. Для проведения деловой игры было необходимо разработать уникальный набор заданий на основе моделей, отработанных в бизнесе. Были выбраны следующие виды: групповая дискуссия с нераспределенными ролями (упражнение «Демотивированный карьерист»); групповая дискуссия с распределенными ролями, игра на выбывание (упражнение «Сокращение административно-управленческого персонала»); ролевая игра (упражнение «Учебно-методический комплекс дисциплины по новым стандартам»); анализ деловой переписки (упражнение «Организация конференции»); индивидуальный анализ конкретной ситуации (упражнение «Угроза срыва учебного процесса»).

Вторая сложность – новые упражнения должны проверяться в ходе пилотного исследования до использования в ситуации оценивания. Возможность для апробации была реализована на проводимых в течение года тренингах. При этом закреплялась определенная модель поведения резервиста сразу после получения знаний по теме обучения. Уверенность в себе и в своих решениях в ситуации развития часто сменялась на социально желаемое поведение при оценке. Различие ситуаций развития и оценивания оказалось значительным. Само слово «игра» провоцировало на преувеличенные реакции, либо на исполнение «правильной роли». Нами был сделан вывод, что у научно-педагогического состава университета не сформировано понимание «игры» как серьезного инструмента для развития

и оценки. Авторы сделали предположение, что при изменении названия, изменится изначальный настрой участников.

Третья сложность – психологически неоднозначное восприятие резервистами уникальной для них процедуры. Непосредственно на игре был отчетливый позитивный настрой: сотрудники общались, демонстрировали свои достоинства, пребывали в слегка перевозбужденном состоянии, а при достижении результатов даже в эйфории, не испытывали традиционного для ситуации оценивания напряжения. Но после оглашения результатов, по которым половине резервистов было рекомендовано завершить подготовку по итогам первого года, возникло негодование и вопрос «А судьи кто?..».

Оценщики – следующая проблема, с которой пришлось столкнуться в период подготовки и после проведения игры. Процедура прецедентной оценки компетенций по схеме «Кто? Что сделал? В каких условиях? Каков результат действия?» требует определенных навыков у оценщиков-фиксаторов. В нашем случае они были подготовлены из двух категорий персонала. Это профессиональные рекрутеры, сотрудники Департамента управления персоналом, хорошо знакомые с процедурой центра оценки, и руководители из числа научно-педагогических работников, которые только знакомились с данным подходом. Соответственно, уровень подготовленности оценщиков существенно различался, несмотря на проведенные для них обучающие мероприятия.

Когда сотрудники, получившие низкие оценки, начали высказывать свое отношение к составу «судей», выяснилось, что рекрутеры без научной степени и ученого звания не авторитетны для них. Для Департамента управления персоналом же были недостаточно убедительны оценки научно-педагогических работников, так как это был их первый опыт и они сами признавались, что не всегда выполняли все требования к фиксации прецедентов. В итоге совокупное решение всех оценщиков было вынесено по каждому резервисту и не подлежало изменению. Однако вывод о необходимости масштабной подготовки оценщиков на регулярной основе сделан, и с сентября прошлого года все заинтересованные сотрудники, в том числе и резервисты, проходят обучение прецедентной оценке компетенций.

Многолетний опыт использования процедуры центра оценки в сфере бизнеса позволяет судить о ее эффективности. Но применение данного инструмента в университетах ограничено спецификой образовательной деятельности и тради-

ционным мышлением большинства сотрудников. Практический опыт разработки и внедрения уникальной модели компетенций, сформированной в целях оценки и развития персонала университета, позволил выявить наиболее значимые проблемы и выработать эффективные пути их решения.

Сейчас перед нами стоит задача разработки полноценного центра оценки для сотрудников университета с учетом его специфики. Мы приглашаем к сотрудничеству другие вузы с целью создания сборника заданий, актуальных для высшей школы.

Приложение

Словарь признаков для оценки компетенций персонала университета

Признак	Уровень выраженности
Профессиональные знания	<p>A. Исключительно глубокие знания, прекрасно решает любые вопросы и разбирается в самых современных механизмах, процессах и технологиях.</p> <p>B. Знания в области современных достижений соответствующей науки, техники, технологии прочные, глубокие, легко разбирается в самом современном оборудовании, процессах и технологии.</p> <p>C. Имеются необходимые для работы знания и практические навыки работы с современными машинами, процессами и технологиями, следит за новинками в соответствующей области знаний.</p> <p>D. Недостаточно хорошо знаком с современными достижениями соответствующей науки, техники и технологии, с трудом в них разбирается.</p> <p>E. Знания в области современных достижений соответствующей науки, техники, технологий практически отсутствуют, не следует за современными достижениями.</p>
Знание нормативной базы, стандартов работы, др.	<p>A. Прекрасно разбирается во всей внутренней нормативной документации университета и иных регламентирующих работу документах, так как обладает исключительно глубокими знаниями. Всегда консультирует своих коллег и при необходимости руководство по данному вопросу. Владение СЭД «DIRECTUM» на уровне эксперта.</p> <p>B. Знания внутренней нормативной документации университета и иных регламентирующих работу документов имеются в более чем необходимой для работы мере, консультирует своих коллег по данному вопросу. Уверенный пользователь СЭД «DIRECTUM».</p> <p>C. Знания внутренней нормативной документации университета и иных регламентирующих работу документов имеются в необходимой для работы мере. Владеет основами работы в СЭД «DIRECTUM».</p> <p>D. Знания внутренней нормативной документации университета и иных регламентирующих работу документов довольно ограниченные и поверхностные, что негативно сказывается на решении различных вопросов.</p> <p>E. Знания внутренней нормативной документации университета и иных регламентирующих работу документов практически отсутствуют, полная нормативно-правовая безграмотность.</p>
Готовность к изменениям	<p>A. Помогает внедрению в деятельность новых структур, методов и процедур. Иницирует действия и собственными положительными усилиями старается плодотворно повлиять на события. Учитывает мнения коллег, партнеров и клиентов, регулярно корректирует, обновляет свою позицию, не затрагивая основы личности.</p> <p>B. Быстро адаптирует поведение к новым требованиям и остается эффективным. Открыт новому опыту, не боится неосвоенных ситуаций, не ищет спокойных, знакомых и проторенных путей в деле. Демонстрирует гибкость. Учитывает мнения коллег, партнеров и клиентов, при необходимости корректирует свою позицию, не затрагивая основ личности.</p> <p>C. Способен адаптировать поведение к новым требованиям. В период адаптации эффективность несущественно снижается. Не боится неосвоенных ситуаций, но приспособление к ним требует определенных усилий. Учитывает мнения коллег, партнеров и клиентов, способен скорректировать свою позицию, но сознательно не стремится к этому.</p> <p>D. Плохо адаптирует поведение к новым требованиям. В период адаптации эффективность работы существенно снижается. С недоверием относится к неосвоенным ситуациям, приспособление к ним требует серьезных усилий. Учитывает мнения коллег, партнеров и клиентов, не склонен к корректровке своей позиции.</p> <p>E. Не способен адаптировать поведение к новым требованиям. При столкновении с изменениями существенно снижается эффективность работы вплоть до ее отсутствия. Боится неосвоенных ситуаций. Противодействует внедрению в деятельность новых структур, методов и процедур. Не учитывает мнения коллег, партнеров и клиентов, всегда стоит на своем.</p>

* Разработано авторами.

Признак	Уровень выраженности
Нестандартность, инновативность	<p>А. Генерирует идеи, способен находить принципиально новые решения, разрабатывает инновационные предложения. Активно ищет пути повышения эффективности своей работы, работы коллег и университета в целом. Выдвигает инициативы, выходящие за рамки его непосредственных должностных обязанностей. Способен бросить вызов сложившимся неэффективным традициям.</p> <p>В. Генерирует идеи, способен находить принципиально новые решения, разрабатывает инновационные предложения. Активно ищет возможности улучшить результаты работы. По собственной инициативе участвует в разработке нововведений, а также применяет их на практике в рамках своих должностных обязанностей.</p> <p>С. Придумывает оригинальные идеи – такие, которые не приходят в голову подавляющему большинству коллег. Проявляет инициативу в рамках своих должностных обязанностей, при этом активно и эффективно действует без дополнительных распоряжений.</p> <p>Д. Использует как правило традиционные методы. Редко выходит с инициативами. Ждет инструкций руководства по большинству вопросов.</p> <p>Е. Использует только традиционные методы, не ищет путей изменения и улучшения своей текущей деятельности. Делает только то, что было прямо указано. При отсутствии инструкций бездействует.</p>
Профессиональная ответственность, самостоятельность	<p>А. Самостоятельно принимает ключевые решения по выполняемым задачам и полностью отвечает за их реализацию и конечный результат. Обеспечивает надежную работу во всех видах своей деятельности, даже если конечный результат зависит от множества людей.</p> <p>В. Обладает собственной инициативой, самостоятельно ставит перед собой цели, определяет круг задач, направленных на их достижение, достигает их. Стремится к расширению полномочий. Чувствует личную ответственность за свою деятельность и поведение.</p> <p>С. Стремится брать на себя ответственность за выполнение задач, но не всегда готов отвечать за последствия принятых решений. Активно ищет пути решения проблем. Нуждается в поддержке со стороны руководителя и коллег, стремится к разделению ответственности.</p> <p>Д. Частично берет на себя ответственность за выполнение задач, в основном перекладывая ее на руководителя и коллег.</p> <p>Е. Всючески избегает брать на себя ответственность за выполнение задач, всегда перекладывая ее на руководителя и коллег.</p>
Обоснованность, умение аргументировать	<p>А. Обладает исключительным речевым воздействием на окружающих, включающим систему утверждений, предназначенных для оправдания или опровержения какого-то мнения. Принимает разумные, взвешенные решения и делает предложения вышестоящему руководству, обоснованные объективными предпосылками и фактической информацией.</p> <p>В. Способен сделать утверждение очевидным, убедительным в логическом отношении, т. е. показать, на чем оно основывается, как оно получено. Определяет проблему, выявляет причину ее возникновения, раскладывает ее на составные части. Связывает воедино и оценивает информацию из различных источников.</p> <p>С. Способен при высказывании своей позиции быть убедительным, приводить доказательства. Интересуется позицией оппонента, при необходимости умело выстраивает контраргументацию.</p> <p>Д. Окружающие часто воспринимают его высказывания как лишенные убедительности; неосновательные, бездоказательные.</p> <p>Е. Окружающие всегда воспринимают его высказывания как лишенные убедительности; неосновательные, бездоказательные.</p>
Налаженность профессиональных связей	<p>А. Налажены отличные деловые отношения с другими учреждениями, а также с другими подразделениями университета. Иницирует в реальном и виртуальном пространстве формирование объединений профессионалов вокруг актуальных тем и проблем.</p> <p>В. Умеет налаживать хорошие деловые отношения с другими учреждениями, а также с другими подразделениями университета. Развивает профессиональное взаимодействие с коллегами из других структурных подразделений университета и других учреждений.</p> <p>С. Умеет налаживать необходимые деловые отношения с другими учреждениями, а также с другими подразделениями университета.</p> <p>Д. Иногда недостает умения налаживать деловые отношения с другими учреждениями, а также с другими подразделениями университета.</p> <p>Е. Совершенно не умеет налаживать деловые отношения с другими учреждениями, а также с другими подразделениями университета.</p>

Признак	Уровень выраженности
Коммуникабельность, корректность поведения	<p>А. Легко располагает к себе людей и находит с ними общий язык. Всегда ведет себя с людьми исключительно вежливо и тактично. Неукоснительно соблюдает этику делового общения.</p> <p>В. Коммуникабельность достаточно развита, в большинстве случаев может расположить к себе людей и находит с ними общий язык. Подавляющее большинство времени ведет себя с людьми вежливо и тактично. Старается придерживаться этики делового общения.</p> <p>С. Коммуникабельность развита в средней степени. Хотя и не всегда, но может найти общий язык с людьми. Обычно ведет себя с людьми вежливо и тактично.</p> <p>Д. Коммуникабельность развита недостаточно для работы, не всегда может расположить к себе людей и найти общий язык. Иногда недостает вежливости и тактичности в отношениях с людьми.</p> <p>Е. Постоянная замкнутость, сосредоточенность на своих мыслях и переживаниях мешает найти общий язык с другими людьми. Вежливость и тактичность практически отсутствуют. Часто грубит и ведет себя бестактно по отношению к другим людям.</p>
Эффективность труда, ориентированность на результат	<p>А. Ставит перед собой долгосрочные цели, достижение которых требует полной мобилизации. Не останавливается на достигнутом, сразу ставит новую, более сложную цель по сравнению с предыдущей (постоянно повышает планку). Способен проявлять упорство, активность и изобретательность в течение длительного периода неудач, чтобы добиться необходимого результата.</p> <p>В. Всегда стремится к принципиально большему, чем уже достигнуто. Нацелен на достижение конкретного результата, невзирая на препятствия. Амбициозен в постановке рабочих планов. Систематически повышает качество и эффективность своей работы.</p> <p>С. В подавляющем большинстве случаев выдерживает сроки и добивается высокого качества результатов. Не пытается скрыть допущенные ошибки, анализирует их и прилагает усилия к тому, чтобы избежать их в дальнейшем.</p> <p>Д. Стремится выполнять работу качественно, но результаты нестабильны. Если качество выполненной работы недостаточно высоко, ленится переделывать.</p> <p>Е. Не пытается контролировать качество работы. Работает, как получится. Часто не держит слово, нарушает обязательства. В работе допускает много ошибок, делает работу неудовлетворительного качества.</p>
Стремление к профессиональному и личностному развитию	<p>А. Стремится к повышению квалификации в самых различных формах, занимается самостоятельно, охотно обучается на различных курсах. Эффективно внедряет новые знания в работу.</p> <p>В. Готов к повышению квалификации, охотно обучается на различных курсах.</p> <p>С. Повышение квалификации рассматривает как необходимое для работы дело, хотя обучается без большого желания.</p> <p>Д. Мало интересуется повышением своей квалификации и выбирает только удобные для себя формы обучения.</p> <p>Е. Совершенно не интересуется повышением своей квалификации, отказывается от любых форм обучения.</p>
Целеустремленность	<p>А. Обладает большой целеустремленностью, настойчивостью и упорством, не остановится, пока не достигнет цели.</p> <p>В. Чаще всего хватает целеустремленности, чтобы дело довести до конца.</p> <p>С. Целеустремленность развита в средней мере.</p> <p>Д. Иногда не хватает целеустремленности, проявления настойчивости и упорства, чтобы дело довести до конца. Довольствуется промежуточными, половинчатыми результатами.</p> <p>Е. Целеустремленность практически отсутствует. Не пытается достичь успеха. Удовлетворяется тем, что есть. Сталкиваясь с трудностями, уходит в сторону, не прилагает к их преодолению никаких усилий.</p>
Лидерские качества, авторитет	<p>А. Является неформальным лидером структурного подразделения. Пользуется поддержкой и уважением абсолютного большинства коллег. Его мнение считается экспертным и не подлежит обсуждению.</p> <p>В. Побуждает членов команды к активным действиям, мотивирует их на профессиональное развитие. Ведет коллег за собой при внедрении новых подходов к работе, что существенно облегчает задачу руководителя. К нему регулярно обращаются за советом коллеги и руководители, пользуется всеобщим уважением.</p> <p>С. Способен влиять на членов команды. Готов вести коллег за собой при внедрении новых подходов к работе. К его мнению прислушиваются коллеги и руководители, пользуется уважением.</p> <p>Д. В своей деятельности большей частью руководствуется распоряжениями начальства. Пытается планировать, но сфокусирован на текущих проблемах и задачах. Не может предвидеть последствия своих действий. Проявляет активность только под влиянием внешних обстоятельств.</p> <p>Е. Пассивен. Исповедует принцип «моя хата с краю». Полностью зависит от внешних условий, подчинен воле случая. Предпочитает уходить в сторону, даже встречаясь с проблемами, которые могут существенно повредить выполняемой работе.</p>

Список литературы

1. Бейзеров В. А. Основные тенденции развития систем высшего образования в начале XXI века // Экономика образования. 2014. № 2. С. 31–36.
2. Об утверждении профессионального стандарта «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования»: приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 08 сентября 2015 г. № 608н [Электронный ресурс]. URL: <http://fgosvo.ru/uploadfiles/profstandart/01.004.pdf> (дата обращения: 25.02.2017).
3. Методы оценки персонала [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru/article/metody-ocenki-personala-2> (дата обращения: 25.02.2017).
4. Маслова В. М. Управление персоналом. М.: Издательство Юрайт, 2015. 492 с.
5. Селевко Г. К. Компетентности и их классификация // Народное образование. 2004. № 4. С. 138–142.
6. Голубева Н. В. Кейс-метод в оценке профессиональных и социально-психологических компетенций персонала // Вестник Московского государственного лингвистического университета. 2013. № 7. С. 81–92.
7. Введение в кейс-метод: что такое кейсы и зачем они нужны [Электронный ресурс]. URL: <http://changellenge.com/category/mag/%d0%ba%d0%b5%d0%b9%d1%81%d1%8b/> (дата обращения 02.03.2017).
8. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. М.: Гиппо, 2008. 240 с.
9. Красностанова М. В., Осетрова Н. В., Самара Н. В. Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы. М.: Вершина, 2007. 208 с.

DOI 10.15826/umpa.2017.02.020

PERSONNEL EVALUATION AS AN ESSENTIAL ELEMENT OF THE UNIVERSITY STRATEGIC MANAGEMENT

E. A. Popova, M. Kh. Ibragimova

Far Eastern Federal University

8 Sukhanova str., Vladivostok, 690091, Russian Federation; popova.ea@dvfu.ru

Key words: university's personnel, competencies, evaluation of personnel, assessment centre, case-study, model of competences.

In December 2010, the Program of development of the Far Eastern Federal University, created by merging four leading Universities of the region was approved. In 2013 the University became the participant of the Project “5–100” and started to follow the Program of increase of competitiveness. These important strategic documents suggested significant transformation of the personnel management system. The employees' conformity to traditional unified qualification requirements was no longer sufficient for the intensive development of the University. In addition to formally confirmed qualifications a highly effective worker must now possess a certain set of competencies. Their level of development cannot be assessed by the presence of a scientific degree or title, the number of scientific publications or teaching load. The purposes of this article are to study approaches to assessment in higher education and analysis of the experience of introducing a competence-based model in the Far Eastern Federal University.

The authors used the methods of comparative and system analysis, synthesis, induction and deduction, observation and experiment, historical, logical, evolutionary approaches to the study of personnel assessment tools, competence-based approach and the method of critical incidents to achieve these goals.

The study showed that the successful experience of business games implementation for assessing staff competencies in a business environment can be applied in the University. But the practical experience of implementing a University-wide competency model and the organization on the basis of the assessment center demonstrated the need for serious adaptation taking into account specificity of educational sphere and management in educational institutions in general and Universities in particular.

The article describes the practical experience of the implementation of the project on the development and implementation of the unique model of competences and procedures of the assessment center personnel participating in the talent management program and is of interest for heads of Universities, colleges, schools and others.

References

1. Beizerov V. A. Osnovnye tendentsii razvitiya sistem vysshego obrazovaniya v nachale XXI veka [The main trends in the development of higher educational systems at the beginning of the XXI century]. *Ekonomika obrazovaniya* [Economics of Education], 2014, no. 2, pp. 31–36.
2. Ob utverzhdenii professional'nogo standarta «Pedagog professional'nogo obucheniya, professional'nogo obrazovaniya» [Approval of the professional standard «Pedagogue of professional training, professional education»]. *Prkaz Ministerstva truda i sotsial'noy zashchity RF* [Order of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation] from September 8, 2015, No. 608n [Electronic resource]. URL: <http://fgosvo.ru/uploadfiles/profstandart/01.004.pdf> (date of access: 25.02.2017).

ya i dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya»: prikaz Ministerstva truda i sotsial'noi zashchity RF ot 08 sentyabrya 2015 g. № 608n [On Approval of the Professional Standard «Teacher of Vocational Training, Professional Education and Additional Professional Education»: the Order of the Ministry of Labour and Social Protection of the Russian Federation dated 08 September 2015. No. 608n], available at: <http://fgosvo.ru/uploadfiles/profstandart/01.004.pdf> (accessed 25.02.2017).

3. Metody otsenki personala [Methods of Staff Evaluation], available at: <http://hr-portal.ru/article/metody-otsenki-personala-2> (accessed 25.02.2017).

4. Maslova V. M. Upravlenie personalom [Personnel management], Moscow, Izdatel'stvo Yurait, 2015, 492 p.

5. Selevko G. K. Kompetentnosti i ikh klassifikatsiya [Competences and Their Classification]. *Narodnoe obrazovanie* [Public Education], 2004, no. 4, pp. 138–142.

6. Golubeva N. V. Keis-metod v otsenke professional'nykh i sotsial'no-psikhologicheskikh kompeten-

tsii personala [Case-method in Assessment of Professional and Socio-Psychological Competences of Employees]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo lingvisticheskogo universiteta* [Moscow State Linguistic University Bulletin], 2013, no. 7, pp. 81–92.

7. Vvedenie v keis-metod: chto takoe keisy i zachem oni nuzhny [Introduction to the Case Method: what are the cases and why they are needed], available at: <http://challengelenge.com/category/mag/%d0%ba%d0%b5%d0%b9%d1%81%d1%8b/> (accessed 02.03.2017).

8. Whiddett S., Hollyforde K. Rukovodstvo po kompetentsiyam [A Practical Guide to Competencies], Moscow, Gippo, 2008, 240 p.

9. Krasnostanova M. V., Osetrova N. V., Samara N. V. Assessment Center dlya rukovoditelei. Opyt realizatsii v rossiiskoi kompanii, uprazhneniya, keisy [Assessment Center to Leaders: Implementation Experience, Exercises, Case Studies], Moscow, Vershina, 2007, 208 p.

Информация об авторах / Information about the authors:

Попова Елена Александровна – руководитель проекта отдела развития персонала и кадровой политики, Департамент управления персоналом, Дальневосточный федеральный университет; 8 (924) 259–07–74; popova.ea@dvfu.ru.

Ибрагимова Маргарита Хакимовна – старший преподаватель кафедры экономики предприятия, Школа экономики и менеджмента, Дальневосточный федеральный университет; 8 (902) 487–90–90; ibragimova.mkh@dvfu.ru.

Elena A. Popova – Project Manager of the Office of Staff Development and HR Policy, HR Department, Far Eastern Federal University; +7 (924) 259–07–74; popova.ea@dvfu.ru.

Margarita Kh. Ibragimova – Senior Lecturer, Economics of the Company Department, School of Economics and Management, Far Eastern Federal University; +7 (902) 487–90–90; ibragimova.mkh@dvfu.ru.

