

УДК: 331.108

*Быстрова М.В.,
студент магистратуры
Российский государственный социальный университет
Россия, г. Москва*

*Шрейдер Н.В.,
кандидат психологических наук,
доцент кафедры экономики и управления
Череповецкий государственный университет
Россия, г. Череповец*

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА
В УСЛОВИЯХ СОЗДАНИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ
ТАЛАНТАМИ В ВУЗЕ**

***Аннотация:** в статье обобщены предпосылки для модернизации системы управления персоналом вуза, обоснована актуальность внедрения модели управления талантами в систему управления персоналом вуза, определены основные элементы системы управления талантами в вузе, представлена последовательность этапов совершенствования системы оценки персонала в вузе в условиях создания системы управления талантами, предложены рекомендации по содержательному наполнению этих этапов.*

***Ключевые слова:** управление человеческим капиталом, система управления талантами, элементы системы управления талантами, система оценки персонала, талант, матрица талантов, HR-стратегии работы с персоналом.*

STAFF ASSESSMENT SYSTEM DEVELOPMENT UNDER THE CONDITIONS OF UNIVERSITY TALENT MANAGEMENT MODEL

***Abstract:** the article summarizes prerequisites for university staff management system modernization, grounds the relevance of talent management model adoption to the university staff management system, defines the key elements of the university talent management system, introduces the succession of steps of the university staff assessment system development under the conditions of talent management model and suggests recommendations for substantive filling of these steps.*

***Key words:** human capital management, talent management system, talent management system elements, staff assessment system, talent, talent matrix, human resources strategies.*

Институт высшего образования как агент социализации, очевидно, играет значимую роль в решении государственных стратегических задач по инновационному развитию страны за счет управления знаниями профессионалов и подготовки компетентных, а потому высоко результативных специалистов. Решение указанных задач, во многом, обеспечивается работой ведущих университетов, призванных аккумулировать в своем составе высоко эффективный административно-управленческий персонал и команды высоко профессиональных научно-педагогических работников. При этом значительное количество накопленных к настоящему времени в отечественной и зарубежной науке теоретических разработок и эмпирических исследований ([1], [2], [3], [4], [5], [6] и др.) отражает прямую зависимость результативности деятельности преподавателей университета от степени эффективности управления их потенциалом и/или компетенциями. Вопросы управления потенциалом и компетенциями персонала, в свою очередь, являются ключевыми в том случае, если организация стремится моделировать работу HR-службы в соответствии с концепцией управления человеческим капиталом в целом и с моделью системы

управления талантами, в частности. В связи с этим создание системы управления талантами как модели для организации работы HR-службы в вузе представляется нам своевременной задачей, особенно актуальной в условиях постепенного перехода современных организаций к концепции управления человеческим капиталом. О целесообразности внедрения системы управления талантами в систему управления персоналом вуза свидетельствуют также существующие в ряде вузов проблемы. Так, предпосылками для модернизации работы с персоналом вуза, кроме прочего, являются частичное несоответствие ряда сотрудников требованиям организации, необеспеченность ключевых должностей подготовленным резервом или потенциальными преемниками, сравнительно низкая научная активность научно-педагогических работников, тенденция к повышению среднего возраста сотрудников, стихийность и длительность процесса привлечения и отбора персонала в команды стратегических инновационных проектов, а также ряд вызовов со стороны внешней среды: высокая конкуренция в отрасли, высокие темпы перемен в отрасли, возрастающие требования стейкхолдеров, относительно слабо развитый рынок труда научно-педагогических работников и др. Все указанные выше обстоятельства делают решение задачи по определению последовательности и содержательному наполнению этапов создания системы управления талантами в вузе актуальным и значимым с практической точки зрения.

С нашей точки зрения, целесообразным для использования вузами является традиционный подход к созданию структуры системы управления талантами в организации, предполагающий выделение в качестве основных элементов системы управления талантами такие подсистемы (кадровые процессы, функции), как планирование потребности в талантах, привлечение и выявление талантов, развитие талантов, максимально эффективное использование талантов (максимизация отдачи), мотивация и удержание талантов. При этом базовым, сквозным, или системообразующим процессом кадрового менеджмента в этом случае, с нашей точки зрения, становится процесс

оценки персонала, поскольку именно результаты оценки персонала по различным критериям позволят эффективно реализовать большинство технологий, встроенных в элементы системы управления талантами. В свою очередь, попытка определить и содержательно наполнить некоторую последовательность этапов, необходимую для совершенствования системы оценки персонала в вузе в условиях создания системы управления талантами, позволила нам сделать ряд выводов. Так, совершенствование системы оценки персонала в условиях создания системы управления талантами на первом этапе предполагает разработку вузом собственного определения ключевого понятия, т.е. понятия «талант». Примерами решения этой задачи могут служить следующие определения: талант – это человек, обладающий потенциалом, позволяющим ему демонстрировать востребованное организацией профессиональное поведение, и мотивированный на собственное развитие в интересах организации; талант – это работник, достигающий значимых результатов в профессиональной деятельности, мотивированный на развитие в интересах университета и обладающий высоким потенциалом к повышению профессиональной результативности, к управлению, к реализации сложных проектов, к изменению сферы деятельности в соответствии с потребностями университета.

На следующем этапе совершенствования системы оценки персонала в условиях создания системы управления талантами мы считаем целесообразной работу по разработке вузом своей матрицы талантов. Под матрицей талантов традиционно понимается некоторая организационная модель, отражающая основные категории талантов в организации, выделенные на основе предварительно определенных критериев – оснований для классификации типов талантов. Матрица дает возможности определить основные HR-стратегии и конкретные практики по управлению отдельными категориями сотрудников. Классической в управлении персоналом уже стала «матрица девяти боксов», когда категория таланта определяется положением работника относительно двух осей координат - уровня результативности работника и уровня развития его

компетенций или потенциала. Пример матрицы талантов представлен на рисунке 1. В наиболее общем виде к категории «талант» в данном примере будет относиться тот сотрудник, который продемонстрировал средний и/или высокий уровень обоих измеряемых показателей.

Матрица талантов, разработанная вузом, позволяет перейти к следующему этапу работы – к определению HR-стратегии относительно работы с сотрудником в зависимости от его категории. Так, пример визуализации возможных HR-стратегий работы с различными категориями сотрудников представлен на рисунке 2.

Компетенции/Потенциал	Высокий	«Загадка» (немотивированный сотрудник/новичок)	«Восходящая звезда»	«Звезда» (управленческий потенциал / компетенции и профессиональная экспертиза)
	Средний	«Непоследовательный сотрудник»	«Ценный сотрудник» (обеспечивает надежность и необходимый уровень результата)	Результативный сотрудник (стабильные результаты сегодня и завтра)
	Низкий	«Неэффективный сотрудник» (группа риска)	«Ответственный исполнитель» (стабильные результаты сегодня)	«Профессионал» (высокий уровень профессиональной экспертизы)
		Низкий	Средний	Высокий
		Результативность		

Рисунок 1 – Пример матрицы талантов

Следующий этап совершенствования системы оценки персонала в условиях создания системы управления талантами, с нашей точки зрения, должен быть связан с определением возможных ситуаций оценки персонала, требующих отнесения сотрудника к определенной категории таланта, и предметов оценки.

Компетенции/Потенциал	Высокий	«Загадка»	«Загадка»	«Возлагающий надежды»	«Звезда»	Стратегия удержания
	Средний	«Непоследовательный сотрудник»		«Ценный сотрудник»	Результативный сотрудник	Стратегия развития
	Низкий	«Неэффективный сотрудник»		«Ответственный исполнитель»	«Профессионал»	Стратегия перемещения
		Низкий		Средний	Высокий	Стратегия высвобождения
		Результативность				

Рисунок 2 – Примеры HR-стратегий работы с персоналом в зависимости от категории

Так, примерами ситуаций, требующих оценки персонала и выявления талантов, могут являться ситуации отбора финального кандидата на должность в вузе, отбора сотрудников в управленческий резерв вуза, отбора сотрудников для реализации инновационных проектов вуза. Примеры предметов оценки в зависимости от ситуации оценки представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Предметы оценки в зависимости от ситуации оценки

Пример ситуации оценки	Пример предмета оценки
Отбор на должность	
Внеплановый отбор на ключевые административные должности	— Потенциал к управленческой деятельности — Компетенции руководителя — Особенности мотивации
Отбор на административные должности из управленческого резерва и из пула внешних претендентов	— Компетенции руководителя — Особенности мотивации
Отбор на должности научно-педагогических работников: внутренние перемещения и пул внешних претендентов	— Компетенции научного сотрудника/преподавателя
Отбор на должности научно-педагогических работников	— Компетенции научного сотрудника/преподавателя — Потенциал к научной/преподавательской деятельности — Особенности мотивации

Отбор в управленческий резерв	— Потенциал к управленческой деятельности — Особенности мотивации
Отбор для реализации инновационных проектов вуза	
Отбор в команду инновационного проекта	— Потенциал к инновационной деятельности — Компетенции участника команды инновационного проекта — Особенности мотивации
Отбор на позицию руководителя инновационного проекта	— Потенциал к инновационной деятельности — Компетенции руководителя инновационного проекта — Особенности мотивации

При этом, с нашей точки зрения, независимо от ситуации оценки целесообразно оценивать также степень соответствия кандидата или сотрудника организационным ценностям и результативность его деятельности.

Таким образом, в наиболее общем виде предметами оценки в условиях создания системы управления талантами могут быть: результативность как уровень выполнения сотрудниками организации своих должностных обязанностей, а также уровень реализации запланированной деятельности и степень достижения целей организации; компетенции как проявленные в деятельности и моделях профессионального поведения знания, умения, навыки и опыт, необходимые для эффективной деятельности в заданной предметной области с учетом требований к личностным и профессиональным качествам сотрудника; потенциал как набор относительно устойчивых измеримых характеристик сотрудника, напрямую не связанных с профессиональным опытом и достижениями, которые позволяют прогнозировать его успешность в решении новых для него профессиональных задач в среднесрочной и долгосрочной перспективе; организационные ценности как совокупность целей и интересов человека, соответствующих или не соответствующих целям и интересам организации; мотивация как индивидуальная система мотивов человека.

Далее, с нашей точки зрения, необходимо выявить условия, необходимые для разработки инструментов оценки каждого из предметов оценки и определить, выполняются ли эти условия в вузе в настоящий момент. Если необходимые условия в данный момент отсутствуют, то следует их создать. Примеры выделенных нами условий, необходимых для разработки инструментов оценки некоторых предметов оценки, представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Условия для разработки инструментов оценки некоторых предметов оценки

Ситуация оценки	Предмет оценки	Условия для разработки инструментов оценки
Отбор на должность		
Внеплановый отбор на ключевые административные должности	— Потенциал к управленческой деятельности — Компетенции руководителя — Особенности мотивации	— Модель потенциала к управленческой деятельности — Модель компетенции руководителя
Отбор на административные должности из управленческого резерва и из пула внешних претендентов	— Компетенции руководителя — Особенности мотивации	— Модель компетенции руководителя
Отбор на должности научно-педагогических работников: внутренние перемещения и пул внешних претендентов	— Компетенции научного сотрудника/преподавателя	— Модель компетенции научного сотрудника/преподавателя
Отбор на должности научно-педагогических работников	— Компетенции научного сотрудника/преподавателя — Потенциал к научной/преподавательской деятельности — Особенности мотивации	— Модель компетенции научного сотрудника/преподавателя — Модель потенциала к научной/преподавательской деятельности
Отбор в управленческий резерв	— Потенциал к управленческой деятельности — Особенности мотивации	— Модель потенциала к управленческой деятельности
Отбор для реализации инновационных проектов вуза		

Отбор в команду инновационного проекта	<ul style="list-style-type: none"> — Потенциал к инновационной деятельности — Компетенции участника команды инновационного проекта — Особенности мотивации 	<ul style="list-style-type: none"> — Модель потенциала к инновационной деятельности — Модель компетенций участника команды инновационного проекта
Отбор на позицию руководителя инновационного проекта	<ul style="list-style-type: none"> — Потенциал к инновационной деятельности — Компетенции руководителя инновационного проекта — Особенности мотивации 	<ul style="list-style-type: none"> — Модель потенциала к инновационной деятельности — Модель компетенций руководителя инновационного проекта

Кроме того, поскольку независимо от ситуации оценки целесообразно оценивать также степень соответствия кандидата или сотрудника организационным ценностям и результативность его деятельности, необходимыми условиями для разработки инструментов оценки становятся модель организационных ценностей и требования к должностям соответственно.

Следующим этапом совершенствования системы оценки персонала в условиях создания системы управления талантами должен стать этап, связанный с разработкой собственно инструментов оценки в соответствии с выделенными ситуациями оценки и определенными предметами оценки, а также предполагающий создание документационно-методического обеспечения для разработанных оценочных инструментов. Такими инструментами могут стать, например, интервью по компетенциям, психологические тесты, специальные задания не тестового характера, ассесмент-центр, метод «Оценка 270 (360) градусов» и др.

Таким образом, нами были предложены некоторые рекомендации по поэтапному совершенствованию системы оценки персонала вуза в условиях создания системы управления талантами. Мы предложили включить в этот процесс этапы, связанные с разработкой собственного определения ключевого понятия «талант» и матрицы талантов, с определением возможных HR-стратегий

по работе с сотрудниками вуза в зависимости от их категории, с определением ситуаций, предметов, условий и инструментов оценки, с созданием документационно-методического обеспечения разработанных оценочных инструментов.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Манузина, Е.Б. Проблемы управления научно-исследовательской деятельностью ППС вуза (по материалам профильных исследований) // Высшее образование в России: история и современность: коллективная монография / отв. ред. А.Ю. Нагорнова. – Ульяновск: Зебра, 2017. – 453 с. – С.377-390.
2. Мелихов, В.Ю. Экономика знаний и новая архитектура российской высшей школы // Креативная экономика. – 2009. – Том 3. – № 6. – С. 78-82.
3. Сотникова, С.И., Козлова, О.П. Инновационно-креативное развитие преподавателей высшей школы: проблемы, подходы // Проблемы развития инновационно-креативной экономики. — 2009 — с. 466-479. — URL: <http://bgscience.ru/lib/10598>
4. Зайцева, Е.В. Кадровый потенциал современного вуза / Е.В. Зайцева, В.В. Запарий, А.П. Коробейникова, И.С. Бусыгина / под общ. ред. проф. В.В.Запария. – 2-е изд., испр. и допол.. – Екатеринбург: УрФУ. – 2014. – 420 с.
5. Зайцева, Е.В. Организационно-кадровый потенциал университета: методология и методика измерения монография / Е.В. Зайцева, В.В. Запарий, А.К. Ключев, С.В. Кульпин, Д.В. Шкурин / под ред. проф., д.и.н. В.В. Запарий; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федерал. ун-т. – Екатеринбург : изд-во Урал. ун-та, 2016. – 215 с.
6. Зеленина Э. Е., Волоха Т. С., Сунцова Д. В. К вопросу развития кадрового потенциала в вузах [Текст] // Инновационная экономика: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Казань, май 2018 г.). — Казань: Молодой ученый, 2018. — С. 24-27.