

Теория и методика профессионального образования

УДК 37.07

DOI: 10.35750/2071-8284-2019-3-173-180

О.М. Булгаков

доктор технических наук, профессор
Краснодарский университет МВД России
Российская Федерация, 350005, Краснодар, ул. Ярославская, д. 128.
ORCID 0000-0003-3459-4954. E-mail: ombfrier@yandex.ru

Е.Н. Гривенная

доктор педагогических наук, доцент
Краснодарский университет МВД России
Российская Федерация, 350005, Краснодар, ул. Ярославская, д. 128.
ORCID 0000-0001-9976-0533. E-mail: lady-docc@yandex.ru

А.А. Битов

Северо-Кавказский институт повышения квалификации (филиал)
Краснодарского университета МВД России
Российская Федерация, 360016, г. Нальчик, ул. Мальбахова, д. 123
ORCID 0000-0002-6506-4246. E-mail: alim_bitov@mail.ru

Трансфер эффективных технологий управления персоналом в образовательную систему

Аннотация: В статье представлены обобщённые результаты многолетней работы по выявлению международных тенденций в кадровом обеспечении образовательного процесса. Проведённый авторами анализ государственной образовательной политики позволяет сделать выводы об усилении управленческого воздействия на повышение квалификационного потенциала академического сообщества. Изучение особенностей применения технологий управления персоналом в образовательных организациях МВД России выявило перспективы их внедрения в решение общих и частных задач комплектования постоянным составом данной категории вузов. В статье отражены приоритеты в комплектовании должностей профессорско-преподавательского состава вузов МВД России за последние два-три десятилетия. Научно обосновано, что образо-

вательные организации, подведомственные МВД России, в особенности, реализующие образовательные программы высшего образования, в кадровом обеспечении учебно-воспитательного процесса сталкиваются с проблемами как общими для российского вузовского сообщества, так и специфическими, порождёнными ведомственными особенностями воспроизводства научно-педагогических кадров, приведён их обобщённый перечень. Исследованы факторы, негативно влияющие на кадровое обеспечение учебно-воспитательного процесса в вузах МВД России. Даны рекомендации по внедрению современных технологий управления персоналом в образовательной среде, проанализированы потенциальные риски, связанные с применением подобных инноваций.

Ключевые слова: технологии управления персоналом, образовательный процесс, качество образования, образовательные услуги, кадровый менеджмент, кадровое обеспечение, кадровая политика МВД России, профессиональная подготовка.

Для цитирования: Булгаков О.М., Гривенная Е.Н., Битов А.А. Трансфер эффективных технологий управления персоналом в образовательную систему // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2019. – № 3 (83). – С. 173-180. DOI: 10.35750/2071-8284-2019-3-173-180.

Oleg M. Bulgakov

Dr. Sci. (Tech.) Professor

*Krasnodar University of the Ministry of Internal Affairs of Russia
128, Yaroslavskaya str., Krasnodar, 350005, Russian Federation
ORCID 0000-0003-3459-4954. E-mail: ombfrier@yandex.ru*

Elena N. Grivennaya

Dr. Sci. (Ped.), Docent

*Krasnodar University of the Ministry of Internal Affairs of Russia
128, Yaroslavskaya str., Krasnodar, 350005, Russian Federation
ORCID 0000-0001-9976-0533. E-mail: lady-docc@yandex.ru*

Alim A. Bitov

*North Caucasus Institute for Advanced Studies (branch)
Krasnodar University of the Ministry of Internal Affairs of Russia
123, Malbakhova str. Nalchik, 360016, Russian Federation
ORCID 0000-0002-6506-4246. E-mail: alim_bitov@mail.ru*

Transfer of efficient HR management technologies in the educational system

Annotation: The article presents the generalized results of many years of work to identify international trends in the staffing of the educational process. The analysis of state educational policy conducted by the authors allows to draw conclusions about the strengthening of managerial impact on the improvement of the qualification of the academic community. The study of the peculiarities of using HR management technologies in educational organizations of the Ministry of Internal Affairs of Russia revealed the prospects for their implementation in solving general and particular tasks of staffing this category of universities. The article reflects the priorities in the recruitment of professorships of universities of the Ministry of Internal Affairs of Russia over the past two to three decades. It is scientifically substantiated that educational organizations subordinate to the Ministry of Internal Affairs of Russia, in particular, implementing educational programs of higher education, in the staffing of the educational process encounter problems both common for the Russian university community and specific, generated by departmental features of the reproduction of scientific and pedagogical personnel, their generalized list is given. The factors that negatively affect the staffing of the educational process in the universities of the Ministry of Internal Affairs of Russia are investigated. Recommendations on the implementation of

modern personnel management technologies in the educational environment are given, potential risks associated with the use of such innovations are analyzed.

Keywords: HR management technologies, educational process, quality of education, educational services, personnel management, staffing, personnel policy of the Ministry of Internal Affairs of Russia, professional training.

For citation: Bulgakov O.M., Grivennaya E.N., Bitov A.A. Transfer of efficient HR management technologies in the educational system // Vestnik of St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. – 2019. – № 3 (83). – P. 173-180. DOI: 10.35750/2071-8284-2019-3-173-180.

Международные тенденции в кадровом обеспечении образовательного процесса определяются выбором приоритетов и тактических целей развития вузов и их возможностями поддерживать и повышать уровень конкурентоспособности на рынке образовательных услуг. В этом смысле участие России в Болонском процессе и модернизация высшего образования, сопровождающиеся ростом требований к его качеству и усилением конкурентной борьбы между вузами, обуславливают оптимизацию кадровой стратегии на основе широкого спектра современных персонал-технологий. Управление персоналом в образовательной организации имеет целью приведение его возможностей в соответствие с целями, стратегиями и условиями развития вуза [1]. Один из компонентов вектора государственной образовательной политики состоит в усилении управленческого воздействия на повышение квалификационного потенциала академического сообщества. Исследователи отмечают¹, что за последние годы численность профессорско-преподавательского состава образовательных организаций высшего образования сократилась почти на 40 тысяч человек, что привело к усилению кадрового дефицита и поиску дополнительных конкурентных преимуществ, в том числе возникновению нового тренда, получившего название «война за таланты» [2]. Сложившаяся на рынке образовательных услуг конъюнктура актуализировала комплексный подход к управлению персоналом вуза, создание условий для преемственности не только руководящего состава образовательных организаций, но и научно-педагогических работников [3]. Это обусловлено тем, что первоочередным фактором конкурентоспособности образовательной организации является квалификационный потенциал профессорско-преподавательского состава

как носителя знаний, опыта, инновационных идей и его способности к продуктивной научно-педагогической деятельности. Сказанное определяет необходимость поиска эффективных внутривузовских механизмов управления персоналом, разработки научно обоснованных решений и практических рекомендаций, адекватных современным условиям функционирования вузов, а изучение и реализация инновационного потенциала персонал-технологий становится актуальной задачей образовательного менеджмента.

Кадровый менеджмент является направлением работы, обеспечивающим эффективность основных видов деятельности организации и достижение требуемых ключевых показателей её функционирования. Данная отрасль, будучи совокупностью множества технологий, концепций и методик построения и администрирования организаций и проектов, оказывает влияние на все аспекты социальной жизни, включая систему образования. Приоритетность той или иной технологии управления персоналом определяется в зависимости от организационной структуры, стиля деятельности, стратегии и кадровой политики, а также срока существования и формы собственности или подведомственности организации. Несмотря на то, что внедрение в практику вузовского администрирования и последующее развитие персонал-технологий осложняются спецификой творческого и интеллектуального педагогического труда и отсутствием возможности оперативной формализации его результатов, проблема управления профессорско-преподавательским составом выходит на один уровень с совершенствованием форм и методов обучения и обеспечением качества подготовки специалистов.

Изучение особенностей применения такого рода инструмента кадровой политики в образовательных организациях МВД России выявило перспективы их внедрения в решение общих и частных задач комплектования вузов постоянным составом данной категории и управления кадровым потенциалом. Так, очевидна научно-

¹ Образование в Российской Федерации: 2014 : статистический сборник [Электронный ресурс] // Официальный сайт университета «Высшая школа экономики». – URL: <https://www.hse.ru/primarydata/orf2014> (дата обращения: 03.07.2019).

методологическая востребованность комплексного исследования управления персоналом образовательной организации МВД России, определяемая ведомственной спецификой, что требует специального подхода и учёта особенностей прохождения службы в органах внутренних дел. Трендом кадровой политики Министерства становится всестороннее совершенствование работы с личным составом, которое предполагает в том числе разработку и использование научно обоснованных рекомендаций, способствующих кадровому обеспечению ведомства компетентными, критически и творчески мыслящими научно-педагогическими работниками, владеющими навыками проектирования и реализации программ собственного профессионально-личностного развития.

Образовательные организации, подведомственные МВД России, особенно реализующие образовательные программы высшего образования, в кадровом обеспечении учебно-воспитательного процесса сталкиваются с проблемами как общими для российского вузовского сообщества, так и специфическими, порождёнными ведомственными особенностями воспроизводства научно-педагогических кадров. К числу последних, на наш взгляд, следует отнести:

- меньшую, по сравнению с вузами неведомственной принадлежности, продолжительность профессиональной деятельности профессорско-преподавательского состава, обусловленную прежде всего более ранним возрастом выхода на пенсию;

- противоречивость требований к преподавателю образовательной организации МВД России (значительный опыт практической работы, желательность в должностях старших специалистов или начальников подразделений; наличие учёной степени по профилю преподаваемых дисциплин; научная и методическая публикационная активность; высокий уровень методических компетенций, навыков составления организационно-планирующей и отчётной документации и др.), которым преподаватель в полной мере начинает соответствовать накануне выхода на пенсию;

- увеличение продолжительности профессиональной адаптации в связи с возрастанием сложности и объёмов учебной и методической работы, обусловленной реализацией вузами новых образовательных стандартов (ФГОС 3, ФГОС 3+, ФГОС 3++) и программ профессионального обучения;

- невозможность повышения компетентности в предметных областях за счёт професси-

ональной деятельности по их профилю, например, в формате работы по совместительству;

- консервативность ведомственной системы воспроизводства научно-педагогических кадров, слабый приток высококвалифицированных кадров из-за пределов Министерства.

Приоритеты в комплектовании должностей профессорско-преподавательского состава вузов МВД России за последние два-три десятилетия либо кардинально менялись, либо не были чётко сформулированы. Так, с 1990-х до середины нулевых годов предпочтение отдавалось наличию учёных степеней и званий, в следующее десятилетие – опыту практической деятельности, в начале 2010-х гг. остро встал вопрос о коррупционной устойчивости сотрудника вуза, в настоящее время на оценку деятельности труда преподавателя значительное влияние оказывает его участие в достижении вузом показателей, определённых ведомственной системой мониторинга.

Среди проблем, свойственных в целом российскому образованию и негативно влияющих на кадровое обеспечение учебно-воспитательного процесса в вузах МВД России, следует отметить:

- неполноценную замену возрастных кадров молодыми специалистами из-за снижения престижа профессии преподавателя вуза и уменьшения эффективности работы адъюнктур (аспирантур) и выполнения научных исследований;

- отсутствие долгосрочных комплексных программ повышения научно-педагогического потенциала образовательных организаций на различных уровнях управления образованием;

- отношение к профессорско-преподавательскому составу как к элементу ресурсного обеспечения образовательной деятельности, а не рассмотрение повышения кадрового потенциала вуза в качестве автономного ресурсоёмкого проекта.

Вне зависимости от ведомственной принадлежности управление персоналом образовательной организации включает совокупность процессов по формированию кадровой стратегии и штатного расписания, поиску, привлечению и отбору кадров, мониторингу их научно-педагогической деятельности, формированию и развитию профессиональных компетенций, стимулированию профессионального роста.

Рассматривая экономическую сферу деятельности как основной источник положительного опыта разработки и применения

персонал-технологий, перечислим и кратко охарактеризуем наиболее востребованные технологии управления персоналом, актуальные и перспективные для вузов:

– хедхантинг (от англ. *headhunting* – дословно «охота за головами») – это способ, позволяющий осуществить прямой подбор квалифицированных, так называемых «штучных» специалистов на должности высшего и среднего руководящего звена, высококвалифицированных научных работников и методистов (например, аккредитованных экспертов Рособнадзора), от деятельности которых напрямую зависит результативность организации в целом. Большинство таких кандидатов уже имеют постоянное и комфортное для них место работы, в связи с чем службе хедхантинга не обходимы серьёзные усилия по формированию у интересующего их сотрудника мотивации к рассмотрению нового кадрового предложения и тем более смены места работы. В данном аспекте образовательные организации, подведомственные МВД России, испытывают систематическое давление со стороны вузов силовых ведомств, способных предложить дополнительные выгоды высококвалифицированным специалистам: Минобороны России – более высокая зарплата, ФСИН России – начисление большей выслуги лет и др. Немаловажное значение имеют географические и климатические особенности расположения образовательной организации, уровень средней заработной платы в регионе и т.п. При достижении выслуги лет, дающей право выхода на пенсию, желание продолжить работу в вузе МВД России обусловлено, как правило, нематериальными факторами – приверженностью Министерству и его традициям, вовлеченностью в систему воспроизводства научных кадров, хорошими отношениями с коллегами, близостью вуза к месту жительства и др.;

– рекрутмент (от англ. *recruitment* – пополнение, вовлечение) – это поиск и подбор подходящих специалистов для работы в организации в условиях плановой замены сотрудника либо в рамках расширения штата организации. В отличие от технологии хедхантинга, концентрирующегося на прицельном активном поиске профессионалов для определённой организации или для определённой сферы, рекрутинг предлагает услуги по подбору любого персонала среднего уровня и подразумевает пассивный подбор персонала в условиях отклика на размещённые объявления о вакансии. Хедхантер, в отличие от рекрутера, ищет

и среди тех, кто не находится в активном поиске, и среди тех, кто является сотрудником в конкурентной фирме, его деятельность гораздо более активна. В академической среде также активно развивается внутренний рекрутинг, способствующий привлечению научно-педагогических работников, соответствующих потребностям кадрового развития вуза-рекрутера, из других российских образовательных и научных организаций. Вузовская практика показывает эффективность трёх видов образовательного рекрутинга: глубокий (переезд и трудоустройство сотрудника в штат вуза-рекрутера), маятниковый (регулярное посещение вуза-рекрутера сотрудником, который может быть как штатным работником, так и совместителем) и дистанционный (публикационная активность и научная работа в качестве совместителя без регулярного посещения вуза-рекрутера) [4, с. 22];

– электронный рекрутмент (е-рекрутмент) – это оперативный способ подбора персонала посредством использования интернет-ресурсов, обеспечивающий автоматизацию всех этапов взаимодействия с претендентами на вакантные должности – от открытия вакансии до приёма сотрудника на работу (службу). Кроме этого, е-рекрутмент включает в себя создание кандидатом своей «сетевой репутации», включая ведение блогов, участие в сообществах, рассылку резюме и портфолио, получение положительных отзывов в социальных сетях;

– коучинг (от англ. *coaching* – тренировка, консультирование) – это лично ориентированная персонал-технология, обеспечивающая условия для самореализации человека и достижения значимых для него целей, повышения эффективности планирования, мобилизации внутреннего потенциала, развития необходимых способностей и навыков, освоения передовых стратегий получения результата. Данная персонал-технология предназначена для расширения возможностей сотрудников, осознавших потребность в изменениях и ставящих перед собой задачи профессионального и личностного роста. Коучинг – это технология, перемещающая субъекты кадровых процессов из зоны проблемы в зону эффективного решения, позволяющая увидеть, почувствовать новые подходы и возможности, раскрыть потенциал сотрудника в условиях партнерского взаимодействия с тренером-наставником (куратором);

– тимбилдинг (от англ. *team* – команда, *building* – строительство, создание) – это

комплекс мероприятий, предназначенных для создания командного духа среди сотрудников организации, сплочения коллектива с целью повышения работоспособности и эффективности персонала, улучшения взаимодействия между сотрудниками, повышения уровня доверия, замены конкуренции на сотрудничество, повышения лояльности персонала к руководству и психологической разгрузки для персонала, что актуально для подразделений, работающих в напряжённом монотонном режиме. Сказанное в совокупности является фактором достижения высоких результатов деятельности организации;

– грейдинг (от англ. grade – класс, категория) – это технология построения системы управления персоналом с использованием грейдов – установленных уровней, для каждого из которых должности считаются равнозначными для организации и имеющими один диапазон оплаты (тариф) [5]. Данная персонал-технология предусматривает оценивание всех должностей штатного расписания по ряду критериев (уровень ответственности, квалификация, объём выполняемых поручений и др.) в зависимости от специфики деятельности организации. В результате по шкале функционально-должностных уровней (грейдов) должности выстраиваются в иерархию в соответствии с их ценностью для достижения ключевых показателей деятельности организации. К грейду привязываются тарифный разряд и применяемые меры морального и материального стимулирования, что делает распределение зарплатного фонда не только прозрачным и справедливым, но и управляемым. Грейдинг обеспечивает возможность эффективного управления кадровым потенциалом организации путём объективного оценивания деятельности всех сотрудников и удержания лучших и наиболее перспективных;

– управление кадровым резервом как персонал-технология представляет собой специальную планомерную подготовку и продвижение на вновь создаваемые и подлежащие замещению вышестоящие вакантные должности по научно и практически обоснованной программе, а также эффективную организацию обучения и стажировки специалистов, включённых в резерв. Значимость данной персонал-технологии очевидна для всех вузовских управленцев, так как от быстрого и эффективного её внедрения в практику во многом зависит конкурентоспособность вуза в целом. Однако образовательные организации либо не реализуют подобные

практики на системной основе, либо они существенно формализованы и не приносят реальных результатов. Значимых успехов в данном направлении достигли Уральский федеральный университет [4], Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского [6], Национальный исследовательский Томский политехнический университет [3] и некоторые другие вузы.

К потенциальным рискам внедрения современных технологий управления персоналом в образовательной среде относятся:

– аксиологические – отношение руководящего и профессорско-преподавательского состава образовательной организации к внедрению новшеств: профессорско-преподавательский состав не обладает устойчивой мотивацией и творческим потенциалом для инициирования изменений в управлении качеством собственной деятельности, а администрация вузов не обеспечивает выработку эффективных технологий психолого-педагогической поддержки и сопровождения сотрудников, позволяющих снизить барьеры принятия сотрудниками системных изменений в образовательной организации и участия в них;

– системные – особенности управленческой структуры образовательной организации, ограниченность её бюджета для реализации программ обучения, повышения квалификации и иных форм обеспечения роста квалификационного потенциала профессорско-преподавательского состава, формальный характер участия кафедр в научно-исследовательской и инновационной деятельности вуза, отсутствие комплексного научно обоснованного подхода к управлению кадровым резервом или сотрудниками с высоким профессионально-личностным потенциалом и, как следствие, эффективно организованной многоуровневой работы с данной частью вузовского коллектива в течение всего профессионального цикла (от привлечения к трудоустройству до сопровождения карьерного роста сотрудника);

– организационные – отсутствие нормативно-правового регулирования воспроизводства кадрового потенциала вузов, формальный подход при разработке его показателей, отсутствие или недостаток информации о современных технологиях управления персоналом в академической среде, дефицит необходимых организационных компетенций у руководителей и сотрудников кадровых аппаратов вузов и невозможность выделить специалистов для соответствующей инновационной деятельности.

Оптимизация системы управления персоналом в современном вузе невозможна без создания специализированного структурного подразделения. Предлагаемая мера позволит актуализировать консервативные методы управления научно-педагогическим коллективом, сложившиеся в рамках классического вузовского администрирования, обеспечит эффективный трансфер в образовательную деятельность давно зарекомендовавших себя в бизнесе персонал-технологий, будет способствовать преодолению линейной организации кадровой работы через руководителей различных уровней (от декана до сотрудника кадрового аппарата), определяющих приоритеты кадровой политики, включая показатели отбора и оценки сотрудников, содержание и формы работы с начинающими преподавателями и общую морально-психологическую атмосферу в коллективе. Вместе с тем расширение спектра задач, решаемых в современном вузовском менеджменте, их усложнение обуславливают необходимость создания службы управления персоналом как специализированной управленческой деятельности в составе кадрового аппарата, что позволит системно решать возникающие проблемы кадрового обеспечения учебного процесса, которые не могут быть решены на уровне отдельных структурных подразделений, в том числе формирования кадрового резерва, разработки системы оценки квалификационного потенциала, повышения квалификации и обновления педагогических кадров, управления организационной культурой образовательной организации и многое другое.

Внедрение подобных управленческих структур или модернизация действующих кадровых подразделений с наделением их новыми функциями в системе ведомственного образования МВД России имеет дополнительные перспективы вследствие высокой прогнозируемости движения профессорско-преподавательских кадров, что существенно упрощает планирование комплекса мер по повышению эффективности кадрового потенциала образовательных организаций и управления научно-педагогическими кадрами в целом.

Развитие информационно-образовательной среды образовательных организаций является ключевым условием всестороннего развития современного инновационного общества, подверженного влиянию конвергентных технологий, что предопределяет появление новых профессий, формирует новый тренд выбора карьерных стратегий: от нескольких профес-

сий за жизнь до гибкого графика работы, работа без места, работа в пути и «горизонтального» роста [7]. Инновационная среда, в свою очередь, влияет на инновационную активность образовательных организаций. С одной стороны, предлагаемые современной педагогической наукой методы и технологии лично ориентированной образовательной траектории [8; 9] способствуют созданию оптимальных условий активизации инновационного потенциала будущих выпускников. С другой стороны, инновация не всегда является новым продуктом, а может выражаться в виде институциональных инноваций, то есть впервые заимствованных из другой сферы общественной практики. Ярким примером подобного заимствования и является трансфер эффективных технологий управления персоналом в образовательную систему, способствующих её дальнейшему развитию в рамках современных норм и стандартов.

Длительное время основным фактором развития образовательной системы МВД России было заимствование и внедрение эффективных форм и методов организации образовательного процесса, научной деятельности и др. Данный подход во многом себя исчерпал, так как постоянная времени генерирования идей, обладающих большим инновационным потенциалом, стала сравнимой со сроками реализации крупных инновационных проектов. Иными словами, период адаптации и внедрения заимствованных форм работы в большинстве случаев оказывается больше периода разработки и распространения организационно-технологических решений нового поколения, поэтому новые тренды развития образовательной системы Министерства должны в своей основе иметь опережающее развитие, иначе актуальность мер по модернизации утратится до завершения их реализации. В этом смысле адаптация и творческое применение зарекомендовавших себя современных технологий управления персоналом в процессах кадрового обеспечения образовательной деятельности не только характеризуются прогнозируемой результативностью, но и обладают высокой степенью актуальности инноваций и наукоёмкости сопряжённых с ними исследований. Таким образом, трансфер эффективных технологий кадровой политики и кадровой работы в ведомственное образование требует научно обоснованных решений, ориентированных на достижение максимальной эффективности выработываемых мер в ограниченные сроки.

Список литературы

1. Белоусова С. А. Управление персоналом образовательной организации как педагогическое понятие // Вестник ЮУрГУ. – 2005. – № 15 (55). – Серия «Образование, здравоохранение, физическая культура». – Вып. 8. – С. 89–95.
2. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 280 с.
3. Кальмай О. М., Юдина Е. С., Шерина О. А., Латышев А. С. Кадровый резерв как фактор повышения конкурентоспособности современного университета // Университетское управление: практика и анализ. – 2016. – № 1. – С. 98–108.
4. Бугров Д. В., Пономарева О. Я., Федорова А. Э. Концептуальные вопросы развития кадрового потенциала университета // Университетское управление: практика и анализ. – 2016. – № 1. – С. 17–27.
5. Чуланвоа О. Л. Грейдинг как технология привлечения и удержания выскоквалифицированных управленческих кадров // Наукоеведение (электронный журнал). – 2014. – № 5 (24).
6. Грудзинский А. О., Петрова О. В. Управление персоналом в инновационном университете // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2010. – № 5 (1). – С. 20–24.
7. Беликова Т. В. Инновационные практики управления персоналом организации // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – № 5 (49). – С. 161–164.
8. Дорофеев С. Н. Индивидуальные траектории обучения как средство реализации личностно ориентированного подхода // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. – Серия «Гуманитарные и социальные науки». – 2013. – № 2. – С. 117–121.
9. Зеер Э. Ф., Сыманюк Э. Э. Индивидуальные образовательные траектории в системе непрерывного образования // Педагогическое образование в России. – 2014. – № 3. – С. 74–83.

References

1. Belousova S. A. Upravlenie personalom obrazovatel'noi organizatsii kak pedagogicheskoe ponyatie // Chelovek. Sport. Meditsina. – 2005. – № 15 (55). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-obrazovatelnoy-organizatsii-kak-pedagogicheskoe-ponyatie> (data obrashcheniya: 01.07.2019).
2. Maiklz E., Khendfild-Dzhons Kh., Ekselrod E. Voina za talanty. Moskva: Mann, Ivanov i Ferber, 2011. – 280 s.
3. Kal'mai O. M., Yudina E. S., Sherina O. A., Latyshev A. S. Kadrovyy rezerv kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti sovremennogo universiteta // Univer-sitetskoe upravlenie: praktika i analiz. – 2016. – № 1. – S. 98–108.
4. Bugrov D. V., Ponomareva O. Ya., Fedorova A. E. Kontseptual'nye voprosy razvitiya kadrovogo potentsiala universiteta // Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz. – 2016. – № 1. – S. 17–27.
5. Chulanvoa O. L. Greiding kak tekhnologiya privlecheniya i uderzhaniya vy-sokokvalifitsirovannykh upravlencheskikh kadrov // Naukovedenie (elektronnyi zhurnal). – 2014. – № 5 (24).
6. Grudzinskii A. O., Petrova O. V. Upravlenie personalom v innovatsionnom universitete // Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. – 2010. – № 5(1). – S. 20–24.
7. Belikova T. V. Innovatsionnye praktiki upravleniya personalom organizatsii // Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsial'no-ekonomicheskogo universiteta. – 2013. – № 5 (49). – S. 161–164.
8. Dorofeev S. N. Individual'nye traektorii obucheniya kak sredstvo realizatsii lichnostno orientirovannogo podkhoda // Vestnik Severnogo (Arkticheskogo) federal'nogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye i sotsial'nye nauki. – 2013. – № 2. – S. 117–121.
9. Zeer E. F., Symanyuk E. E. Individual'nye obrazovatel'nye traektorii v sisteme nepreryvnogo obrazovaniya // Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii. – 2014. – № 3. – S. 74–83.

© Булгаков О.М., Гривенная Е.Н., Битов А.А., 2019

Статья поступила в редакцию 26.07.2019 г.