

ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ВУЗОВ

BUSINESS ASSESSMENT OF ADMINISTRATIVE AND MANAGERIAL PERSONNEL IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF UNIVERSITIES

ПОЛУЧЕНО 15.03.2026 ОДОБРЕНО 21.03.2026 ОПУБЛИКОВАНО 30.04.2026 УДК 331.108.43 DOI: 10.12737/2305-7807-2026-14-2-80-74



ЕЛЪЯШЕВИЧ Е.А.

Студент магистратуры, 2-й курс, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

ELYASHEVICH E.A.

Master's Degree Student, State University of Management, Moscow

e-mail: ekaterina.elyashevich@yandex.ru



АШУРБЕКОВ Р.А.

Канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой управления персоналом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

ASHURBEKOV R.A.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Personnel Management, State University of Management, Moscow

e-mail: rafash@mail.ru

Аннотация

В статье рассматривается проблемы организации деловой оценки административно-управленческого персонала в образовательных организациях высшего образования. Актуальность исследования обусловлена устойчивой тенденцией роста численности административно-управленческого персонала в вузах и необходимостью разработки адекватных механизмов оценки его деятельности. Цель статьи — на основе анализа современной российской и зарубежной практики выявить ключевые проблемы в организации оценки административно-управленческого персонала и предложить направления их решения в условиях цифровой трансформации высшего образования. В работе обосновывается необходимость комплексного подхода к созданию системы оценки, включающего внедрение цифровых инструментов, разработку дифференцированных показателей результативности на основе ключевых показателей эффективности (KPI) и определения целей и ключевых результатов (OKR), совершенствование процедур аттестации. Особое внимание уделяется международному опыту создания цифровых платформ оценки и возможностям его использования в российских университетах. Статья содержит выводы о необходимости трансформации подходов к оценке административно-управленческого персонала и может представлять интерес для руководителей и специалистов кадровых служб образовательных организаций.

Ключевые слова: деловая оценка персонала, административно-управленческий персонал, высшее образование, цифровая трансформация, KPI, OKR, аттестация, эффективный контракт.

Abstract

The article deals with the problem of organizing the business assessment of administrative and managerial personnel in higher education institutions. The relevance of the study is due to the steady trend of increasing the number of administrative employees in universities and the need to develop adequate mechanisms for assessing their performance. The purpose of the article is to identify key problems in the organization of assessment of administrative and managerial personnel based on the analysis of modern Russian and foreign practice and to propose directions for their solution in the context of digital transformation of higher education. The paper substantiates the need for an integrated approach to creating an assessment system, including the introduction of digital tools, the development of differentiated performance indicators based on Key Performance Indicators (KPIs) and Objectives and Key Results (OKRs), and the improvement of certification procedures. Special attention is paid to international experience in creating digital assessment platforms and the possibilities of its adaptation in Russian universities. The article contains conclusions about the need to transform approaches to assessing administrative and managerial personnel and may be of interest to managers and specialists of HR departments in educational institutions.

Keywords: business assessment of personnel, administrative and managerial personnel, higher education, digital transformation, KPI, OKR, certification, effective contract.

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития высшего образования характеризуется глубокими институциональными изменениями, связанными с цифровизацией, внедрением принципов эффективного контракта и усилением требований к результативности управления образовательными организациями. В этих условиях особую значимость приобретает качество

управления человеческими ресурсами, ключевым элементом которого выступает деловая оценка персонала.

Исследования последних лет фиксируют устойчивую тенденцию роста численности административного персонала в университетах по всему миру. Как отмечают Т. Акунеева и Д. Платонова (2024), анализ реструктуризации кадрового состава университетов демонстрирует увеличение доли неакадемического персонала, в особенности высококвалифи-

цированных административных работников среднего и высшего звена [1]. Эта тенденция характерна не только для российских вузов, но и для университетов Дании, Австралии, Германии и других стран, что связано с организационной трансформацией университетов и расширением их административных функций [1].

При этом, как показывает практика, именно административно-управленческий персонал (далее — АУП) зачастую остается вне поля системной оценочной деятельности. Если для профессорско-преподавательского состава существуют формализованные процедуры конкурсного отбора и рейтинговой оценки, то критерии оценки АУП нередко носят абстрактный и номинальный характер. Проблемы усугубляются сохраняющимся формальным подходом к оценочным процедурам, когда они проводятся «для галочки», а их результаты не влияют на принятие управленческих решений [7].

Международный опыт демонстрирует многообразие подходов к решению этих проблем. Так, в рамках проекта *GoodStaff*, финансируемого программой *Erasmus+*, разработан цифровой инструмент для оценки компетенций административного персонала университетов Польши, Кипра и Греции, позволяющий проводить как самооценку сотрудников, так и структурированную оценку со стороны руководителей [8]. В Университете Лидс Тринити (Великобритания) реализован инновационный проект по использованию искусственного интеллекта для поддержки оценки должностей с применением схемы *HERA*, что позволило достичь высокой согласованности с оценками, выполненными обученными аналитиками [9].

Цель настоящей статьи — на основе анализа современной российской и зарубежной практики выявить ключевые проблемы в организации деловой оценки административно-управленческого персонала образовательных организаций и предложить направления их решения в условиях цифровой трансформации высшего образования.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Деловая оценка персонала представляет собой систематический процесс определения соответствия профессиональных и личностных качеств работника требованиям должности, а также оценки результатов его трудовой деятельности. И.Н. Махмудова (2024) подчеркивает, что система оценки персонала сопровождает непрерывный функциональный ряд в управлении персоналом и включает методы и показатели оценки по различным направлениям — оценки способностей работника и аспектов его трудовой деятельности [4].

В современной науке управления персоналом оценка рассматривается как многофункциональный инструмент, обеспечивающий принятие обоснованных кадровых решений, развитие компетенций сотрудников и повышение эффективности деятельности организации в целом. При этом важно разграничивать понятия «оценка персонала» и «аттестация»: если аттестация представляет собой формальное периодическое мероприятие, то оценка охватывает более широкий спектр аспектов профессиональной деятельности и может осуществляться с различной периодичностью и с использованием разнообразных методов.

Систематический обзор методов оценки персонала, выполненный иранскими исследователями М. Алипанех Долатабад с соавторами (Alipanah Dolatabad M., Nourizadeh Tehrani P., Pourasghari H., Sharfahchizadeh N., 2025), позволяет

классифицировать их как традиционные и современные [5]. К традиционным методам относятся ранжирование, метод критических инцидентов, графические шкалы оценки. Современные подходы включают метод 360 градусов, управление по целям (*MBO*) и шкалы оценки, привязанные к поведенческим индикаторам (*BARS*). Авторы обзора подчеркивают, что не существует единого метода оценки, подходящего для всех организационных контекстов, и рекомендуют гибридный подход, адаптированный к специфике организации и конкретных должностных позиций.

Исследование практик оценки персонала в высших учебных заведениях, проведенное нигерийскими учеными М.Д. Аканму с соавторами (Akanmu M.D., Asante K., Adjei-Boateng N.A., Baffour-Awuah E., 2025), выявило значимое влияние обучения и финансового вознаграждения на вовлеченность сотрудников, а также положительную связь между всеми практиками оценки (обратная связь, продвижение, признание, обучение) и производительностью персонала [6]. Особый интерес представляет вывод о том, что вовлеченность сотрудников оказывает существенное влияние на их производительность, что подчеркивает важность учета психологических аспектов при проектировании систем оценки.

В российской практике все большее распространение получают цифровые инструменты оценки. Исследование В.М. Свистунова и В.В. Лобачева (2025) показывает, что уровень автоматизации деловой оценки существенно влияет на удовлетворенность пользователей системой и объективность результатов [7]. Показателен опыт компании «Электрорешения», где была создана единая цифровая платформа для оценки результатов и компетенций персонала, позволившая консолидировать разрозненные проекты и процессы оценки в единый механизм. Как отмечается в материале, опубликованном на официальном сайте компании, проект был реализован силами внутренних разработчиков на базе платформы Битрикс, что позволило полностью учесть специфику компании и сократить издержки до 70% [2].

Важным направлением развития методологии оценки персонала является внедрение системы *OKR* (*Objectives and Key Results*). Как отмечает Е.И. Скитёва (2022), *OKR* как метод деловой оценки персонала позволяет обеспечить согласование индивидуальных целей сотрудников со стратегическими целями организации и создать прозрачную систему измерения результатов [3]. В отличие от *KPI*, ориентированных на измерение достижения плановых показателей, *OKR* предполагают постановку амбициозных целей и ключевых результатов, что особенно актуально для административно-управленческого персонала, деятельность которого связана с развитием организации.

Особого внимания заслуживает тема внедрения эффективного контракта в деятельность образовательных организаций. В.В. Мироненко и Т.М. Рогуленко (2025) анализируют сложности реализации этой концепции и предлагают наиболее значимые способы избежания конфликтных ситуаций, среди которых: конкретизация должностных функций работника, определение постоянного размера должностного оклада и выработка ежегодных правил рейтингования для формирования премиальных выплат по индивидуальным шкалам и показателям [2]. Показателен опыт Заполярного государственного университета, где разработана программа дополнительного образования «Эффективный контракт для профессорско-преподавательского состава университетов и практики его формирования и реализации», включающая вопросы связи эффективного контракта с системами *KPI* для АУП [10].

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ ОЦЕНКИ АУП В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Обобщение результатов исследований и анализ практики позволяет выделить комплекс проблем в организации деловой оценки административно-управленческого персонала образовательных организаций.

Первая проблема связана с дисбалансом в развитии оценочных процедур. В большинстве российских университетов существуют формализованные системы оценки для научно-педагогических работников, включающие конкурсный отбор, рейтинговую оценку, учет публикационной активности. Для административно-управленческого персонала такие системы либо отсутствуют, либо носят фрагментарный характер. Критерии оценки, закрепленные в локальных нормативных актах, нередко формулируются абстрактно («исполнение трудовых обязанностей», «отсутствие замечаний со стороны руководителя»), что не позволяет объективно оценить результативность труда и не способствует прозрачности системы оплаты.

Вторая проблема обусловлена неопределенностью функционального содержания деятельности АУП. Как показывают исследования, в университетах формируются различные профили административного персонала в зависимости от выполняемых функций [1]. Работники, занятые административно-хозяйственной деятельностью, обеспечением учебного процесса и развитием научной деятельности, требуют принципиально разных подходов к оценке. Применение единых критериев для всех категорий АУП не позволяет учесть специфику их труда и приводит к искажению результатов оценки.

Третья проблема связана с недостаточной интеграцией оценочных процедур в общую систему управления персоналом. Во многих университетах функции оценки распределены между различными должностными лицами, отсутствует единый центр ответственности за разработку и реализацию оценочных процедур. Как следствие, результаты оценки слабо связаны с системой мотивации, обучением и развитием персонала, планированием карьеры.

Четвертая проблема обусловлена низким уровнем цифровизации оценочных процедур. Большинство университетов продолжают использовать традиционные методы сбора и обработки информации, что увеличивает трудоемкость процесса, снижает его оперативность и создает риски субъективизма. Международный опыт демонстрирует, что внедрение цифровых платформ позволяет не только автоматизировать рутинные операции, но и обеспечить принципиально новые возможности для анализа данных и принятия обоснованных решений [8; 9].

Пятая проблема касается мотивационного аспекта оценки. Исследования показывают, что не все практики оценки одинаково влияют на вовлеченность и производительность персонала [6]. Если обучение и финансовое вознаграждение демонстрируют значимое положительное влияние на вовлеченность, то такие факторы, как обратная связь, продвижение и признание, в ряде контекстов не показывают ожидаемой эффективности. Это требует тщательного анализа и адаптации оценочных практик к специфике образовательных организаций.

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ АУП

На основе анализа современной практики и выявленных проблем можно предложить комплекс направлений совершенствования системы деловой оценки административно-управленческого персонала образовательных организаций.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР

Создание единой цифровой платформы оценки на базе корпоративного портала университета позволяет консолидировать разрозненные проекты и процессы в единый механизм. Такая платформа может обеспечивать:

- проведение ежегодной оценки одновременно для всех сотрудников;
- аккумулирование информации о результатах оценки с возможностью доступа в один клик;
- проведение самооценки и оценки руководителем;
- мониторинг прогресса по индивидуальным планам развития в режиме реального времени;
- внесение дополнений и комментариев по реализованным целям в течение года.

Международный опыт демонстрирует успешные примеры создания таких инструментов. В рамках проекта GoodStaff разработан цифровой инструмент, поддерживающий три ключевые функции: оценку компетенций кандидатов при приеме на работу, самооценку действующего персонала с последующим планированием развития, а также структурированную оценку сотрудников руководителями в рамках ежегодной аттестации [8]. В Университете Лидс Тринити разработан инструмент на основе искусственного интеллекта, демонстрирующий высокую согласованность с оценками, выполненными обученными аналитиками, что позволяет значительно сократить время на проведение оценки и повысить ее объективность [9].

РАЗРАБОТКА ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Учитывая разнородность функций административно-управленческого персонала, целесообразно выделить несколько направлений деятельности с разработкой для каждого специфических показателей.

Для работников, занятых административно-хозяйственной деятельностью (финансовые службы, кадровые подразделения, информационно-технологические отделы), эффективным инструментом является внедрение системы *KPI*. Важно, чтобы показатели были конкретными, измеримыми и непосредственно связанными с результатами деятельности.

Для работников, обеспечивающих учебный процесс (учебно-методические управления, деканаты), целесообразно использование показателей, основанных на аккредитационных требованиях и показателях мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций. К таким показателям могут относиться: средний балл ЕГЭ принятых студентов, наличие электронной информационно-образовательной среды, доля выпускников, трудоустроившихся в течение года после окончания обучения.

Для работников, занятых развитием научной деятельности (управления научных исследований, научные центры), показатели должны учитывать результативность научной работы: количество публикаций и цитирований, объем научно-исследовательских работ, количество полученных грантов. Учитывая долгосрочный характер научных проектов, периодичность оценки может быть установлена не чаще одного раза в полугодие или год.

СОЧЕТАНИЕ *KPI* И *OKR* ДЛЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОЗИЦИЙ

Для руководителей структурных подразделений и их заместителей целесообразно сочетание *KPI* и *OKR*. Если *KPI* ориентированы на измерение эффективности текущей дея-

тельности, то *OKR* позволяют ставить амбициозные цели развития. Например, для руководителя кадровой службы *OKR* могут включать цель «Внедрить цифровую платформу оценки персонала» с ключевыми результатами: «Разработать техническое задание до определенной даты», «Провести тестирование системы», «Обучить сотрудников работе в системе». Преимущества такого подхода заключаются в согласовании индивидуальных целей со стратегическими целями университета и создании прозрачной системы измерения вклада каждого руководителя в развитие организации [3].

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ АТТЕСТАЦИИ

Аттестация административно-управленческого персонала должна проводиться с установленной периодичностью (рекомендуется один раз в три года) с возможностью проведения внеочередной аттестации по инициативе работника или руководства. Важно определить категории работников, не подлежащих аттестации в соответствии с требованиями трудового законодательства.

В состав аттестационной комиссии целесообразно включать представителей кадровой службы, руководителей структурных подразделений, представителей профсоюзной организации. Процедура аттестации должна обеспечивать: своевременное ознакомление работника с приказом об аттестации; представление руководителем отзыва на аттестуемого; право работника представить дополнительные сведения; возможность дистанционного участия; принятие решения открытым голосованием.

Результаты аттестации могут быть следующими: работник соответствует занимаемой должности; соответствует при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии; не соответствует занимаемой должности.

ИНТЕГРАЦИЯ ОЦЕНКИ С СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ И РАЗВИТИЯ

Критически важным условием эффективности системы оценки является ее связь с системой материального и нематериального стимулирования, а также с программами обучения и развития персонала. Как показывает анализ внедрения эффективного контракта, необходимо определение постоянного размера должностного оклада и выработка ежегодных правил рейтингования для формирования премиальных выплат по индивидуальному шкалам и показателям [2].

Важно обеспечить дифференциацию выплат в зависимости от степени выполнения плановых показателей. Использование повышающих коэффициентов при перевыполнении плана и понижающих — при невыполнении позволяет стимулировать работников не только к достижению, но и к превышению плановых показателей.

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР

Для обеспечения системного подхода к оценке персонала целесообразно создание в структуре кадровой службы специализированного подразделения или введение должности специалиста по оценке и аттестации персонала. Функциональные обязанности такого специалиста должны охватывать:

- организацию и проведение оценки и аттестации;
- администрирование процессов и документооборота;
- консультирование персонала по вопросам оценки;

- анализ результатов и подготовку рекомендаций руководству и персоналу;
- разработку проектов документов, определяющих порядок оценки и аттестации;
- подготовку предложений по формированию бюджета на организацию и проведение оценочных процедур.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о необходимости трансформации подходов к деловой оценке административно-управленческого персонала образовательных организаций в условиях цифровизации и внедрения принципов эффективного контракта. Ключевыми направлениями такой трансформации выступают:

- 1) цифровизация оценочных процедур через создание единых платформ на базе корпоративных порталов, обеспечивающих консолидацию данных, прозрачность процессов и возможность мониторинга в режиме реального времени. Международный опыт демонстрирует эффективность таких решений и возможность их адаптации к условиям российских университетов;
- 2) разработка дифференцированных показателей эффективности с учетом специфики различных направлений деятельности административно-управленческого персонала и применение комбинации KPI и OKR для разных категорий должностей;
- 3) совершенствование процедуры аттестации с обеспечением прозрачности, объективности и возможности дистанционного участия;
- 4) интеграция системы оценки с системой материального и нематериального стимулирования, а также с программами обучения и развития персонала;
- 5) создание специализированных структур или введение должностей, ответственных за реализацию оценочных процедур.

Реализация предложенных направлений позволит образовательным организациям перейти от фрагментарных и формальных оценочных процедур к системной, прозрачной и мотивирующей системе оценки, способствующей повышению эффективности управления персоналом и достижению стратегических целей развития вуза. При этом важно учитывать, что успешное внедрение новых подходов требует не только организационных и технологических изменений, но и формирования соответствующей организационной культуры, ориентированной на непрерывное совершенствование и развитие человеческого капитала.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Акунеева Т.* Распутывая клубок бюрократии в российских университетах: административные профили [Текст] / Т. Акунеева, Д. Платонова // Высшее образование в России. — 2024. — Т. 33. — № 12. — С. 9–27. — DOI: 10.31992/0869-3617-2024-33-12-9-27
2. *Мироненко В.В.* Анализ факторов развития системы управления человеческими ресурсами [Текст] / В.В. Мироненко, Т.М. Рогоуленко // Учет. Анализ. Аудит. — 2025. — Т. 12. — № 3. — С. 45–58. — DOI: 10.26794/2408-9303-2025-12-3-45-58
3. *Скитёва Е.И.* OKR как метод деловой оценки персонала [Текст] / Е.И. Скитёва // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2022. — № 11-1. — С. 112–117. — DOI: 10.23672/v7693-5172-9613-w

4. *Махмудова И.Н.* Оценка персонала [Текст]: учеб. пособие / И.Н. Махмудова; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Самар. нац. исслед. ун-т им. С.П. Королева. — Самара: Изд-во Самар. ун-та, 2024. — 96 с.
5. *Свистунов В.М.* HR-аналитика в России: проблемы и пути развития [Текст] / В.М. Свистунов, В.В. Лобачев // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — Т. 14. — № 1. — С. 5–12. — DOI: 10.12737/2305-7807-2025-14-1-5-11
6. Эффективный контракт для профессорско-преподавательского состава университетов и практики его формирования и реализации: программа дополнительного образования [Текст]. — Норильск: Изд-во Заполярного гос. ун-та, 2024.
7. Akanmu M.D., Asante K., Adjei-Boateng N.A., Baffour-Awuah E. Performance Appraisal Practices, Employee Engagement and Productivity in Higher Education Institutions // Educational Research Review. 2025. Vol. 12. No. 3, pp. 215–230.
8. Alipanah Dolatabad M., Nourizadeh Tehrani P., Pourasghari H., Sharfafchizadeh N. Employee Performance Appraisal Methods: A Scoping Review // medRxiv. 2025. 07 July. DOI: 10.1101/2025.07.02.25330701
9. Empowering University Administration: The GoodStaff Erasmus+ Project / UCLan Cyprus. 2025.
10. Innovating Job Evaluation through AI and Co-creation / Educational Competencies Consortium Ltd. 2025.
- образovanie v Rossii. 2024. T. 33. № 12. S. 9–27. DOI: 10.31992/0869-3617-2024-33-12-9-27
2. Mironenko V.V., Rogulenko T.M. Analiz faktorov razvitiya sistemy upravleniya chelovecheskimi resursami // Uchet. Analiz. Audit. 2025. T. 12. № 3. S. 45–58. DOI: 10.26794/2408-9303-2025-12-3-45-58
3. Skityova E.I. OKR kak metod delovoy otsenki personala // Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki. 2022. № 11-1. S. 112–117. DOI: 10.23672/v7693-5172-9613-w
4. Makhmudova I.N. Otsenka personala: ucheb. posobie; M-vo nauki i vyssh. obrazovaniya Ros. Federatsii, Samar. nats. issled. un-t im. S.P. Koroleva. Samara: Izd-vo Samar. un-ta, 2024. 96 s.
5. Svistunov V.M., Lobachev V.V. HR-analitika v Rossii: problemy i puti razvitiya // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2025. T. 14. № 1. S. 5–12. DOI: 10.12737/2305-7807-2025-14-1-5-11
6. Effektivnyy kontrakt dlya professorsko-prepodavatel'skogo sostava universitetov i praktiki ego formirovaniya i realizatsii: programma dopolnitel'nogo obrazovaniya / Zapolyarnyy gosudarstvennyy universitet. Noril'sk, 2024.
7. Akanmu M.D., Asante K., Adjei-Boateng N.A., Baffour-Awuah E. Performance Appraisal Practices, Employee Engagement and Productivity in Higher Education Institutions // Educational Research Review. 2025. Vol. 12. No. 3, pp. 215–230.
8. Alipanah Dolatabad M., Nourizadeh Tehrani P., Pourasghari H., Sharfafchizadeh N. Employee Performance Appraisal Methods: A Scoping Review // medRxiv. 2025. 07 July. DOI: 10.1101/2025.07.02.25330701
9. Empowering University Administration: The GoodStaff Erasmus+ Project / UCLan Cyprus. 2025.
10. Innovating Job Evaluation Through AI and Co-creation / Educational Competencies Consortium Ltd. 2025.

REFERENCES

1. Akuneeva T., Platonova D. Rasputyvaya klubok byurokratii v rossiyskikh universitetakh: administrativnye profili // Vysshee

Дуракова И.Б., Корыстина Е.С.

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: МОББИНГ: УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

М.: ИНФРА-М, 2026.

Рассмотрены признаки и формы моббинга в организации, виды и формы его проявления на рабочем месте, причины возникновения. Исследованы природа и статистика участников, сценарии реализации моббинговых атак, последствия моббинга для жертвы и исполнителей, методы диагностики и предотвращения. Предназначено для студентов магистратуры, обучающихся по направлению «Управление персоналом», а также для специалистов в области управления персоналом.

