

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Абилов Эльман Худаверди оглы - независимый соискатель
Ташкентского государственного экономического университета

<https://orcid.org/0009-0009-5822-3761>

Abilov.elman.81@gmail.com

В условиях глобализации, интернационализации образования и усиления конкуренции между университетами особую значимость приобретает эффективное управление человеческими ресурсами в системе высшего образования. Зарубежный опыт показывает, что именно качество профессорско-преподавательского состава, управленческих и административных кадров является ключевым фактором обеспечения устойчивого развития университетов, повышения их позиций в международных рейтингах и конкурентоспособности на глобальном образовательном рынке¹. В этой связи изучение и систематизация передовых зарубежных практик управления персоналом, а также определение возможностей их адаптации к национальным условиям представляются актуальной научно-практической задачей.

В ведущих странах мира (США, Великобритания, Германия, Франция, Япония, Южная Корея и др.) управление персоналом в системе высшего образования носит стратегический характер и рассматривается как неотъемлемая часть общего управления университетом². В отличие от традиционного административно-кадрового подхода, преобладающего в ряде развивающихся стран, зарубежные университеты ориентированы на концепцию стратегического HR-менеджмента, предполагающую

¹ Armstrong M. Strategic Human Resource Management. – London: Kogan Page, 2020.

² Ulrich D. Human Resource Champions. – Boston: Harvard Business School Press, 2019.

долгосрочное планирование кадрового потенциала, развитие человеческого капитала и формирование устойчивой академической среды.

Одной из ключевых особенностей зарубежной модели управления персоналом является высокая степень академической и управленческой автономии университетов. В большинстве развитых стран вузы самостоятельно формируют кадровую политику, определяют требования к персоналу, механизмы отбора, оценки и стимулирования сотрудников. Это позволяет гибко реагировать на изменения внешней среды, потребности рынка труда и стратегические приоритеты развития высшего образования. Конкурсный отбор профессорско-преподавательского состава осуществляется на основе прозрачных процедур, с учетом научных публикаций, педагогического мастерства, участия в международных проектах и способности к инновационной деятельности.

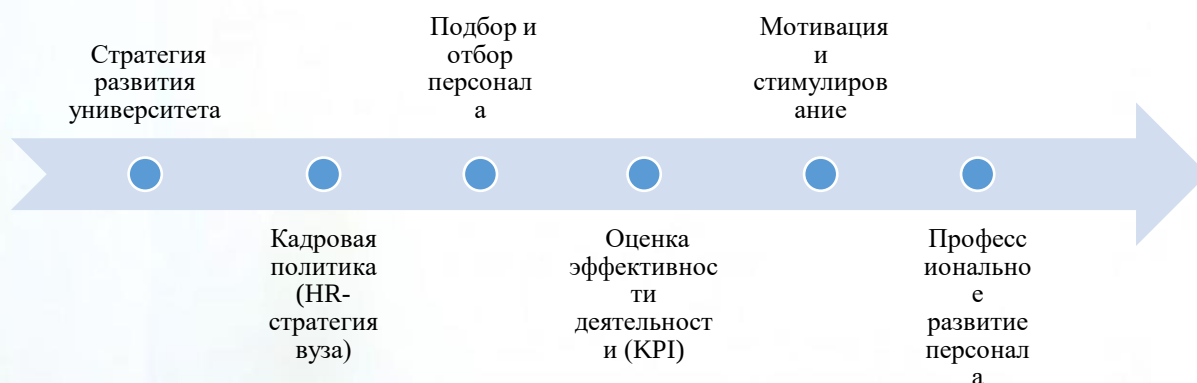


Рисунок 1. Модель стратегического управления персоналом в зарубежных университетах³

Значительное внимание в зарубежной практике уделяется системе оценки результативности труда персонала. В университетах США и стран Европейского союза широко применяется многоуровневая система performance management, основанная на ключевых показателях

³ Составлено автором на основе OECD. Education at a Glance. – Paris: OECD Publishing, 2023, De Wit H. Internationalization of Higher Education. – Routledge, 2020.

эффективности (KPI)⁴. Оценка деятельности профессорско-преподавательского состава, как правило, включает показатели качества преподавания, научно-исследовательской активности, публикационной результативности, привлечения грантов, участия в академическом управлении и международной мобильности. При этом результаты оценки напрямую связаны с системой оплаты труда, карьерного роста и продления контрактов.

Важным элементом зарубежного опыта является развитие контрактной системы занятости. В большинстве университетов трудовые отношения с профессорско-преподавательским составом строятся на основе срочных контрактов, что способствует повышению ответственности, мотивации и ориентации на результат⁵. Вместе с тем в ряде стран (например, в США и Германии) применяется система *tenure*, обеспечивающая академическую свободу и долгосрочную стабильность для наиболее результативных и признанных ученых. Такая модель позволяет сбалансировать требования эффективности и социальную защищенность научно-педагогических работников.

Существенное место в системе управления персоналом зарубежных университетов занимает мотивация и стимулирование труда. Помимо базовой заработной платы, широко используются гибкие формы материального и нематериального стимулирования: надбавки за научные публикации в рейтинговых журналах, премии за инновационные образовательные проекты, гранты на исследования, финансирование стажировок и программ повышения квалификации. Нематериальная мотивация включает признание академических достижений, расширение профессиональной автономии, участие в управлении университетом и создание благоприятной научно-образовательной среды.

⁴ Abramo G., D'Angelo C.A. Measuring academic performance. – Scientometrics, 2019.

⁵ Altbach P.G., Salmi J. The Road to Academic Excellence. – World Bank, 2018.

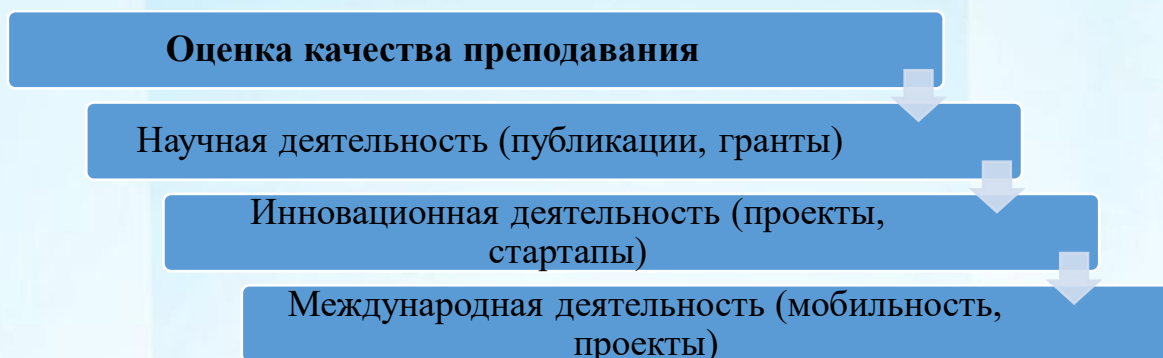


Рисунок 2. Основные элементы системы оценки эффективности персонала в зарубежных вузах⁶

Особое внимание в зарубежных вузах уделяется непрерывному профессиональному развитию персонала. Системы lifelong learning и continuous professional development являются обязательными элементами кадровой политики университетов⁷. Для профессорско-преподавательского состава регулярно организуются тренинги по современным педагогическим методикам, цифровым технологиям обучения, академическому письму и управлению научными проектами. Административно-управленческий персонал проходит обучение в сфере образовательного менеджмента, стратегического планирования и цифровизации HR-процессов.

В последние годы в зарубежной практике управления персоналом активно внедряются цифровые HR-технологии. Использование HR-аналитики, электронных платформ подбора и оценки персонала, автоматизированных систем управления талантами (talent management systems) позволяет повысить прозрачность кадровых решений и эффективность управления человеческими ресурсами⁸. Применение технологий искусственного интеллекта и больших данных способствует прогнозированию кадровых потребностей, выявлению

⁶ Подготовлено автором.

⁷ Marginson S. Higher Education and the Public Good. – Cambridge University Press, 2016.

⁸ Strohmeier S. Digital HRM. – Human Resource Management Review, 2020.

профессиональных рисков и формированию индивидуальных траекторий развития сотрудников.

Вместе с тем, несмотря на очевидные преимущества зарубежных моделей управления персоналом, их механическое заимствование в национальной системе высшего образования представляется нецелесообразным. Адаптация зарубежного опыта требует учета институциональных, социально-экономических и нормативно-правовых особенностей конкретной страны⁹. В условиях ограниченной автономии вузов, централизованного регулирования заработной платы и кадровых процессов внедрение контрактных и результативных моделей управления персоналом должно осуществляться поэтапно и с учетом национальных приоритетов развития образования.

Расширение автономии вузов в кадровых вопросах

Совершенствование системы
мотивации и стимулирования

Цифровизация HR-процессов
(HRM-системы, аналитика)

Непрерывное
профессиональное развитие
персонала

Рисунок 3. Направления адаптации зарубежного опыта управления персоналом в национальной системе высшего образования¹⁰

Для национальной системы высшего образования перспективными направлениями адаптации зарубежного опыта являются: расширение управленческой автономии университетов в кадровых вопросах; внедрение прозрачных и объективных механизмов оценки результативности деятельности персонала; развитие системы материального и нематериального стимулирования, ориентированной на

⁹ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2021.

¹⁰ Подготовлено автором.

качество образования и научные результаты; цифровизация HR-процессов и формирование системы непрерывного профессионального развития кадров. Особое значение имеет подготовка управленческих кадров в сфере образовательного HR-менеджмента, способных эффективно использовать современные инструменты управления персоналом.

Таким образом, зарубежный опыт управления персоналом в системе высшего образования демонстрирует высокую эффективность стратегически ориентированных, результативных и цифровизированных моделей HR-менеджмента. Их адаптация с учетом национальных условий может стать важным фактором повышения качества высшего образования, развития кадрового потенциала университетов и укрепления их конкурентных позиций на международном уровне. Полученные выводы служат методологической основой для разработки практических рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в высших учебных заведениях, что логически обосновывает переход к формированию направлений и механизмов ее дальнейшего развития.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Armstrong M. Strategic Human Resource Management. – London: Kogan Page, 2020.
2. Ulrich D. Human Resource Champions. – Boston: Harvard Business School Press, 2019.
3. OECD. Education at a Glance. – Paris: OECD Publishing, 2023.
4. De Wit H. Internationalization of Higher Education. – Routledge, 2020.
5. Abramo G., D'Angelo C.A. Measuring academic performance. – Scientometrics, 2019.

6. Altbach P.G., Salmi J. The Road to Academic Excellence. – World Bank, 2018.
7. Marginson S. Higher Education and the Public Good. – Cambridge University Press, 2016.
8. Strohmeier S. Digital HRM. – Human Resource Management Review, 2020.
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2021.