



## ЎЗБЕКИСТОН ОЛИЙ ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИДА ИНСОН РЕСУРЛАРИНИ БОШҚАРИШ АМАЛИЁТИНИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ

**Асадова Шахноза Хусановна**

Тошкент шаҳридаги Халқаро Вестминстер  
университети ўқитувчиси,

**Джуманов Абдумалик Абдувахабович**

Фармацевтика техник университети ректори,  
техника фанлари номзоди

[https://doi.org/10.55439/ECED/vol25\\_iss2/a41](https://doi.org/10.55439/ECED/vol25_iss2/a41)

**Аннотация.** Ушбу тадқиқот Марказий Осиёдаги олий таълим соҳасидаги мавжуд билимлар тўпламига ҳисса қўшади. Бунга Ўзбекистондаги турли университетларда қўлланиладиган инсон ресурслари бошқариш амалиётларини қиёсий таҳлил орқали эришилади. Тадқиқот натижалари тегишли тушунчалар ва таклиф этилаётган тадқиқот соҳасини ҳар томонлама кўриб чиқиш имконини беради ва шу билан унинг илмий қийматини оширади.

**Калит сўзлар:** олий таълим, инсон ресурсларини бошқариш амалиёти, таҳлилий услублар.

## ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ УЗБЕКИСТАНА

**Асадова Шахноза Хусановна**

Преподаватель Международного Вестминстерского  
университета в Ташкенте

**Джуманов Абдумалик Абдувахабович**

Ректор фармацевтического технического университета,  
кандидат технических наук

**Аннотация.** Данное исследование представляет собой значительное дополнение к существующему корпусу знаний в области высшего образования в Центральной Азии. Достижение этого осуществляется через сравнительный анализ практик управления человеческими ресурсами, применяемых в нескольких университетах Узбекистана. Выводы из этого исследования предоставляют ценную информацию и всеобъемлющий обзор предложенной области исследования, тем самым усиливая его академическую значимость.

**Ключевые слова:** высшее образование, практика управления человеческими ресурсами, аналитические методы.

## A STUDY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS OF UZBEKISTAN

**Asadova Shakhnoza**

Lecturer of the Westminster International University in Tashkent

**Djumanov Abdumalik**

Rector of the Pharmaceutical Technical University,  
Candidate of technical sciences

**Abstract.** The current study contributes to the existing body of knowledge within the domain of higher education in Central Asia. This will be achieved through a comparative examination of HR practices employed across a spectrum of universities in Uzbekistan. The findings of the research provide valuable insights and a comprehensive overview of the proposed research area, thereby enhancing its scientific value.

**Key words:** Higher Education, HRM practices, analytics.

**Введение.** Утвержденная Президентом Республики Узбекистан Стратегия «Узбекистан–2030» [58] ставит задачу повышения высшего образования страны на новый качественный уровень в целях обеспечения должной кадровой и научной поддержки проводимых

социально-экономических преобразований в нашей стране. В повышении качества высшего образования одну из ключевых ролей играет внедрение эффективной кадровой политики в высших учебных учреждениях в отборе, принятии на работу, постоянном повышении

квалификации, оценки производительности, установления правильного механизма мотивации, ротации и продвижения по службе кадров не только профессорско-преподавательского и административного состава, но и учебно-вспомогательного и технического персонала в целом.

За последние годы роль отдела кадров (ОК) прошла через значительную трансформацию: от «традиционного управления персоналом» к более стратегическому сотрудничеству и партнерству. Согласно Р. Ноу и др., ОК описывается как один из важных источников конкурентного преимущества, подчеркивая необходимость эффективного внедрения различных функций управления персоналом, таких как привлечение новых сотрудников, развитие и удержание квалифицированных кадров [1].

Однако, как указывают Дж.Бодре и Джесутасан, на данную сферу деятельности могут влиять ряд факторов и мировых тенденции, такие как глобальная экономическая ситуация, технологический прогресс, персонализация рабочего места и многое другое [2]. Кроме того, Дж. Фиорито и соавторы отмечают, что учитывая текущее состояние бизнес-среды, крайне важно эффективно управлять функциями ОК, которые включают в себя набор и отбор персонала, обучение и развитие, а также управление производительностью и эффективностью [3]. В дополнение следует привести исследование Ал Мехрзи и Синха, где отмечается, что правильное внедрение практик Управления Персоналом (УП) ведет к достижению конкурентного преимущества, приверженности сотрудников и общему успеху организации [4].

Аналогичным образом, трудовые отношения, эффективное управление и развитие персонала являются важными компонентами в сфере Высшего Образования (ВО). С.Чен и его соавторы отметили, что квалифицированное УП способствует развитию эффективности преподавания, положительно влияет на прогресс в сфере исследований и ведет к повышению профессиональной удовлетворенности сотрудников [5]. М. Амин и другие определили, что на институциональном уровне реализация такой практики может способствовать повышению качества образования за счет качества преподавания, развития организационной культуры и повышения репутации ВО в целом [6]. Группа авторов во главе М.Аборамадан, С. Кули и Ф.Гилал разносторонне изучили вопросы реализации функций ОК в ВО [7, 8, 9]. Тем не менее, рассмотрение подобных практик в

рамках ВО в Центральной Азии весьма ограничено. По оценке OECD, страны Центральной Азии играют важную роль в глобальном экономическом развитии из-за увеличения числа развивающихся рынков [10].

Основная цель настоящего исследования – внести вклад в существующий объем знаний в области УП в сфере высшего образования в Центральной Азии. Данная цель будет достигнута посредством сравнительного анализа практик УП, применяемых в ряде университетов Узбекистана. Результаты исследования дают важную информацию и всесторонний обзор предлагаемой области исследований, тем самым повышая ее научную ценность.

**Литературный обзор.** С.Снелл и соавторы указывают, что функция УП концептуализируется как философия, которая помогает определить, как мотивировать сотрудников для достижения организационных целей [11]. Г.Десслер подчеркивает важность набора, обучения, поощрения и участия сотрудников в эффективном управлении [12], а также Ф.Х. Ли и Ф.З.Ли дополнили практику УП гарантией занятости, управлением производительностью, командной работой и планированием управления персоналом [13]. Дж.Джамрог и М.Оверхолт констатируют, что как и другие организационные функции, сфера УП подвергалась значительному влиянию внешних изменений в бизнес-среде. За последнее столетие сфера УП постепенно трансформировалась из отдела кадров, занимающегося одним лишь подбором персонала и составлением необходимой документации, в стратегического делового партнера [14]. Причиной этой трансформации была необходимость сосредоточиться на благополучии сотрудников посредством эффективной и действенной системы управления талантами для достижения организационных целей, что отмечается в работе С.Эрлиха [15]. Эту же стратегию трансформации УП можно применить и к достижению успеха в сфере высшего образования. В соответствии с заключениями С.Кули и Р.Абади, оценка качества образования происходит с помощью различных механизмов, таких как институциональная аккредитация, качество преподавания и сравнительный анализ [8]. Продолжая свои мысли, они же отмечают, что в поддержании высоких стандартов образования важную роль играют функции УП, связанные с управлением производительностью, удержанием сотрудников и организационной приверженностью [8].

Ряд развитых стран признали важность качества образования и установили четкую связь между методикой УП и стандартами образования. В работе Г. Келлера определено, что для адаптации к изменениям в американском высшем образовании был предложен стратегический план по работе с персоналом в колледжах и университетах [16]. Данный подход повысил качество планирования, стратегии и управления изменениями в практике УП. В дополнение, согласно исследованию Смайли и Вензеля в университете Чикаго было выявлено, что эффективность преподавателей и качество образования зависят от таких функций УП, как набор, обучение, мотивация и оценка персонала. Однако, в контексте оценивания качества работы в высшем образовании, крайне важно четко определять специфические критерии эффективности и адаптировать практику УП в соответствии с ними [17]. С другой стороны М.Махипалан и другие определили, что обратная связь со студентами и удовлетворенность образовательной деятельностью в целом являются основными показателями качества в сфере высшего образования [18]. В дополнение можно указать на работу М.Клемес и его соавторов, где определено, что обратная связь от студентов и их удовлетворенность процессом обучения играют ключевую роль в повышении репутации университета и укреплении его конкурентных преимуществ [19]. Кроме того, Р.Тайр и Р.Жангом обнаружено, что для достижения значительного конкурентного преимущества в сфере высшего образования необходимо разработать и внедрить стратегические практики управления процессами [20]. Эмпирические данные подчеркивают необходимость дальнейшего исследования стратегического управления процессами в контексте высшего образования

Исследовательская работа группы ученых во главе К. Аладван по управлению персоналом акцентирует внимание на значимости процессов подбора и отбора персонала для достижения организационных целей в академических институтах [21]. Р. Ураон отмечает, что подбор и отбор персонала представляют собой двухэтапный процесс, включающий формирование пула кандидатов, обладающих необходимыми квалификационными характеристиками для замещаемой должности, а также оценку и выбор наиболее подходящих кандидатов [22]. С. Менон также определил, что в контексте высшего образования, практика подбора и отбора персонала подвергается

влиянию множества факторов. Набор и отбор академических кадров должен проводиться на основе систематического прогнозирования и планов стратегического расширения [23]. К этой дискуссии Д.Ли добавил, что адекватность набора и трудоустройства учителей затрудняется бюрократическим характером бюджетных учреждений; поэтому научная литература рекомендует упростить бюрократические процессы в отборе кандидатов, чтобы обеспечить конкурентоспособность при привлечении академического персонала [24]. В последующих исследованиях С.Лумес и других были выделены четыре основных фактора, влияющих на процесс подбора и отбора персонала в академических учреждениях: усиление конкуренции за академический состав между международными университетами, проблемы старения академического состава, снижение привлекательности академической карьеры и недостаточное применение практик планирования преемственности [25]. Для решения этих вопросов эти же исследователи рекомендуют использование международных стратегий привлечения, усовершенствование стратегий подбора и отбора, применение цифровых инструментов и обеспечение достаточных финансовых ресурсов для управления персоналом [25]. Также Д.Боатенг подчеркивает важность минимизации рисков, связанных с предвзятостью, дискриминацией и nepotизмом в процессе найма и отбора преподавательского состава [26].

Еще одним важным элементом конкурентного преимущества в сфере высшего образования является компетентность и опыт преподавателей. Ф.Вуд указывает, что практика обучения и развития может быть интерпретирована как методологический подход, способствующий реализации потенциала сотрудников [27]. Соответственно, отсутствие возможностей обучения и развития может восприниматься как критический недостаток в сфере практики управления персоналом. Б.Гали определяет четкую корреляцию между процессом обучения и развития и его последующим влиянием на уровень производительности труда сотрудников [28]. Исследование соавторов Т.Ёшиока-Кобаячи и С. Шибаяма заключило, что в академических учреждениях академическая подготовка преподавательского состава существенно улучшает степень удовлетворенности студентов, способствует академической автономии и эффективности научных исследований [29]. Тем не менее, уникальность академического контекста создает

сложности в определении наиболее эффективной методики подготовки преподавательского состава. Согласно работе Р.Камел, менторство и поддержка преподавателей представляют собой наиболее практическую методику обучения академического состава, которая способствует увеличению личного удовлетворения, расширению карьерных возможностей и улучшению уровня удержания персонала [30]. Более того, эффективная академическая подготовка должна учитывать такие факторы, как гендер, раса, этническая принадлежность, культура, инвалидность и поколенческие различия. Исследование Б.Бадиали и Н.Титуса заключает, что разнообразие оказывает положительное влияние на академическую среду, обогащая ее интеллектуальными и культурными аспектами [31]. В контексте академической подготовки, А.Лумпкин акцентирует внимание на ряде ключевых аспектов. В частности, автор подчеркивают необходимость гармонизации целей развития с задачами организации [32]. Кроме того, группы ученых во главе С.Зайнд и Н.Бин указывают на важность адекватного процесса оценки [33], всестороннего разработки программы [34] и обеспечения доступа к необходимым ресурсам. Эти элементы, согласно А.Бекеле и его соавторам, являются неотъемлемыми составляющими успешной академической подготовки [33].

В целях оптимизации академической подготовки и количественной оценки ее результатов, организации прибегают к применению системы оценки деятельности и аттестации сотрудников. Данная практика позволяет не только упростить процесс подготовки, но и обеспечить объективность и точность оценки полученных результатов. Процесс аттестации представляет собой иерархическую структуру, включающую в себя множество этапов, начиная с определения образовательных критериев и заканчивая формированием стандартов производительности. Как указывают С.Снедд и другие, ключевым элементом является предоставление обратной связи по результатам деятельности, что способствует оценке эффективности обучения и позволяет вносить коррективы в процесс при необходимости [11]. Дополнительно, М.Армстронг-Стассен и Ф.Шлоссер утверждают, что оценка эффективности характеризуется как процесс, который квантифицирует достижения персонала и выявляет ограничения в производительности с целью определения необходимости карьерного роста или возможностей для

развития [35]. Согласно исследованиям М.Армстронг-Стассен и Ф.Шлосси Д.Ньюмана соавторами, эффективная система служебной аттестации положительно влияет на приверженность сотрудников и производительность организации [36; 37]. Следовательно, необходимо определить элементы, способствующие эффективности процесса. М.Мохвади отмечает, что справедливость процедуры и восприятие сотрудниками равноправия при оценке результативности своей деятельности являются ключевым компонентом системы [38]. Впоследствии В.Ньюманом было обнаружено, что транспарентность процедуры положительно влияет на эффективность оценки деятельности и общую удовлетворенность сотрудников системой [39]. М.Амброзе и другие указывают, что в отношении неэффективности процесса, диссатисфакция с аттестацией происходит из-за недостаточного планирования, разработки и внедрения программы [40]. Существуют различные индикаторы, которые специалисты по управлению персоналом могут применять для оценки эффективности системы служебной аттестации. Возвращаясь к работе Р.Ноу и его коллег необходимо отметить, что восприятие программы сотрудниками, менеджерское взаимодействие с персоналом и процедурные результаты могут способствовать оценке справедливости системы [1].

**Обоснование.** Значимость практики управления персоналом, осуществляемой в высших образовательных учреждениях, все больше признается в свете динамичного характера бизнес-окружения. Усиливающаяся конкуренция между образовательными учреждениями подчеркивает необходимость исследования и внедрения эффективного комплекса мер по привлечению, развитию и удержанию квалифицированных преподавателей [41]. Таким образом, данная статья вносит вклад в эмпирическое собрание данных о практике управления человеческими ресурсами в контексте высшего образования в Центральной Азии.

**Дизайн исследования.** Данное исследование сосредоточено на следующем исследовательском вопросе: какова текущая практика управления персоналом в высших образовательных учреждениях Узбекистана?

Исходя из этого вопроса, цель данного исследования состоит в следующем:

1. Анализировать современное состояние практики управления персоналом в высших образовательных учреждениях Узбекистана.

2. Исследовать реализацию специфических функций управления персоналом в контексте высших образовательных учреждений Узбекистана.

3. Выявить ограничения и проблемы существующей практики управления персоналом в высших образовательных учреждениях Узбекистана.

Для ответа на исследовательский вопрос и достижения целей исследования был проведен сбор данных, используя анкету, состоящую из 21 вопроса. Вопросы анкеты раскрывали характер высших образовательных учреждений, общие практики управления персоналом, связанные с наймом, отбором и оценкой сотрудников, использованием информационных технологий в операциях управления персоналом, а также демографическими данными участников - специалистов по управлению человеческими ресурсами. В исследовании применялся перекрестный дизайн, основанный на сборе данных в один момент времени. Опрос проводился во время семинара по применению аналитики управления персоналом, организованного Международным Вестминстерским Университетом в Ташкенте. Процесс был анонимным, то есть от участников не требовалось указывать свою организационную принадлежность, имя или должность. Такой подход гарантировал, что полученные ответы были объективными и точными. Однако ограничением исследования является то, что респонденты были исключительно из столицы. Еще одним ограничением является то, что некоторые респонденты не ответили на конкретные вопросы. Эти пропущенные значения учитывались соответствующим образом в зависимости от контекста каждого вопроса. Методологическая процедура использовала подход исследовательского анализа данных для обработки результатов опроса, который включал корреляционный анализ для изучения потенциальных связей в наборе данных.

**Выборка.** Данные для исследования были получены от 32 различных высших образовательных учреждений, функционирующих в Ташкенте. В процессе исследования была проведена стратифицированная случайная выборка, что позволило сегментировать респондентов из 32 университетов на более узкие группы, состоящие из представителей ОК учреждений.

Главное достоинство данного подхода заключается в улучшении внешней валидности и обобщаемости исследования [42]. Это

особенно важно для данной статьи, поскольку результаты исследования имеют важное значение для других высших образовательных учреждений страны. Участники исследования были отобраны на основе их участия в практике управления человеческими ресурсами и их способности предоставить необходимые данные для исследования. Представители отдела кадров занимают различные должности и уровни в структуре отдела кадров учреждения, включая специалистов по подбору персонала, специалистов по работе с персоналом и руководителей отделов. Для минимизации потенциальных систематических ошибок и обеспечения надежности и достоверности результатов исследования была применена процедура одноэтапной выборки. Кроме того, для обеспечения репрезентативности выборки и достижения теоретической обобщаемости была использована предварительная тематическая насыщенность. Данный метод обогащения позволяет установить заранее определенный набор данных перед началом исследования [42]. В рамках текущего исследования вопросы анкеты были связаны с конкретными практиками управления человеческими ресурсами, а также с уровнем интеграции информационных технологий и анализа данных в процессы управления персоналом. Учитывая тесное вовлечение респондентов в практику управления персоналом, мы предполагали, что выборка не содержит ошибок, не связанных с процессом выборки, таких как систематическая ошибка отсутствия ответов, ложные ответы, ошибки измерения и систематическая ошибка открытых ответов.

**Обзор участвующих учреждений.** Система высшего образования в Узбекистане состоит из академий, университетов и институтов [49]. Основное отличие между этими учебными заведениями заключается в их специализации: академии сосредоточены на научных исследованиях и в основном предлагают программы магистратуры; университеты предлагают программы бакалавриата и магистратуры; а институты специализируются на определенной дисциплине. Эти организации регулируются Министерством высшего образования, науки и инноваций, которое контролирует государственные, международные и частные университеты.

Результаты опроса содержат 32 ответа от руководящих работников или сотрудников отдела кадров, занятых в вузах, в основном расположенных в Ташкенте.



Рис. 2. Университеты по типу

Источник: разработано авторами.

Согласно Рис. 1, из 32 ответов 17 (53%) представляют государственные вузы, функционирующие в соответствии со стандартами национальной системы образования Узбекистана, а 14 (44%) – вузы, применяющие международные стандарты высшего образования. Международные университеты создаются в

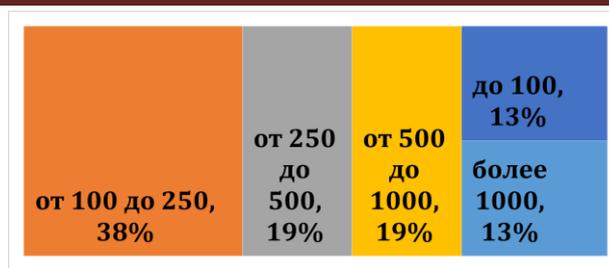


Рис. 1. ВУЗы по численности кадров.

тесном партнерстве с ведущими научными и образовательными международными учреждениями, что способствует внедрению передовых педагогических технологий, образовательных стандартов и учебных материалов, соответствующих международным образовательным стандартам [49].

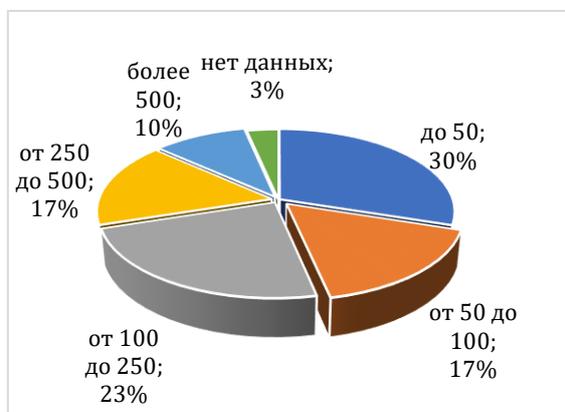


Рис. 3. Численность ППС.

Источник: разработано авторами.

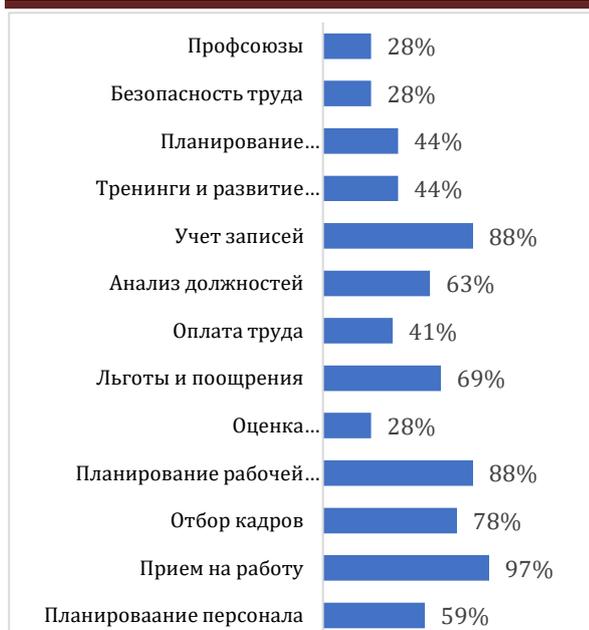
В отношении численности персонала (Рис. 2), 50% респондентов из вузов указали, что численность персонала составляет от 100 до 250 человек. Кроме того, было шесть университетов, которые сообщили о численности сотрудников от 250 до 500, еще шесть респондентов - от 500 до 1000 человек, а также четыре крупных университета со штатом более 1000 человек.

В зависимости от числа сотрудников и уровня их компетентности, который можно рассматривать как основу для большинства практик управления персоналом, организация будет иметь возможность стратегически планировать и реализовывать соответствующие функции управления персоналом [50]. Текущий анализ будет сосредоточен на численности сотрудников для оценки других важных практик, таких как набор, отбор и аттестация персонала.



Рис. 4. Организация службы по управлению кадрами.

Относительно профессорско-преподавательского состава, в большинстве опрошенных университетов (30%) численность академического персонала достигает 50 человек (Рис. 3). Пять университетов (17%) указали, что численность их академического состава варьируется от 50 до 100 сотрудников, а в семи университетах (23%) академический состав состоит из 100-250 человек. В пяти других университетах академический состав насчитывает от 250 до 500 человек, и только в трех университетах (10%) академический состав превышает 500 человек. Заметно, что менее половины респондентов (17 из 32) смогли предоставить данные о гендерном балансе своего академического состава. Из этих 17 университетов 4 сообщили о равном представительстве обоих полов, тогда как в других 4 университетах преобладают мужчины (составляющие 2/3 персонала). Кроме того, в 4 университетах большинство сотрудников составляют женщины, что составляет 2/3 их персонала.



**Рис. 5. Функции по управлению персоналом в ВУЗах.**

*Источник: разработано авторами.*

Недостаточное представительство женщин в академической среде может быть связано с неправильными практиками управления персоналом, такими как неадекватная практика набора персонала, недостаточное наставничество и ограниченные возможности профессионального развития [51]. Дальнейший анализ собранных данных предоставит достаточные доказательства для детальной оценки.

**Функции управления персоналом в вузах.** На Рис. 4 видно, что 55% (16) университетов создали более обширный отдел для выполнения функций управления персоналом, в то время как 10 университетов (34%) имеют относительно меньшие отделы. Кроме того, только 3 университета полагались на одного сотрудника для выполнения функций управления персоналом, причем этот сценарий в основном наблюдается в недавно созданном международном университете. Стоит отметить, что из общего числа опрошенных примерно 60% (6 из 10) создали более обширные отделы управления персоналом для управления своей деятельностью. Причину такого ограниченного внедрения практик управления персоналом в высшем образовании можно объяснить относительно недавним внедрением управления персоналом в Центральной Азии [41]. Тем не менее, исследование расширило свой анализ, определив конкретные функции, выполняемые отделами кадров участвующих учреждений.

Согласно Рис. 5, среди функций управления персоналом, реализованных и применяемых в опрошенных вузах, наиболее часто встречаются функции, связанные с подбором персонала (97%), планированием численности персонала (88%), учетом сотрудников (88%) и отбором (78%). Детальный анализ функций управления человеческими ресурсами, применяемых участвующими университетами, показывает, что несколько ключевых практик выделяются как наиболее часто используемые во всех учреждениях. Среди них наиболее распространенными являются подбор персонала (97%), планирование численности персонала (88%), учет сотрудников (88%) и отбор (78%). Кроме того, умеренная степень внедрения наблюдается в отношении системы льгот и финансового стимулирования (69%), процедур анализа должностей (63%), стратегий кадрового планирования (59%), планирования преемственности и программ обучения (44%), а также системы вознаграждения сотрудников (41%). Минимальная степень использования связана с управлением производительностью, соблюдением правил охраны труда и техники безопасности, а также участием профсоюзов. Эти функции выполняются лишь в 28% всех опрошенных вузов. Управление человеческими ресурсами включает в себя ряд различных функций, однако, когда дело касается сферы образования, большинство этих функций адаптируются в соответствии с конкретными особенностями данной области [23]. Дальнейший анализ облегчает определение того, как конкретные функции управления персоналом реализуются и выполняются в данном контексте. Вопросы анкеты также раскрыли различные детализированные аспекты, связанные с применением конкретной функции управления персоналом. Анализ практики подбора персонала в опрошенных университетах проводился с учетом источников подбора персонала. Как отражено на Рис. 6, среди многочисленных источников подбора персонала наиболее часто используемым методом найма является использование страниц вакансий на веб-сайтах университетов, которые используют 74% от общего числа участников опроса. Остальные источники подбора персонала, указанные респондентами, свидетельствуют о умеренном и низком уровне заявок. Продвижение по службе и ротацию используют в качестве внутренних методов подбора персонала менее половины респондентов (42%). 35% участников указали центры занятости, ярмарку вакансий и рекомендации как

источники подбора. Объявления через сайты вакансий и подбор персонала непосредственно из образовательных учреждений, таких как школы и колледжи, используют только

29% респондентов. Подбор персонала через социальные сети, в частности LinkedIn, Facebook и Instagram, используют 23%, 13% и 6% университетов соответственно.

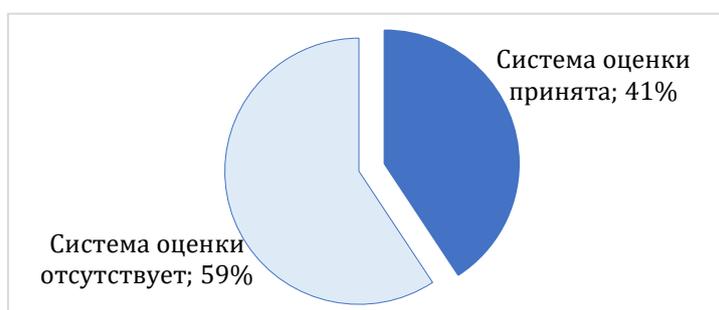


**Рис. 6. Практика приема на работу.**

*Источник:* разработано авторами.

Около 16% университетов используют рекламу в газетах и кадровых агентствах как средство привлечения внешних специалистов. Результаты сбора данных представляют собой серьезное ограничение с точки зрения практики подбора персонала в каждом контексте.

Поскольку конкуренция среди преподавателей продолжает усиливаться, крайне важно внедрять различные стратегии подбора персонала и интегрировать цифровые инструменты [25].



**Рис. 7. Наличие системы оценки**

*Источник:* разработано авторами.

Применение сложного процесса отбора в значительной степени способствует привлечению квалифицированных и опытных преподавателей [8]. В контексте эффективности

методов отбора, авторы статьи предложили разработать и внедрить методологии набора и отбора, которые процедурно подтверждены, эффективно коммуницируются, регулярно

контролируются и оцениваются [8]. Однако, полученные данные не обеспечили достаточного понимания этого аспекта стратегии отбора.

При изучении Рис. 7, становится ясно, что менее половины участников (41%) используют формализованную систему оценки.

Это можно рассматривать как существенное ограничение, учитывая, что регулярная оценка академической эффективности играет центральную роль в обеспечении эффективности и подотчетности высших учебных заведений [52].



Рис. 8. Методы приема кадров

Источник: разработано авторами.

В контексте стратегий, используемых для методов отбора (Рис. 8), стоит отметить, что собеседования и подача заявлений на вакансии являются преобладающими методами. Рекомендации для оптимизации процесса отбора были учтены 41% респондентами, в то время как только 31% участников применяют разнообразные формы тестирования, такие

как тесты на навыки, технические тесты и расчеты. В конечном итоге, 17% высших учебных заведений используют платформы социальных сетей для ускорения и повышения эффективности процесса отбора кандидатов, а 10% учреждений применяют психометрические оценки в качестве альтернативного метода оценки.

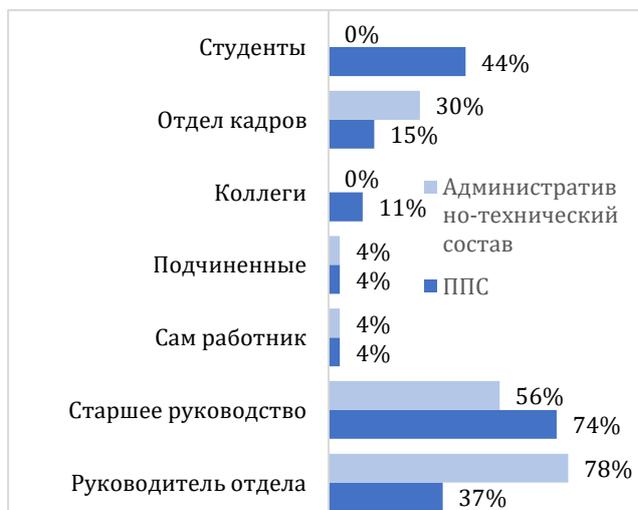


Рис. 9. Оценка производительности

Источник: разработано авторами.

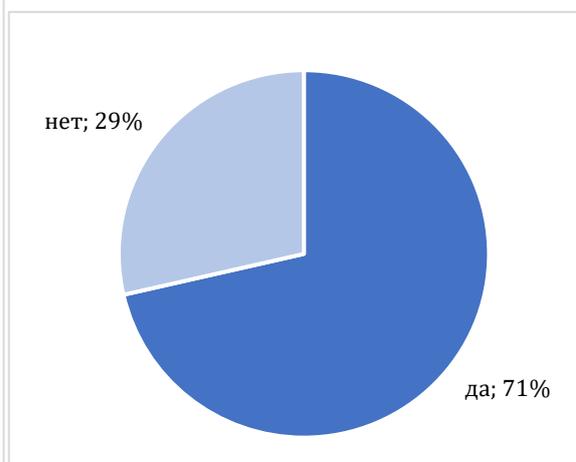


Рис. 10. Оценка потребности в повышении квалификации

Согласно Рис. 9, среди этих образовательных учреждений можно идентифицировать несколько оценщиков, задействованных в процессе аттестации преподавателей. Доминирующим оценщиком является высшее руководство, составляющее 74%. Второй наиболее распространенный подход, который составляет 44% случаев, включает участие студентов. Только 37% университетов-участников включают заведующих кафедр в процесс оценки академического персонала. ОК также участвует в процессе оценки эффективности, что составляет 15% случаев. В контрасте с этим, только 11% респондентов отметили оценки коллег, а 4% указали на участие подчиненных или самих сотрудников в процессе. В дополнение к участию высшего руководства в процессе оценки, научные данные предлагают разработку систематической и прозрачной системы аттестации, которую следует четко доводить до сведения всех заинтересованных сторон [8].

Дополнительный важный набор данных был собран в отношении интеграции и использования инструментов статистического анализа в функциях управления персоналом. Реализация информационных систем управления персоналом способствует формированию интегрированной базы данных, включающей все функции управления персоналом, тем самым создавая единую основу для системы управления персоналом в организации. Согласно Рис. 10, всего 39% респондентов применяют УП-анализ в своей работе.

**Заключение исследования.** Современная практика управления человеческими ресурсами в экономических предприятиях показывает, что данная служба определилась как отдельная и важная структура, направленная на оптимальное использование и повышение производительности людских ресурсов в хозяйствующих субъектах. Для предприятий, работающих в области высоких технологий, эффективность управления человеческими ресурсами, более того, и талантами, становится определяющим фактором стратегической конкурентоспособности и роста. Более того, экономика имеет растущую потребность в кадрах со специализацией в УП. В ответ на эту потребность ведущие вузы начали предлагать отдельные программы высшего образования по управлению кадрами и талантами, а не как част программ по общему бизнес-менеджменту.

Применение практики управления человеческими ресурсами в высших учебных заведениях варьируется, и большинство этих подходов адаптируется для соответствия уникальным требованиям и спецификациям данной конкретной области. Как исследование показывает, основная часть вузов систематизировала основные функции УП, такие как набор, отбор, ведение кадрового учета, управление льготами и стимулами для персонала, а также планирование рабочей силы. Кроме того, выявлено, что большинство международных университетов внедрило более комплексные услуги УП, практикуя более сложные функции, такие как планирование преемственности (64%), анализ должностей (64%), планирование персонала (71%) и координация обучения и развития (57%). В государственных университетах на отделы управления персоналом редко возлагаются задачи по планированию повышения квалификации сотрудников (35%) и преемственности кадров (24%).

Как указано в исследовании [54], более полный взгляд на практику УП показал, что набор и отбор академических кадров по-прежнему осуществлялся несколько «любительским» способом. Менеджеры УП разработали процедуры и руководящие принципы для академического найма и отбора, которые предлагают инструкции и этапы для членов комитетов и лиц, принимающих решения. Однако существует различие между HR-специалистами и учеными, которые критикуют или не согласны с HR-менеджерами, подчеркивающими ценность более профессионального подхода. На внедрение практик управления человеческими ресурсами влияют различные организационные субъекты, и для того, чтобы внедрение было успешным, практики управления человеческими ресурсами должны приобрести легитимность, поскольку они должны быть включены в интерпретационные рамки организационных субъектов [55].

Существуют трудности с применением методов управления талантами [57] и фрагментарная политика [56]. Менеджеры по персоналу должны более активно участвовать в оценочных собеседованиях [54], и это может принести дополнительную пользу, поскольку менеджеры по персоналу лучше понимают возможности развития организации, что позволяет им доносить политику факультета в отношении талантов. Существует необходимость развивать потенциал специа-

листов по управлению человеческими ресурсами и внедрять более современные методы управления талантами и управления человеческими ресурсами в секторе высшего образования.

Данное исследование предлагает ценные рекомендации для управленцев-руководителей университетов и отделов управления персоналом вузов. Менеджеры по персоналу вузов должны заручиться поддержкой высшего руководства для перехода от административной к более стратегической роли в реализации практики управления человеческими ресурсами.

Существует необходимость обеспечить систематическое обучение по внедрению передовых практик управления персоналом в вузах. Например, в процессе сбора данных выяснилось, что большинство вузов обратились за рекомендациями по построению и внедрению системы KPI (Key Performance Indicators - Ключевые индикаторы производительности) в университетах. Это приводит к предположению, что УП получает задачу от высшего руководства, для выполнения которой менеджерам по УП требуется дальнейшее направление и дополнительное обучение. Кроме того, распространение передового опыта и разработка политики управления человеческими ресурсами в вузах могут быть достигнуты путем создания общенациональной ассоциации управления человеческими ресурсами для создания системы управления человеческими ресурсами в сфере высшего образования. Также необходимо повышать осведомленность и расширять программы бакалавриата и магистратуры с упором на обучение вопросам управления человеческими ресурсами. Эти усилия будут способствовать созданию более эффективных функциональных структур экосистемы УП на основе передового международного опыта. Рекомендуется создавать более крупные отделы управления персоналом, которые должны основываться на соотношении кадров и персонала (в среднем 1 менеджер по персоналу на 100 сотрудников). Это позволит сбалансированно распределить задачи и функции внутри подразделения по УП.

На основании результатов исследования университетам рекомендуется принять меры по совершенствованию своих систем служебной аттестации академического персонала и сделать их систематическими и прозрачными. Учитывая, что высшее руководство преимущественно берет на себя роль оценщиков,

университетам следует рассмотреть возможность диверсификации процесса оценки за счет активного привлечения руководителей отделов, отделов управления персоналом, коллег и даже студентов, а также самого сотрудника для обеспечения целостной оценки на 360 градусов. Кроме того, университетам следует инвестировать в программы обучения для ознакомления академического персонала с системой оценки, способствуя развитию культуры постоянного совершенствования и профессионального развития.

Результаты исследования, касающиеся положительной корреляции между размером вузов и значимостью вознаграждений, показывают, что по мере расширения вуза потребность в эффективных процессах управления персоналом становится все более важной. Чтобы ответить на это, университетам следует рассмотреть возможность:

(i) пересмотра и улучшения существующих систем вознаграждения;

(ii) изучение неденежных мер признания, таких как общественное признание, возможности профессионального развития и руководящие роли;

(iii) установление связи между результатами аттестации и стратегическим планированием внутри университета;

(iv) обеспечение того, чтобы цели и достижения, признанные в процессе аттестации, способствовали непосредственному осуществлению более широкой миссии, видения и стратегии университета;

(v) инвестирование в масштабируемые методы и технологии управления человеческими ресурсами, которые могут эффективно справляться с возросшей сложностью, связанной с увеличением штата сотрудников.

**Рекомендации для дальнейших исследований.** Дальнейшее изучение практики управления человеческими ресурсами в более широком масштабе в вузах Центральной Азии является интересной и современной областью исследований. Проведение сравнительного анализа практики управления человеческими ресурсами в вузах стран Центральной Азии и Европейских стран могло бы стать интересной темой для изучения в будущем. Кроме того, темы исследований, изучающие вопросы цифро-визации и цифровой трансформации практики УП, а также поскольку изучение роли поддержки высшего руководства в согласовании целей отдела кадров с организационной стратегией представляет собой интересную область для изучения в дальнейших

исследованиях. Изучение разницы между желаемым и реализованным УП в вузах с акцентом на конкретные функции также поможет

получить целостную картину изменчивости практик и изучить

#### Список использованной литературы:

1. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2014). *eBook: Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw Hill.
2. Boudreau, J. W., & Jesuthasan, R. (2011). *Transformative HR: how great companies use evidence-based change for sustainable advantage*. John Wiley & Sons.
3. Fiorito, J., Bozeman, D.P., Young, A. and Meurs, J.A. (2007), "Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics", *Journal of Managerial Issues*.
4. Al Mehrzi, N. and Singh, S.K. (2016), "Competing through employee engagement: a proposed framework", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65 No. 6.
5. Chen, S.-H., Wang, H.-H. and Yang, K.-J. (2009), "Establishment and application of performance measure indicators for universities", *The TQM Journal*, Vol. 21 No. 3.
6. Amin, M., Khairuzzaman Wan Ismail, W., Zaleha Abdul Rasid, S. and Daverson Andrew Selemani, R. (2014), "The impact of human resource management practices on performance: evidence from a Public University", *The TQM Journal*, Vol. 26 No. 2.
7. Aboramadan, M. (2022). *The effect of green HRM on employee green behaviours in higher education: the mediating mechanism of green work engagement*. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 7-23.
8. Kooli, C., & Abadli, R. (2022). *Could education quality audit enhance human resources management processes of the higher education institutions?* *Vision*, 26(4), 482-490.
9. Gilal, F. G., Ashraf, Z., Gilal, N. G., Gilal, R. G., & Channa, N. A. (2019). *Promoting environmental performance through green human resource management practices in higher education institutions: A moderated mediation model*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1579-1590.
10. OECD. (2022). *Economic outlook for Southeast Asia, China and India 2022: Financing sustainable recovery from COVID-19*. OECD Publishing.
11. Snell, S., Morris, S. and Bohlander, G.W. (2015), *Managing Human Resources*, Cengage Learning, Boston, MA.
12. Dessler, G. (2011), *Human Resource Management*, 12th ed., Pearson, Boston, MA.
13. Lee, F.-H. and Lee, F.-Z. (2007), "The relationships between HRM practices, leadership style, competitive strategy and business performance in Taiwanese steel industry", *Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference*, Vol. 2007, Melbourne
14. Jamrog, J. J., & Overholt, M. H. (2004). *Building a strategic HR function: Continuing the evolution*. *Human resource planning*, 27(1)
15. Ehrlich, C.J. (1997). *Human resource management: A changing script for a changing world*. *Human Resource Management*, 36 (1), 85-89.
16. Keller, G. (1983). *Academic strategy*. Baltimore: Johns Hopkins.
17. Smylie MA, Wenzel SA (2006). *Promoting Instructional Improvement: A Strategic Human Resource Management Perspective*. Consortium on Chicago School Research [www.consortium-chicago.org](http://www.consortium-chicago.org).
18. Mahipalan, M., Sheena, & Muhammed, S. (2018). *Examining the role of workplace spirituality and teacher self-efficacy on organizational citizenship behaviour of secondary school teachers: An Indian scenario*. *Vision*, 23(1), 80-90.
19. Clemes, M., Gan, C., & Kao, T.-H. (2008). *University student satisfaction: An empirical analysis*. *Journal of Marketing for Higher Étucation*, 17(2), 292-325.
20. Teir, R. A. A., & Zhang, R. Q. (2016). *The current practices of human resource management in higher education institutions in Palestine*. *Journal of Human Resources*, 4(1), 65-83.
21. Aladwan, K., Bhanugopan, R. and D'Netto, B. (2015), "The effects of human resource management practices on employees' organisational commitment", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 23 No. 3, pp. 472-492.
22. Uraon, R.S. (2018), "Examining the impact of HRD practices on organizational commitment and intention to stay within selected software companies in India", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 20 No. 1, pp. 11-43.
23. Menon, S. (2015). *HRM in higher education: The need of the hour*. *IOSR Journal of Research & Method in Education*, 5(6), 12-14.
24. Lee, D. (2005). *Hiring the best teachers: Gaining a competitive edge in the teacher recruitment process*. *Public Personnel Management*, 34(3), 263-269.
25. Loomes, S., Owens, A. and McCarthy, G. (2019). *Patterns of recruitment of academic leaders to Australian universities and implications for the future of higher education*. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(2), 137-152.
26. Boateng, D. D. (2021). *Effect of Bias on Selection and Recruitment*. *Academia Letters*, 2.

27. Wood, F. 2018. "Factors Influencing Research Performance of University Academic Staff." *Higher Education* 19 (1): 81-100.
28. Galli, B.J.(2018) *Critical Analysis of the Goal in relation to Human Resource Management. A research note Journal of Modern Project Management*, 5,(3) pp,6-13
29. Yoshioka-Kobayashi, T., & Shibayama, S. (2021). Early career training and development of academic independence: a case of life sciences in Japan. *Studies in Higher Education*, 46(12), 2751-2773.
30. Carmel, R. and Paul. (2015). *Mentoring and coaching in academia: Reflections on a mentoring/coaching relationship*. SAGE.
31. Badiali, B. and Titus, N. (2010). *Co-teaching: Enhancing student learning through mentor-intern partnerships*. *School-University Partnerships*.
32. Lumpkin, A. (2011). *A model for mentoring university faculty*. *Educational Forum*.
33. Zeind, C., Zdanowicz M., MacDonald, K., Parkhurst, C., King, C. and Wizwer, P. (2005). *Developing a sustainable faculty mentoring program*. *American Journal of Pharmaceutical Education*.
34. Bean, N., Lucas, L., and Hyers, L. (2014). *Mentoring in higher education should be the norm to assure success: Lessons learned from the faculty mentoring program, West Chester University*. *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning*.
35. Bekele, A. Z., Shigutu, A. D., & Tensay, A. T. (2014). *The effect of employees' perception of performance appraisal on their work outcomes*. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 2(1), 136-173.
36. Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F. (2010). *When hospitals provide HR practices tailored to older nurses, will older nurses stay? It may depend on their supervisor*. *Human Resource Management Journal*, 20(4), 375-390.
37. Williams, B. N., Christensen, R. K., LePere-Schloop, M., & Silk, P. D. (2015). *Appraising the appraisal process: Manager and patrol officer perspectives*. *The Police Journal*, 88(3), 231-250.
38. Mokwadi, M. M. (2019). *The perception of management and employees in the implementation of performance management in the department of public works and roads North-West University (South Africa)*.
39. Newman, D. T., Fast, N. J., & Harmon, D. J. (2020). *When eliminating bias isn't fair: Algorithmic reductionism and procedural justice in human resource decisions*. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 160, 149-167.
40. Ambrose, M. L., Rice, D. B., & Mayer, D. M. (2021). *Justice Climate and Workgroup Outcomes: The Role of Coworker Fair Behavior and Workgroup Structure*. *Journal of Business Ethics*, 172(1), 79-99.
41. Froese, F.J., Malik, A., Kumar, S., & Sahoo, S. (2022). *Asian business and management: Review and future directions*. *Asian Business & Management*, forthcoming.
42. Berndt, A. E. (2020). *Sampling methods*. *Journal of Human Lactation*, 36(2), 224-226.
43. Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., ... & Jinks, C. (2018). *Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization*. *Quality & quantity*, 52, 1893-1907.
49. Uralov, O. S. (2020). *Internationalization of higher education in Uzbekistan*. *Social Sciences & Humanities Open*, 2(1), 100015.
50. Karia, A. O., Omari, S., Mwanaongoro, S., & Ondieki, A. (2016). *Impact of recruitment and selection on performance of the public water utilities in Tanzania*. *African Journal of Education and Human Development*, 2(1), 39-45.
51. Casad, B. J., Franks, J. E., Garasky, C. E., Kittleman, M. M., Roesler, A. C., Hall, D. Y., & Petzel, Z. W. (2021). *Gender inequality in academia: Problems and solutions for women faculty in STEM*. *Journal of neuroscience research*, 99(1), 13-23.
52. Dasgupta, M., & Prashar, A. (2020). *Does parental co-creation impacts perceived value? A mixed-method study in Indian elementary educational innovations*. *Vision*, 24(1), 90-100.
53. CIPD (2015), *How can HR play a lead role in digital transformation in the workplace?* [online] Available from: <https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/people-profession/hr-role-digital-transformation-workplace/> [Accessed: November 28, 2023]
54. Van den Brink, M., Fruytier, B., & Thunnissen, M. (2013). *Talent management in academia: Performance systems and HRM policies: Performance systems and HRM policies*. *Human Resource Management Journal*, 23(2), 180-195. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00196.x>
55. Van Mierlo, J., Bondarouk, T., & Sanders, K. (2018). *The dynamic nature of HRM implementation: A structuration perspective*. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3026-3045. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443957>
56. Thunnissen, M. (2016). *Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice*. *Employee Relations*, 38(1), 57-72. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0159>
57. Sadozai, S. K., Hui, P., Akram, U., Khan, M. S., & Memon, S. (2017). *Investigation of talent, talent management, its policies and its impact on working environment*. *Chinese Management Studies*, 11(3), 538-554. <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2016-0206>
58. <https://lex.uz/ru/docs/6600404>