

# Управление кадровыми ресурсами в сфере высшего образования в странах-партнерах программы Темпус

**Региональный обзор Центральной Азии**

**Семинар «Темпус»**

**Душанбе, 30 октября 2014 г.**

# Содержание презентации

Введение

Националь-  
ный контекст

Преподава-  
тельный состав

Администра-  
тивный и тех-  
нический  
персонал

Управленческий  
персонал

Обширный  
контекст

Заключение

# Введение

Управление кадровыми  
ресурсами в сфере высшего  
образования в  
странах-партнерах программы  
Темпус

- Предпосылки для проведения обзора
- Цель исследования
- Методология
- Содержание

# Предпосылки для проведения обзора

Реформы в сфере высшего образования часто сконцентрированы на структурах и процедурах

Кадровые ресурсы – ключевой фактор реформ

Исследования Темпус, посвященные непосредственно управлению кадровыми ресурсами, никогда не проводились

# Цель исследования

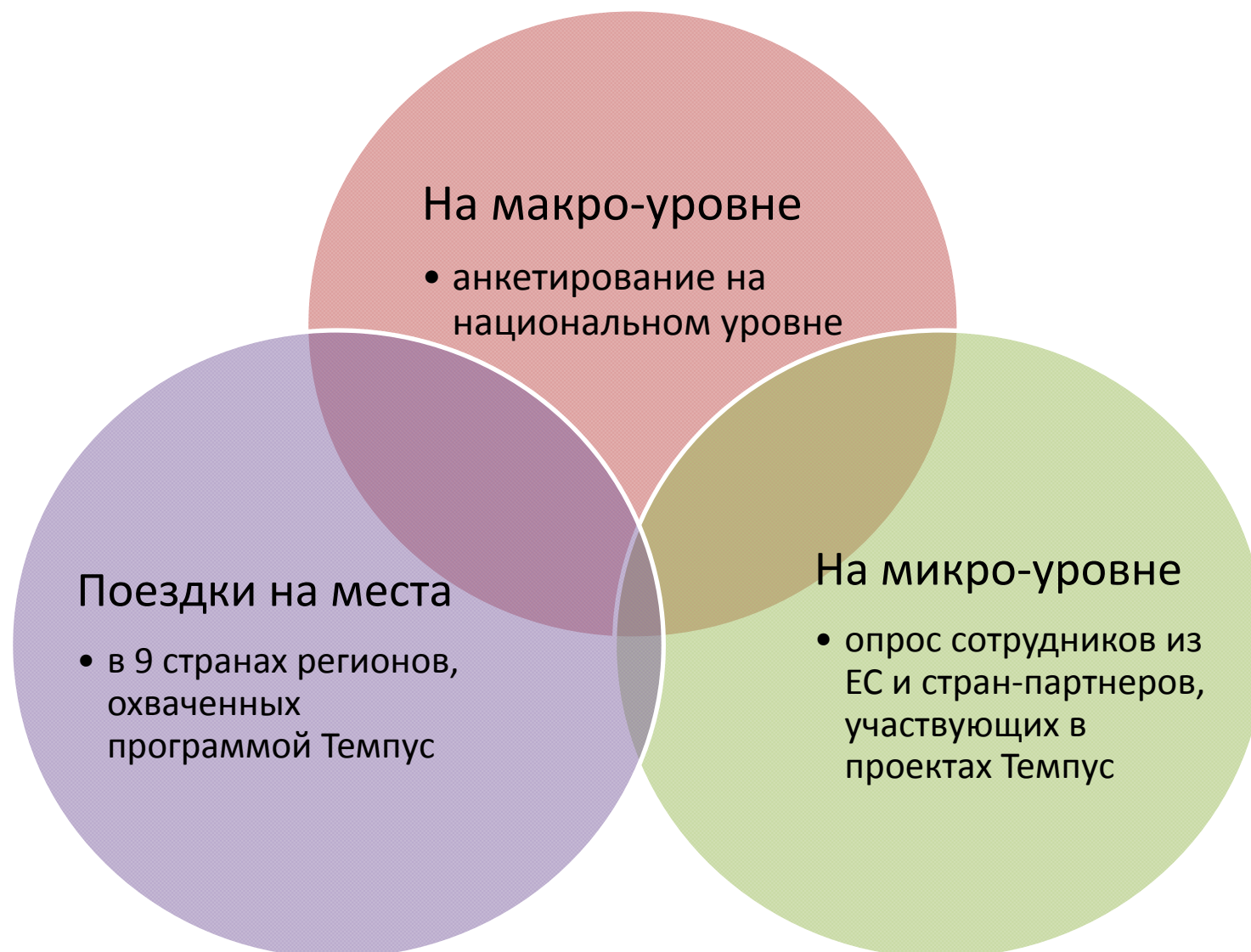
Изучить макро- и микро- факторы, влияющие на управление кадровыми ресурсами в сфере высшего образования

Идентифицировать имеющиеся проблемные вопросы

Идентифицировать ключевые параметры, мешающие развитию кадровых ресурсов

Собрать примеры положительного опыта решения этих проблем

# Методология



# Основные темы, охваченные обзором

Организация управления кадрами в разных странах-партнерах

Процедуры и методы найма

Управление карьерным ростом

Условия работы

«Утечка мозгов»

Демография

Привлекательность работы

Навыки и отношение к работе

## Национальный контекст

Управление кадровыми  
ресурсами в сфере высшего  
образования в  
странах-партнерах программы  
Темпус

- Наблюдения
- Кто несет ответственность за управление кадрами?
- Национальные стратегии



# Наблюдения

Неполное и разнящееся понимание концепции  
«управления кадровыми ресурсами»

обычно включает:

наём,  
контракты,  
зарплаты

часто упускается:

карьерный рост,  
оценка,  
мотивация

# Кто отвечает за управление кадрами

Совместная задача  
национальных властей и  
вузов

- В большинстве случаев

Исключительная прерогатива  
вузов

- Почти так же часто
  - По причине недостаточной инициативы на национальном уровне (Западные Балканы)
  - В целях автономии (Египет, Грузия)

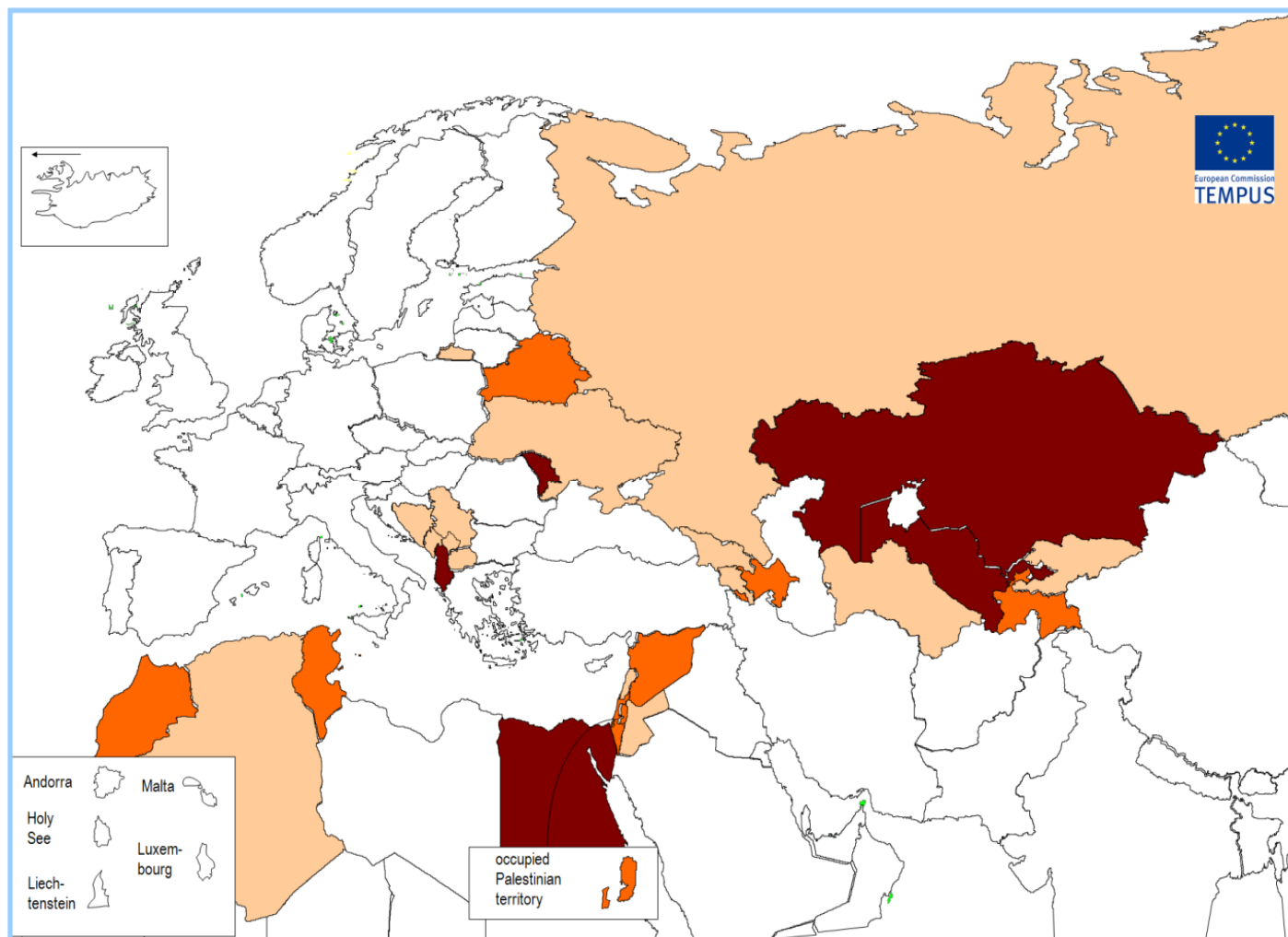
Ответственность в основном  
на национальном уровне

- Только в странах, где законодательно закреплён статус «госслужащего»

Центральная Азия:

- Конкретные стратегии кадрового развития в Казахстане и Узбекистане
- элементы управления кадровыми ресурсами интегрированы в национальные стратегии в Таджикистане

# Национальные стратегии



- Имеются специальные стратегии, посвященные кадровым ресурсам
- Некоторые элементы, связанные с кадровыми ресурсами, интегрированы в национальные стратегии / идет первая фаза применения стратегических подходов
- Нет информации о наличии национальной стратегии управления кадровыми

Источник: анкетирование нац. органов

## Преподавательский состав

Управление кадровыми ресурсами в сфере высшего образования в странах-партнерах программы Темпус

- Основные проблемы
- Наём
- Карьерный рост
- Условия контрактов
- Заработная плата
- Академическая нагрузка и работа по совместительству
- Преимущества и недостатки

# Преподавательский состав – основные проблемы

## Процессы найма:

- часто практикуется внутренний найм
- коррупция и кумовство
- недостаточно эффективные методы отбора и критерии
- ограничения, накладываемые законодательной базой

## Продвижение по службе и обучение:

- недостаточный объем обучения, перспектив роста, мотивации и стимулов
- продолжительный срок работы в одном вузе
- отсутствует или недостаточна оценка результатов работы

## Условия работы:

- недостаточно возможностей для исследовательской работы
- политическое давление / недостаточная автономия
- чрезмерная нагрузка
- постоянные/краткосрочные контракты
- низкая зарплата (совместительство)

## Центральная Азия:

- Предлагаемое обучение не адаптировано к фактическим потребностям
- Зарботные платы обычно ниже, чем у специалистов с аналогичной квалификацией

# Преподавательский состав - наём

## Три основные модели:

- Открытый конкурс, организуемый
  - учебными заведениями
  - национальными властями
- Внутренний отбор из числа сотрудников вуза

## Эволюция:

- За последние 10 лет практически ничего не изменилось
- За исключением требований, предъявляемых при найме – высшее образование (например, наличие докторской степени)

## Центральная Азия:

- Необходимо сохранять или сокращать численность кадров по причине отрицательных демографических тенденций (кроме Туркменистана)
- Усиленные требования касательно повышения квалификации сотрудников
- Снижение процента обладателей докторской степени в Таджикистане и Туркменистане

# Преподавательский состав – управление карьерным ростом

Все более распространенной практикой становится оценка академического персонала (отличается от оценки административного персонала)

Оценка проводится в основном при продлении договоров, иногда в качестве средства мотивации, и изредка – в дисциплинарных целях или с целью увольнения

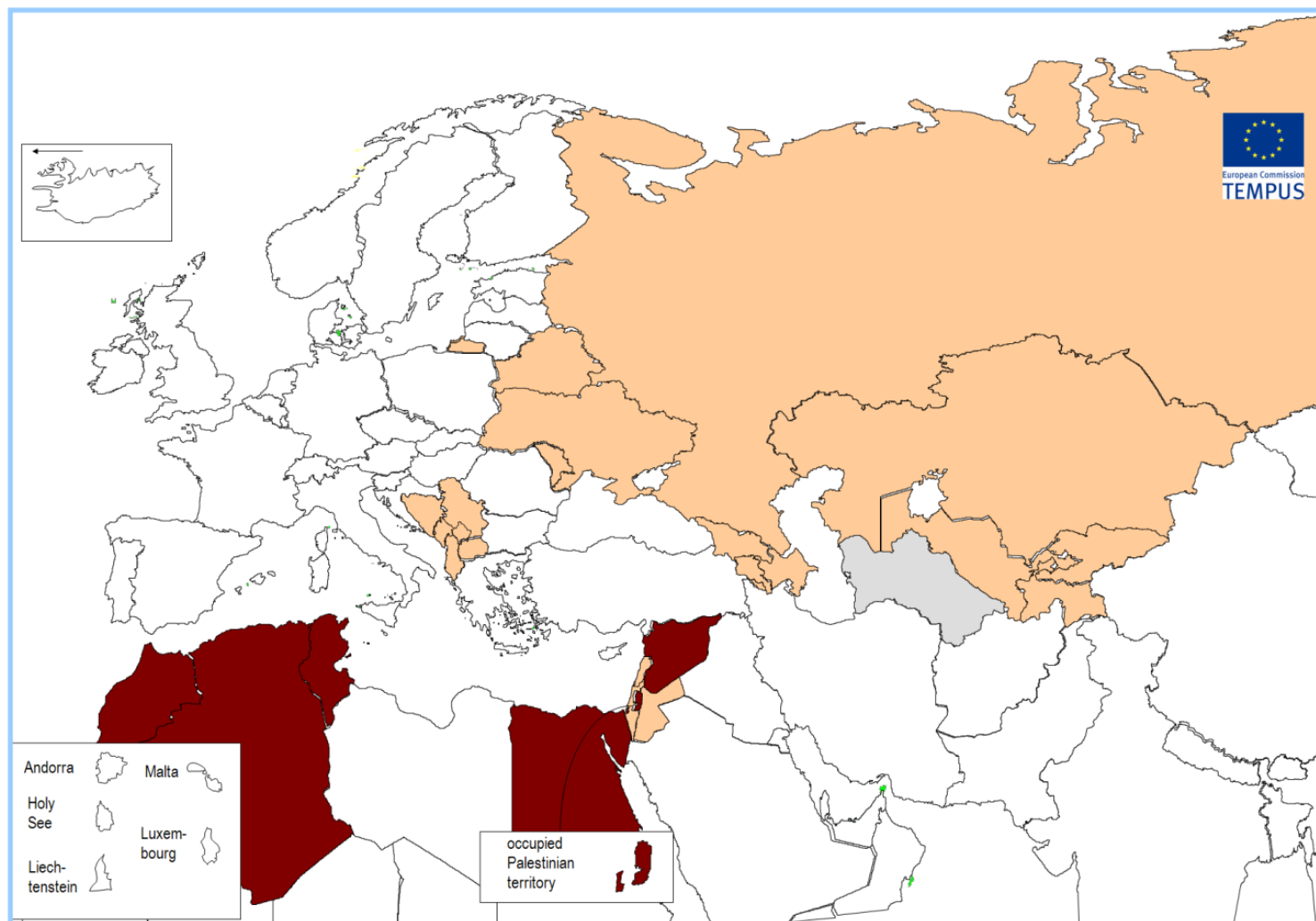
Обучение персонала набирает темпы, но охват и регулярность отличаются от страны к стране

- В основном английский язык и ИКТ
- Центральная Азия – национальные схемы
- Россия и Ближний Восток – институциональные инициативы
- Восточная Европа и Западные Балканы – европейские проекты

Центральная Азия:

- Повышение квалификации – мотивирующее требование, обязательное для карьерного роста
- Качества преподавания также рассматривается как важный критерий при продвижении по службе
- Результаты оценки результатов работы, проводимой вузом, не являются важным критерием для повышения

# Преподавательский состав – условия контрактов



- Заключается бессрочный договор с национальными властями
- Продолжительность контракта определяют вузы или их подразделения
- Не имеется данных

*Источник: анкетирование нац. органов*



# Преподавательский состав – заработная плата

Зарплаты в большинстве случаев ниже, чем в частном секторе (включая частные вузы) и зачастую на уровне зарплат в министерствах, хотя имеются и различия

Зарплаты считаются в целом непривлекательными, за исключением стран, где имеется статус государственного служащего

Основные тенденции после 2000 года

- В большинстве стран остались эквивалентными или слегка выросли (большая часть Восточной Европы, страны Западных Балкан, а также Марокко)
- Выросли: Беларусь, несколько стран Центральной Азии и Алжир
- Де факто снизились: несколько стран Ближнего Востока

Центральная Азия:

- Базовая зарплата: определяется и выплачивается национальными властями
- Дополнительные выплаты предоставляются национальными властями
- В нескольких странах зарплаты преподавателей выросли: в Узбекистане сектор считается относительно привлекательным

# Преподавательский состав – нагрузка и работа по совместительству

- В Центральной Азии, Восточной Европе и России, имеющих схожую историю, наблюдаются схожие тенденции, характеризующиеся очень высокой нагрузкой на академический персонал
- Лучше всего обстоят дела в странах Магриба
- Низкая зарплата вынуждает сотрудников работать по совместительству

## Высокая нагрузка и работа по совместительству:

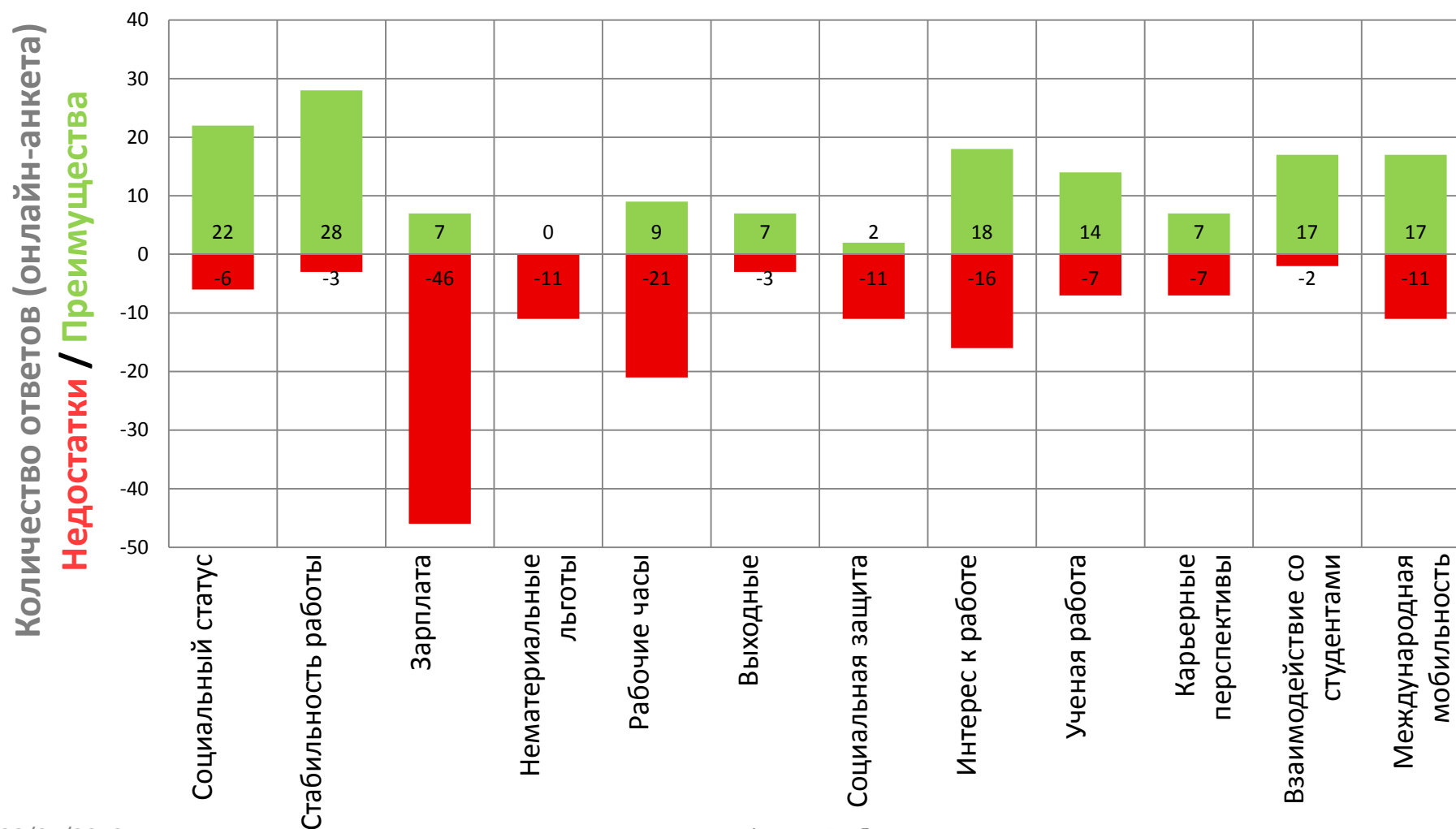
- Для занятий ученой деятельностью, подготовки публикаций, международных проектов и другой научной деятельности остается мало времени
- Риск снижения качества преподавания и исследований,
- может также быть важным препятствием для развития кадров

## Центральная Азия:

- свыше 72% респондентов заявили, что преподаватели обычно работают в 1-3 местах
  - не во всех странах допускается
  - парадоксально, но не считается серьезной проблемой

# Преимущества и недостатки работы в качестве:

## Преподавателя в Центральной Азии



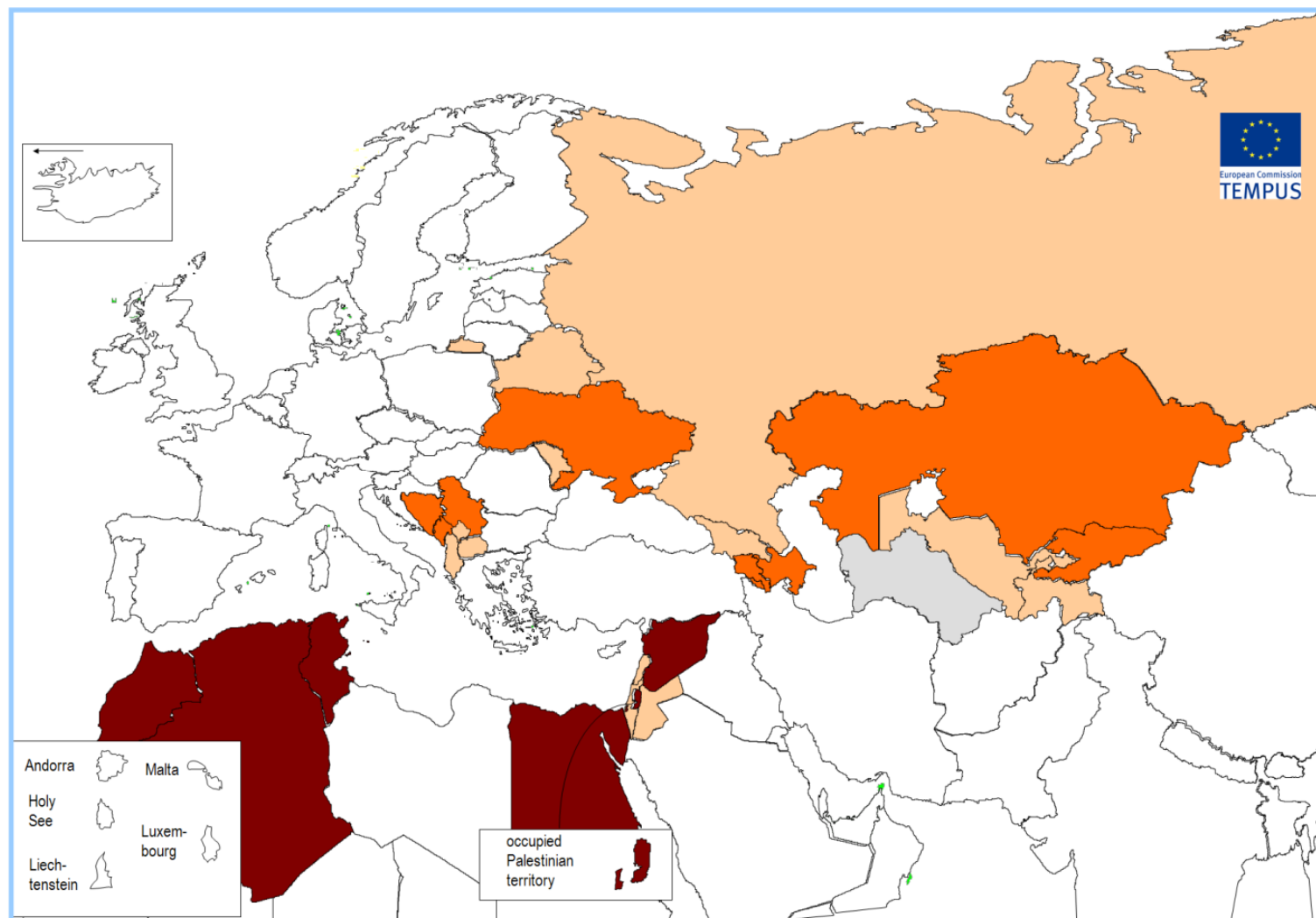
## Административный и технический персонал

Управление кадровыми  
ресурсами в сфере высшего  
образования в  
странах-партнерах программы  
Темпус

- Контракты
- Отличия по сравнению с преподавательским составом
- Специфика Центральной Азии
- Преимущества и недостатки

# Административный и технический персонал - контракты

- Заключается бессрочный договор с национальными властями
- Заключается бессрочный договор с вузами или их подразделениями
- Продолжительность контракта определяется вузами или их подразделениями
- Не имеется данных



*Источник: анкетирование нац. органов*

Мария Кело – Флора Дюбош

# Административный и технический персонал / преподавательский состав

Имеется намного  
меньший объем  
информации

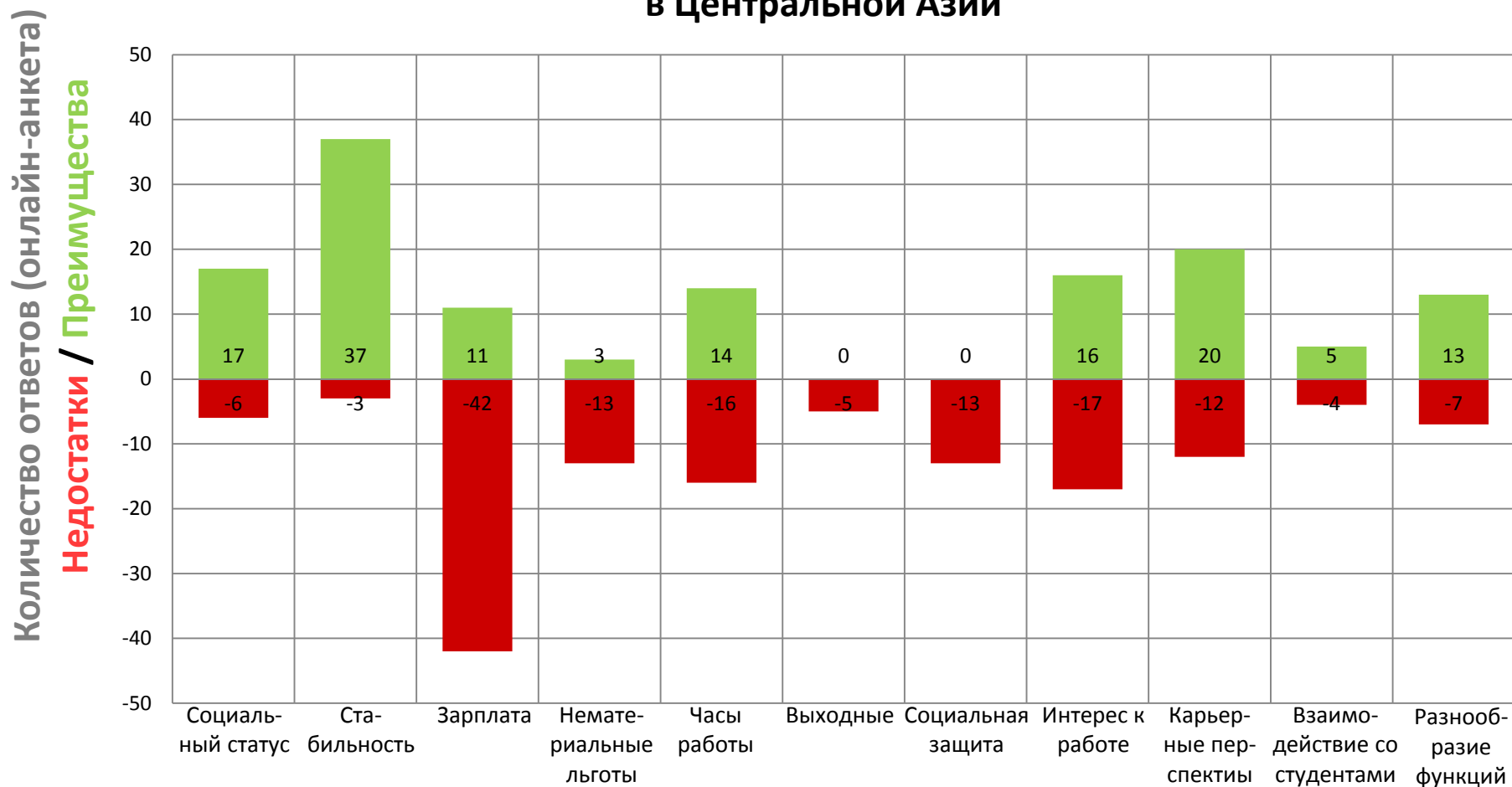
Большая свобода  
вузов при найме,  
определении  
критериев и т.д.

Менее системные  
схемы обучения,  
оценки и  
стимулирования

Требуется больше  
внимания со стороны  
вузов и на  
национальном уровне

# Преимущества и недостатки работы в качестве:

## Административного и технического персонала в Центральной Азии



## Руководящий состав

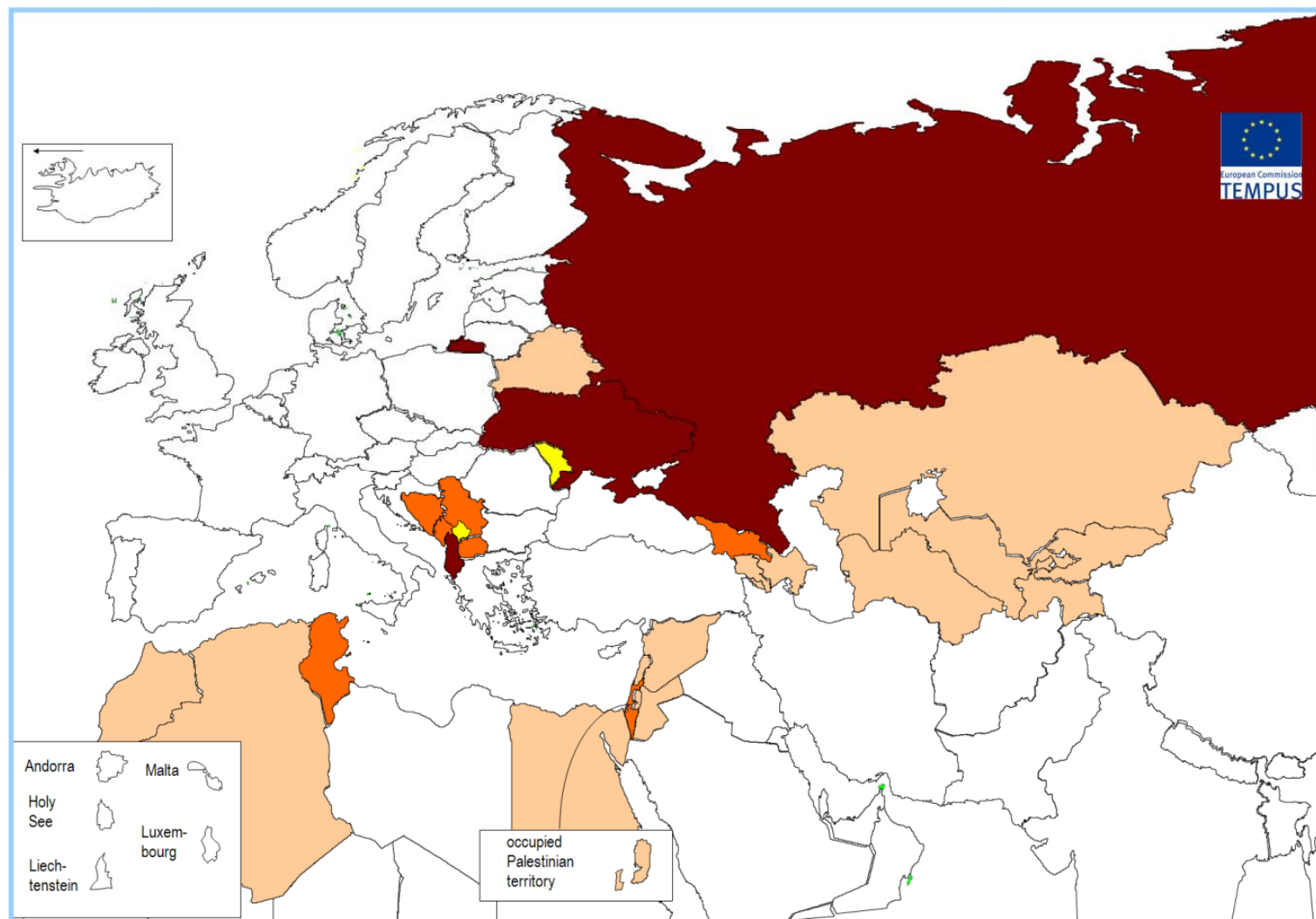
- Наём
- Тенденции
- Преимущества и недостатки

Управление кадровыми  
ресурсами в сфере высшего  
образования в  
странах-партнерах программы  
Темпус



# Руководящий состав – прием на работу ректоров

- Выборы + одобрение национальным и властями
- Выборы, без утверждения национальными властями
- Без выборов, утверждается или назначается национальными властями
- Без выборов, без утверждения национальными властями



*Источник: анкетирование нац. органов*

# Руководящие сотрудники – прием на работу

## Грузия

- отказалась от назначения ректора министерством в пользу выборов на уровне вуза

## Казахстан

- назначения осуществляются национальными властями на разных уровнях
- ведутся серьезные дебаты по вопросу перехода к выборности должностей ректоров во всех государственных вузах

## Египет

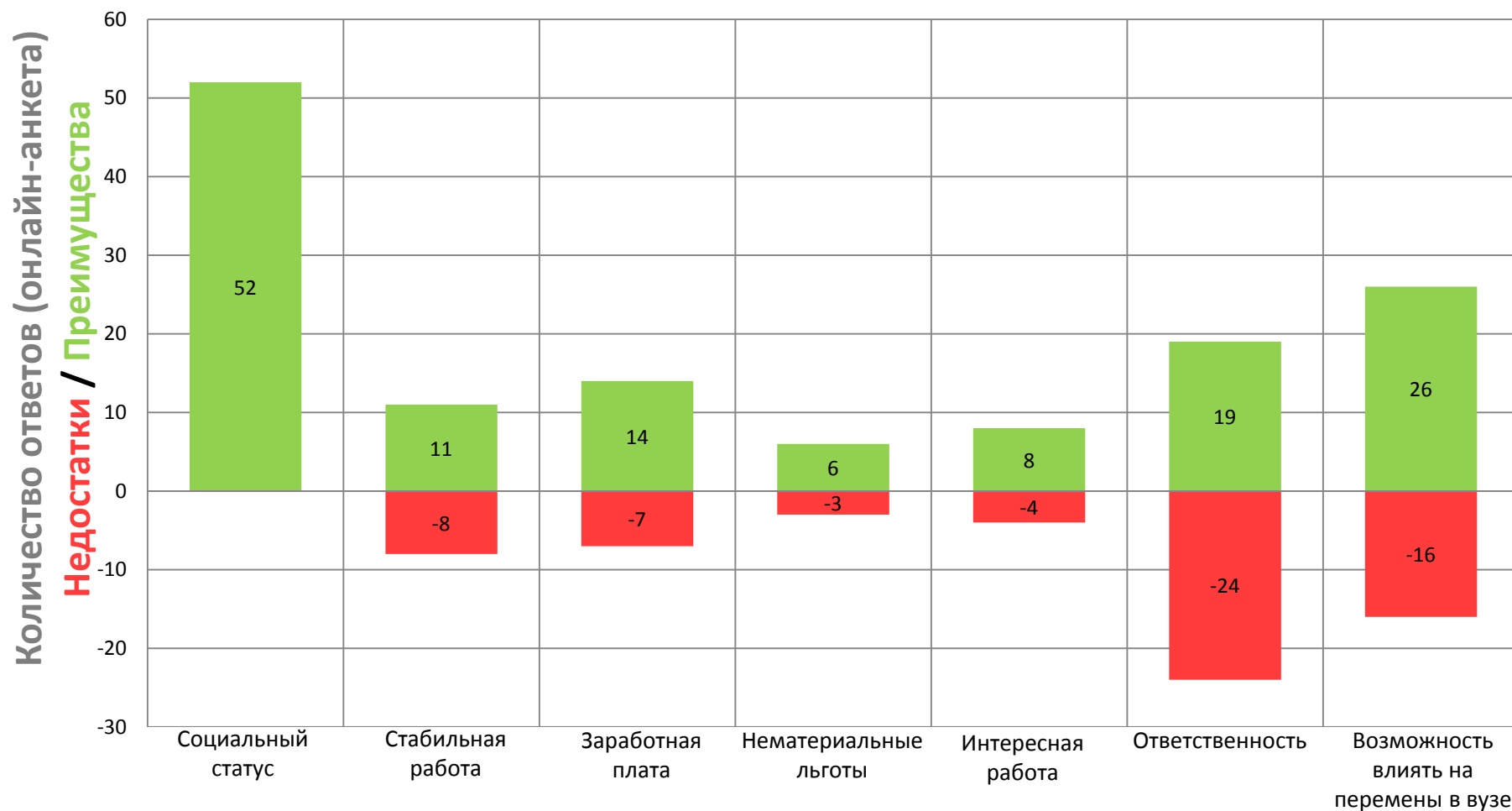
- в ближайшее время будет завершён переход к модели «выборов фокус-группой», но ещё нет определения «фокусной группы», осуществляющей выбор

## Кыргызстан

- ранее проводились выборы на должность ректора, но на сегодняшний день назначения осуществляет Президент или правительство

# Преимущества и недостатки работы в качестве:

## Руководящего сотрудника в Центральной Азии



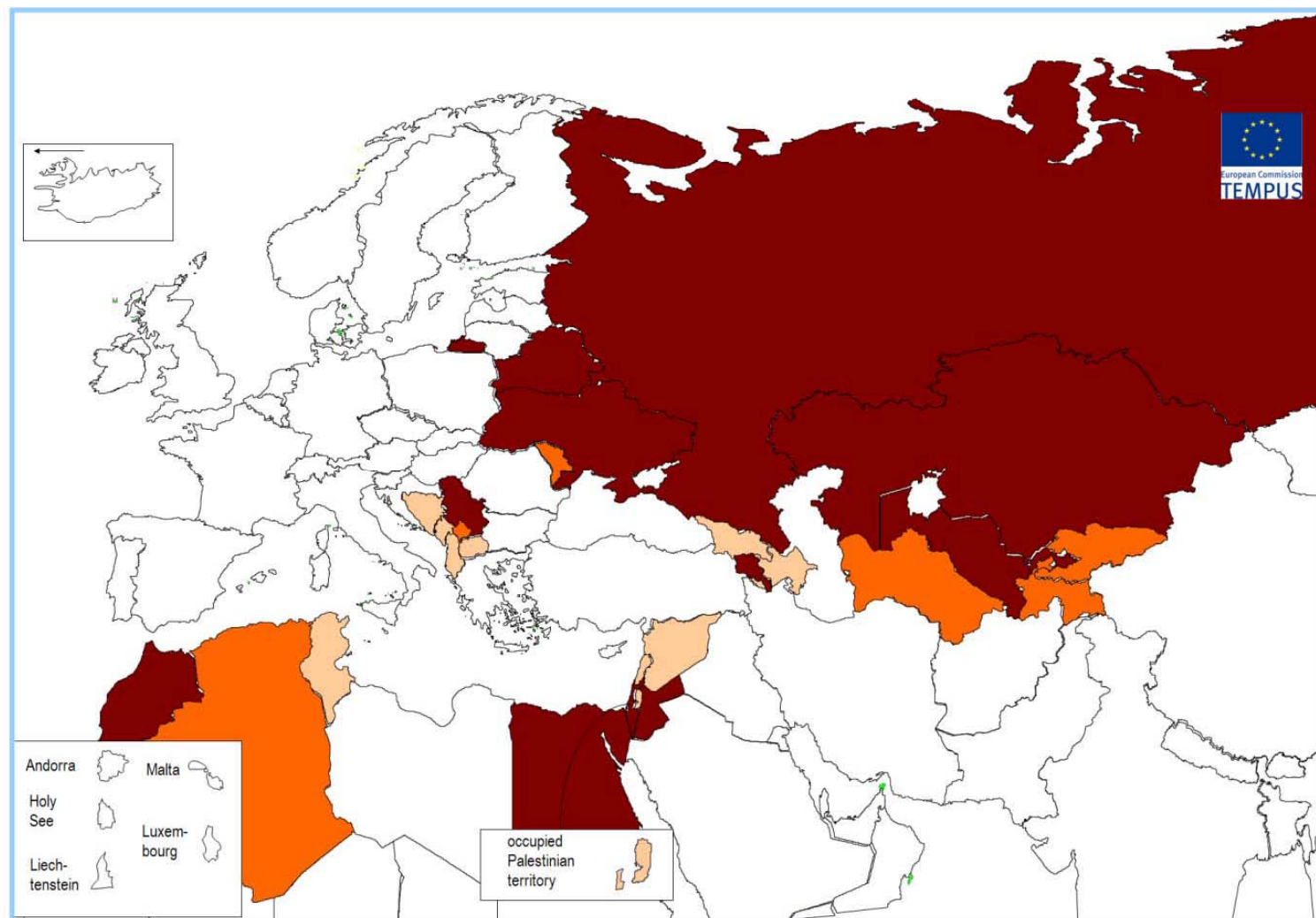
## Более обширный контекст

Управление кадровыми  
ресурсами в сфере высшего  
образования в  
странах-партнерах программы  
Темпус

- Старение кадров
- «Утечка мозгов»

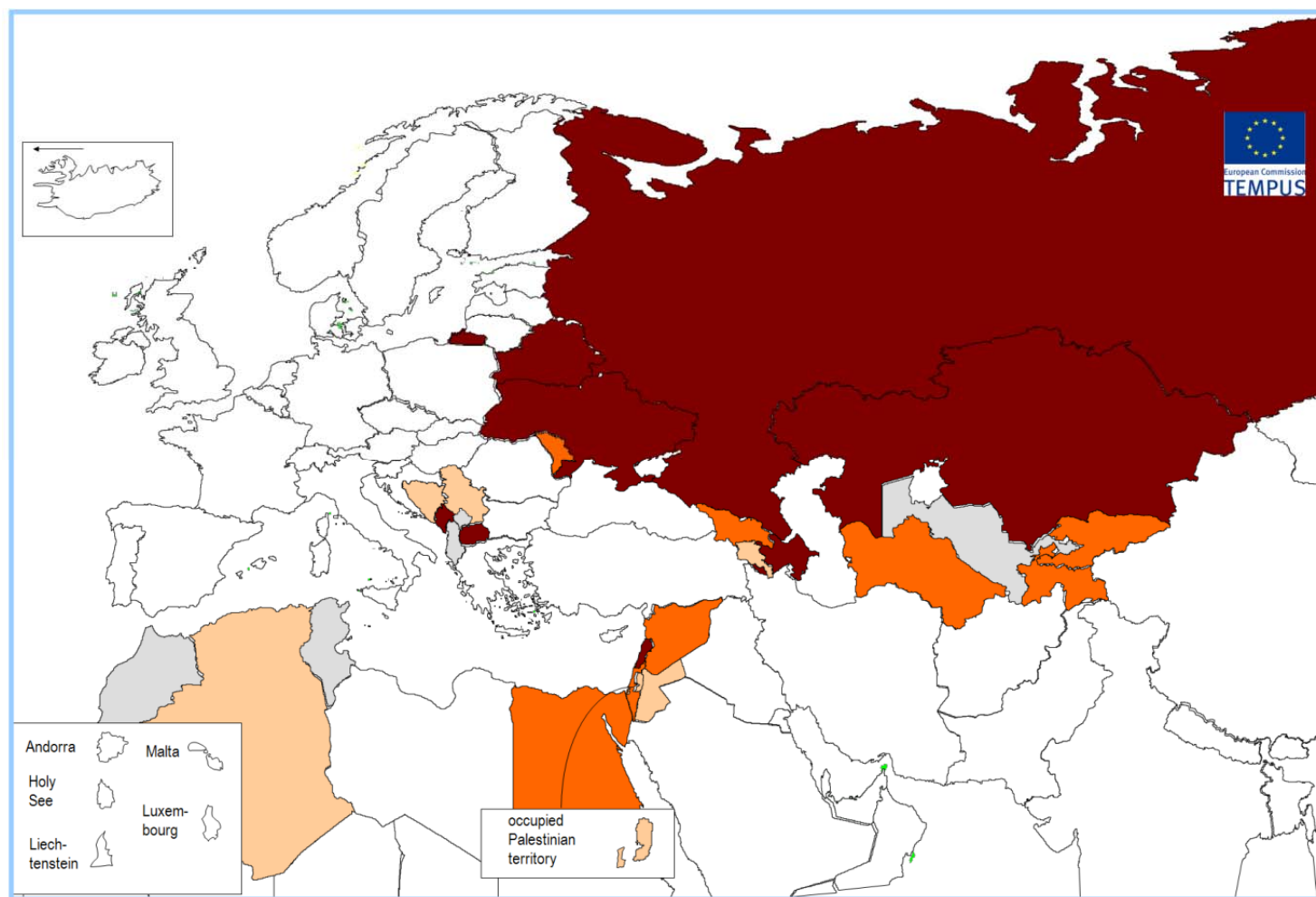
# Старение персонала – обзор ситуации

- Сотрудники в целом старше, чем 10 лет назад
- Возрастная структура примерно такая же, как 10 лет назад
- Сотрудники в целом моложе, чем 10 лет назад
- Нет данных



*Источник: анкетирование нац. органов*

# «Утечка мозгов» – основные направления



В чем видится основная проблема:

- внутренняя утечка в частные вузы и в бизнес
- внутренняя и международная утечка мозгов
- утечка мозгов за границу
- утечка мозгов не считается проблемой

Источник: анкетирование нац. органов

## Заключение

Управление кадровыми  
ресурсами в сфере высшего  
образования в  
странах-партнерах программы  
Темпус

- Основные проблемы и особенности региона Центральной Азии
- Рекомендации – стратегические
- Рекомендации – практические

# Основные проблемы и характерные особенности

## Центральная Азия

Численность штатов нужно сокращать или поддерживать на текущем уровне

Непривлекательность работы в сфере высшего образования (нагрузка)

Процент обладателей докторской степени среди преподавателей один из самых низких среди регионов Темпус

Необходимо решать проблему со слабым владением языками и навыками ИКТ, хотя и имеет место систематическое обучение сотрудников

Руководящие позиции в вузах часто подлежат политическому контролю

Утечка мозгов как в сторону столицы и крупных городов, так и за границу



# Рекомендации – стратегические

Для развития управления кадровыми ресурсами нужны национальные стратегии и поддержка на национальном уровне

Нужны национальные механизмы финансирования, направленные на устранение негативных тенденций, таких как утечка мозгов, старение или нехватка навыков сотрудников

Крайне важно обеспечить нужный уровень независимости и автономии

Вузы должны разрабатывать также и собственные стратегии управления кадровыми ресурсами

# Рекомендации – практические

## Прием на работу должен

- быть прозрачным, основанным на открытых процедурах, позволяющих выбрать наиболее достойных кандидатов

## Оценка должна

- Применяться для мониторинга результатов работы всех категорий сотрудников
- делать акцент на позитивные и конструктивные идеи касательно улучшения работы

## Механизмы вознаграждения должны

- быть проработаны для всех категорий сотрудников

## Обучение должно

- быть адаптировано к индивидуальным потребностям
- разрабатываться в приоритетном порядке для административного и руководящего персонала
- не должно полагаться на европейские программы

# Благодарим вас за внимание!

Флора Дюбош, Будапешт, Венгрия,  
floradubosc@hotmail.com

Мария Кело, Брюссель, Бельгия,  
mariakelo@yahoo.co.uk