

## ФАКТОРЫ, ОГРАНИЧИВАЮЩИЕ РАЗВИТИЕ КАДРОВОЙ СИСТЕМЫ В ВУЗАХ

*Абилов Эльман Худаверди оглы-  
независимый соискатель Ташкентского  
государственного экономического  
университета*

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

*[Abilov.elman.81@gmail.com](mailto:Abilov.elman.81@gmail.com)*

Эффективность управления персоналом в системе высшего образования является одним из определяющих факторов качества образовательного процесса, научной результативности и конкурентоспособности университетов. Однако анализ отечественной и зарубежной практики показывает наличие ряда системных факторов, ограничивающих результативность кадрового управления в высших учебных заведениях.

Одним из ключевых сдерживающих факторов выступает отсутствие стратегического подхода к управлению персоналом<sup>1</sup>. Во многих вузах кадровая работа ориентирована преимущественно на выполнение административных функций и соблюдение формальных требований, в то время как вопросы долгосрочного развития человеческого капитала остаются второстепенными. Это приводит к разрыву между стратегическими целями развития вуза и реальным состоянием кадрового потенциала<sup>2</sup>.

Существенным ограничением эффективности управления персоналом является ограниченная автономия высших учебных заведений в кадровых вопросах. Централизованное регулирование процессов найма, оплаты труда и стимулирования персонала снижает гибкость кадровой политики и

---

<sup>1</sup> Armstrong M. Strategic Human Resource Management. London: Kogan Page, 2020.

<sup>2</sup> OECD. Education at a Glance. Paris: OECD Publishing, 2023.

<https://scientific-jl.com/>

препятствует внедрению результативных моделей HR-менеджмента, ориентированных на индивидуальный вклад сотрудников<sup>3</sup>. В результате вузы испытывают трудности в привлечении и удержании высококвалифицированных преподавателей и исследователей.

Важным фактором, сдерживающим эффективность управления персоналом, остается несовершенство системы мотивации и стимулирования труда. В большинстве высших учебных заведений сохраняется слабая связь между результатами профессиональной деятельности профессорско-преподавательского состава и уровнем их материального и нематериального вознаграждения. Это снижает заинтересованность персонала в повышении качества преподавания, развитии научных исследований и внедрении инноваций<sup>4</sup>.

Недостаточная развитость системы оценки эффективности деятельности персонала также негативно влияет на результативность кадрового управления. Формальный характер аттестации, ограниченное использование показателей эффективности (KPI) и отсутствие прозрачных критериев оценки не позволяют объективно оценить вклад сотрудников в достижение стратегических целей вуза. В условиях отсутствия результативной оценки кадровые решения нередко носят субъективный характер.

Серьезным сдерживающим фактором является низкий уровень цифровизации HR-процессов. Недостаточное внедрение HRM-систем, кадровой аналитики и автоматизированных инструментов управления персоналом приводит к росту административных издержек и снижению прозрачности кадровых решений<sup>5</sup>. В условиях цифровой трансформации образования данный фактор существенно ограничивает адаптивность вузов.

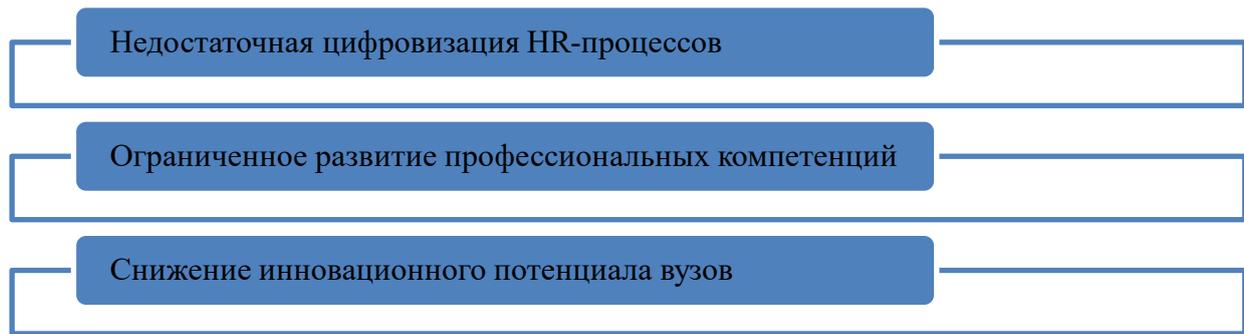
---

<sup>3</sup> Altbach P.G., Salmi J. The Road to Academic Excellence. Washington: World Bank, 2018.

<sup>4</sup> Marginson S. Higher Education and the Public Good. Cambridge: CUP, 2016.

<sup>5</sup> Strohmeier S. Digital Human Resource Management. Human Resource Management Review, 2020.

<https://scientific-jl.com/>



**Рисунок 1. Кадрово-технологические факторы снижения эффективности управления персоналом в вузах<sup>6</sup>**

Кроме того, эффективность управления персоналом снижается вследствие недостаточного внимания к профессиональному развитию и управлению талантами. Отсутствие системных программ повышения квалификации, формирования кадрового резерва и поддержки молодых специалистов приводит к кадровому старению и снижению инновационного потенциала высших учебных заведений<sup>7</sup>. В целом совокупность институциональных, организационных и экономических факторов сдерживает эффективность управления персоналом в высших учебных заведениях. Их выявление и систематизация создают методологическую основу для разработки направлений совершенствования кадровой политики, что логически обосновывает переход к третьей главе диссертационного исследования.

Анализ факторов, сдерживающих эффективность управления персоналом в высших учебных заведениях, показал, что существующие ограничения носит комплексный характер и охватывают институциональные, организационные и экономические аспекты. Основными сдерживающими факторами являются: недостаточная стратегическая ориентированность кадровой политики, ограниченная автономия вузов в кадровых вопросах, несоответствие системы мотивации и

---

<sup>6</sup> Разработано автором.

<sup>7</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2021.

<https://scientific-jl.com/>

стимулирования реальным результатам деятельности персонала, формальный характер оценки эффективности, низкая цифровизация HR-процессов и недостаточное внимание к профессиональному развитию сотрудников.

Выявленные ограничения препятствуют реализации потенциала профессорско-преподавательского состава, снижению инновационной активности и конкурентоспособности университетов. Для преодоления этих проблем необходимо переходить от традиционной административно-кадровой модели к стратегически ориентированной системе управления персоналом, которая включает внедрение современных инструментов оценки эффективности, цифровизацию HR-процессов, развитие систем мотивации и непрерывного профессионального развития.

Таким образом, систематизация ключевых факторов, ограничивающих эффективность управления персоналом, позволяет определить приоритетные направления совершенствования HR-политики в вузах и служит методологической основой для разработки практических рекомендаций, которые будут рассмотрены в следующей главе диссертации.

### **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. Altbach P.G., Salmi J. The Road to Academic Excellence. Washington: World Bank, 2018.
5. Marginson S. Higher Education and the Public Good. Cambridge: CUP, 2016.
6. Abramo G., D'Angelo C.A. Measuring academic performance. Scientometrics, 2019.
7. Strohmeier S. Digital Human Resource Management. Human Resource Management Review, 2020.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2021.