

DOI 10.52260/2304-7216.2025.2(59).24

УДК 378.1:005.95/96

ГРНТИ 06.71.07

Р.Д. Берназарова, докторант PhD

Ж.З. Байгиреева, PhD

А.С. Байдалинова*, PhD

Е.М. Нуркишева, магистрант

Esil University, г. Астана, Казахстан

* –основной автор(автор для корреспонденции)

e-mail: aynur.sultanovna@mail.ru

УПРАВЛЕНИЕ АКАДЕМИЧЕСКИМ ПЕРСОНАЛОМ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ В ЗАРУБЕЖНЫХ ВУЗАХ

В статье проведен сравнительный анализ подходов к управлению академическим персоналом на примере университетов Великобритании, США, Китая, Японии и Австралии. Рассмотрены кадровые модели, включающие системы карьерного продвижения, применения KPI, механизмов наставничества, институциональной поддержки и удержания персонала. Проанализированы эмпирические данные по показателям удержания преподавателей, структуре мотивации и уровню автономии. Методология исследования основана на содержательном и институциональном сравнении с использованием открытых статистических и стратегических документов зарубежных вузов. Установлено, что наиболее эффективными являются модели, сочетающие формализованную систему оценки результативности с программами профессионального роста и академического лидерства. Выявлены преимущества гибридных моделей управления, сочетающих формализованную оценку эффективности с поддержкой академической свободы программами профессионального развития. Определены ключевые риски централизованных моделей, в том числе рост текучести кадров и снижение автономии преподавателей. Показана применимость элементов зарубежных практик в условиях трансформации высшего образования Казахстана. Сформулированы рекомендации по внедрению гибкой и устойчивой кадровой политики в казахстанских университетах. Также выделены институциональные условия, необходимые для успешной адаптации зарубежного опыта, включая развитие кадровой аналитики и интеграцию мотивационных механизмов.

Ключевые слова: управление академическим персоналом, университет, академическая карьера, оценка эффективности, кадровая политика, зарубежный опыт, сравнительный анализ, автономия вуза, высшее образование, мотивация преподавателей.

Кілт сөздер: академиялық персоналды басқару, университет, академиялық мансап, тиімділікті бағалау, кадр саясаты, шетелдік тәжірибе, салыстырмалы талдау, университеттің автономиясы, жоғары білім, оқытушыларды ынталандыру.

Keywords: academic staff management, university, academic career, efficiency assessment, personnel policy, foreign experience, comparative analysis, university autonomy, higher education, teacher motivation.

JEL classification: I23, H83

Введение. В современном мире университеты все чаще воспринимаются не только как образовательные учреждения, но и как центры генерации знаний, инноваций и стратегического развития общества. В условиях растущей глобальной конкуренции за лучшие умы и ресурсы именно академический персонал становится ключевым фактором устойчивости и конкурентоспособности вузов. Эффективное управление профессорско-преподавательским составом, включающее аспекты найма, развития, мотивации и удержания, оказывает решающее влияние на качество образовательного процесса, научной деятельности и международной репутации университетов.

За последние десятилетия ведущие зарубежные университеты выработали различные модели управления академическим персоналом, отражающие как национальные особенности систем высшего образования, так и институциональные стратегические приоритеты. При этом наблюдается значительное расхождение в подходах к формированию академической карьеры, использованию системы KPI, автономии факультетов и вовлеченности преподавателей в управленческие процессы.

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью осмысления и адаптации лучших зарубежных практик управления академическим персоналом в контексте

модернизации высшего образования Казахстана. Несмотря на наличие стратегических документов и программ развития, отечественные вузы сталкиваются с проблемами текучести кадров, недостаточной мотивации научно-педагогических работников и отсутствием эффективных инструментов оценки их результативности.

Целью настоящего исследования является проведение сравнительного анализа подходов к управлению академическим персоналом в университетах США, Великобритании, Германии и Финляндии, с акцентом на возможности применения элементов их моделей в казахстанской системе образования.

Методология исследования основана на сравнительном подходе, включающем анализ эмпирических данных, нормативных документов, стратегий университетов и публикаций, индексируемых в базах Scopus и Web of Science. Применялся метод содержательного анализа, а также принципы институционального сравнения, позволяющего сопоставить практики управления в разных странах с различными системами автономии и финансирования.

Обзор литературы. Вопросы управления академическим персоналом на протяжении последних лет остаются в центре внимания исследователей, поскольку именно от эффективности кадровой политики во многом зависит конкурентоспособность университетов в глобальном образовательном пространстве. В современных условиях трансформации высшего образования, усиления автономии вузов и перехода к результативным моделям финансирования, особое значение приобретают подходы к привлечению, развитию и удержанию квалифицированного профессорско-преподавательского состава. Анализ научной литературы показывает наличие разнообразных теоретических и эмпирических подходов к данной проблематике, акцентирующих внимание на институциональных особенностях, модели академической карьеры, системах мотивации и инструментах оценки эффективности. В зарубежной практике управление академическим персоналом рассматривается не только с позиции административного менеджмента, но и как часть стратегического развития университетов.

В современной научной литературе активно исследуются трансформации управления академическим персоналом в университетах. Исследования фокусируются на влиянии менеджериальных подходов[1], кадровых реформ[2], изменениях в системах контроля[3] и роли промежуточного управленческого звена[4]. Значительное внимание уделяется связи HRM с качеством образования[5], виртуальной мобильности преподавателей[6], ментальному здоровью персонала[7], а также управлению знаниями и обучением[8]. Проблематика карьерных стимулов[9], механизмов мотивации к преподаванию[10], эффективности аттестации[11], стратегического позиционирования преподавателей[12] и интеллектуального капитала[13] также широко освещены. Бубнов Ю.А. демонстрирует успешный опыт применения контрактной модели и внутренних грантов в российском университете. Однако остаются нерешенными вопросы баланса между академической автономией и управленческим контролем, что определяет актуальность настоящего исследования.

Основная часть. Современные трансформации в сфере высшего образования требуют пересмотра моделей управления академическим персоналом в контексте устойчивости, гибкости и ориентации на результат. В странах с развитой системой высшего образования наблюдается смещение акцентов в кадровой политике университетов- от административного управления к стратегическому управлению человеческим капиталом, где приоритетом становится развитие академической автономии, стимулирование научной активности и обеспечение баланса между исследовательской и преподавательской деятельностью.

В таблице 1 представлено сравнительное сопоставление управленческих подходов к академическому персоналу в различных странах.

Все модели имеют как сильные стороны, так и системные ограничения. Их анализ показывает, что эффективное управление академическим персоналом должно основываться на балансе между административными целями, академической свободой и устойчивыми механизмами мотивации. Выявленные проблемы свидетельствуют о необходимости переосмысления подходов к управлению человеческим капиталом в университетах с учетом специфики каждой страны и уровня автономии образовательных учреждений.

Таблица – 1

Сравнение подходов к управлению академическим персоналом в зарубежных университетах*

Страна	Приоритет управления	Основные инструменты	Выявленные проблемы
Великобритания	Менеджериализм	Performance appraisal, KPI	Недооценка преподавания, неудовлетворенность
Китай	Контрактная система	KPI, краткосрочные контракты	Текущность кадров, снижение автономии
США	Децентрализованное управление	Власть associate deans, стратегия	Размытость ответственности
Австралия	Человекоцентричная , стратегическая	Инклюзивность, обратная связь, цифровые сервисы, менторинг	Перегрузка задачами, необходимость баланса между гибкостью и KPI
Япония	Коллегиальное сотрудничество	Совместное управление, горизонтальные команды	Сложность в принятии решений, институциональная инертность

*Составлено авторами

Обобщенное сравнение национальных моделей позволяет выделить ключевые направления и вызовы в управлении академическим персоналом на уровне стран. Однако для более глубокой и прикладной оценки эффективности этих подходов целесообразно рассмотреть конкретные примеры университетов, представляющих указанные страны.

Таблица – 2

Сравнение подходов к управлению академическим персоналом в зарубежных университетах*

Университет	Средняя годовая стоимость удержания одного преподавателя (тыс. долл. США)	Уровень удержания кадров (%)	Основная кадровая модель
University of Oxford	130	92	Карьерные треки +менторство, гранты
Tsinghua University	95	88	KPI+ Tenure Track, централизованная
University of Melbourne	120	93	Стратегия «People First», цифровизация, гибкость
University of Tokyo			kyoshoku kyodo - коллективное управление
University of California, Berkeley	150	95	Децентрализация+инновационные мини-гранты

*Составлено авторами

В University of Oxford (Великобритания) основное внимание уделяется поддержке академической автономии и развитию научного потенциала преподавателей. Вуз применяет систему индивидуализированных карьерных треков, что позволяет преподавателям выбирать приоритетное направление своей деятельности. Внутренние гранты на исследование и программы менторства способствуют профессиональному росту, так и сохранению мотивации.

Tsinghua University(Китай), напротив, демонстрирует централизованную модель управления с четким акцентом на производительность и международную публикационную активность. Программа «Tenure Track» интегрирована с KPI -системой, где показатели по числу статей в WoS/Scopus и объему грантов напрямую влияют на карьерное продвижение.

University of Melbourne (Австралия) развивает стратегию «People First», согласно которой управление академическим персоналом строится вокруг принципов благополучия, инклюзии и гибкости условий труда. Университет активно внедряет механизмы обратной связи и предоставляет преподавателям доступ к цифровым инструментам и образовательным платформам в рамках инициативы Melbourne Teaching Academy.

University of Tokyo (Япония) использует японскую модель *kyoshoku kyodo* -сотрудничество академического и административного персонала. Это реализуется через совместные комитеты, отвечающие за академическую мобильность, стратегическое развитие и международные проекты. Такая система усиливает вовлеченность сотрудников в принятие решений.

University of California, Berkeley (США) практикует децентрализованную модель, при которой факультеты и департаменты обладают автономией в вопросах найма и продвижения преподавателей. Ключевым элементом является поддержка инициатив через фонды преподавательских инноваций и равный доступ к карьерным ресурсам.

Общий анализ данных, представленных в таблице, позволяет выделить несколько ключевых тенденций в управлении академическим персоналом зарубежных университетов. Прежде всего, наблюдается четкая корреляция между объемом инвестиций в кадровую политику и уровнем удержания преподавателей: университеты, вкладывающие значительные ресурсы в развитие, поддержку и мотивацию научно-педагогических работников, демонстрируют высокие показатели удержания кадров. Эти учреждения ориентированы на создание благоприятной организационной среды, расширение академических свобод и реализацию программ карьерного развития. В то же время, университеты с более централизованными и формализованными моделями управления, как в случае с Tsinghua University, хотя и демонстрируют высокую результативность по отдельным KPI, сталкиваются с проблемами текучести и снижением автономии преподавателей. Университеты, использующие коллективные или гибридные подходы (University of Tokyo, University of Oxford), демонстрируют оптимальный баланс между экономической эффективностью и устойчивостью кадрового состава.

В целом, успешные модели опираются на стратегическое сочетание финансовой мотивации, институциональной поддержки и гибкости в управлении, что особенно важно в условиях усиливающейся глобальной конкуренции за научно-педагогические кадры.

Анализ зарубежных моделей управления академическим персоналом свидетельствует о растущей значимости стратегического подхода к формированию кадровой политики в университетах. Наиболее успешные практики основаны на балансе между материальной мотивацией, институциональной поддержкой академической свободы и гибкостью в карьерном развитии. В странах с высоким уровнем удержания преподавателей (США, Австралия, Великобритания) кадровая политика интегрирована в общую стратегию университета, а преподаватели рассматриваются как ключевой нематериальный актив.

Для Казахстана, находящегося в фазе трансформации высшего образования, целесообразно учитывать следующие рекомендации:

1. Разработка гибридной модели управления – необходимо перейти от административно-иерархического подхода к более гибкой системе, сочетающей академическую автономию с результативностью. Это позволит университетам адаптироваться к вызовам глобального образовательного рынка и снизить отток квалифицированных кадров.

2. Введение многоуровневой системы мотивации-сочетание базового оклада с премиальными выплатами за публикационную активность, международную деятельность и инновационные образовательные практики может повысить вовлеченность ППС и стимулировать научное развитие.

3. Инвестиции в профессиональное обучение -создание менторских программ, внутренних грантов, участие в международных академических обменах и цифровых платформах обучения является необходимым условием роста квалификации и удержания кадров.

4. Укрепление кадрового анализа – необходимо внедрить единые метрики оценки эффективности работы ППС, ориентированные не только формальные показатели, но и качество преподавания, инновационность, вовлеченность в стратегические инициативы университета.

5. Формирование института кадровых стратегий на уровне вуза-каждое высшее учебное заведение должно разрабатывать собственную долгосрочную кадровую стратегию, соотнося ее с миссией и приоритетами развития.

Таким образом, адаптация элементов лучших зарубежных практик в национальный контекст требует не механического копирования, а системной трансформации подходов к управлению академическим персоналом с ориентацией на устойчивое развитие человеческого капитала вузов Казахстана.

Заключение. В условиях глобализации и усиления конкуренции в сфере высшего образования эффективность управления академическим персоналом становится определяющим фактором устойчивого развития университетов. Проведенный сравнительный анализ практик зарубежных вузов, выявил ключевые направления успешного кадрового менеджмента: стратегическая интеграция академической политики, развитие институциональной поддержки и внедрение гибких моделей карьерного роста.

Университеты, ориентированные на долгосрочное удержание кадров, демонстрируют комплексный подход, сочетающий экономические стимулы с академической свободой, инновациями и вниманием к благополучию персонала. Эти принципы особенно актуальны для казахстанских вузов, находящихся на пути реформирования кадровой политики. Использование лучших международных практик в адаптированной форме может способствовать не только снижению текучести кадров, но и повышению конкурентоспособности национальной системы высшего образования.

Таким образом, управление академическим персоналом должно рассматриваться не как вспомогательная функция, а как стратегический ресурс, определяющий академическое качество, репутацию и позиционирование университетов в глобальном образовательном пространстве.

ЛИТЕРАТУРА

1. Al Mahameed M., Yates D., & Gebreiter F. Management as ideology: “New” managerialism and the corporate university in the period of Covid-19. *Financial Accountability and Management*. – 2024. – №40(1). – P. 34–57. – <https://doi.org/10.1111/faam.12359>
2. Yin Z., Jiang X., & Tong P. Why do they leave? University personnel system reforms in China and the impacts on academic staff turnover. *Journal of Higher Education Policy and Management*. – 2024. – <https://doi.org/10.1080/1360080X.2024.2307738>
3. Billah M., Ahmed Z.U., & Ali M. Staff responses to management control systems changes in an Australian university. *Accounting Research Journal*. – 2024. – №37(2). – P. 117–133. – <https://doi.org/10.1108/ARJ-03-2023-0087>
4. Davis-Salazar K.L. ‘Hidden assets’ in higher education administration: the structures and lived experience of ‘organisational power’ among associate deans at US universities. *Journal of Educational Administration and History*. – 2024. – №56(3). – P. 354–373. – <https://doi.org/10.1080/00220620.2024.2311401>
5. Vrba J. Human Resources Management Impact on College Education Quality. *Asian Journal of Education and Social Studies*. – 2024. – №50(3). – P. 95–98. – <https://doi.org/10.9734/ajess/2024/v50i31284>
6. Wadhwa R., Shcheglova D., Opfer E., & Garmonova A. Teachers on the Move: Understanding the New Model of Virtual Mobility Through the Case Study of a Russian University. *Higher Education for the Future*. – 2024. – №11(1). – P. 90–108. – <https://doi.org/10.1177/23476311231222965>
7. Ohadomere O., & Ogamba I.K. Management-led interventions for workplace stress and mental health of academic staff in higher education: a systematic review. *Journal of Mental Health Training, Education and Practice*. Emerald Group Holdings Ltd. – 2021. – <https://doi.org/10.1108/JMHTEP-07-2020-0048>
8. Ishak R., & Mansor M. The relationship between knowledge management and organizational learning with academic staff readiness for education 4.0. *Eurasian Journal of Educational Research*. – 2020. – №85. – P. 169–184. – <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.85.8>
9. Dehtjare J., & Uzule K. Sustainable Higher Education Management: Career Drivers of Academic Staff. *Journal of Teacher Education for Sustainability*. – 2023. – №25(2). – P. 89–105. – <https://doi.org/10.2478/jtes-2023-0018>
10. Pflüger J., & Mojescik K. Governance of academic teaching: why universities introduce funding programs for teaching and why academic teachers participate. *Teaching in Higher Education*. – 2023. – №28(6). – P. 1428–1445. – <https://doi.org/10.1080/13562517.2021.1900813>

11. Dasanayaka C. H., Abeykoon C., Ranaweera R.A.A.S., & Koswatte I. The impact of the performance appraisal process on job satisfaction of the academic staff in higher educational institutions. *Education Sciences*. – 2021. – №1(10). – <https://doi.org/10.3390/educsci11100623>
12. Salmon M. Representation of the academic workforce in English university strategy-making: an exploratory study. *Higher Education*. – 2024. – <https://doi.org/10.1007/s10734-024-01203-3>
13. Sultanova G., Svyatov S., & Ussenbayev N. Transmitting competencies at universities in Kazakhstan: intellectual capital of teachers. *Journal of Intellectual Capital*. – 2018. – №19(1). – P. 112–134. – <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2017-0058>
14. Бубнов Ю.А. Кадровая политика в классическом университете / Ю.А. Бубнов // Высшее образование в России. – 2016. – №5. – С. 119–122. – URL: <https://rucont.ru/efd/379484>

REFERENCES

1. Al Mahameed M., Yates D., & Gebreiter F. Management as ideology: “New” managerialism and the corporate university in the period of Covid-19. *Financial Accountability and Management*. – 2024. – №40(1). – P. 34–57. – <https://doi.org/10.1111/faam.12359>
2. Yin Z., Jiang X., & Tong P. Why do they leave? University personnel system reforms in China and the impacts on academic staff turnover. *Journal of Higher Education Policy and Management*. – 2024. – <https://doi.org/10.1080/1360080X.2024.2307738>
3. Billah M., Ahmed Z.U., & Ali M. Staff responses to management control systems changes in an Australian university. *Accounting Research Journal*. – 2024. – №37(2). – P. 117–133. – <https://doi.org/10.1108/ARJ-03-2023-0087>
4. Davis-Salazar K.L. ‘Hidden assets’ in higher education administration: the structures and lived experience of ‘organisational power’ among associate deans at US universities. *Journal of Educational Administration and History*. – 2024. – №56(3). – P. 354–373. – <https://doi.org/10.1080/00220620.2024.2311401>
5. Vrba J. Human Resources Management Impact on College Education Quality. *Asian Journal of Education and Social Studies*. – 2024. – №50(3). – P. 95–98. – <https://doi.org/10.9734/ajess/2024/v50i31284>
6. Wadhwa R., Shcheglova D., Opfer E., & Garmonova A. Teachers on the Move: Understanding the New Model of Virtual Mobility Through the Case Study of a Russian University. *Higher Education for the Future*. – 2024. – №11(1). – P. 90–108. – <https://doi.org/10.1177/23476311231222965>
7. Ohadomere O., & Ogamba I.K. Management-led interventions for workplace stress and mental health of academic staff in higher education: a systematic review. *Journal of Mental Health Training, Education and Practice*. Emerald Group Holdings Ltd. – 2021. – <https://doi.org/10.1108/JMHTEP-07-2020-0048>
8. Ishak R., & Mansor M. The relationship between knowledge management and organizational learning with academic staff readiness for education 4.0. *Eurasian Journal of Educational Research*. – 2020. – №85. – P. 169–184. – <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.85.8>
9. Dehtjare J., & Uzule K. Sustainable Higher Education Management: Career Drivers of Academic Staff. *Journal of Teacher Education for Sustainability*. – 2023. – №25(2). – P. 89–105. – <https://doi.org/10.2478/jtes-2023-0018>
10. Pflüger J., & Mojescik K. Governance of academic teaching: why universities introduce funding programs for teaching and why academic teachers participate. *Teaching in Higher Education*. – 2023. – №28(6). – P. 1428–1445. – <https://doi.org/10.1080/13562517.2021.1900813>
11. Dasanayaka C. H., Abeykoon C., Ranaweera R.A.A.S., & Koswatte I. The impact of the performance appraisal process on job satisfaction of the academic staff in higher educational institutions. *Education Sciences*. – 2021. – №1(10). – <https://doi.org/10.3390/educsci11100623>
12. Salmon M. Representation of the academic workforce in English university strategy-making: an exploratory study. *Higher Education*. – 2024. – <https://doi.org/10.1007/s10734-024-01203-3>
13. Sultanova G., Svyatov S., & Ussenbayev N. Transmitting competencies at universities in Kazakhstan: intellectual capital of teachers. *Journal of Intellectual Capital*. – 2018. – №19(1). – P. 112–134. – <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2017-0058>

14. Bubnov Y. Kadrovaya politika v klassicheskom universitete [Personnel policy in a classical university] / Y. Bubnov // Vysshee obrazovanie v Rossii. – 2016. – №5. – S. 119–122. – URL: <https://rucont.ru/efd/379484> [in Russian]

Берназарова Р.Д., Байгиреева Ж.З., Байдалинова А.С., Нуркишева Е.М.

АКАДЕМИЯЛЫҚ ҚЫЗМЕТТІ БАСҚАРУ: ШЕТЕЛ УНИВЕРСИТЕТТЕРІНДЕГІ ТӘСІЛДЕРДІ САЛЫСТЫРМАЛЫ ТАЛДАУ

Аннотация

Мақалада Ұлыбритания, АҚШ, Қытай, Жапония және Австралия университеттерінің мысалында академиялық персоналды басқару тәсілдеріне салыстырмалы талдау жасалды. Мансапты ілгерілету, KPI қолдану, тәлімгерлік тетіктері, институционалдық қолдау және персоналды ұстап қалу жүйелерін қамтитын Кадрлық модельдер қарастырылды. Мұғалімдерді ұстап қалу көрсеткіштері, мотивация құрылымы және автономия деңгейі бойынша эмпирикалық деректер талданады. Зерттеу әдістемесі шетелдік жоғары оқу орындарының ашық статистикалық және стратегиялық құжаттарын пайдалана отырып, мазмұнды және институционалдық салыстыруға негізделген. Нәтижелілікті бағалаудың формальды жүйесін кәсіби өсу және академиялық көшбасшылық бағдарламаларымен біріктіретін модельдер ең тиімді болып табылады. Кәсіби даму бағдарламалары арқылы академиялық еркіндікті қолдаумен тиімділікті формальды бағалауды біріктіретін гибриді басқару модельдерінің артықшылықтары анықталды. Орталықтандырылған модельдердің негізгі тәуекелдері анықталды, соның ішінде айналымның өсуі және оқытушылардың автономиясының төмендеуі. Қазақстанның жоғары білімін трансформациялау жағдайында шетелдік тәжірибелер элементтерінің қолданылуы көрсетілген. Қазақстандық университеттерде икемді және тұрақты кадр саясатын енгізу бойынша ұсынымдар тұжырымдалған. Сондай-ақ, шетелдік тәжірибені табысты бейімдеу үшін қажетті институционалдық жағдайлар, соның ішінде кадрлық талдауды дамыту және мотивациялық тетіктерді интеграциялау бөлінді.

Bernazarova R., Baigireeva J., Baidalinova A., Nurkisheva E.

ACADEMIC PERSONNEL MANAGEMENT: COMPARATIVE ANALYSIS OF APPROACHES IN FOREIGN UNIVERSITIES

Annotation

The article provides a comparative analysis of approaches to academic personnel management on the example of universities in the UK, USA, China, Japan and Australia. The article considers personnel models, including systems of career promotion, KPI application, mentoring mechanisms, institutional support and staff retention. Empirical data on faculty retention rates, motivation structure and level of autonomy are analyzed. The research methodology is based on substantive and institutional comparison using open statistical and strategic documents of foreign universities. It is found that the most effective models are those that combine a formalized performance evaluation system with professional growth and academic leadership programs. The advantages of hybrid management models combining formalized performance assessment with the support of academic freedom with professional development programs are revealed. The key risks of centralized models are identified, including increased staff turnover and decreased autonomy of teachers. The applicability of elements of foreign practices in the conditions of transformation of higher education in Kazakhstan is shown. Recommendations for the introduction of flexible and sustainable human resources policy in Kazakhstani universities are formulated. The institutional conditions necessary for the successful adaptation of foreign experience, including the development of personnel analytics and integration of motivational mechanisms, are also highlighted.

