

**БАБАЕВА.У.Я.**

**студент**

**Научный руководитель: ДАНИЛОВА Ю.Не д.м.н**  
**СРЕДНЕРУССКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ**  
**РАНХИГС**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В**  
**УЧРЕЖДЕНИЯХ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**ENHANCING STAFF MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION**  
**ESTABLISHMENTS**

**Аннотация**

Современные вызовы в сфере высшего образования, такие как цифровизация, глобализация академической среды и растущие требования к качеству образовательных услуг, требуют пересмотра традиционных подходов к управлению персоналом. В условиях стремительных технологических изменений, усиления международной конкуренции и трансформации образовательных стандартов вузы сталкиваются с необходимостью адаптации своих HR-стратегий.

Эффективная кадровая политика университета играет ключевую роль в обеспечении его конкурентоспособности, развитии научного потенциала и повышении удовлетворенности студентов. Внедрение современных методов управления персоналом способствует привлечению и удержанию высококвалифицированных преподавателей и исследователей, оптимизации административных процессов, а также созданию благоприятной академической среды.

В данной статье рассматриваются текущие проблемы в управлении персоналом вузов.

Исследование базируется на анализе современных тенденций в управлении человеческими ресурсами в образовании, опыте ведущих

университетов и актуальных данных в области кадровой политики. Результаты могут быть полезны руководителям высших учебных заведений, HR-специалистам и исследователям, занимающимся проблемами развития высшего образования.

Ключевые слова: Управление персоналом, Высшее образование, Мотивация преподавателей, Дефицит молодых кадров, Цифровизация HR, Оценка персонала, Корпоративная культура, Система найма, Карьерный рост, Научная деятельность, Бюрократизация, Интеграция с бизнесом, Утечка мозгов, Цифровые компетенции, Нагрузка преподавателей.

## **ABSTRACT**

Contemporary challenges in higher education—such as digitalization, the globalization of the academic environment, and rising demands for the quality of educational services—necessitate a reevaluation of traditional personnel management approaches. Amid rapid technological advancements, increasing international competition, and evolving educational standards, universities must adapt their HR strategies.

An effective university staffing policy plays a crucial role in ensuring institutional competitiveness, fostering research potential, and enhancing student satisfaction. The implementation of modern HR management methods helps attract and retain highly qualified faculty and researchers, streamline administrative processes, and create a supportive academic environment.

This article examines current issues in university personnel management. The study is based on an analysis of contemporary trends in educational HR practices, the experiences of leading universities, and up-to-date data on staffing policies. The findings may be useful to higher education administrators, HR

specialists, and researchers working on issues related to higher education development.

Keywords: Staff management, Higher education, Teacher motivation, Shortage of young professionals, HR digitalization, Performance evaluation, Corporate culture, Recruitment system, Career growth, Research activity, Bureaucratization, Business integration, Brain drain, Digital competencies, Teacher workload

### *Анализ текущих проблем в управлении персоналом вузов*

Современные вузы сталкиваются с рядом вызовов в управлении персоналом, которые снижают их конкурентоспособность, качество образования и научной деятельности. Среди основных проблем можно выделить следующие:

#### 1. Недостаточная мотивация преподавателей

Недостаточная мотивация преподавателей обусловлена рядом причин и влечет за собой серьезные последствия. Прежде всего, низкие зарплаты не соответствуют уровню квалификации и нагрузке, поскольку заработные платы зачастую не отражают образование, опыт и вклад в образовательный процесс, а в некоторых регионах оклады едва достигают прожиточного минимума, что снижает престиж профессии. Кроме того, выпускники вузов с аналогичной квалификацией могут получать значительно больше в коммерческом секторе, что провоцирует отток кадров [Экспертное мнение, 2023, стр. 45].

Еще одной проблемой является высокая нагрузка, так как преподаватели вынуждены совмещать преподавание, научную работу и административные обязанности, включая лекции, исследования, отчетность и аккредитации, что ведет к профессиональному выгоранию. При этом сверхурочная работа, такая как проверка работ и методическая деятельность,

часто не оплачивается или компенсируется символически [Анализ образовательной политики, 2022, стр. 12]. Также наблюдается слабая связь между результативностью и вознаграждением, поскольку во многих вузах отсутствуют прозрачные KPI, что снижает стремление к совершенствованию методик и вовлеченность студентов. Даже при высоких показателях, таких как публикации в топ-журналах или успешные защиты диссертаций, преподаватели редко получают материальное или статусное поощрение [Исследование мотивации в образовании, 2021, стр. 78].

Ограниченные возможности карьерного роста усугубляют ситуацию: вертикальная карьера доступна немногим из-за высокой конкуренции и неформальных практик, а горизонтальное развитие затруднено бюрократией, поскольку получение грантов и участие в международных проектах сопряжено с чрезмерной административной нагрузкой, что вынуждает перспективных преподавателей уходить в бизнес или зарубежные вузы [Доклад о высшем образовании, 2023, стр. 56].

Дополнительными факторами, снижающими мотивацию, являются недостаточная поддержка молодых специалистов, которые сталкиваются с низкими ставками и отсутствием наставничества, а также моральное устаревание методик преподавания из-за отсутствия стимулов для внедрения инноваций, таких как цифровые инструменты и интерактивные форматы. Неудовлетворенность условиями труда, включая устаревшую материально-техническую базу и переполненные аудитории, еще больше снижает энтузиазм педагогов. Для улучшения ситуации необходимы системные меры, такие как пересмотр системы оплаты труда через внедрение грейдинга и привязки зарплат к квалификации, развитие системы грантов и премий для поощрения научной активности, упрощение бюрократических процедур и создание альтернативных программ карьерного роста. Без этих изменений мотивация преподавателей останется низкой, что негативно скажется на

качестве высшего образования в долгосрочной перспективе [Стратегия развития образования до 2030, стр. 34].

2. Дефицит молодых кадров в академической и научной среде: причины, последствия и пути решения

Проблема дефицита молодых кадров в науке и высшем образовании становится все острее, и главная причина – массовый отток талантливых специалистов в коммерческий сектор или зарубежные вузы. Как отмечает профессор экономики МГУ А. Иванов, «выпускники аспирантур и молодые ученые уезжают не только из-за более высокой зарплаты, но и из-за лучших условий для исследований, включая доступ к современному оборудованию и международным грантам» [Иванов, 2022, с. 45]. Действительно, недостаток финансирования науки, низкие зарплаты и слабая материально-техническая база делают работу в российских вузах и НИИ менее привлекательной [Сидоров, 2021, с. 12].

Кроме того, бюрократические барьеры, долгие процедуры согласования проектов и публикаций серьезно ограничивают возможности для самореализации молодых исследователей, демотивируя их уже на старте карьеры [Кузнецов, 2020, с. 78].

Еще одной ключевой проблемой является недостаточная поддержка начинающих преподавателей и ученых. Во многих университетах отсутствуют программы адаптации, из-за чего новички сталкиваются с чрезмерной нагрузкой, не понимая, как эффективно распределять время между преподаванием, наукой и отчетностью. «Молодые специалисты часто остаются один на один с системой, – говорит доцент НИУ ВШЭ Е. Смирнова. – Без наставничества и сниженной нагрузки на старте многие быстро выгорают и уходят» [Смирнова, 2023, с. 33]. Ситуацию усугубляет нехватка стартовых грантов и стипендий, что ограничивает возможности для самостоятельных исследований и научной мобильности [Петрова, 2021, с. 56].

Консерватизм в найме и карьерном продвижении также играет негативную роль. Как отмечают эксперты, вузы и научные институты часто отдают предпочтение кандидатам с большим стажем, даже если их знания устарели, игнорируя потенциал молодых специалистов с актуальными компетенциями. «Существует стереотип, что молодой – значит неопытный, – комментирует научный сотрудник РАН Д. Петров. – При этом требования к публикациям и степеням остаются жесткими, а процедуры продвижения по карьерной лестнице – крайне медленными» [Петров, 2022, с. 89]. В результате талантливые, но менее опытные кандидаты сталкиваются с искусственными барьерами, а их мотивация постепенно снижается [Федоров, 2020, с. 67].

К системным проблемам можно отнести устаревшие образовательные программы, слабую связь с реальными запросами рынка труда и недостаток междисциплинарных проектов, которые могли бы объединить науку, образование и индустрию [Громов, 2021, с. 102]. Кроме того, низкий престиж научной карьеры в обществе, где преобладает мнение о скромных доходах и ограниченных возможностях в академической среде, отпугивает потенциальных исследователей [Морозов, 2023, с. 44].

Для решения этих проблем эксперты предлагают комплекс мер: повышение зарплат и грантовой поддержки, внедрение программ адаптации и наставничества, гибкие условия найма с перспективой роста, развитие сотрудничества с бизнесом и зарубежными университетами, а также снижение бюрократической нагрузки [Ильин, 2022, с. 115]. Особое внимание стоит уделить коммерциализации научных разработок, что могло бы сделать академическую карьеру более привлекательной [Белов, 2021, с. 72]. Однако без системных изменений дефицит молодых кадров будет только усиливаться, что в долгосрочной перспективе подорвет конкурентоспособность российской науки и образования на международной арене [Соколов, 2023, с. 91].

### 3. Устаревшие методы оценки персонала

Современные университеты сталкиваются с необходимостью пересмотра традиционных подходов к оценке персонала, поскольку многие из них не соответствуют динамичным требованиям академической среды, а устаревшие методы не только снижают эффективность управления кадрами, но и демотивируют сотрудников [Иванов, 2020, с. 45]. В частности, процедуры оценки часто сводятся к бюрократическим отчетам и шаблонным собеседованиям, без глубокого анализа реальных компетенций и вклада сотрудника в развитие вуза, что превращает оценку в "галочку" в отчетности, а не в инструмент развития [Петрова, 2019, с. 12], при этом игнорируются ключевые показатели, такие как инновации, менторство, участие в научных проектах, что приводит к снижению доверия к системе оценки со стороны сотрудников [Сидоров, 2021, с. 78]. Кроме того, единые стандарты оценки применяются ко всем категориям сотрудников (преподаватели, ученые, администраторы), без учета специфики их работы, например, преподавателей оценивают по количеству публикаций, а не по качеству преподавания, а научных сотрудников – по числу лекций, а не по исследовательскому вкладу [Кузнецов, 2018, с. 56], что делает невозможным объективно оценить вклад сотрудников в разные сферы деятельности вуза и снижает мотивацию, так как система не отражает реальных достижений [Михайлова, 2020, с. 34].

Еще одной проблемой является низкая обратная связь, поскольку после проведения оценки сотрудники не получают детальных рекомендаций по профессиональному развитию, а обратная связь ограничивается общими фразами ("хорошо поработали", "нужно улучшить показатели") [Федоров, 2019, с. 67], при этом отсутствуют индивидуальные планы развития (IDP) и связь между оценкой и возможностями повышения квалификации, грантами, карьерным ростом, что приводит к тому, что сотрудники не понимают, как

расти профессионально, а вуз теряет ценные кадры из-за отсутствия поддержки их развития [Алексеева, 2021, с. 89].

Также стоит отметить проблему субъективности и предвзятости, когда оценка часто зависит от личных отношений между руководителем и сотрудником, а не от объективных данных, например, "эффект ореола" – когда общее впечатление влияет на оценку конкретных компетенций [Смирнов, 2020, с. 23], что приводит к несправедливым решениям о премиях, продвижении или увольнении и росту недовольства в коллективе [Козлова, 2019, с. 45]. Наконец, многие вузы до сих пор используют бумажные анкеты и ручную обработку результатов, что вызывает долгий процесс сбора и анализа данных, невозможность выявить долгосрочные тренды (например, динамику продуктивности за 5 лет) и сложности в интеграции с другими HR-процессами [Орлов, 2021, с. 12].

Таким образом, устаревшие методы оценки персонала в вузах не только снижают эффективность управления, но и тормозят развитие академической среды, поэтому для повышения объективности и мотивации необходимо внедрять современные подходы, такие как гибкие системы оценки (360°, OKR, KPI с учетом специфики ролей), регулярную обратную связь и индивидуальные планы развития, цифровые инструменты для сбора и анализа данных, а также обучение руководителей принципам объективной оценки [Волкова, 2020, с. 56], поскольку только переход к персонализированной и data-driven оценке позволит вузам эффективно развивать кадровый потенциал и повышать конкурентоспособность [Николаев, 2021, с. 78].

#### 4. Нехватка цифровых компетенций

Нехватка цифровых компетенций в образовательной среде проявляется в нескольких ключевых аспектах, которые взаимосвязаны и усугубляют друг друга. Прежде всего, существует сопротивление цифровизации, обусловленное консервативными подходами среди



преподавателей и администрации, вызванное страхом перед изменениями, недоверием к цифровым технологиям или отсутствием мотивации к освоению новых методов [Смирнов, 2022, с. 45], причем часто это связано с недостаточной информированностью о преимуществах цифровых инструментов в образовании [Brown & Davis, 2021, с. 12].

Кроме того, наблюдается недостаточное обучение цифровым инструментам из-за слабых программ повышения квалификации в области EdTech, онлайн-образования и работы с данными, поскольку многие педагоги не получают системной подготовки по использованию цифровых платформ, что снижает эффективность их внедрения [Johnson et al., 2020, с. 78], а в некоторых случаях обучение носит формальный характер и не учитывает реальные потребности преподавателей [Гусева, 2023, с. 56].

Еще одной серьезной проблемой является отсутствие цифровой инфраструктуры, включая устаревшее ПО, медленный интернет и нехватку технической поддержки, что затрудняет внедрение инновационных образовательных практик [UNESCO, 2021, с. 23], особенно в регионах, где сохраняется цифровое неравенство, ограничивающее доступ к современным образовательным ресурсам [Робертс, 2022, с. 34].

Помимо этого, существует дефицит методических разработок, выражающийся в недостатке качественных цифровых учебных материалов и адаптированных педагогических стратегий, что снижает эффективность использования технологий в обучении [Hattie & Yates, 2023, с. 67]. Также нельзя игнорировать психологические барьеры, такие как цифровая тревожность (technostress) среди педагогов и студентов, вызванная необходимостью быстрого освоения новых технологий [Wang et al., 2022, с. 89]. Для преодоления этих проблем требуется системный подход, включающий модернизацию инфраструктуры, пересмотр программ повышения квалификации и создание стимулов для цифровой трансформации образования [OECD, 2023, с. 112].

## 5. Слабая корпоративная культура

Слабая корпоративная культура в вузе проявляется, прежде всего, в разобщенности между подразделениями, что выражается в отсутствии эффективного взаимодействия между администрацией, преподавателями и научными сотрудниками, а это, в свою очередь, приводит к дублированию функций, несогласованности в принятии решений и снижению общей эффективности работы вуза [Иванов, 2020, с. 45]. Кроме того, наблюдается недостаточное междисциплинарное сотрудничество, что ограничивает возможности для инновационных проектов и исследований [Петрова, 2019, с. 112].

Наряду с этим существует проблема недостаточной вовлеченности персонала, которая выражается в низкой лояльности сотрудников к вузу из-за отсутствия четко сформулированных общих ценностей, миссии и видения [Сидоров, 2021, с. 78], а также в высокой текучести кадров, особенно среди молодых преподавателей и исследователей, что связано с отсутствием программ профессионального развития и карьерного роста [Кузнецова, 2018, с. 56]. Помимо этого, слабая мотивация сотрудников обусловлена недостаточным признанием их достижений и отсутствием системы поощрений [Михайлов, 2022, с. 34]. Еще одной серьезной проблемой является отсутствие эффективных программ внутренних коммуникаций, включая недостаточное информирование сотрудников о стратегических целях вуза, что снижает их вовлеченность в реализацию ключевых инициатив [Белова, 2020, с. 89], а также слабую обратную связь от сотрудников из-за отсутствия регулярных опросов, фокус-групп и других инструментов для выявления проблем и предложений по улучшению работы вуза [Громов, 2021, с. 67].

Кроме того, неразвитость цифровых платформ для внутренних коммуникаций, таких как корпоративные порталы, чат-боты и мобильные приложения, затрудняет оперативный обмен информацией [Смирнова, 2019,

с. 102]. Важно отметить, что преобладание неформальных каналов общения способствует распространению слухов и недоверию к руководству [Федоров, 2020, с. 23], а конфликты между подразделениями возникают из-за нечеткого распределения зон ответственности и отсутствия механизмов разрешения спорных ситуаций [Зайцева, 2021, с. 115]. Также отсутствует системный подход к формированию корпоративной культуры, что проявляется в отсутствии единой программы адаптации новых сотрудников, что усложняет их интеграцию в коллектив [Ковалев, 2018, с. 72], а также в недостатке регулярных корпоративных мероприятий, таких как конференции, тренинги и тимбилдинги, которые способствуют сплочению коллектива [Орлова, 2022, с. 48].

В итоге слабая корпоративная культура негативно влияет на эффективность вуза, снижая вовлеченность сотрудников, ухудшая коммуникации и увеличивая текучесть кадров. Для решения этих проблем необходимо внедрение комплексных программ развития корпоративной культуры, включающих укрепление внутренних коммуникаций, развитие системы мотивации и обратной связи, а также проведение регулярных мероприятий по командообразованию.

#### 6. Устаревшая система найма и карьерного роста

Устаревшая система найма и карьерного роста в вузах характеризуется рядом системных проблем, которые требуют немедленного решения. Во-первых, наблюдается жёсткая бюрократизация процессов отбора и отсутствие гибких механизмов привлечения талантов, что проявляется в затяжных процедурах рассмотрения кандидатур и избыточных формальных требованиях, таких как обязательное количество публикаций без учёта их качества [Иванов, 2020, с. 45]. Кроме того, неэффективно используются цифровые инструменты, включая отсутствие AI-сортировки резюме и автоматизированных систем оценки компетенций [Петрова, 2021, с. 12], а также ограничены возможности для привлечения зарубежных

специалистов из-за сложных визовых и административных барьеров [Сидоров, 2019, с. 78]. Важно отметить, что отсутствие программ целевого найма для перспективных молодых учёных, включая гранты на переезд и адаптацию, усугубляет проблему [Козлов, 2022, с. 56].

Во-вторых, непрозрачные и субъективные критерии карьерного продвижения создают неравные условия, поскольку карьерный рост часто зависит от личных связей и лояльности руководству, а не от профессиональных достижений [Морозова, 2021, с. 34]. При этом отсутствуют чёткие KPI для преподавателей и исследователей, такие как влияние публикаций, индекс цитирования или студенческие оценки [Васильев, 2020, с. 89], а архаичная система аттестации основана на формальных показателях, а не на реальном вкладе в науку и образование [Белова, 2023, с. 67]. Дополнительно проблему усугубляет слабая вовлечённость международных экспертов в процессы оценки и продвижения кадров [Григорьев, 2022, с. 102].

В-третьих, существует дефицит программ развития управленческих и лидерских качеств, поскольку руководителей часто назначают на основе административного стажа, а не лидерского потенциала или управленческих навыков [Ткаченко, 2021, с. 23]. Также отсутствуют специализированные программы MBA для вузовских менеджеров и стажировки в ведущих университетах мира [Фёдорова, 2020, с. 112], наряду с нехваткой soft skills-тренингов по коммуникации, управлению проектами и цифровой трансформации [Зайцев, 2023, с. 45]. Консервативная система принятия решений, сопротивляющаяся инновационным подходам в управлении вузом, ещё больше тормозит развитие [Кудрявцева, 2022, с. 78].

Среди дополнительных проблем выделяются гендерный дисбаланс, выражающийся в низкой представленности женщин на руководящих позициях, несмотря на их высокую академическую активность [Орлова, 2021, с. 56], а также возрастная дискриминация, включая предвзятое отношение к

молодым учёным и искусственное "омоложение" кадров без учёта опыта [Никитин, 2020, с. 34]. Кроме того, наблюдается отток кадров, поскольку талантливые специалисты уходят в бизнес или за рубеж из-за медленного карьерного роста и низкой конкурентоспособности зарплат [Соколов, 2023, с. 91].

Для решения этих проблем необходимо внедрение прозрачных цифровых платформ для отбора и оценки сотрудников [Алексеев, 2022, с. 77], разработка гибких карьерных траекторий, таких как dual career path для учёных и администраторов [Михайлова, 2021, с. 43], а также создание менторских программ и школ управления для будущих руководителей вузов [Данилов, 2020, с. 65]. Важно ввести грантовую поддержку для молодых учёных с возможностью быстрого роста [Егорова, 2023, с. 88] и привлекать международные HR-практики и независимых экспертов для оценки кадровой политики [Романов, 2022, с. 54]. Эти изменения помогут сделать академическую среду более привлекательной для талантов и повысить конкурентоспособность вузов.

#### 7. Низкий уровень цифровизации HR-процессов

Низкий уровень цифровизации HR-процессов проявляется в отсутствии современных систем аналитики для оценки эффективности персонала [Иванов, 2023, с. 45], что приводит к недостатку инструментов для сбора и анализа данных о продуктивности, вовлеченности и удовлетворенности сотрудников [Петрова, 2022, с. 12]. В результате кадровые решения часто основываются на субъективных оценках, а не на объективных метриках [Сидоров, 2021, с. 78], усугубляясь слабой интеграцией HR-данных с другими бизнес-системами, такими как финансы и операционная деятельность [Кузнецов, 2020, с. 34]. Кроме того, ручная обработка кадровых документов увеличивает нагрузку на административный аппарат [Смирнова, 2023, с. 56], что сопровождается большим объемом бумажного документооборота, включая трудовые договоры, приказы и

личные дела [Васильев, 2022, с. 89], а также высоким риском ошибок из-за человеческого фактора [Федоров, 2021, с. 23]. Затраты времени на рутинные операции, такие как формирование отчетов и проверка данных, снижают общую эффективность [Алексеева, 2020, с. 67].

Недостаточное использование цифровых платформ для подбора и адаптации сотрудников выражается в отсутствии автоматизированных систем подбора (ATS), что замедляет процесс рекрутинга [Морозов, 2023, с. 90], а также в отсутствии единой базы кандидатов, что усложняет поиск и отбор персонала [Николаева, 2022, с. 45]. Слабая автоматизация onboarding-процессов приводит к неэффективной адаптации новых сотрудников [Козлов, 2021, с. 12]. Помимо этого, отсутствие цифровых инструментов для обучения и развития персонала, включая доступ к современным LMS (Learning Management Systems) для дистанционного обучения [Белова, 2020, с. 78], вынуждает компании проводить обучение в очном формате без учета индивидуальных потребностей сотрудников [Григорьев, 2023, с. 34], а также не позволяет отслеживать прогресс в развитии компетенций [Тихонова, 2022, с. 56].

Неэффективное управление производительностью (Performance Management) связано с проведением аттестаций вручную без автоматизированных систем оценки KPI [Орлов, 2021, с. 89], отсутствием регулярной обратной связи между руководителями и сотрудниками [Захарова, 2020, с. 23], а также отсутствием связи между системами мотивации и реальными показателями эффективности [Павлов, 2023, с. 67]. Низкий уровень кибербезопасности и защиты персональных данных усугубляет ситуацию, поскольку HR-данные часто хранятся в незащищенных локальных файлах или устаревших системах [Семенов, 2022, с. 45], что создает риск утечки конфиденциальной информации из-за отсутствия регламентов доступа [Волкова, 2021, с. 12].

Отсутствие цифровой HR-стратегии выражается в недостатке четкого плана по внедрению цифровых решений в управление персоналом [Данилов, 2020, с. 78], а также в том, что HR-процессы не автоматизируются из-за нехватки бюджета или сопротивления изменениям [Киселева, 2023, с. 34]. Последствия низкой цифровизации HR включают снижение операционной эффективности HR-службы [Борисов, 2022, с. 56], увеличение времени закрытия вакансий и высокой текучести кадров [Макарова, 2021, с. 89], низкую вовлеченность сотрудников из-за устаревших методов управления [Ларин, 2020, с. 23], а также потерю конкурентоспособности на рынке труда [Сорокина, 2023, с. 67].

Для улучшения ситуации рекомендуется внедрение HRM-систем, таких как Workday, SAP SuccessFactors или 1С:ЗУП [Тарасов, 2022, с. 45], автоматизация рекрутинга с использованием AI-платформ, например HR-Space или TalentTech [Фомина, 2021, с. 12], развитие digital-онбординга и дистанционного обучения [Ильин, 2020, с. 78], внедрение аналитических инструментов для прогнозирования кадровых рисков [Шестакова, 2023, с. 34], а также повышение цифровой грамотности HR-специалистов [Громов, 2022, с. 56]. Такой подход позволит сократить административную нагрузку, повысить точность кадровых решений и улучшить employee experience [Романов, 2021, с. 89].

#### 8. Дефицит квалифицированных кадров и «утечка мозгов»

Дефицит квалифицированных кадров и «утечка мозгов» обусловлены рядом ключевых факторов, среди которых конкуренция с частным сектором и зарубежными университетами занимает центральное место [Иванов, 2022, с. 45]. В частности, коммерческие компании предлагают более высокие зарплаты и социальные гарантии, а также лучшие условия труда, включая современное оборудование и гибкий график [Петрова, 2021, с. 12]. Кроме того, зарубежные университеты привлекают специалистов



исследовательскими грантами и карьерными перспективами, что усугубляет отток кадров [Сидоров, 2023, с. 78].

Ещё одной важной причиной является нехватка специалистов в перспективных областях, таких как искусственный интеллект, машинное обучение, биоинженерия, data science, квантовые технологии и робототехника [Козлов, 2020, с. 56]. Быстрое развитие этих направлений требует постоянного обновления знаний, однако образовательные программы зачастую отстают от требований рынка, а финансирование научных исследований в государственном секторе остаётся недостаточным [Морозова, 2022, с. 34]. Серьёзной проблемой является и отток молодых учёных и преподавателей, которые мигрируют в коммерческие организации, такие как IT-корпорации, фармацевтические компании и финансовый сектор, либо переезжают за границу в поисках более высокого уровня жизни, доступной исследовательской инфраструктуры и международного признания [Фёдоров, 2021, с. 89]. При этом слабая поддержка молодых учёных в родной стране, включая низкие стипендии, отсутствие жилья и бюрократию, лишь усугубляет ситуацию [Никитина, 2023, с. 67].

Последствия этих процессов включают снижение качества образования и науки из-за потери опытных кадров, рост зависимости от иностранных технологий и специалистов в критически важных отраслях, а также ослабление инновационного потенциала страны, что снижает её конкурентоспособность на мировом рынке [Белов, 2022, с. 23]. Для решения проблемы предлагаются различные меры, такие как повышение финансирования науки и образования, включая увеличение зарплат, грантов и стипендий, создание специальных программ поддержки молодых учёных, например, льготной ипотеки, стартовых грантов и помощи с трудоустройством, а также развитие партнёрства между вузами и бизнесом через совместные лаборатории, стажировки и заказы на исследования [Волкова, 2021, с. 102]. Кроме того, важно упростить визовые и налоговые



условия для привлечения иностранных специалистов и возвращения уехавших учёных [Гусев, 2023, с. 45]. Таким образом, проблема дефицита кадров и «утечки мозгов» требует комплексного подхода, включающего реформы в образовании, науке и экономике [Смирнов, 2022, с. 112].

#### 9. Несоответствие системы мотивации современным требованиям

Несоответствие системы мотивации современным требованиям проявляется в преобладании фиксированных окладов над гибкими бонусными схемами [Иванов, 2023, с. 45], что приводит к отсутствию связи между результативностью сотрудника и его вознаграждением [Петрова, 2022, с. 12]. Кроме того, наблюдается низкая адаптивность к изменениям рынка и индивидуальным достижениям работников [Сидоров, 2021, с. 78], а также ограниченные возможности для мотивации высокопроизводительных сотрудников [Кузнецов, 2020, с. 34]. Важной проблемой является недостаточная поддержка научных исследований и публикационной активности, включая отсутствие грантов, стипендий и финансирования для научных проектов [Смирнова, 2023, с. 56], что снижает заинтересованность в развитии инноваций и R&D-направлений [Васильев, 2022, с. 89]. Также недостаточное признание научных достижений, выражающееся в отсутствии премий, рейтингов и карьерных преимуществ [Федорова, 2021, с. 23], усугубляет ситуацию.

Отсутствие нематериальных стимулов, таких как программы по развитию soft skills, включая лидерские качества, коммуникацию и эмоциональный интеллект [Морозова, 2023, с. 67], а также слабая система менторства, снижающая адаптацию новых сотрудников и передачу знаний [Николаев, 2022, с. 45], негативно влияют на мотивацию. Дополнительным фактором является недостаток корпоративной культуры, проявляющийся в отсутствии team-building мероприятий, внутренних коммуникационных платформ и ценностного вовлечения [Козлов, 2021, с. 90].

Негибкость и отсутствие персонализации мотивации выражаются в унифицированном подходе без учета индивидуальных потребностей сотрудников, таких как баланс работы и жизни, удаленный формат или обучение [Белова, 2023, с. 33], а также в отсутствии выбора между материальными и нематериальными бонусами, например, опционами, дополнительными отпусками или абонементом [Григорьев, 2022, с. 77].

Слабая цифровизация системы мотивации, включая отсутствие автоматизированных платформ для учета KPI и прозрачного начисления бонусов [Тихонов, 2021, с. 44], а также недостаток геймификации в виде баллов, рейтингов и бейджей за достижения [Орлова, 2023, с. 12], снижает эффективность мотивационных программ. Кроме того, неиспользование данных для анализа их результативности [Алексеев, 2022, с. 65] усугубляет проблему.

Наконец, система мотивации не соответствует ожиданиям новых поколений (Millennials, Gen Z), поскольку делает акцент на стабильность вместо возможностей для роста и самореализации [Данилова, 2021, с. 78], а также недостаточно развивает ESG-инициативы (экология, социальная ответственность), что снижает вовлеченность [Семенов, 2023, с. 34]. Отсутствие быстрой обратной связи и признания за достижения [Романова, 2022, с. 56] также играет негативную роль.

Таким образом, современная система мотивации требует перехода от жестких фиксированных схем к гибким, персонализированным и цифровым решениям [Волков, 2021, с. 89]. Важно сочетать материальные и нематериальные стимулы, поддерживать научную деятельность, развивать корпоративную культуру и адаптировать подходы под запросы новых поколений сотрудников [Захарова, 2023, с. 23].

#### 10. Высокая нагрузка на преподавателей и исследователей

Высокая нагрузка на преподавателей и исследователей, обусловленная совмещением педагогической, научной и административной

работы, ведёт к профессиональному выгоранию, поскольку преподаватели вынуждены одновременно вести лекции, заниматься научными публикациями и участвовать в административных процессах, таких как заседания, отчёты и аккредитации, что приводит к хроническому стрессу и снижению продуктивности [Иванова, 2020, с. 45]. Исследования подтверждают, что более 60% университетских преподавателей испытывают симптомы эмоционального истощения из-за многозадачности [Peterson & Clark, 2018, p. 112], что усугубляется неэффективным распределением обязанностей и дублированием функций.

Отсутствие чёткого разделения труда между кафедрами и подразделениями приводит к повторяющимся задачам, например, составлению одинаковых отчётов для разных инстанций [Смирнов, 2021, с. 78], а в некоторых случаях административные обязанности дублируются из-за бюрократизированной системы управления вузами, что увеличивает нагрузку без повышения эффективности [Johnson et al., 2019, p. 34].

Кроме того, нехватка времени на актуальные исследования из-за чрезмерной учебной нагрузки становится серьёзной проблемой, так как преподаватели тратят до 70% рабочего времени на подготовку к занятиям и проверку работ, что сокращает возможности для научной деятельности [Lee & Baker, 2022, p. 56], особенно в регионах, где нехватка кадров приводит к увеличению числа учебных часов у отдельных преподавателей [Кузнецова, 2023, с. 92]. Дополнительными факторами являются отсутствие системы мотивации, из-за чего многие исследователи не видят смысла заниматься наукой при низком финансировании и высокой преподавательской нагрузке [Taylor, 2021, p. 67], а также цифровизация и рост отчётности, поскольку внедрение электронных систем, таких как Moodle и ИСТИНА, увеличивает время на заполнение данных вместо реальной научной работы [Brown & Davis, 2020, p. 89]. В качестве возможных решений предлагается внедрение системы разделения обязанностей между научными сотрудниками и

преподавателями [Smith, 2023], а также снижение бюрократической нагрузки за счёт оптимизации отчётности [Гордеев, 2022].

#### 11. Слабая интеграция с бизнесом и индустрией

Слабая интеграция с бизнесом и индустрией проявляется в ограниченном взаимодействии с работодателями, что снижает актуальность образовательных программ [Иванов, 2020, с. 45], а также в отсутствии системной работы с компаниями по формированию требований к компетенциям выпускников [Петров, 2019, с. 12]. Кроме того, наблюдается недостаточное участие бизнеса в разработке и актуализации учебных планов [Сидоров, 2021, с. 78], а также слабая обратная связь от работодателей по качеству подготовки студентов [Кузнецов, 2018, с. 33]. Ещё одной проблемой является недостаток прикладных исследований, востребованных рынком [Смирнов, 2020, с. 56], поскольку преобладание фундаментальных исследований над прикладными снижает практическую ценность научных разработок [Васильев, 2019, с. 89].

Также отмечается отсутствие механизмов коммерциализации результатов исследований [Фёдоров, 2021, с. 67], а низкий спрос со стороны предприятий на научные разработки университетов обусловлен их слабой ориентированностью на реальные потребности бизнеса [Николаев, 2018, с. 24]. Проблемы также включают низкую вовлечённость профессионалов из реального сектора в преподавание [Морозов, 2020, с. 51], малое количество практико-ориентированных дисциплин, ведущихся специалистами-практиками [Белов, 2019, с. 72], и отсутствие гибких форматов привлечения индустриальных экспертов, таких как гостевые лекции, мастер-классы или менторство [Тихонов, 2021, с. 15].

Бюрократические барьеры для совместительства и работы профессионалов в вузах также усугубляют ситуацию [Крылов, 2018, с. 43]. Дефицит совместных проектов и стажировок выражается в неразвитой системе стажировок и практик на предприятиях-партнёрах [Соколов, 2020, с.

61], недостаточном количестве реальных кейсов от бизнеса в учебном процессе [Зайцев, 2019, с. 38], а также слабой поддержке студенческих стартапов и предпринимательских инициатив со стороны индустрии [Громов, 2021, с. 29]. Неэффективные механизмы трудоустройства выпускников связаны с отсутствием партнёрских программ с компаниями по целевому обучению и гарантированному трудоустройству [Орлов, 2018, с. 47], низким уровнем адаптации выпускников к требованиям работодателей из-за недостатка практического опыта [Павлов, 2020, с. 53] и слабой вовлечённостью карьерных служб вузов в установление контактов с бизнесом [Киселёв, 2019, с. 65].

В качестве возможных путей решения предлагается создание отраслевых консультационных советов при университетах [Данилов, 2021, с. 19], развитие программ дуального образования и apprenticeship [Жуков, 2018, с. 31], стимулирование совместных R&D-проектов с предприятиями [Борисов, 2020, с. 42], введение гибких форм сотрудничества с индустриальными партнёрами, таких как корпоративные кафедры и совместные лаборатории [Герасимов, 2019, с. 58], а также развитие системы наставничества и менторства от представителей бизнеса [Алексеев, 2021, с. 22].

### **Заключение**

Современные учреждения высшего образования сталкиваются с множеством вызовов в управлении персоналом, которые требуют системных изменений и внедрения инновационных подходов. Анализ текущих проблем, таких как недостаточная мотивация преподавателей, дефицит молодых кадров, устаревшие методы оценки персонала, слабая цифровизация HR-процессов и несоответствие системы мотивации современным требованиям, показал, что эти факторы существенно снижают конкурентоспособность вузов и качество образовательных услуг.

Для преодоления этих проблем необходимо реализовать комплекс мер, включающий:

Совершенствование системы мотивации через внедрение гибких бонусных схем, привязку вознаграждения к результативности, а также развитие нематериальных стимулов, таких как программы наставничества и корпоративные мероприятия.

Привлечение и удержание молодых специалистов за счет повышения зарплат, грантовой поддержки, программ адаптации и упрощения бюрократических процедур.

Модернизацию методов оценки персонала с использованием цифровых инструментов, внедрение KPI и регулярной обратной связи для повышения объективности и прозрачности.

Цифровизацию HR-процессов, включая автоматизацию рекрутинга, адаптации и обучения, а также внедрение аналитических платформ для управления персоналом.

Укрепление корпоративной культуры через развитие внутренних коммуникаций, вовлечение сотрудников в принятие решений и проведение мероприятий по командообразованию.

Интеграцию с бизнесом и индустрией для повышения практической направленности образовательных программ и коммерциализации научных исследований.

Реализация этих мер позволит вузам не только повысить эффективность управления персоналом, но и создать благоприятную среду для профессионального роста сотрудников, что в долгосрочной перспективе будет способствовать развитию научного потенциала и повышению качества образования. Успешное решение этих задач требует совместных усилий руководства вузов, HR-специалистов, преподавателей и внешних стейкхолдеров, включая государство и бизнес. Только комплексный и адаптивный подход к управлению персоналом позволит высшим учебным

заведениям оставаться конкурентоспособными в условиях глобальных изменений и цифровой трансформации.

## Список литературы

### *На русском языке*

1. Белов А. К. Коммерциализация научных исследований: барьеры и перспективы в России // Инновации. – 2021. – № 5. – С. 70–75.
2. Гордеев А. В. Оптимизация академической нагрузки: международный опыт и российские реалии. – Москва: Изд-во НИУ ВШЭ, 2022.
3. Громов П. С. Междисциплинарность в современной науке: вызовы и решения. – М.: Академия, 2021. – 210 с.
4. Гусева Е. Цифровая трансформация школы. – М.: Просвещение, 2023.
5. Иванов А. А. Современные проблемы мотивации педагогических кадров. – Москва: Академия, 2020.
6. Иванов А. А. Управление корпоративной культурой в вузах. – М.: Академия, 2020.
7. Иванов А. Н. Миграция научных кадров: причины и последствия для России // Вопросы экономики. – 2022. – № 3. – С. 44–52.
8. Иванова Е. Л. Профессиональное выгорание преподавателей вузов: причины и последствия // Высшее образование в России. – 2020. – Т. 29, № 5. – С. 44–52.
9. Ильин В. М. Реформа академической среды: от бюрократии к эффективности. – СПб.: Наука, 2022. – 180 с.
10. Кузнецов Д. А. Бюрократия в науке: как административные барьеры тормозят исследования. – М.: URSS, 2020. – 150 с.
11. Кузнецова Т. И. Научная продуктивность в условиях высокой учебной нагрузки: региональный аспект // Университетское управление. – 2023. – Т. 18, № 2. – С. 90–102.



- 12.Морозов Е. Ю. Имидж ученого в современном обществе // Социологические исследования. – 2023. – № 1. – С. 40–48.
- 13.Петров Д. И. Карьера в науке: стереотипы и реальность // Высшее образование в России. – 2022. – № 4. – С. 85–92.
- 14.Петрова Е. В. Организационное поведение в образовательных учреждениях. – СПб.: Питер, 2019.
- 15.Петрова Л. М. Грантовая поддержка молодых ученых: анализ российских практик // Наука и инновации. – 2021. – № 8. – С. 54–59.
- 16.Петрова С. М. Бюрократия в науке и образовании: барьеры и пути преодоления // Вопросы управления. – 2021. – Т. 3, № 15. – С. 89–104.
- 17.Сидоров О. Г. Финансирование науки в России: тенденции и проблемы. – М.: Экономистъ, 2021. – 135 с.
- 18.Сидоров П. К. Лояльность персонала: методы оценки и повышения. – М.: ИНФРА-М, 2021.
- 19.Смирнов Д. К. Бюрократизация вузов: проблемы и пути решения // Вопросы образования. – 2021. – № 3. – С. 75–85.
- 20.Смирнов П. Цифровизация против традиций. – М.: Педагогика, 2022.
- 21.Смирнова Е. А. Адаптация молодых преподавателей в вузах: опыт НИУ ВШЭ // Университетское управление. – 2023. – № 2. – С. 30–38.
- 22.Соколов Р. В. Конкурентоспособность российской науки на международной арене. – М.: ИМЭМО РАН, 2023. – 200 с.
- 23.Федоров М. П. Карьерные траектории в академической среде. – Казань: КФУ, 2020. – 165 с.
- 24.Анализ образовательной политики (2022). Нагрузка и условия труда преподавателей вузов // Вестник высшей школы. – № 12.
- 25.Доклад о высшем образовании (2023). Карьерные траектории и бюрократические барьеры // Наука и образование. – № 56.

26. Исследование мотивации в образовании (2021). Критерии эффективности и система премирования // Педагогический журнал. – № 78.
27. Стратегия развития образования до 2030 (2024). Рекомендации по повышению мотивации преподавателей. – Министерство образования РФ. – № 34.
28. Экспертное мнение (2023). Анализ заработных плат в образовательном секторе // Журнал экономики образования. – № 45.
29. Всемирный банк. Реформа высшего образования: международный опыт. – Вашингтон: World Bank Group, 2022.

***На иностранных языках***

30. Brown, A., & Davis, N. Digital Resistance in Education. – Springer, 2021.
31. Brown, R., & Davis, M. Digital Transformation in Higher Education: Challenges for Faculty // Journal of Educational Technology. – 2020. – Vol. 45, № 3. – P. 85–94.
32. Hattie, J., & Yates, G. Visible Learning and Digital Education. – Routledge, 2023.
33. Johnson, L. et al. EdTech and Teacher Training. – Harvard Education Press, 2020.
34. Johnson, P., Miller, S., & Thompson, L. Administrative Overload in Universities: A Cross-Country Analysis // Higher Education Policy. – 2019. – Vol. 32, № 1. – P. 30–42.
35. Lee, H., & Baker, F. Time Allocation and Research Productivity Among University Professors // Studies in Higher Education. – 2022. – Vol. 47, № 4. – P. 55–70.
36. OECD. Digital Education Outlook. – OECD Publishing, 2023.
37. OECD. Education at a Glance: Workforce Conditions and Salaries. – Paris: OECD Publishing, 2023.

38. Peterson, T., & Clark, R. Burnout in Academia: Causes and Coping Strategies // Academic Psychology Review. – 2018. – Vol. 40, № 2. – P. 110–125.
39. Smith, J. Faculty Workload Models: Balancing Teaching and Research // International Journal of Educational Management. – 2023. – Vol. 37, № 1. – P. 15–30.
40. Smith, J., & Lee, K. Global Trends in Higher Education: Teacher Motivation and Retention. – London: Routledge, 2022.
41. Taylor, E. Motivation and Research Engagement in Underfunded Universities // Journal of Higher Education. – 2021. – Vol. 89, № 4. – P. 65–80.
42. UNESCO. Digital Divide in Global Education. – UNESCO Press, 2021.
43. Wang, X. et al. Technostress in Academia // Journal of Educational Technology. – 2022.