

https://doi.org/10.51176/JESP/issue_9_T10
MPHTI 06.77.01
JEL P46

Теоретические аспекты проектного управления персоналом университетов и климатом в коллективе

Д.Ю. Поленов¹, Г.К. Муханова², С.А. Сатаев³

¹ Казахский национальный университет им. аль-Фараби, ² Казахская Академия труда и социальных отношений,

³ Университет Нархоз

Аннотация

В настоящее время в Республике Казахстан усиливается интерес к проектному менеджменту и проектному подходу к управлению образовательными учреждениями. Однако ввиду новизны этого подхода с его основными теоретическими и практическими подходами знакомы не все, в том числе и менеджмент с сотрудниками образовательных учреждений. На сегодняшний день стала весьма очевидной и понятной проблема несоответствия подходов к управлению образовательными учреждениями тем реалиям, которых ожидает общество от школ, колледжей, университетов.

Цель исследования, проведенного в данной статье, заключается в рассмотрении теоретических и практических аспектов применения подходов проектного управления к управлению персоналом образовательных учреждений и определении уровня осведомленности о проектном подходе.

В качестве метода исследования для достижения поставленных целей в данной статье был выбран общелогический метод анализа со сбором количественных данных.

Результаты проведенного количественного исследования работников образовательных учреждений позволяют сделать вывод о том, что не все работники образовательной сферы осведомлены о преимуществах проектного подхода к управлению персоналом университетов, что, вероятнее всего, может сказываться и на эффективности самих организаций образования, а также о том, что принцип коллективного подхода к управлению персоналом может послужить драйвером для поднятия уровня качества предоставляемых образовательных услуг посредством большей вовлеченности работников университета.

Ключевые слова: образование, управление персоналом, университеты, проектное управление.

Командадағы университеттік қызмет және климатты жобаларды басқарудың теориялық аспектілері

Түйін

Қазіргі уақытта Қазақстан Республикасында жобаларды және білім беру ұйымдарын басқарудың жобалық тәсіліне деген қызығушылық артып келеді. Алайда, бұл тәсілдің жаңашылдығына байланысты, оның негізгі теориялық және практикалық тәсілдерімен, соның ішінде білім беру орындарының қызметкерлерін басқару әлі де таныс емес. Бүгінгі таңда білім беру ұйымдарын басқару тәсілдерінің қоғам мектептерден, колледждерден және университеттерден күтетін жағдайларға сәйкес келмейтін проблемалары айқын және түсінікті болды.

Осы мақалада жүргізілген зерттеудің мақсаты – білім беру ұйымдары персоналдарын басқаруда жобалық менеджмент тәсілдерін қолданудың теориялық және практикалық аспектілерін қарастыру және жобалық тәсіл туралы хабардарлық деңгейін анықтау.

Мақаладағы мақсаттарға жету үшін зерттеу әдісі ретінде деректерді жинау арқылы жалпы логиканың талдау әдісі таңдалды.

Білім беру ұйымдары қызметкерлерін сандық зерттеудің нәтижелері білім беру ұйымдары қызметкерлерінің барлығы университеттік персоналды басқарудағы жобалық тәсілдің артықшылықтары туралы білмейді деген қорытынды жасауға мүмкіндік береді, бұл білім беру ұйымдарының тиімділігіне әсер етуі мүмкін. Персоналды басқарудағы ұжымдық жобалық қағидат университет қызметкерлерін көбірек тарту арқылы ұсынылатын білім беру қызметтерінің деңгейін жоғарылатудың драйвері бола алады.

Түйін сөздер: білім беру, персоналды басқару, университеттер, жобалық басқару.

Theoretical aspects of project management of university staff and climate in the team

Abstract

Currently, the Republic of Kazakhstan is increasing interest in project management and the project approach to the management of educational institutions. However, due to the novelty of this approach, not everyone is familiar with its basic theoretical and practical approaches, including management with employees of educational institutions. Today, the problem of inconsistent approaches to managing educational institutions with the realities that society expects from schools, colleges, and universities has become very obvious and understandable.

The purpose of the study conducted in this article is to consider the theoretical and practical aspects of the application of project management approaches to the personnel management of educational institutions and determine the level of awareness of the project approach.

As a research method to achieve the goals in this article, a round-robin analysis method with the collection of quantitative data was chosen.

The results of a quantitative study of employees of educational institutions allow us to conclude that not all educational workers are aware of the benefits of a project-based approach to university personnel management, which is likely to affect the effectiveness of educational organizations themselves, as well as to conclude that that the

principle of a collective project approach to personnel management can serve as a driver for raising the level of quality of educational services provided means of greater involvement of university employees.

Key words: education, personnel management, universities, project management.

Введение

До недавнего времени ученые всего мира, в том числе и таких передовых стран в области образования, как Великобритания и США, уделяли мало внимания управлению персоналом. Однако, в 1980-х годах ситуация изменилась и в современном обществе не только регулирующие органы способны предъявлять новые требования к повышению эффективности деятельности высших учебных заведений и их конкурентоспособности как на национальном рынке образовательной сферы, так и на международном, но и само сообщество заставляет это делать, поскольку конкуренция за каждого потенциального абитуриента или слушателя программ возрастает с каждым днем. Динамика рождаемости, конечно, тоже является немаловажным фактором в этом вопросе. В настоящее время перед университетами стоят очень ответственные задачи, часть из которых зачастую может быть связана с интернационализацией, с участием в международных проектах, привлечении работодателей и бизнес-среды к участию в жизни образовательных учреждений, в том числе и на этапе планирования образовательных программ. В рамках этих задач невозможно недооценивать роль человеческого потенциала самих университетов и процесс управления их эффективностью, мотивацией в процессе достижения поставленных задач регуляторами, сообществом и самими университетами. Не утихают обсуждения и вокруг исследования, недавно завершено в четырнадцати университетах. Ученые часто изучают изменения в управлении вузами, исследуя различия в численности академического/административного персонала или распределения расходов между этими двумя типами университетского персонала. Несмотря на общее предположение о том, что академический орган представляет собой ключевой компонент вузов, с середины двадцатого века административные ресурсы конкурируют и порой опережают академические ресурсы. Это было явной тенденцией в США в конце 90-х годов двадцатого века. Данные Агентства по статистике высшего образования (HESA, Великобритания) показывают, что в 2000-х годах число менеджеров увеличилось почти вдвое быстрее, чем число ученых, то есть общая доля профессионального и административного пер-

сонала уже превысила численность академического персонала. По результатам этого исследования было обнаружено, что по-прежнему существуют значительные различия в поведении кадровых служб образовательных учреждений, подходы в работе у которых имеют различия между собой. Не отрицается и тот факт, что подходы, работающие в университете одной страны, могут быть легко применимы к подходам другой страны. Кроме того, все это еще говорит и о том, что, хотя большее признание могла получить важности функции кадровых ресурсов в университетах (и что можно было бы предположить, что она играет более важную роль в стратегическом планировании), это необязательно привело бы к увеличению роли отделов человеческих ресурсов как таковых.

Методология

Качественное обучение имеет большое значение для результата обучения слушателей и обучающихся. Но сам процесс повышения качества преподавания ставит перед высшими учебными заведениями целый ряд проблем в то время, когда сектор высшего образования испытывает давление со стороны разных стейкхолдеров. Образовательным учреждениям необходимо, чтобы образование, которое они предлагают, соответствовало ожиданиям студентов и требованиям работодателей как сегодня, так и в ближайшем будущем, чтобы иметь возможность обеспечить эффективность своих выпускников на рынке. Тем не менее, высшие учебные заведения – это сложные организации, в которых видение и стратегия всего учебного заведения должны быть согласованы с практикой снизу вверх и инновациями в преподавании и обучении. Между тем, не имея понимания на уровне профессорско-преподавательского состава и не учитывая их мнение будет очень сложно достигать глобальных целей. Развитие институтов как эффективных учебных сообществ, в которых разрабатываются и распространяются отличные педагогические практики, также требует лидерства, сотрудничества и путей преодоления напряженности между новаторами и теми, кто не хочет перемен [10]. В Республике Казахстан достаточно важным является вопрос системного исследования персонала высшей школы с точки зрения проектного управления в различных проек-

циях. В данной статье в качестве ключевых методик исследования нами был применен количественный анализ, который включает четкие математические и статистические модели, что позволяет в результате исследования получить транспарентные количественные значения изучаемых показателей. Были также использованы стандартизированные формы интервью в виде личного опроса с перенесением его результатов на интервью-формуляр, телефонного опроса с применением метода самозаполнения. Упомянутые методы, применяемые в исследовании, базировались на использовании разработанных формуляров анкет с четко выверенными в соответствии с логикой исследования формулировками вопросов, порядком и очередностью их следования, что позволяет максимизировать коэффициент сопоставимости полученных данных.

Образовательные учреждения видятся как пластичные искусственные системы, являющиеся продуктом рациональной деятельности управленца. Инновации рассматриваются как изменения, не имеющие объективных последствий, не зависящих от деятельности менеджера. Не учитывается природа вуза как организации особого типа, игнорируется рассмотрение проблем внедрения новых систем управления с учетом природы организаций. Если не учитывать организационную специфику вуза, можно и в самом деле счесть очевидными утверждения, что инновации в обязательном порядке ведут к организационному развитию; что цель при правильной реализации обязательно даст ожидаемый результат; что качество инновационного проекта обеспечивает успешность инновации; что сопротивляются инновациям те сотрудники, которые не могут или не хотят перестраиваться (прежде всего сотрудники предпенсионного и пенсионного возраста, а также малоквалифицированные и не ориентированные на карьерный успех) [22].

Не только в Казахстане, но и в европейских странах имеется проблема с наличием открытых данных по образовательной сфере, в том числе по средней заработной плате педагогических и административных работников, соотношению местных кадров с иностранцами и многих других показателей, способных так или иначе отражать текущую ситуацию изнутри. Отправная точка заключается в том, что в некоторых вузах имеются проблемы в коммуникации между администрацией и рядовыми работниками, в том числе приводящие к отсутствию мотива-

ции к труду, а также из-за отсутствия проверенных данных. Это повышает целесообразность исследования с рассмотрением гипотезы о позитивном влиянии или анализе опыта проектного управления, применяемого к персоналу в образовательных учреждениях. Данное исследование было разработано и проведено для устранения упомянутых проблем и направлено на частичное устранение пробелов в информации по внутренней жизни образовательных учреждений.

Гипотеза. Применяемый образовательными учреждениями подход к управлению персоналом университетов, включая профессорско-преподавательский и административно-управленческий персонал, имеет свои явные недостатки, которые проявляются зачастую в недостаточной мотивации к выполнению своих должностных обязанностей и собственного развития. Именно недостаточность мотивации к саморазвитию потенциально приводит к снижению эффективности деятельности и, как следствие, к качеству подготовки обучающихся образовательных учреждений. Современные подходы к управлению персоналом, в частности проектный подход, потенциально способны к совершенствованию системы мотивации и вовлеченности персонала в саморазвитие, а в долгосрочной перспективе – к привлечению всех участников к управлению образовательными учреждениями. Доля административных работников в частных образовательных учреждениях меньше, чем в государственных.

Инструментарий исследования. Для проведения количественного анализа, который в последствии может быть интерпретирован заинтересованными лицами, анкеты были разработаны авторами статьи совместно с независимым социологическим агентством.

Выборка. По результатам проведения полевых работ исследования был опрошен 1581 работник, являющийся штатным сотрудником университета. Выборка именно штатных работников университетов была обусловлена необходимостью обеспечения объективности рассматриваемых данных, потому что не всегда работники-совместители находятся в равных условиях, в том числе и по заработной плате, со штатными работниками вузов. В ходе опроса были опрошены представители национальных, государственных, международных и частных университетов, институтов и академий Республики Казахстан. Выбор такого широкого профиля респондентов по формам собственности

университетов был обоснован спецификой работы и принципами систем оплаты труда и мотивации в каждом из них, поскольку в настоящее время не для кого не секрет, что зачастую уровень оплаты труда и мотивации в университетах различных форм собственности значительно отличается друг от друга. Так, например, существует мнение, что уровень заработных плат в частных образовательных организациях выше, чем в государственных.

Для определения количества работников (размера выборки), которое необходимо опросить, чтобы обеспечить релевантность исследования, используется следующая формула (1):

$$n = G \cdot \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{c^2}$$

где n – объем/размер выборки из генеральной совокупности; G – генеральная совокупность; Z – Z оценка – стандартное отклонение; p – процент интересующихся респондентов; c – доверительный интервал; Z - оценка (стандартное отклонение) при доверительном интервале 95% равняется 1,96; p - считаем, как потенциально 50% ответов будут получены из всех отправленных опросников с доверительным интервалом 4.87.

$$n = 38275 \cdot \frac{1,96^2 \cdot (0,5) \cdot (1 - 0,5)}{4,87^2} = 38275 \cdot \frac{3,8416 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{23,7169} = 38275 \cdot \frac{0,9604}{23,7169} = 38275 \cdot 0,0404943 = 1549,9$$

Таким образом, для обеспечения релевантности исследования, используя данные из открытых источников по генеральной совокупности педагогических работников образовательных учреждений, минимально допустимым количеством для опроса будут 1550 человек. Однако, учитывая тот факт, что в опросе примут участие и административные работники, которые по совместительству являются педагогами, количество людей, привлеченных к опросу, может быть увеличено.

Результаты исследования

В социологическом исследовании по оценке текущего состояния управления персоналом в вузах Республики Казахстан принял участие 1581 работник. Информация о распределении респондентов по статусу образовательных учреждений в таблице 1.

Наибольшее количество опрошенных в ходе настоящего опроса, как видно из таблицы, работают в национальных вузах (667 респондентов или 42,9%). Далее, по количеству опрошенных располагаются работники образовательных организаций с акционерной и частной формой собственности с результатами 23,9% и 22,9% соответственно.

Таблица 1 – Распределение респондентов по статусу вузов, в которых они работают

Статус вуза	n, чел.	%
		1581
Государственный	145	9,2
Частный	362	22,9
Национальный	667	42,2
Акционерное общество	378	23,9
Другое / Затрудняюсь ответить	28	1,8

Примечание – Составлено авторами на основе собственного исследования.

В опросе приняли участие работники вузов в возрасте от 23 до 70 лет, средний возраст опрошенных при этом составляет 42,2 года. Социально-демографические харак-

теристики, включающие в себя гендер, возрастные группы, должностной статус и стаж работы участников опроса представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Социально-демографические характеристики респондентов

		Всего	п, чел.	%
		1581	100	
Гендер	Мужчины		508	32,1
	Женщины		1073	67,9
Возрастные группы	До 30 лет		305	19,3
	30-39 лет		449	28,4
	40-49 лет		319	20,2
	50-59 лет		334	21,1
	60 лет и старше		174	11,0
Должностной статус	Преподаватель		580	36,7
	Профессор		232	14,7
	Доцент		479	30,3
	Административный персонал (работник вспомогательных в учебном процессе подразделений и др.)		289	18,3
Стаж работы	До 5 лет		289	18,3
	5-9 лет		247	15,6
	10-19 лет		378	23,9
	20 лет и больше		536	33,9
	Не ответили		131	8,3
Примечание – Составлено авторами на основе собственного исследования.				

Для обеспечения объективности и адекватности данных опросом были охвачены все социальные группы в разрезе гендера (32,1% мужчин и 67,9% женщин), возрастных групп, должностного статуса и стажа работы. Стаж работников участников исследования составляет от 1 года до 46 лет, среднее значение стажа работы – 15,9 лет. Значительная часть участников опроса (33,9%) проработали в вузе 20 лет и более. Также опросом охвачены различные группы работников вузов по должностному статусу: профессора, доценты, преподаватели различных категорий и административный персонал.

Социально-демографические характеристики, приведенные в данном разделе, свидетельствуют, что опросом охвачены различные социальные группы ППС, работающие в различных по статусу вузах. Таким образом, данные представленные по результатам исследования, отражают мнения и оценки различных категорий работников вузов. Одной из особенностей, которую удалось выявить в ходе проведения данного опроса, также является и манера «приветствия нового сотрудника». Многие из опрошенных, стаж работы которых не превышает пяти лет отмечали в своих анкетах в качестве предложений и комментарии, тот факт, что в некоторых университетах эта культура еще недостаточно развития. Однако приветствие нового сотрудника и ввод его в основные направления деятельности подразделения,

в котором он начинает работать, а также глобальных целях университета имеет большое значение на этапе начала карьеры в этой организации. В мире эта практика называется «welcome letter» и подразумевает под собой предоставление новому работнику сведений об организации, его непосредственном руководителе, условиях и организации трудовых отношений и прочие дополнительные сведения, которые работодатель пожелает включить в эту коммуникацию. Ориентация сотрудника, вновь приступающего к работе в коллективе, формирует основу для длительных, успешных трудовых отношений, и в этом отдел человеческих ресурсов, сам подход, в том числе проектного управления, может сыграть значительную роль [11].

В открытых источниках интернета можно найти информацию о небольшом количестве исследований, проведенных и европейскими учеными в этом направлении, а именно о соотношениях в университете количества административных работников и академических.

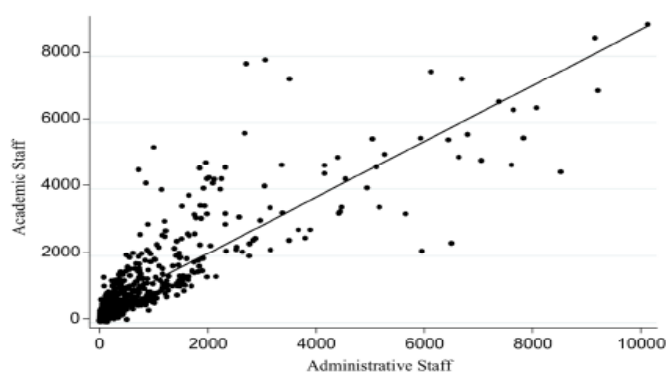
В практике отсутствуют конкретные рекомендации по соотношению количества административных и академических работников. Это соотношение каждая образовательная организация определяет для себя самостоятельно. Зачастую государственными регулирующими органами, особенно на постсоветском пространстве, остается регулируемой норма по отношению количества

преподавателей к количеству студентов. Но в западных странах уже отказались от регулирования этого соотношения на законодательном уровне в рамках управленческой свободы университетов. Однако не стоит забывать, что зачастую административные работники выполняют немалый спектр работы, связанных с поддержкой не только деятельности академического персонала, но и образовательных учреждений в целом. Каким же образом можно повышать эффективность первого и второго типа персонала? На наш взгляд, одним из таких принципов, которые можно использовать, является проектный подход к управлению деятельностью. Самым простым и распространенным способом во внедрении и поддержке деятельности проектного управления в организациях является Свод знаний по управлению проектами (PMBOOK). PMBOOK представляет собой сумму профессиональных знаний по управлению проектами [9].

Увеличение числа студентов зачастую будет оказывать влияние на оперативные потребности и эффективное управление.

Поскольку вузы больше не могут полагаться на государственное финансирование, они могут создавать соответствующие службы внутри своей структуры для повышения своей способности конкурировать за альтернативные источники финансирования, среди которых связи с общественностью, активная работа с выпускниками, желающими стать меценатами и другие направления.

Сегодня мы работаем на очень динамичном рынке. Независимо от того, говорим ли мы о технологиях, учебных программах, отношении и поведении работников и студентов, политике правительства или внешних делах, все меняется очень быстро. К примеру, никто не мог предугадать, что ситуация с COVID-19 внесет корректив в деятельность образовательных учреждений. И те образовательные учреждения, которые оказались не готовыми к гибкому принятию управленческих решений, в настоящее время несут не только репутационные издержки, но и финансовые. Управление изменениями, в том числе и при работе с персоналом, должно являться ключевым направлением в деятельности организации.



Примечание – Источник [8].

Рисунок 1 – Количество административного и академического персонала в вузах Европы и США

Одним из способов эффективного подхода к управлению является, как уже было ранее отмечено проектный подход в управлении. Для определения степени использования проектного подхода в управлении деятельностью организаций высшего образования следует обратить внимание на результаты опроса, приведенные в таблице 3.

Анализ в разрезе статуса вузов показал, что ответы о проектном подходе к управлению персоналом чаще распространены

среди работников акционерных и частных образовательных учреждений. Работники государственных вузов чаще отмечали ответы «управление направлено на конкретную личность персонала, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны». Ответы «осуществление управленческих воздействий на персонал базируется на власти, дисциплине и взысканиях» значительно чаще распространены среди сотрудников национальных вузов. Моральный климат в организации описан в таблице 4.

Таблица 3 – Результаты анализа применяемых управленческих подходов

Всего	п, чел.	%
	1581	100
Осуществление управленческих воздействий на персонал базируется на власти, дисциплине и взысканиях	639	40,4
Проектный подход к управлению персоналом	275	17,4
Управление сосредоточено в руках конкретного узкого круга людей, принимающих решения, но зачастую не владеющих ситуацией «на местах»	261	16,5
Управляющее воздействие на персонал осуществляется на основе использования экономических законов и категорий	44	2,8
Затрудняюсь ответить	364	23,0
Примечание – Составлено авторами на основе собственного исследования.		

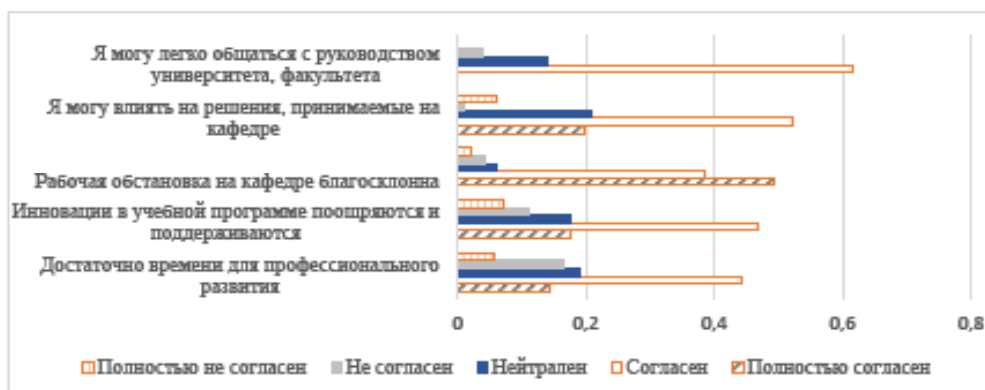
Таблица 4 – Результаты анализа степени влияния респондентов на принимаемые решения

	Ответ	п, чел.	%
		1581	100
Я могу легко общаться с руководством университета, факультета	Полностью согласен	327	20,7
	Согласен	974	61,6
	Нейтрален	221	14,0
	Не согласен	59	3,7
Рабочая обстановка на кафедре благосклонна	Полностью согласен	778	49,2
	Согласен	607	38,4
	Нейтрален	94	5,9
	Не согласен	68	4,3
	Полностью не согласен	34	2,2
Я могу влиять на решения, принимаемые на кафедре	Полностью согласен	312	19,7
	Согласен	828	52,4
	Нейтрален	330	20,9
	Не согласен	15	0,9
	Полностью не согласен	96	6,1
Достаточно времени для профессионального развития	Полностью согласен	226	14,3
	Согласен	703	44,5
	Нейтрален	301	19,0
	Не согласен	260	16,4
	Полностью не согласен	91	5,8
Инновации в учебной программе поощряются и поддерживаются	Полностью согласен	276	17,5
	Согласен	741	46,9
	Нейтрален	276	17,5
	Не согласен	176	11,1
	Полностью не согласен	112	7,1
Примечание – Составлено авторами на основе собственного исследования.			

Ответы были проанализированы и на основе полученных данных была построена диаграмма (рисунок 2).

Исследование показало, что в вузах страны наиболее распространено осуществление управленческих воздействий на персонал, основанных на власти, дисциплине

и взысканиях, об этом отметили 40,4% участников опроса, данные представлены на рисунке 2. О проектном подходе в управлении персоналом отметили 17,4% респондентов. Немалая часть (23%) затруднились ответить на вопрос «Какой подход в управлении персоналом практикуется в вашем вузе?» (рисунок 2).



Примечание – Составлено авторами на основе таблицы 4.

Рисунок 2 – Диаграмма ответов на поставленные вопросы

Отдельные респонденты отметили следующее:

- скорее сочетание вышеуказанных;
- одним человеком могут выполняться разные виды деятельности, поэтому применяется комбинация подходов в зависимости от выполняемых функций, есть и основная работа, где используются и экономические законы, и выполняются проекты, и поощрения и взыскания и т.д.;
- процессный подход в сочетании с дисциплинарными практиками;
- управление направлено на извлечение личных материальных благ.

Обучение работников также является одинаково важным для всех уровней; прямо сверху вниз по иерархии. Эффективное постоянное обучение и развитие гарантируют успех сотрудников в их текущей роли. Эффективное обучение, которое предусматривается проектным менеджментом, и развитие сотрудников гарантируют, что сотрудники готовы к следующему продвижению по службе или горизонтальному перемещению. Их планирование преемственности для каждой должности зависит от обучения и развития. Повышение квалификации персонала относится к широкому кругу мероприятий, которые улучшают знания, навыки и умения сотрудников, ведущие к улучшению их способности выполнять свою работу. Повышение квалификации работников включает в себя три основных направления в университетской системе, а именно личность, отдел и команда, и сам университет. Калибр и самоотверженность сотрудников университета, как академических, так и административных, имеют решающее значение для его успеха. Для достижения профиля персонала,

соответствующего его миссии и потребностям, университет должен поддерживать академическое, профессиональное и карьерное развитие своих сотрудников [11].

Как показывают практика и результаты проведенного анализа, освещенного в этой статье, данная проблема имеется не только на территории Российской Федерации, но и в странах Центральной Азии, многие из которых когда-то входили в состав Советского Союза. При этом уровень качества подготовки выпускников профессионально-технических учреждений Советского Союза был гораздо выше, чем имеющийся сейчас. В отечественной истории и практике профобразования имела очень стройная структура подготовки специалистов. Трехступенчатое профобразование гарантировало поступление в вузы лиц, обладающих либо профессиональным образованием, либо опытом работы по соответствующей специальности [1].

С чем же может быть связана данная проблема? На наш взгляд проблема может заключаться в погоне учебных заведений за контингентом обучающихся, как следствие, приводящей к увеличению прибыльности и снижающей само качество подготовки специалистов. Немаловажным фактором на сегодняшний день в образовательной сфере остается уровень подготовки самих преподавателей, которые идут в эту профессию не по призыву и не потому, что им нравится работать с людьми, узнавать что-то новое и делиться этими знаниями с остальными, а лишь временно, в поисках другой работы.

Требования современной экономики знаний и эволюции знаний BMode2 рекомендуют все больше объединяться в сеть или своего рода глобализованную систему,

чтобы университеты различных материков, стран и городов чувствовали поддержку и идентичность с другими, и снизить разрыв в различных отраслях между университетами Европы и Азии [7].

Заключение

Отделы человеческих ресурсов, зачастую отвечающие за планирование, разработку, внедрение, поддержание и администрирование компенсационной программы, должны обеспечивать поддержку глобальной цели университета. При разработке и работе с компенсационной системой в ней должны по возможности учитываться многие факторы, начиная от квалификации непосредственного работника и заканчивая его профессиональными знаниями в той или иной сфере, которая является стратегической не только для него самого, но и может быть таковой для самого университета. Отделы человеческих ресурсов должны являться держателем процесса по разработке, управлению и поддержке программ льгот для сотрудников университета. В администрации университета студенты должны являться наиболее важным моментом, который нужно учитывать во всех вопросах деятельности организации образования, а также заботиться о них. Это те две категории, на кого легко влияет внешняя среда. Таким образом, на каждом этапе они нуждаются в руководстве наставников. Чтобы удовлетворить эти требования, разрабатываются определенного уровня пособия и инструкции как для работников, так и для студентов и слушателей программ вуза. Все известные в настоящее время стратегии управления персоналом зачастую включают в себя обширную систему методов и приемов, характерной чертой которых является долгосрочность их применения. Данная мера вызвана необходимостью изменения психологических установок, мотивации, системы оплаты труда и других параметров, а также потребностью соблюдения четкой взаимосвязи с общей стратегией развития образовательного учреждения или образовательного рынка, в целом. Проектное управление персоналом и некоторые из его основ, приведенные в данной статье, отражают его очевидные преимущества, используя которые можно повысить эффективность самого персонала. Рассматривая проектное управление персоналом в сочетании с такими механизмами, как например, Key Performance Indicator (KPI) можно разработать четкую систему числовых показателей деятельности как образовательного учреждения, так и его

отдельных структурных подразделений и работников.

Список использованных источников

1. Анфимова А.Ю. Актуальные проблемы современного профессионального образования // Всероссийская научная конференция с международным участием «Модернизация системы отечественного образования», 2012
2. Бугайчук К.Л. Массовые открытые дистанционные курсы: история, типология, перспективы // Высшее образование в России. - 2013. - № 3. - С. 148-155
3. Ilieva Tanya. Surprising Facts About Online Education // <https://www.vedamo.com/knowledge/online-education-facts/>
4. Программа развития ООН – Отчеты о человеческом развитии. <http://hdr.undp.org>
5. Данные индекса человеческого развития 2017 – Отчеты о человеческом развитии. <http://hdr.undp.org>
6. Knott Gillian, Crane Linda, Heslop Ian, Glass Beverley D. Training and Support of Sessional Staff to Improve Quality of Teaching and Learning at Universities. American journal of Pharmaceutical education. Am J Pharm Educ. 2015 Jun 25; 79(5): 72.
7. Christopher D. Hammond. Dynamics of higher education research collaboration and regional integration in Northeast Asia: a study of the A3 Foresight Program. Higher Education Journal, 2019 Feb 7.
8. Baltaru Roxana-Diana, Soysal Yasemin Nuhoglu. Administrators in higher education: organizational expansion in a transforming institution. Higher Education Journal, 2018, 76:213-229.
9. Интернет-источник Википедия <https://ru.wikipedia.org/>
10. Fostering Quality Teaching in Higher Education: Policies and Practices. Institutional Management in Higher Education, September, 2012.
11. Puna B.K., Jaglan R.S., Dr. Teena. Human Resource Management in the University System. University Administration and System in India, 2012, p. 295-303.
12. Байтасов Р. Управление образовательным учреждением. Литагент Ридеро, 2017.
13. Denton Steve. A Practical Guide to University and College Management 1st Edition. Routledge, 2009.
14. Dr. J. Mark Munoz. Strategies for University Management. Business Expert Press, LLC, 2016.
15. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров. - М.: Эксмо, 2012.
16. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник для бакалавров. - М.: Юрайт, 2014.
17. Седова О.Л., Архипова Н.И., Назайкинский С.В. Современные проблемы управления персоналом. - Изд. «Проспект», 2018.
18. Панферова Н.Н. Управление в системе образования: Учебное пособие. - М.: Феникс, 2010.

19. Анисовец Т. А. Экономика образования и образовательного учреждения: учебно-методическое пособие. - СПб., 2012.
20. Фрумин И. Д., Болотов В. А., Косарецкий С. Г., Мерцалова Т. А., Тимкова Т. В. Открытость образования: разные взгляды — общие ценности. - М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2013.
21. Preedy Margaret, Glatter Ron, Levacic Rosalind. Educational Management: Strategy, Quality and Resources. Open Univ Pr, 1997
22. Иванова Н.Л., Попова Е.П. Профессионалы и проблема внедрения инноваций в вузе // Вопросы образования. - 2017. - №1. - С. 184-206.

References

1. Anfimova A.Yu. Actual problems of modern professional education // All-Russian Scientific Conference with international participation "Modernization of the system of national education", 2012. (in Russ.).
2. Bugaychuk K.L. (2013) Massive open distance courses: history, typology, prospects // Higher education in Russia. Number 3. S. 148-155. (in Russ.).
3. Ilieva Tanya. Surprising Facts About Online Education // <https://www.vedamo.com/knowledge/online-education-facts/>
4. UN Development Program - Human Development Reports. <http://hdr.undp.org>
5. 2017 Human Development Index Data - Human Development Reports. <http://hdr.undp.org>
6. Knott Gillian, Crane Linda, Heslop Ian, Glass Beverley D.. Training and Support of Sessional Staff to Improve Quality of Teaching and Learning at Universities. American journal of pharmaceutical education. Am J Pharm Educ. 2015 Jun 25; 79 (5): 72.
7. Christopher D. Hammond - Dynamics of higher education research collaboration and regional integration in Northeast Asia: a study of the A3 Foresight Program. Higher Education Journal, 2019 Feb 7.
8. Baltaru Roxana-Diana, SoysaYasemin Nuhoğlu I. Administrators in higher education: organizational expansion in a transforming institution. Higher Education Journal, 2018, 76: 213-229.

9. Internet source Wikipedia <https://ru.wikipedia.org/>

10. Fostering Quality Teaching in Higher Education: Policies and Practices. Institutional Management in Higher Education, September, 2012.
11. Puna B.K., Jaglan R.S., Dr. Teena. (2012) Human Resource Management in the University System. University Administration and System in India, p. 295-303.
12. Baitasov R. (2017) Management of an educational institution. Litagent Ridero. (in Russ.).
13. Steve Denton. (2009) A Practical Guide to University and College Management 1st Edition. Routledge.
14. Dr. J. Mark Munoz. (2016) Strategies for University Management. Business Expert Press, LLC.
15. Spivak V.A. (2012) HR management for managers. M.: Eksmo. (in Russ.).
16. Bazarov T.Yu. (2014) Psychology of personnel management. Theory and practice. Textbook for bachelors. M.: Yurayt. (in Russ.).
17. Sedova O.L. Arkhipova N.I., Nazaikinsky S.V. (2018) Modern problems of personnel management. Monograph. Prospect Publishing House. (in Russ.).
18. Panferova N.N. (2010) Management in the education system. Tutorial. Phoenix. (in Russ.).
19. Anisovets T. A. (2012) Economics of education and educational institution: teaching aid. St. Petersburg: Operational Printing Department of the Higher School of Economics - St. Petersburg. (in Russ.).
20. Frumin I. D., Bolotov V. A., Kosaretsky S. G., Mertsalova T. A., Timkova T. V. (2013) Openness of education: different views - common values. M.: HSE Publishing House. (in Russ.).
21. Preedy Margaret, Glatter Ron, Levacic Rosalind. (1997) Educational Management: Strategy, Quality and Resources. Open Univ Pr.
22. Ivanova N.L., Popova E.P. (2017) Professionals and the problem of introducing innovations at the university. Education Issues No. 1, HSE, p. 184-206. Moscow. (in Russ.).

Сведения об авторах

Поленов Д.Ю. - корреспондирующий автор, докторант 3-го курса КазНУ им. аль-Фараби, e-mail: denpolenov@gmail.com, , ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3175-4713>.

Муханова К. - к.э.н., доцент, проректор по науке и международным связям Казахской Академии труда и социальных отношений, ORCID ID: [HTTPS:// 0000-0002-6953-2756](https://0000-0002-6953-2756).

Сатаев С.А. - К.э.н., генеральный директор Экономического колледжа Университета Нархоз, ORCID ID: [HTTPS:// 0000-0003-3673-0032](https://0000-0003-3673-0032)

Information about the authors

D.Y. Polenov - **corresponding author**, 3rd year doctoral student of KazNU named after Al-Farabi, e-mail:denpolenov@gmail.com, , ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-3175-4713>.

K. Mukhanova - Ph.D., candidate of economic Sciences, Associate Professor, Vice-rector for Science and International Relations, Kazakh Academy of Labor and Social Relations0 ORCID ID: [HTTPS:// 0000-0002-6953-2756](https://orcid.org/0000-0002-6953-2756).

S..A. Sataev - candidate of economic Sciences, General director of the College of Economics Narxoz University, ORCID ID: [HTTPS:// 0000-0003-3673-0032](https://orcid.org/0000-0003-3673-0032)

Дата поступления рукописи: 12.03.2020.

Прошла рецензирование: 26.03.2020.

Принято решение о публикации: 10.04.2020.

Received: 12.03.2020.

Reviewed: 26.03.2020.

Accepted: 10.04.2020.

Қарастыруға қабылданды: 12.03.2020.

Рецензиялауды өтті: 26.03.2020.

Жариялауға қабылданды: 10.04.2020.