

2. He, A. Marxist economics and western economics / Aiping He, Zhimin Zhang. – 2016. – 5 с.
3. Xing, L. Nobel master's innovative perspective / Lijuan Xing. – Beijing: China Business Press, 2015. – 12 с.
4. Wang, Z. Modern Western Economics / Zhenxian Wang. – Tianjin: Tianjin Academy of Social Sciences Press, 1997. – 23 с.
5. Shi, P. New economic phenomenon and forecast / Peixin Shi. – Guiyang: Guizhou People's Publishing House, 2001. – 15 с.
6. He Jinhe, editor -in -chief. Concise Economics: Return to Adam Smith's happiness and harmony framework. – Shanghai: Gezhi Publishing House, 2016. – С. 13–18.
7. He, A. Marxist economics and western economics / Aiping He. – 2019. – 11 с.
8. Pan, Y. New compilation of higher education / Yiyuan Pan. – Beijing: Beijing Normal University Press, 2009. – 4 с.
9. Chen, Ch. The scale of educational funding in major countries in the world / Chunji Chen. – 2018. – 12 с.
10. Китайское национальное бюро статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=E0103>. – Дата доступа: 26.02.2023.

(Дата подачі: 28.02.2023 г.)

I. A. Шамардзіна

Беларускі нацыянальны тэхнічны ўніверсітэт, Мінск

Z. M. Гарбылёва

Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт, Мінск

I. Shamardzina

Belarusian National Technical University, Minsk

Z. Harbyleva

Belarus State Economic University, Minsk

УДК 378.08:005.95 (1-87)

ДОСВЕД РАЗВІТЫХ КРАІН СВЕТУ Ў ТЭХНАЛОГІЯХ КІРАВАННЯ ПЕРСАНАЛАМ ВА ЎСТАНОВАХ ВЫШЭЙШАЙ АДУКАЦЫІ

THE EXPERIENCE OF DEVELOPED COUNTRIES IN THE TECHNOLOGIES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION

У артыкуле разглядаецца досвед развітых краін свету ў дачыненні кіравання выкладчыцкага складу вышэйшых адукацыйных устаноў. Разглядаюцца тры накірункі ў тэхналогіях такога кіравання. Адзначана, што праца, якую выконваюць навукоўцы, трансфармуецца ў адпаведнасці з тэндэнцыямі ў сістэмах вышэйшай адукацыі і за іх межамі – змяняецца ў выніку перамен у тэхналогіях выкладання, у фінансаванні вышэйшай адукацыі, а таксама ў прававых і дамоўных асновах працаўладкавання.

Ключавыя словы: вышэйшая адукацыя; вышэйшая навуковая установа; кіраванне персаналам; тэхналогіі; развітыя краіны; якасць.

The article explores the experience of developed countries in relation to the management of the teaching staff of higher educational institutions. There are three directions in such technologies. It is noted that the work performed by scientists is being transformed in accordance with trends in higher education systems and beyond – it is changing as a result of changes in teaching technologies, in the financing of higher education, as well as in the legal and contractual basis of employment.

Keywords: higher education; higher education institution; HR management; technologies; developed countries; quality

У цяперашні час перад вышэйшымі навуковымі ўстановамі (ВНУ) стаюць адказныя задачы, звязаныя з інтэграцыяй у міжнародную адукацыйную прастору, з удзелам у праграмах павышэння канкурэнтаздольнасці, з неабходнасцю адпавядаць патрабаванням маніторынгу эфектыўнасці працы універсітэтаў. У гэтай сувязі цяжка пераацаніць ролю чалавечых рэсурсаў у працэсе павышэння эфектыўнасці адукацыйнай арганізацыі.

Сур'ёзная канкурэнцыя ў акадэмічным асяроддзі прадугледжвае ўдасканаленне кіравання універсітэтам у агуле і кіравання персаналам у прыватнасці. Аснову тэхналогіі кіравання персаналам складае сукупнасць уздзеянняў з боку арганізацыі на яе чалавечыя рэсурсы з мэтай стварэння і падтрымання іх колькасных і якасных характарыстык, неабходных для ажыццяўлення ўсіх відаў дзейнасці ў адпаведнасці з патрабаваннямі ўстановаў адукацыі. На кожным этапе дзейнасць грунтуецца на ўжыванні спецыяльных метадаў, спосабаў, прыёмаў і формаў ўздзеяння на персанал.

У артыкуле праводзіцца спроба сістэмна разгледзець сучасныя тэндэнцыі ў прымяненні разнастайных тэхналогій кіравання персаналам ВНУ у пераважна развітых краінах, бо іх адрознівае высокі ўзровень эканамічнага развіцця, ужывання прасунутых тэхналогій, у тым ліку ў сістэме адукацыі. Іх досвед з'яўляецца цікавым і карысным для далейшага ўжывання ці адаптацыі ў Беларусі.

Асноўная ўвага ў развітых краінах надаецца выкладчыцкаму складу і рэгуляванню, якое закранае менавіта іх. Такім чынам адлюстроўваецца цэнтральная роля прафесарска-выкладчыцкага складу (ПВС) ў вызначэнні якасці выкладання, даследаванняў і іх ўзаемадзеяння. Бінарны падзел паміж акадэмічным і прафесійным персаналам («выкладчыцкі склад»/«faculty» і «персанал»/«staff») у паўночнаамерыканскіх тэрмінах) размываецца шляхам пашырэння партнёрства ў многіх галінах, напрыклад, у паслугах для студэнтаў, кіраванні даследаваннямі, развіцці адукацыі і тэхналогій навучання [1].

Тэхналогіі кіравання персаналам можна падзяліць на 3 асноўныя накірункі: 1) прыцягненне, набор і адбор кадраў ва ўстановы вышэйшай адукацыі; 2) структураванне працы і кар'еры работнікаў вышэйшай адукацыі; 3) заахвочванне працы ў сістэме вышэйшай адукацыі.

Першай асноўнай задачай устаноў з пункту гледжання кіравання чалавечымі рэсурсамі з'яўляецца мабілізацыя чалавечых рэсурсаў, то

бок прыцягненне, набор і адбор персаналу. У многіх сістэмах вышэйшай адукацыі гэтыя рашэнні структураваныя калектыўнымі дагаворамі і нормамі, усталяванымі асацыяцыямі (асацыяцыі вышэйшых навучальных устаноў альбо канферэнцыі рэктараў), ці заканадаўствам аб вышэйшай адукацыі.

Некаторыя працоўныя дагаворы прадугледжваюць пажыццёвую занятасць, а гэта азначае, што наступствы дрэннага адбору персаналу хутчэй за ўсё будуць таннымі з-за абмяжаванасцяў да змяненняў і гнуткасці [2].

Зтым, як склад студэнтаў становіцца ўсё больш разнастайным, навучальныя ўстановы набіраюць прафесійны дапаможны персанал. У брытанскім даследаванні выкарыстоўваліся дадзеныя са 100 брытанскіх універсітэтаў, каб ацаніць, ці паўплывала павелічэнне колькасці прафесійнага дапаможнага персаналу ў пачатку 2000-х гг. на прадукцыйнасць універсітэта. Вынікі паказалі, што павелічэнне суадносін неакадэмічнага персаналу да студэнтаў было звязана з больш высокімі паказчыкамі завяршэння навучання [3].

Высокі ўзровень дыскрымінацыі, фаварытызму, акадэмічнага імбрыдынгу і гендэрнага дысбалансу ў многіх сістэмах паказваюць на тое, што метады найму часта не забяспечваюць роўных магчымасцяў і не ліквідуюць негатыўныя наступствы канфлікту інтарсаў. *Акадэмічны імбрыдынг* – практыка, калі навучальная ўстанова наймае сваіх выпускнікоў на прафесарскую пасаду, рызыкуе выпусціць з-пад увагі больш моцных кандыдатаў з-за межаў навучальнай установы і стварыць інстытуцыйную культуру, неўспрымальную да зменаў. ён таксама прыводзіць да зніжэння прадукцыйнасці даследаванняў [4].

Урады выкарыстоўваюць інфармацыйныя метады для падтрымкі планавання персаналу ўстаноў, аналізу і публікацыі дадзеных аб тэндэнцыях у выбары студэнтамі спецыяльнасцяў і размеркаванні персаналу па напрамках навучання. У Англіі HEFCE прадаставіў інфармацыю аб тэндэнцыях колькасці ПВС разам з тэндэнцыямі колькасці студэнтаў па прадметных абласцях, надаючы асабліваю ўвагу стратэгічна важным і ўразлівым прадметам [5].

Ва ўмовах старэння акадэмічнай працоўнай сілы некаторыя краіны прапанавалі ініцыятывы па прыцягненні маладых талентаў на больш стабільныя пасады (напрыклад, Новая праграма набору лектараў ў Злучаным Каралеўстве ў пачатку 2000-х гг., што прадугледжвала фінансаванне набору, падтрымкі даследаванняў, праграм настаўніцтва і больш лёгкіх навучальных нагузак, і Праграма навуковых кафедраў Канады, накіраваная на стварэнне больш за 2 000 універсітэцкіх даследчых кафедраў).

Некаторыя ўрады вылучаюць мэтавае фінансаванне для павелічэння колькасці жанчын-прафесараў. У фламандскай супольнасці Бельгіі, напрыклад, урад уключыў долю жанчын на навуковых пасадах на ўсіх узроўнях у лік паказчыкаў, якія выкарыстоўваюцца для фінансавання навуковых даследаванняў, у той час як у Нарвегіі ўстановы атрымліваюць дадатковае фінансаванне для прызначэння жанчын-выкладчыкаў [3].

У Вялікабрытаніі Саветы па фінансаванні даследаванняў стварылі падраздзяленне па пытаннях роўнасці не толькі па гендэру ў якасці цэнтральнага рэсурсу для падтрымкі вышэйшых навучальных устаноў у прасоўванні роўнасці ў сектары [5].

Сістэмы вышэйшай адукацыі могуць усталёўваць мінімальныя стандарты, якія датычацца акадэмічных і прафесійных кваліфікацый, неабходных для ўступлення ў акадэмічную прафесію або прасоўвання па ёй. Нідэрланды, напрыклад, усталявалі мэтавыя паказчыкі мінімальнай кваліфікацыі ў дзяржаўных ВНУ: прынамсі 80 % ПВС павінны мець як мінімум ступень магістра [3]. Некаторыя ўрады садзейнічаюць набору замежнага персаналу з патрабаванай кваліфікацыяй ў кароткатэрміновай перспектыве.

Другая асноўная задача устаноў у галіне кіравання чалавечымі рэсурсамі заключаецца ў структураванні рабочай сілы і прасоўванні па службе.

Місіі ВНУ становяцца ўсё больш разнастайнымі, функцыі акадэмічных супрацоўнікаў таксама ўсё больш ускладняюцца: падрыхтоўка будучых спецыялістаў; правядзенне даследаванняў; удзел у міжнародных праектах; супрацоўніцтва з бізнесам, дзяржаўнай службай, сацыяльным і культурным сектарамі; прадастаўленне пастырскай дапамогі і навучанне будучых навукоўцаў. Акадэмічныя ролі ў шматлікіх сістэмах становяцца ўсё больш дыферэнцыраванымі.

У многіх сістэмах вышэйшай адукацыі шырока распаўсюджаныя нестандартныя працоўныя дагаворы, напрыклад, для найму спецыялістаў, чья асноўная праца не звязана з вышэйшай адукацыяй, але якія ўносяць важкі ўклад у адукацыю будучых спецыялістаў.

Па гэтай прычыне некаторыя сістэмы адмянілі статус дзяржаўнага служачага для ПВС (напрыклад, Аўстрыя) або пагаднення аб знаходжанні на пасадзе (напрыклад, Злучанае Каралеўства) і надалі ўстановам права вызначаць занятасць і ўмовы працы сваіх супрацоўнікаў. Звычайна ўстановы імкнуцца павялічыць лік пасадак, што фінансуюцца звонку, асабліва ў галіне даследаванняў, якія прапануюць тэрміновую занятасць [6].

У такіх краінах, як Германія, Эстонія, Аўстрыя і Фінляндыя, менш траціны навукоўцаў маюць безупынным працоўны дагавор. У Злучаных Штатах кантынгент ПВС складае амаль тры чвэрці выкладчыцкага складу некамерцыйных ВНУ. У шматлікіх краінах існуе вострая канкурэнцыя за гэтыя пасады, таму многія застаюцца на часовых кантрактах [7].

Некаторыя краіны праводзяць рэформы ў структуры акадэмічнай кар'еры, каб забяспечыць больш прадказальную кар'еру. Дзейнічаюць правілы, якія абмяжоўваюць долю персаналу па нестандартных кантрактах (напрыклад, Італія, Нідэрланды, Аўстрыя і Партугалія). У Эстоніі тэрміновыя кантракты могуць выкарыстоўвацца толькі ў тым выпадку, калі пасада не можа быць запоўненая пастаянным работнікам; часовая занятасць у аднаго і таго ж працадаўцы не можа доўжыцца больш за пяць гадоў запар, затым яна павінна скончыцца ці за ёй рушыць услед пастаянны кантракт. У Францыі тэрміновыя кантракты на поўны і няпоўны працоўны дзень не могуць перавышаць чатырох гадоў [7].

У Злучаным Каралеўстве апытанне рабочай сілы вышэйшай адукацыі, праведзены ўніверсітэтам і каледжамі Асацыяцыі працадаўцаў (UCEA), паказала, што занятасць выпадковага персаналу ў сектары скарачаецца, назіраецца значны рост занятасці на пастаяннай аснове і паўнаўваротны працоўны дзень. Аднак назіраецца значна большы рост колькасці пасадак, прызначаных толькі для навуковых даследаванняў ці выкладання, у адрозненне ад традыцыйных пасадак, якія спалучаюць выкладанне і даследаванне. Навукоўцы, якія адказваюць як за выкладанне, так і за навуковыя даследаванні, знаходзяцца ў меншасці ў Злучаным Каралеўстве з 2014 г.

У традыцыйных даследчых ўніверсітэтах са структураванымі ролямі кожны акадэмік выконвае як выкладчыцкія, так і даследчыя абавязкі. Нягледзячы на наяўнасць доказаў сінэргіі паміж выкладаннем і акадэмічным доследам, даследаванні не выяўляюць сувязі паміж прадукцыйнасцю даследаванняў і эфектыўнасцю навучання.

У некаторых ВУ (напрыклад, сістэма Каліфарнійскага ўніверсітэта (UC)) эксперыментуюць з новымі акадэмічнымі ролямі. Яны прызначаныя для задавальнення доўгатэрміновых адукацыйных патрэбаў ўніверсітэта. Іх галоўны абавязак – выкладаць, а другарадны – займацца даследаваннямі [3].

Трэцяя асноўная задача ўстаноў у галіне кіравання чалавечымі рэсурсамі заключаецца ў заахвочванні добрай працы супрацоўнікаў вышэйшай адукацыі.

Агумам адсутнічаюць надзейныя сістэмы ацэнкі персаналу і існуе невялікая сувязь паміж вынікамі працы, пасоўваннем па службе і ўзнагародай. У многіх сістэмах рэгулярныя працэдурныя атэстацыі персаналу часта абмяжоўваюцца выніковай ацэнкай калегаў пры прыёме на працу, прызначэнні на пасаду і прасоўванні па больш высокай катэгорыі па прафесіі (напрыклад, habilitation ў некаторых еўрапейскіх сістэмах). Найбольш распаўсюджаным сродкам ацэнкі выкладання з'яўляюцца апытанні водгукаў навучэнцаў.

Еўрапейская асацыяцыя ўніверсітэтаў распрацавала некаторыя рэкамендацыі аб тым, як палепшыць ацэнку навучання і выкладання па наступных крытэрыях: паказчыкі адсеву і завяршэння навучання. У выніку ўстановы, якія зніжаюць паказчыкі адсеву і павялічваюць паказчыкі завяршэння навучання, атрымалі больш высокае дзяржаўнае фінансаванне.

Укараненне фінансавання ўстаноў, заснаванага на выніках дзейнасці, таксама аказвае ўплыў на сертыфікацыю персаналу. Больш за палову з 28 апытаных еўрапейскіх сістэм маюць нацыянальную прэмію ў галіне выкладання, але яны важаць значна менш і маюць меншую вядомасць і ўплыў, чым ўзнагароды за даследаванні.

Узнагароды, заснаваныя на выніках, становяцца ўсёбольш распаўсюджанымі. У Францыі і Партугаліі кожны акадэмік, незалежна ад яго навучальнай установы або дысцыпліны, атрымлівае зарплату ў адпаведнасці з адзінай нацыянальнай табліцай заробтнай платы. У Аўстраліі ўніверсітэты ўсталёўваюць сваю ўласную базавую стаўку для персаналу

цягам перамоваў з асацыяцыямі персаналу. У Злучаным Каралеўстве базавыя стаўкі ўзгадняюцца Нацыянальным камітэтам арганізацыі працадаўцаў і прадстаўнікамі асноўных прафсаюзаў. Надбаўкі, прэміі альбо зароботная плата, заснаваныя на выніках працы, таксама распаўсюджаны ў некаторых краінах (напрыклад, у Нідэрландах і Фінляндыі). У Мексіцы, ЗША аплата працы усталёўваецца ўсімі прыватнымі і многімі дзяржаўнымі ВНУ ў рынкавых умовах [3].

У многіх краінах узровень аплаты працы навукоўцаў не адпавядае ўзроўню работнікаў з аналагічнай адукацыяй у агуле. Ёсць сведчанні скарачэння зароботнай платы ў дысцыплінах такіх, як бухгалтарскі ўлік, эканоміка і фінансы, таму што павялічваюцца канкуруючыя неакадэмічныя зарплаты.

Аднак важнасць павышэння кваліфікацыі персаналу ўсё часцей прызнаецца і кантралюецца з пункту гледжання гарантыі якасці. Еўрапейскія стандарты і кіруючыя прынцыпы патрабуюць, каб кожная навучальная ўстанова прадастаўляла магчымасці і садзейнічала прафесійнаму развіццю выкладчыцкага складу. У Злучаных Штатах Амерыканскі Савет па адукацыі зрабіў эфектыўнае выкладанне прыярытэтам, рэкамендаваў ВНУ інвеставаць у прафесійнае развіццё і ўхваліў онлайн-курс па эфектыўнай практыцы выкладання, распрацаваны Асацыяцыяй выкладчыкаў каледжаў і універсітэтаў.

Універсітэты Нідэрландаў ўвялі кваліфікацыю універсітэцкага выкладчыка (UTQ) у сярэдзіне 2000-х гг., і да 2016 г. большасць выкладчыкаў яе атрымалі. У Нарвегіі зноў прызначаны выкладчыкі ўніверсітэтаў павінны даказаць свае педагагічныя здольнасці [8].

Павышэнне кваліфікацыі выкладчыкаў (фармальнае павышэнне кваліфікацыі педагагічнага персаналу або навучанне настаўнікаў) з'яўляецца законным патрабаваннем ў Даніі, Францыі, Латвіі, Літве, Нідэрландах і Нарвегіі, у той час як у многіх іншых краінах (Фінляндыя, Ірландыя, Швецыя, Злучанае Каралеўства) існуюць агульнасістэмныя рамкі прафесійнага развіцця ў галіне выкладання. Фінансаванне праектаў ЕС падтрымлівае супрацоўніцтва ў галіне навучання і ўдасканалення выкладання з дапамогай навучальных курсаў, цэнтраў, летніх акадэміяў, міжнародных абменаў і зборнікаў перадавой практыкі.

Адным з асноўных перашкод для ўдзелу ў выкладчыцкай падрыхтоўцы з'яўляецца нізкая каштоўнасць, якая надаецца ёй у крытэрах набору і прасоўвання па службе. Паводле апытання экспертаў у 28 еўрапейскіх краінах, павышэнне кваліфікацыі выкладчыкаў не ўлічваецца пры прасоўванні па службе ў 20 сістэмах вышэйшай адукацыі [3].

Некаторыя краіны падтрымліваюць працаўладкаванне супрацоўнікаў ВНУ у арганізацыях, не звязаных з вышэйшай адукацыяй, і працаўладкаванне знешніх супрацоўнікаў у склад ВНУ. У ЗША Амерыканская асацыяцыя садзейнічання развіццю навукі праводзіць праграму, адпаведна якой навукоўцы і інжынеры працуюць у акадэмічных колах, некамерцыйных і галіновыя арганізацыі ў розных федэральных агенцтвах. У Канадзе ініцыятыва прадастаўляе стыпендыі акадэмічным даследчыкам,

каб яны маглі правесці год у федэральных дэпартаментх для ўмацавання супрацоўніцтва. У Аўстраліі камандзіроўкі выкарыстоўваюцца для пашырэння абмену ведамі паміж навукоўцамі і практыкамі ў галіне аховы здароўя.

Некаторыя прыклады ўключаюць сумяшчэнне прафесарскіх пасадаў паміж вышэйшай адукацыяй і прамысловасцю (напрыклад, у Нарвегіі і Францыі), вытворчых адпачынаў, камандзіровак і прафесарскіх пасадаў на няпоўны працоўны дзень.

Краіны ўдзельнічаюць у шэрагу ініцыятываў па садзейнічанні міжнароднай мабільнасці персаналу (напрыклад, Стыпендыі цэнтра міжнароднай мабільнасці ў Фінляндыі, Брытанскія Гранты Савета ў Злучаным Каралеўстве і праграма запрошаных стыпендыятаў Фулбрайта ў Злучаных Штатах).

І наадварот, існуюць таксама праграмы і гранты для адпраўкі навукоўцаў за мяжу на часовае знаходжанне (напрыклад, Праграма 500 лепшых наватараў у Польшчы, стыпендыяльная праграма Фулбрайта ў Злучаных Штатах і Стыпендыі Нацыянальнай акадэміі навук і тэхналогій (CONACYT) у Мексіцы). У некаторых краінах таксама праводзіцца палітыка рэпатрыяцыі навукоўцаў з дыспары, якія пражываюць у іншых краінах (напрыклад, праграма RAICES ў Аргенціне, Праграма 100 стыпендыятаў ў Кітаі і «Алон» у Ізраілі) [1].

Некаторыя краіны (напрыклад, Літва, Фінляндыя і Славенія) усталёўваюць мэтавыя паказчыкі мабільнасці. У іншых ёсць палітыка ў галіне мабільнасці персаналу, але без мэтавых паказчыкаў (напрыклад, Германія і Нарвегія); а ў іншых – ініцыятывы па інтэрнацыяналізацыі, часткай якіх з’яўляецца мабільнасць персаналу (напрыклад, Эстонія і Францыя). Універсітэты Злучанага Каралеўства звычайна набіраюць персанал на міжнародным узроўні (амаль траціна ўсёй акадэмічнай працоўнай сілы).

Каля 55 % прафесарска-выкладчыцкага складу ВНУ у развітых краінах маюць узрост 45 гадоў і старэй [3]. Затрымка выхаду на пенсію запавольвае пачатак кар’еры маладых навукоўцаў, што можа негатыўна адбіцца на прадукцыйнасці і інавацыях у сферы вышэйшай адукацыі. Таму некаторыя сістэмы ўсталявалі абавязковы пенсійны ўзрост ці прапанавалі фінансавыя стымулы для своечасовага выхаду на пенсію. Аднак у гэтым ёсць дыскрымінацыйны характар абавязковага выхаду на пенсію і няздольнасць прызнаць унёсак пажылых навукоўцаў. У ЗША урад адмяніў пенсійны ўзрост у 70 гадоў ў 1986 г., у адукацыйнай сістэме ў 1993 г., ў адпаведнасці з Федэральным законам аб дыскрымінацыі па ўзросце ў сферы занятасці.

Альтэрнатыўная перспектыва складаецца ў тым, каб засяродзіцца на даўгавечнасці, а не на старэнні працоўнай сілы. Гэты падыход прадугледжвае разгляд гібкасці пенсійнага ўзросту, якая суправаджаецца гнуткім рэжымам працы, змяненнем абавязкаў з узростам, засяроджаннем на кансультаванні і настаўніцтве больш маладых калегаў.

Нядаўні буйнамаштабны аналіз, праведзены ў Нарвегіі, пацвярджае гэтую выснову – большая частка адрозненняў па публікацыях на

індивідуальним узроўні абумоўлена іншымі фактарамі, акрамя ўзросту (а таксама полу і акадэмічнай пасады), і ўплыў узросту значна адрозніваецца ў розных галінах навучання.

Якасць выкладання і навучання ў навучальных установах, навуковых даследаванняў і ўзаемадзеяння з шырокім светам у значнай ступені залежыць ад кваліфікацыі і здольнасцяў работнікаў вышэйшай адукацыі, а таксама ад умоў, у якіх яны працуюць. Агляд досведу развітых краін пацвярджае, што ступень, у якой дзяржаўная палітыка непасрэдна ўплывае на кіраванне чалавечымі рэсурсамі ў галіне вышэйшай адукацыі значна адрозніваецца ў розных краінах. У некаторых выпадках ВНУ функцыянуюць шмат у чым як прыватныя прадпрыемствы з пункту гледжання людскіх рэсурсаў, у той час як у іншых выпадках набор, умовы і ўзнагароджанне персаналу жорстка рэгулююцца ўрадам. На працягу ўсёй паперы асабліва ўвага надаецца праблемам кадравай палітыкі, з якімі сутыкаюцца многія сістэмы вышэйшай адукацыі, уключаючы выкарыстанне менш танных працоўных рэсурсаў у многіх сістэмах, паколькі ўстановы імкнуцца да эфектыўнасці і гнуткасці, а таксама ўжыванне новых лічбавых тэхналогій для зніжэння выдаткаў пры захаванні або павышэнні якасці.

Спіс выкарыстаных крыніц

1. Manual on Concepts, Definitions and Classifications [Electronic source] // UNESCO-UIS / OECD / EUROSTAT Data Collection on formal education. – Luxembourg, Montreal, Paris, 2018. – Mode of access: http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/uo2016manual_11072016_0.pdf. – Date of access: 20.03.2022.
2. Non-standard Employment Around the World: Understanding Challenges, Shaping Prospects, International Labour Office // ILO. – Geneva, 2016.
3. Baltaru, R. Do non-academic professionals enhance universities' performance? Reputation vs. Organisation / R. Baltaru // Studies in Higher Education. – Vol. 44/7. – P. 1183–1196.
4. Benchmarking Higher Education System Performance, Higher Education // OECD. – OECD Publishing, Paris, 2019.
5. The higher education workforce framework 2010: Main report // Higher Education Funding Council for England [Electronic source]. – England, 2010. – Mode of access: https://dera.ioe.ac.uk/978/1/10_05a.pdf. – Date of access: 20.03.2022.
6. Bianchi, N. The Indirect Effects of Educational Expansions: Evidence from a Large Enrollment Increase in University Majors / N. Bianchi // The University of Chicago. – Chicago, 2019.
7. Modernisation of Higher Education in Europe: Academic Staff European Commission/ EACEA/Eurydice // Publications Office of the European Union. – Luxembourg, 2017.
8. Learning and Teaching / Publications Office of the European Union // European Commission/ EACEA/ Eurydice. – Luxembourg, 2018.

(Дата подачы: 01.02.2023 г.)