

## КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА В ВУЗАХ (НА ПРИМЕРЕ УЗБЕКИСТАНА И АЗЕРБАЙДЖАНА)

*Абилов Эльман Худаверди оглы*

*независимый соискатель Ташкентского государственного экономического университета*

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

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

***Аннотация.** Статья посвящена анализу комплексной системы оценки и развития компетенций персонала высших учебных заведений на примере Узбекистана и Азербайджана. Рассмотрены ключевые теоретические подходы к оценке компетенций в HRM, методы формирования компетентностных профилей и модели развития сотрудников. Проведен сравнительный анализ практик оценки и развития компетенций в университетах Узбекистана и Азербайджана, выявлены сильные стороны и ограничения национальных подходов, а также возможности интеграции элементов зарубежного опыта. Показано, что внедрение комплексных систем оценки компетенций способствует повышению эффективности управления персоналом и конкурентоспособности вузов.*

***Ключевые слова:** компетенции, оценка персонала, развитие компетенций, высшие учебные заведения, Узбекистан, Азербайджан, HR-аналитика, управление персоналом, профессиональный рост.*

### ВВЕДЕНИЕ

Современные модели управления персоналом в высших учебных заведениях ориентированы на развитие человеческого капитала через оценку и развитие компетенций сотрудников. Компетенции - это совокупность знаний, навыков и личностных качеств, необходимых для эффективной деятельности персонала на конкретной должности или в рамках профессиональной функции, включая способность решать профессиональные задачи и проявлять результативность в действии. Компетентностный подход используется для повышения качества образовательного процесса и научно-педагогической деятельности, а также для стратегического развития вузов в условиях глобальной конкуренции и цифровой трансформации HR-процессов.

В национальных системах высшего образования Узбекистана и Азербайджана наблюдается возрастающий интерес к оценке и развитию компетенций персонала, что обусловлено необходимостью повышения качества управления кадрами и соответствия международным образовательным стандартам. Переход к компетентностным моделям требует внедрения

комплексной системы оценки, адаптированной к специфике образовательных организаций этих стран.

### **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Компетентностный подход в HRM предполагает формирование чётких профилей компетенций, включающих профессиональные, цифровые, коммуникативные и управленческие навыки. Он ориентирован на объективную оценку соответствия сотрудников требованиям организации и прогноз развития их компетенций. Такой подход широко применяется в современных системах стратегического управления персоналом как базовый элемент оценки эффективности труда и профессионального развития<sup>29</sup>.

В вузах компетентностная система оценки включает не только профессиональные знания преподавателя или администратора, но и способность адаптироваться к изменениям, внедрять инновации, работать в цифровой среде и взаимодействовать со студентами и коллегами. Это требует использования как количественных, так и качественных методов оценки компетенций.

### **МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА ИССЛЕДОВАНИЯ.**

Методологическая база исследования строится на комплексном применении нескольких методов. В рамках системного анализа изучаются отечественные и зарубежные подходы к оценке компетенций академического персонала. Применяется сравнительный анализ практик вузов Узбекистана и Азербайджана, что позволяет выявить сходства и различия в системах оценки и развития преподавателей. Контент-анализ академических публикаций и нормативно-правовых документов используется для выявления ключевых тенденций и нормативных требований в сфере управления персоналом. Эмпирический анализ практики внедрения ИКТ и цифровых платформ оценки персонала в вузах Узбекистана позволяет оценить эффективность современных HR-технологий на практике<sup>30</sup>.

В качестве источников исследования использованы научные статьи, эмпирические исследования, учебные пособия, а также официальные акты высших учебных заведений, регламентирующие кадровые процессы и профессиональное развитие сотрудников.

### **АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.**

Исследования цифровизации HR-функций в университетах Узбекистана показывают, что внедрение информационных систем оценки персонала связано с повышением эффективности кадровых решений. Исследование показало, что вузы, внедряющие ИКТ-решения в процессы подбора и отбора персонала, чаще

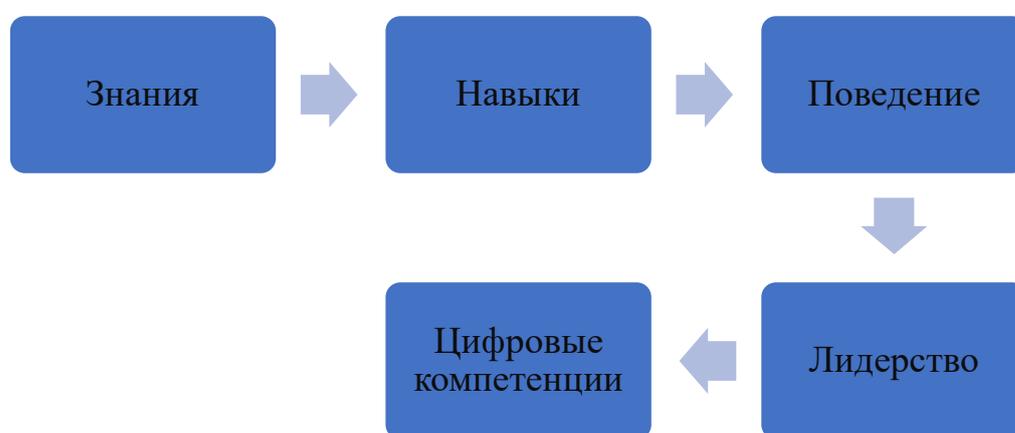
<sup>29</sup> Kramar, R. Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach? *International Journal of Human Resource Management*, 2014, 25(8), 1069-1089.

<sup>30</sup> Шамсутдинова, Л. Ф. Цифровизация HR-процессов в высших учебных заведениях: опыт Узбекистана. *Вестник Ташкентского государственного экономического университета*, 4(52), 45-53, 2020.

применяют автоматизированные механизмы оценки, мотивации и развития, что стимулирует развитие компетенций сотрудников и результативность исполнения задач.

Также анализ совершенствования HR-менеджмента в Узбекистане выявил необходимость создания стратегических систем оценки и развития компетенций, ориентированных на содействие профессиональному росту академического и административного персонала.

Азербайджане развитие системы управления высшим образованием включает адаптацию международных стандартов и Болонский процесс, что влияет на требования к квалификациям и компетенциям персонала вузов. Кроме того, исследования показывают, что управление персоналом в образовательных организациях Азербайджана также развивается в направлении формализации HR-процессов и повышения профессиональных компетенций сотрудников, включая административные и педагогические навыки<sup>31</sup>.



**Рисунок 1. Компоненты системы оценки компетенций персонала в вузах<sup>32</sup>**

Сопоставление практик Узбекистана и Азербайджана выявило следующие ключевые особенности<sup>33</sup>:

**Сильные стороны:**

интеграция цифровых инструментов для оценки персонала и мониторинга компетенций в Узбекистане;

рост образовательных стандартов и приверженность Болонскому процессу в Азербайджане;

использование аналитических методов оценки компетенций в кадровой практике.

**Ограничения:**

недостаточная стандартизация моделей оценки компетенций в вузах обеих стран;

<sup>31</sup> [unec.edu.az](http://unec.edu.az)

<sup>32</sup> Разработано автором на основе теории компетенций.

<sup>33</sup> Шамсутдинова, Л. Ф. Цифровизация HR-процессов в высших учебных заведениях: опыт Узбекистана. Вестник Ташкентского государственного экономического университета, 4(52), 45-53, 2020.

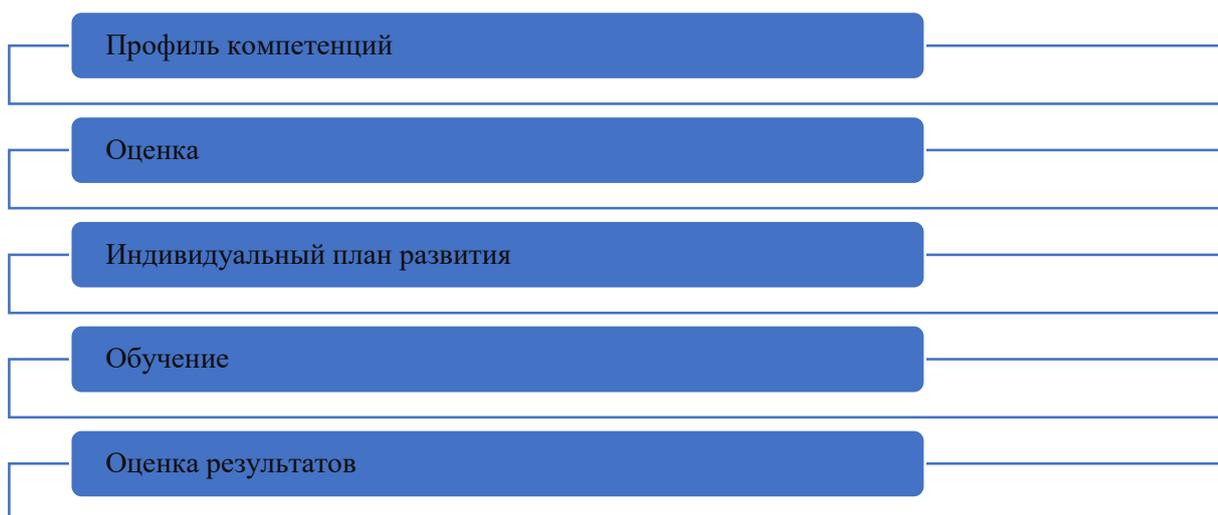
ограниченная цифровая инфраструктура и нехватка квалифицированных HR-специалистов;

слабая интеграция оценки компетенций в стратегическое планирование вузов.

Данный рисунок демонстрирует ключевые элементы системы оценки компетенций академического и административного персонала в вузе. Основными компонентами являются: оценка профессиональных и педагогических навыков, анализ научно-исследовательской активности, мониторинг цифровых и управленческих компетенций, а также оценка результативности участия в образовательных и организационных процессах.

Система предполагает комплексный и структурированный подход к сбору и анализу данных о сотрудниках, что обеспечивает объективность оценки, выявление зон для профессионального развития и формирование индивидуальных программ повышения квалификации. В совокупности это способствует повышению качества образовательной деятельности и эффективности управления человеческим капиталом в вузе.

Далее рассмотрен цикл оценки и развития компетенций преподавателя.



**Рисунок 2. Цикл оценки и развития компетенций преподавателя<sup>34</sup>**

Рисунок отражает системный и циклический процесс оценки и развития профессиональных компетенций преподавателя. Цикл включает последовательные этапы: диагностику текущих знаний и навыков, определение индивидуальных целей развития, планирование и реализацию мероприятий по повышению квалификации (тренинги, стажировки, участие в научных проектах), а также последующую оценку эффективности и корректировку стратегии развития.

Данный подход обеспечивает непрерывное профессиональное совершенствование, выявление и устранение пробелов в компетенциях, а также формирование устойчивой траектории карьерного роста, что повышает качество

<sup>34</sup> Составлено автором.

преподавания и научной деятельности в вузе.

Следующая таблица о сравнительной модели внедрения оценки компетенций в Узбекистане и Азербайджане.

**1-таблица**

**Сравнительная модель внедрения оценки компетенций в Узбекистане и Азербайджане<sup>35</sup>**

Узбекистан	Азербайджан
Диагностика компетенций преподавателей - тестирование и самооценка; - мониторинг KPI и публикаций.	Диагностика компетенций преподавателей - тестирование, кейс-оценка; - оценка педагогической и научной эффективности
Индивидуальные планы/развития и стажировки	Корпоративное обучение и развитие кадрового резерва

Приведённая таблица демонстрирует различия и сходства в подходах к внедрению систем оценки компетенций преподавателей в Узбекистане и Азербайджане.

В Узбекистане акцент делается на формирование индивидуальных планов развития и повышение квалификации через стажировки, тестирование и мониторинг KPI, что позволяет строить персонализированные траектории профессионального роста.

В Азербайджане внимание сосредоточено на комплексной оценке педагогической и научной эффективности, кейс-оценке компетенций и корпоративном обучении с целью формирования кадрового резерва.

Таким образом, обе модели ориентированы на повышение качества преподавания и научной деятельности, однако различаются инструментами оценки и стратегиями развития персонала.

**ВЫВОД**

Комплексная система оценки и развития компетенций персонала в вузах Узбекистана и Азербайджана является ключевым элементом стратегического управления человеческими ресурсами. Анализ показал, что внедрение цифровых инструментов, интеграция международных стандартов и ориентирование на компетенции способствует повышению качества кадровой работы и конкурентоспособности образовательных организаций. Вместе с тем, оба государства сталкиваются с вызовами, связанными с непрерывным развитием HR-инфраструктуры, недостатком кадровой экспертизы и потребностью в стандартизированных моделях оценки компетенций. Рекомендуется усилить государственную поддержку компетентностных систем через нормативно-правовое регулирование, обучение HR-специалистов и интеграцию цифровых платформ управления персоналом.

<sup>35</sup> Разработано автором.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page, 2020.
2. Becker, B., & Huselid, M. High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 2016, 71-91.
3. Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press, 2017.
4. CIPD. (2021). *Digital HR: Driving People Analytics and HR Technology*. Chartered Institute of Personnel and Development.
5. Davenport, T. H., Harris, J. G., & Shapiro, J. Competing on Talent Analytics. *Harvard Business Review*, 88(10), 52-58, 2010.
6. Dessler, G. *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education, 2019.
7. European Commission. *European Higher Education Area and Bologna Process: Trends and Practices in Human Resource Development in Universities*, 2015.
8. Jackson, S. E., & Schuler, R. S. *Managing Human Resources Through Strategic Partnerships*. South-Western College Pub, 2003.
9. Kramar, R. Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach? *International Journal of Human Resource Management*, 2014, 25(8), 1069-1089.
10. Шамсутдинова, Л. Ф. Цифровизация HR-процессов в высших учебных заведениях: опыт Узбекистана. *Вестник Ташкентского государственного экономического университета*, 4(52), 45-53, 2020.
11. Алиев, Р. М. Развитие системы управления персоналом в вузах Азербайджана. *Наука и образование*, 7(10), 2019, 22-30.