



ПОВЫШЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНИИ ВУЗОМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОБРАЗОВАНИЯ

Авторы: Жуманиёзова Саъдия Бахтиёр кизи ¹, Грошева Ирина Владимировна ²

Аффилиация: Университета Пучон в Ташкенте доктор философии по педагогическим наукам (PhD) ¹, СП НОУ «Университет Пучон в Ташкенте» магистрант, ассистент кафедры «Дошкольное образование» ²

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17599508>

АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются современные подходы к повышению вовлечённости персонала в управлении вузом в условиях цифровой трансформации. Раскрываются теоретические основы понятия «вовлечённость», анализируются механизмы цифрового участия сотрудников в процессах принятия управленческих решений. Представлены результаты исследования по вовлеченности персонала в управлении вузом в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова: вовлечённость персонала, управление вузом, цифровая трансформация, цифровая культура, электронное управление человеческими ресурсами, участие сотрудников.

Современное развитие системы высшего образования Республики Узбекистан осуществляется в контексте масштабной цифровой трансформации, отражающей приоритеты Стратегии «Узбекистан - 2030». Переход к цифровым моделям управления требует не только технологического обновления, но и пересмотра принципов организации труда и взаимодействия сотрудников. В этих условиях особое значение приобретает вовлеченность персонала как ключевой фактор эффективности управления вузом.

Цифровая трансформация высшего образования определяет новые формы организации управления, коммуникаций и профессиональной идентичности преподавателя. Университеты по всему миру переходят к моделям совместного управления, в котором сотрудники участвуют в формировании стратегий, проектировании образовательных программ, распределении ресурсов и оценке эффективности (Bennetot-Pruvot E., Estermann T., Popkhadze N., Европа, 2025).

Согласно модели W. Schaufeli и A. Bakker, вовлечённость включает три компонента: энергию, преданность и погружённость. В контексте высшего образования исследователи (Bennetot-Pruvot E., Estermann T., Popkhadze N., Бельгия, 2025) подчеркивают, что цифровизация требует пересмотра моделей университетского управления – от иерархических к партнёрским, где каждый сотрудник имеет возможность участвовать в принятии решений.

Цифровизация не только автоматизирует процессы, но и трансформирует управленческую культуру вузов. Исследования в Центральной Европе (Stachova K., Stacho Z., Словакия, 2024) показывают, что электронное управление

человеческими ресурсами повышает прозрачность и скорость коммуникаций, однако без поддержки руководства и доверительной культуры вовлечённость не усиливается. Опыт азиатских университетов (Chan C.K., Mok K.H., Гонконг/Тайвань, 2024) подчёркивает необходимость цифровой этики и защиты психологического комфорта сотрудников, при этом доверие выступает ключевым элементом эффективного управления. Таким образом, цифровая трансформация образования – это не только внедрение технологий, но и изменение управленческой философии, направленной на открытость, сотрудничество и развитие корпоративной культуры.

В условиях цифровой трансформации уровень вовлечённости персонала отражает зрелость управленческой системы вуза. Активные сотрудники проявляют инициативу, участвуют в стратегических решениях и способствуют развитию образовательной политики. Эффективная корпоративная культура служит основой доверия и устойчивой мотивации. В цифровую эпоху она становится объединяющим механизмом, направленным на достижение общих целей. Применение цифровых инструментов – внутренних платформ, онлайн-опросов, систем признания достижений – усиливает командный дух и чувство принадлежности к университету, превращая управление вузом в ценностно-ориентированный процесс.

В рамках данной работы для подтверждения теоретических выводов был проведен опрос в форме онлайн анонимного анкетирования среди 32 педагогических и административно-управленческих работников университетов (преподаватели, заведующие кафедрами, деканы, специалисты управленческих и ИТ-подразделений) г. Ташкента.

Целью данного исследования являлось – выявить уровень вовлечённости сотрудников в процессы управления вузом и определить влияние цифровых инструментов на участие персонала в управленческой деятельности.

Объект исследования – процесс вовлечённости сотрудников в управление вузом в условиях цифровой трансформации; предмет исследования – влияние цифровых инструментов и управленческих практик на уровень вовлечённости персонала в управленческую деятельность вуза.

Методы исследования: онлайн анкетирование, интервью.

Результаты опроса, проведённого среди 32 сотрудников вуза, показали, что большинство участников – лица в возрасте до 35 лет (60%), среди которых женщины составляют 70%. По стажу работы преобладают сотрудники с опытом менее 3 лет (50%), при этом 30% имеют стаж более 11 лет, что отражает сочетание молодых и опытных кадров в коллективе.

Результаты показали, что скорее высокий уровень вовлечённости в управленческие процессы отмечают 40% респондентов, 30% указали на средний уровень, и 20% – на низкий. При этом 50% участников считают, что руководство вуза открыто к предложениям сотрудников, тогда как остальные отмечают частичную открытость и недостаток обратной связи. Инициативность сотрудников выражена умеренно: 30% вносят предложения регулярно, 40% – иногда, а 30% – редко. Это свидетельствует о наличии потенциала для активизации участия работников в управлении.

Большинство опрошенных (60%) активно используют цифровые инструменты – такие как Moodle, Google Workspace, Microsoft 365 и другие внутренние платформы – для выполнения управленческих задач. Около 70%

респондентов отметили, что цифровая трансформация вуза повысила возможности участия сотрудников в управлении, что указывает на положительное влияние цифровых технологий на развитие внутренней коммуникации и прозрачность управленческих процессов. Сотрудники связывают повышение вовлечённости персонала прежде всего с укреплением доверия и открытого взаимодействия между руководством и коллективом, прозрачностью управленческих процессов, а также созданием справедливой системы мотивации и поощрения. В то же время часть респондентов отмечает, что вовлечённость сотрудников пока остаётся формальной, что указывает на необходимость развития более реальных и эффективных механизмов их участия в управлении вузом.

По итогам опроса 50% респондентов оценивают общий уровень вовлечённости персонала как скорее высокий, 40% – как средний, и лишь 10% – как низкий. Это позволяет сделать вывод, что цифровые изменения и развитие корпоративной культуры оказывают достаточно высокий уровень вовлечённости персонала на формирование мотивации и управленческой активности сотрудников.

Анализ результатов показал, что цифровые технологии могут стать эффективным инструментом вовлечения персонала, если сопровождаются: развитием культуры доверия и открытого общения; прозрачными процедурами принятия решений; учётом индивидуальных потребностей сотрудников; системной поддержкой руководства.

Переход от концептуальных оснований к практическим решениям позволяет выделить ряд конкретных механизмов:

- создание цифровых платформ участия – электронные комитеты, онлайн-совещания, интерактивные опросы и форумы идей позволяют расширить доступ к управленческим процессам;

- внедрение цифрового бюджета участия – сотрудники могут предлагать инициативы по развитию кафедры или факультета и участвовать в распределении мини-грантов;

- использование технологий электронного управления человеческими ресурсами и HR-аналитики – цифровые дашборды вовлечённости дают возможность отслеживать динамику и выявлять проблемные зоны;

- развитие цифровых компетенций – краткосрочные курсы по управлению качеством, финансовой грамотности, цифровой этике участия и фасилитации смешанных заседаний.

Таким образом, эффективность управления вузом определяется способностью руководства формировать цифровую экосистему, способствующую участию и развитию сотрудников. Такой подход обеспечивает прозрачность процессов и развитие корпоративной культуры. Вовлечённость персонала становится стратегическим ресурсом развития университета. Сочетание цифровых инструментов, культуры и лидерства усиливает чувство сопричастности сотрудников общим целям.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ЛИТЕРАТУР

1. Стратегия «Узбекистан - 2030». Указ Президента Республики Узбекистан
2. № PF-186 от 11 сентября 2023 г. – Ташкент, 2023. – 37 с.

3. Kahn, W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and
4. Disengagement at Work // Academy of Management Journal. – 1990. – Vol. 33, № 4. – P. 692–724. – DOI: 10.5465/256287.
5. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. The Measurement of Work Engagement with a
6. Short Questionnaire: A Cross-National Study // Educational and Psychological Measurement. – 2006. – Vol. 66, № 4. – P. 701–716.
7. Bennetot-Pruvot, E., Estermann, T., Popkhadze, N. Participation in Institutional
8. Governance: Evolving Models of University Governance II. – Brussels: EUA, 2025. – 72 p.
9. Stachová, K., Stacho, Z., Štrbová, P. The Impact of E-HRM Tools on Employee
10. Engagement // Administrative Sciences. – 2024. – Vol. 14, № 11, 303. – 15 p.
11. Chan, C. K., Mok, K. H. Trust and Tension: Shared Governance in Higher
12. Education in Taiwan and Hong Kong // Studies in Higher Education. – 2024. – P.1-18.

