

# ПРИВЛЕЧЕНИЕ И УДЕРЖАНИЕ МОЛОДЫХ ТАЛАНТОВ В НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ СФЕРЕ: ОПЫТ КИТАЯ<sup>1</sup>

## ATTRACTING AND RETAINING YOUNG TALENTS IN SCIENCE AND PEDAGOGY: CASE OF CHINA

ПОЛУЧЕНО 04.02.2025 ОДОБРЕНО 07.02.2025 ОПУБЛИКОВАНО 28.02.2025 УДК 005.95/96; 331.108 DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-2-60-67



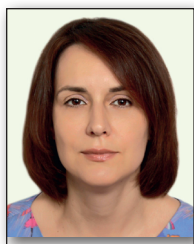
**ЯО ЧЖИПЭН**

*Канд. филол. наук, преподаватель Факультета управления, Университет МГУ — ППИ в Шэньчжэне; постдокторант Пекинского политехнического университета, КНР, г. Шэньчжэнь*

**YAO JIPENG.**

*Candidate of philological Sciences, Lecture, School of Management, Postdoc (Business Administration) at Beijing Polytechnic University, Shenzhen MSU — BIT University, Shenzhen, China,*

**e-mail:** 735265556@qq.com



**ПАНОВА Е.А.**

*Канд. социол. наук, доцент кафедры управления персоналом факультета государственного управления, ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова», г. Москва; доцент факультета управления, Университет МГУ — ППИ, КНР, г. Шэньчжэнь*

**PANOVA E.A.**

*Candidate of Social Sciences, Associate Professor, School of Human Resource Management, Lomonosov Moscow State University, Moscow; Associate Professor, School of Management, Shenzhen MSU — BIT University, Shenzhen, China,*

**e-mail:** Panova@spa.msu.ru

### Аннотация

Статья посвящена анализу опыта и практики современного Китая в части реализуемой в последние десятилетия интенсивной политики омоложения национального академического человеческого капитала за счет увеличения числа молодых ученых и преподавателей вузов. Уточняется, что ученые и преподаватели высшей школы рассматриваются властями Китая как Таланты, ресурс, обеспечивающий достижение стратегических целей государства. Определяется спектр мер, реализуемых на государственном и региональном уровнях по привлечению в академическую среду молодых кадров, поддержки их мотивации к долгосрочному нахождению в профессии. Представляется картина характеристик кадровой политики, реализуемой в отношении молодых преподавателей китайскими вузами; выделяются ключевые черты и основные проблемные области. Излагается перечень факторов, способных, по мнению авторов, оказать позитивное влияние на рост эффективности привлечения и удержания в вузах КНР иностранных молодых академических Талантов. Обозначается, что опыт Китая в привлечении и удержании молодых Талантов в научно-педагогической среде обладает практической ценностью с позиции поиска путей совершенствования кадровой политики современных вузов.

**Ключевые слова:** кадровая политика китайских вузов, академические Таланты, молодые ученые, молодые преподаватели.

### Abstract

The article is devoted to the critical analysis of the experience and practice of modern China in terms of the intensive policy of rejuvenation of national academic human capital implemented in recent decades by increasing the number of young scientists and university teachers (professors). It clarifies that scientists and teachers of higher education are considered by the Chinese authorities as Talents, a resource that ensures the achievement of strategic goals of the state. The range of measures implemented at the state and regional levels to attract young professionals to the academic environment and support their motivation for long-term employment in the profession is determined. A picture of the characteristics of the human resources policy implemented in relation to young teachers by Chinese universities is presented; key features and main problem areas are highlighted. The list of factors that, according to the authors, can have a positive impact on the growth of the effectiveness of attracting and retaining foreign young academic Talents in Chinese universities is presented. It is indicated that China's experience in attracting and retaining young Talents in the scientific and pedagogical environment has practical value from the perspective of finding ways to improve the human resources policy of modern universities.

**Keywords:** human resources policy of Chinese universities, academic Talents, young scientists, young teachers (professors).

<sup>1</sup> Статья подготовлена при поддержке Исследовательской группы по вопросам совместного китайско-инострannого образования Ассоциации высшего образования провинции Гуандун и представляет собой результат молодёжных исследований 2024 г. под названием «Исследование путей международной интеграции преподавательского состава в области совместного образования Китая и зарубежных стран, направленного на развитие педагогического духа», проведенного в рамках 14-го пятилетнего плана. Номер проекта: GAHE24CRS018. 本文為廣東省高等教育學會中外合作办学研究分會“十四五”規劃2024年度青年課題《以教育家精神引領的中外合作办学教師隊伍國際化建設路徑研究》的研究成果。項目批准號：GAHE24CRS018.

## АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Наука и образование традиционно выступают ключевой движущей силой развития общества и государства. Мировой опыт доказывает наличие выраженной зависимости между состоянием образовательно-научной сферы и степенью социально-экономического развития страны. В современных условиях особенное значение для формирования национального человеческого капитала приобретает задача привлечения и удержания в учреждениях высшей школы молодых исследователей и преподавателей. Молодые педагоги и ученые выступают стратегическим кадровым ресурсом, обеспечивая как развитие науки, так и формируя преемственность между исследовательскими и педагогическими поколениями. Привлечение в науку молодых кадров является фактором успешности функционирования вуза в текущем и в долгосрочном ракурсах.

Актуальность проблемы привлечения и удержания в научно-педагогической сфере молодых педагогов и ученых обусловлена как их профессиональной значимостью, так и ценными личностными качествами: инициативностью, любознательностью, открытостью к новому, способностью быстро перестраиваться и адаптироваться под новые условия и обстоятельства и др. Молодые люди — это двигатель научного прогресса. Молодым педагогам часто удается легче и быстрее найти общий язык со студентами в силу близости их возрастных параметров, говоря на «общем» языке заинтересоваться их наукой, донести и объяснить академические положения, прикладные аспекты рассматриваемой темы. Молодые ученые и преподаватели вузов составляют значимую часть капитала вузов XXI в.

Власти Китая в последние десятилетия проводят целенаправленную государственную образовательную политику по модернизации и усилению позиций китайских вузов и китайской науки на мировой арене. Современные вузы КНР представляют собой многокомпонентную систему, в которой сочетаются и одновременно протекают процессы педагогического характера (обучение и профессиональная подготовка специалистов, воспитание их морально-ценностных качеств) с научно-исследовательской деятельностью. От китайских вузов XXI века требуется обеспечить не только передачу знаний от педагогов к обучающимся (педагогическая функция), но и воспитать личность студентов, зародить и развить понимание общественной важности их профессиональной деятельности, заложить картину ценностных норм и ориентиров в трудовом поведении (воспитательная функция). В этом ракурсе преподаватели вузов КНР воспринимаются властями и обществом как симбиоз провайдера знаний и поведенческий образец для обучающейся молодежи, синтез учителя и наставника.

Амбициозность нынешней власти КНР в части усиления позиций страны на карте мировой науки формирует запрос на усиление высококвалифицированного педагогического и исследовательского кадрового ресурса. Одним из приоритетов кадровой политики Китая выступает привлечение в академическую среду молодых кадров, создание условий для реализации их потенциала и мотивации к долгосрочному нахождению в профессии. Ученые и преподаватели высшей школы рассматриваются властями Китая как Таланты, ресурс, обеспечивающий достижение стратегических целей государства.

Целью данной статьи выступает анализ практики современного Китая в части методов и инструментов кадровой политики по привлечению и удержанию Талантов-молодых ученых и Талантов-молодых преподавателей вузов.

Достижение заявленной цели определяет структуру статьи и предполагает последовательное решение следующих исследовательских задач:

- 1) аргументировать омоложение состава ученых и исследователей как приоритет современной кадровой политики властей КНР;
- 2) определить спектр мер привлечения и удержания молодых академических Талантов, реализуемых в Китае;
- 3) сформировать картину характеристик кадровой политики вузов в отношении молодых преподавателей, обозначить в ней основные проблемные области;
- 4) разработать перечень факторов, способствующих повышению эффективности привлечения и удержания в вузах КНР иностранных молодых академических Талантов

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

### Академические Таланты как приоритет кадровой политики современного Китая

Государственная политика современного Китая характеризуется выраженным вниманием властей к вопросу увеличения в стране численности ученых-исследователей и педагогов высшей школы. Реформирование высшего образования в Китае, проводимое с 80-х гг. XX в., обеспечило колоссальный рост числа высших учебных заведений и обучающихся в них [12]. Только в 2023 г. в высших учебных заведениях КНР различных типов проходили обучение более 47,63 млн студентов [11]. Подобная численность студентов требует наличия достаточного количества представителей педагогического состава, владеющих передовыми знаниями и образовательными технологиями.

Увеличение числа научных исследований и открытий, количества публикаций в ведущих мировых научных журналах, повышение качества высшего образования — текущие приоритеты государственной политики КНР, устанавливаемые властями страны для вузов. К 2035 г. Китай планирует повышение конкурентоспособности высшего образования в контексте превращения страны в мировую образовательную державу [10].

Усиление кадровой обеспеченности страны научно-педагогическими кадрами реализуется в двух плоскостях: в ракурсе увеличения числа молодых преподавателей вузов и с позиции роста численности молодых ученых.

Научно-преподавательские кадры вузов в КНР рассматриваются властями как Таланты, т.е. как человеческий ресурс, обладающий компетенциями, значимыми как для эффективного текущего функционирования, так и стратегического развития государства. Несмотря на то, что понятие «Талант» в равной степени может быть транслировано на все возрастные категории персонала организации, на практике наиболее часто его применяют к молодой части трудового коллектива [19]. Наполнение высших школ и науки молодыми Талантами-преподавателями и Талантами-исследователями — выраженный приоритет и целевой ориентир кадровой политики КНР, задаваемых на уровне соответствующих государственных регулирующих структур.

В китайском законодательстве отсутствует четкая операционализация понятий «молодой ученый» и «молодой преподаватель». Вместе с тем анализ национальных государственных программ привлечения молодых талантов и молодых исследователей позволяет сделать вывод, что усредненный возрастной показатель данной социально-профессиональной группы составляет 35–45 лет. Граница в 35 лет используется в основном для педагогов высшей школы, в 45 — для ученых.

Реализуемая в стране в последние десятилетия политика омоложения научно-педагогического состава уже дала свои «плоды». По статистическим данным Университета международной коммерции и экономики Китая за 2010 г., количество преподавателей моложе 45 лет, опубликовавших свои научные исследования (диссертации), составляет 75%, количество опубликовавших научные монографии — 63% [20].

В 2022 г. КНР вышел на первое место в мире по количеству публикаций в крупных научных журналах [18]. По данным института научной информации Китая, пик крупных инноваций в стране приходится на ученых в возрасте 35–45 лет. Около 80% кадрового состава одного из крупнейших технопарков страны — Чжанцзян — составляют молодые сотрудники [2].

На 2024 г. в ведущих государственных вузах КНР порядка 25% штатных преподавателей составляли лица в возрасте до 40 лет. Сравнительный анализ отдельных вузов России и Китая (в частности, МГУ имени М.В. Ломоносова и Университета Цинхуа) показывает, что в 2020–2021 гг. доля молодых ученых и преподавателей от общего числа сотрудников в китайском вузе почти вдвое превышала аналогичный показатель в российском [9].

В настоящее время китайские вузы находятся в эпицентре полномасштабной войны за Таланты. Некоторые из них выбирают стратегию найма известных ученых и преподавателей, которые могут сразу же принести престиж и академические ресурсы в учебное заведение, другие — более длительный путь постепенного выращивания собственных Талантов путем обучения, развития и удержания молодых кадров. Синтезируя данные подходы в текущем времени, вектор приоритетов постепенно смещается в сторону выращивания и удержания национальных Талантов — молодых граждан КНР.

Опыт КНР представляет собой пример впечатляющих прорывов и достижений в науке, сформировавшихся вследствие активной и целенаправленно реализованной государственной политики по привлечению и удержанию молодых Талантов в академической среде. Вместе с тем кадровая политика вузов, реализуемая в отношении молодых преподавателей, отличается выраженной долей представленности в ней традиционных политик и практик управления персоналом.

Исследования показывают, что в кадровой политике вузов (не только КНР, но и множества ведущих стран мира) передовые модели и методы управления Талантами пока ещё используются весьма лимитировано [1]. Вызовом для многих современных вузов выступает проблема привлечения и удержания в кадровом составе молодых преподавателей и ученых. Учреждения высшей школы постоянно сталкиваются с проблемой увольнений из вузов или ухода из профессии молодых талантливых и квалифицированных сотрудников. Причинами данных явлений чаще всего выступает низкая заработная плата работников научно-педагогических профессий (в сравнении с оплатой труда в бизнес-секторе), сложность, длительность и лимитированность карьерного роста, ограниченность возможностей для профессиональной самореализации [17]. В стремлении сохранить Таланты на старте их карьерно-профессионального развития и закрепить пребывание в области педагогики и науки, власти КНР реализуют широких комплекс разнообразных программ и мер поддержки.

**Национальные, региональные и муниципальные программы КНР по привлечению и удержанию исследовательских Талантов**

В государственной политике современного Китая по развитию усилению представленности молодых Талантов в

вузах и научной среде можно выделить два основных направления. Первый связан со стимулированием получения молодежью высшего образования как ступени к карьере в академической среде. Второе охватывает системные решения по подготовке и удержанию Талантов в кадровом составе вузов.

Начиная с 1978 г., Китай по инициативе тогдашнего лидера страны Дэн Сяопина реализовывал активную политику направления на обучение (получение высшего образования) определенной части талантливой молодежи. В последние годы Китай стабильно сохраняет за собой первую позицию по количеству студентов, обучающихся за рубежом. Из них большинство возвращается обратно в КНР для трудоустройства — в частности, по данным, опубликованным Министерством образования Китая, с 1978 по 2019 г. за рубежом обучались 6,56 млн молодых граждан страны, и из них 4,23 млн человек решили вернуться в Китай после завершения учебы (около 86% от общего числа лиц, завершивших учебу) [3].

Власти страны поощряют рост числа студентов, обучающихся за пределами страны по всему миру, поскольку обучение за границей рассматривается как значимый фактор развития Талантов мирового уровня, владеющих передовыми знаниями и технологиями. Обучение в зарубежных вузах позиционируется как имеющее решающее значение для экономического, социального и технологического развития Китая, важный способ воспитания в стране высококвалифицированных специалистов международного уровня [7].

Наряду с образовательной миграцией на рубеже XX и XXI вв. власти КНР реализовали цикл проектов по привлечению талантливых молодых преподавателей-иностранцев и исследователей-иностранцев со всех стран мира в вузы и исследовательские центры государства. Вместе с тем параллельно выстраивалась национальная система привлечения и удержания в стране высококвалифицированных специалистов-китайцев. В последние годы в стране делается акцент на выращивании внутреннего национального кадрового резерва педагогических и научных Талантов.

Начиная с 90-х гг. XX в. в Китае был запущен цикл специальных государственных программ формирования и управления Талантами в академической среде. Так, в 1993 г. по инициативе властей получила старт инициатива «Подготовка талантов для XXI века», объектом которой выступили дипломированные молодые ученые. В 1998 г. началась реализация программы «Янцзы», направленной на ученых в возрасте до 45 лет по определенным областям знаний, приглашаемых университетами КНР в качестве почетных профессоров [8].

Одним из ярких проектов в области активной китайской государственной политики усиления вузов Талантами-педагогами и Талантами-учеными стала национальная программа *Chang Jiang Scholars (CJSP)*, сфокусированная на задаче привлечения выдающихся учёных (прежде всего, в естественных и инженерных науках) со всего мира [5]. Другим примером привлечения зарубежных научных специалистов выступает программа «Тысяча молодых талантов Китая» (*China's Young Thousand Talents (YTT)*), сконцентрированная на молодых специалистах и иностранных учёных в возрасте до 40 лет, которые провели высокоэффективные исследования в ведущих мировых университетах [6; 13]. Первоначальный замысел программы состоял в том, чтобы в течение десяти лет привлечь вернуться в КНР для преподавательской и научной работы около 2000 ведущих исследователей, занимавших должности профессоров (или их эквиваленты) в ведущих мировых университетах или на-

учно-исследовательских институтах. Несмотря на сложности и неоднозначности результатов реализации программы, согласно официальным данным, менее чем за пять лет в рамках этой инициативы численность преподавателей и ученых, переехавших в Китай на постоянное место жительства, составила около 3000 человек [4].

В 2023 г. власти КНР запустили новую программу, названную *Qiming* («Цимин»). В отличие от «Тысячи молодых талантов Китая», программа «Цимин» носит более закрытый характер предоставления данных о её содержании и параметрах. Тем не менее известно, что одной из целевых групп участников программы выступают молодые ученые — лица в возрасте до 40 лет, имеющие ученую степень, непрерывный стаж работы более трех лет в одном из известных зарубежных университетов, занятые исследованиями преимущественно в естественных и технических науках [15].

Как уже отмечалось выше, в последние годы политика властей по привлечению исследовательских Талантов сместилась с фокуса активного привлечения ученых из-за рубежа на политику интенсификации использования национальных специалистов. С нашей точки зрения, это связано с существенным накопленным в стране объемом академических знаний, технологий и методов внутри страны, позволяющих на достаточно автономной основе развивать науку. Академическая автономность КНР прослеживается не только в технологическом ракурсе, но и в части кадровой политики, акцент в которой всё более активно делается на выявлении, выращивании и поддержке национальных молодых Талантов. Свидетельством этого выступает широкое разнообразие реализуемых в КНР мер привлечения и удержания молодых ученых. Исследователям предоставляется возможность получения разнообразных форм поддержки не только со стороны государства, но и на региональном и муниципальном уровнях. При этом провинции и муниципалитеты КНР часто предлагают больший набор и размер мер привлечения и удержания в регионе молодых научных Талантов, чем государственные программы.

Обобщенный анализ практик различных регионов и муниципалитетов КНР позволил нам выделить спектр наиболее распространенных на практике мер привлечения и удержания молодых ученых. В него вошли:

- грантовое финансирование, производимое как за счет государственного бюджета, так и посредством системы государственно-частного финансирования (муниципалитет и коммерческие структуры);
- льготное кредитование научно-технических проектов, реализуемых молодыми талантами;
- стипендии молодым Талантам, принявшим решение остаться работать в научно-исследовательских центрах или лабораториях организациях города и региона;
- специальные выплаты для молодых талантов, приехавших из-за рубежа, окончивших лучшие мировые колледжи, университеты и институты и получивших профессиональную докторскую степень в области науки, техники, инженерии и математики;
- субсидирование расходов на аренду или покупку жилья. Молодые Таланты имеют возможность получить от вузов субсидии на аренду жилья и субсидии на покупку жилья. Размер субсидий варьируется в зависимости от региона и кадровой политики конкретного учебного или научного учреждения.

**Кадровая политика вузов КНР в отношении молодых преподавателей: характеристики и проблемные точки**

Современные вузы КНР представляют собой сплав интенсивной образовательной и научно-исследовательской деятельности. Можно сказать, что они находятся на этапе

перехода от «университетов второго поколения, ориентированных, главным образом, на развитие науки и распространение научных знаний, к университетам третьего поколения, ориентированным на научно-прикладные исследования и распространение компетенций» [16]. Власти страны последовательно реализуют политику интенсификации как развития науки, так и расширения охвата населения высшим образованием. В 2023 г. численность высших учебных заведений в Китае достигла показателя в 2822 единицы (1242 университета и 1547 высших профессиональных колледжей). В этом же году около 10,47 млн студентов стали выпускниками китайских высших учебных заведений. Рост числа лиц, получающих высшее образование, требует соответствующего кадрового обеспечения в части преподавательского коллектива высшей школы.

Формирование профессионального преподавательского состава вузов выступает ключевым фактором реализации программ обучения в должном объеме и на высококачественном уровне. Преподавательский состав современного вуза КНР — это не только непосредственные «исполнители» процесса передачи знаний и подготовки специалистов, но и важные «драйверы» научно-технических инноваций. Высокое качество образования, предоставляемого вузами, напрямую зависит от профессиональных знаний и педагогических навыков преподавательского состава, уровня владения ими инновационными технологиями и передовыми знаниями.

Помимо непосредственно образовательной функции, одним из ключевых направлений деятельности современных вузов выступает выявление и развитие перспективных и талантливых студентов — национального кадрового резерва будущего любой страны. Преподаватели вузов КНР рассматриваются в обществе не только как лица, реализующие программы профессионального обучения, но и как наставники и примеры для студентов. Педагоги высшей школы играют важную роль в процессе формирования профессиональных компетенций и воспитания морально-этических качеств молодых специалистов. В данном ракурсе руководство современных высших учебных заведений Китая нацелено на формирование высококвалифицированного преподавательского состава, синтезирующего в себе глубокие теоретико-прикладные знания, морально-этические характеристики, педагогико-исследовательские компетенции, инновационное мышление и стремление к профессиональному развитию.

Интенсификация приема на работу молодых педагогических Талантов содержит в себе как позитивные, так и определенные негативные эффекты. В частности, хотя большинство молодых преподавателей КНР имеют образование, полученное в ведущих вузах, им часто не хватает опыта в преподавании и практической деятельности, что ограничивает степень педагогических и исследовательских компетенций.

Следующей проблемой выступает то обстоятельство, что, несмотря на то что китайские вузы при приеме на работу предъявляют высокие требования к квалификации преподавателей, на практике в преподавательском составе все еще преобладают педагоги с дипломами бакалавра и магистра. Доля кандидатов и докторов наук, а также лиц с научными званиями довольно мала, что негативно сказывается на реализуемой преподавательской активности.

Одним из препятствий на пути формирования высококвалифицированного состава современных вузов Китая из числа молодых Талантов выступают процедурные особенности кадровой политики. Из документов по привлечению специалистов и текстов вакансий крупнейших китайских



университетов можно сделать вывод о том, что в некоторых вузах не уточняются конкретные обязанности преподавателей, которых планируется принять на работу. Вместо этого их задача сводится к обобщённой формулировке об «усилении поддерживающей и ведущей роли высококвалифицированных кадров». На практике, вузы обычно подписывают с принимаемыми на работу сотрудниками краткосрочные трудовые соглашения, лимитированный временной характер которых формирует риск превалирования фокуса деятельности преподавателей на достижениях скорее оперативных, чем стратегических результатов.

Проблема недостаточного числа высококвалифицированных и профессиональных молодых Талантов является актуальной для существенного числа вузов современного КНР. Подобное обстоятельство приводит к недостаточно высокому общему уровню реализуемого образования. Отсутствие молодых высококвалифицированных преподавателей на уровне высшей школы негативно влияет не только на объем знаний, предоставляемых студентам, но и снижает качество академических дискуссий между преподавателями и обучающимися, что затрудняет подготовку талантливых специалистов.

Доминирование в кадровом составе преподавателей вузов лиц предпенсионного и пенсионного возрастов стимулирует приоритетное использование классических подходов и инструментов образования и исследования, что тормозит скорость внедрения инноваций в педагогической и научной активности.

Дефицит молодых талантливых преподавателей создаёт проблему профессиональной преемственности, формируя сложности в последовательной передаче знаний и методов исследования от одного поколения учёных к последующим. Кроме того, часть преподавателей обладает недостаточно развитыми навыками эффективной интеграции научно-исследовательской деятельности и преподавания, что приводит к разрыву между этими двумя аспектами их деятельности.

Для увеличения числа и качества представленности молодых Талантов в научно-педагогической деятельности вузов современного Китая требуется модификация кадровой политики с позиции создания культуры и среды, учитывающих баланс между работой и личной жизнью сотрудников и обеспечивающих им благополучие [14]. Возможности приобретения новых навыков и разнообразия имеющего опыта, свобода высказывания своего мнения и проявления инициативы, признание успехов и усилий сотрудников — эти и другие факторы значимы для Талантов во всех типах организаций и академическая среда здесь не исключение.

Кадровая политика вузов должна быть направлена на то, чтобы, с одной стороны, поддержать молодые Таланты и предоставить им возможности для профессиональной и педагогической самореализации, с другой стороны — обеспечить построение диалога, научной преемственности между более опытными (более возрастными) исследователями и преподавателями и их молодыми коллегами. Формирование культуры взаимного уважения и сотрудничества выступает важнейшим фактором удержания молодых Талантов в профессии.

Требует пересмотра система оценки результатов научной и педагогической деятельности молодой части академического сообщества. В большинстве вузов современного КНР акцент в аттестации научно-педагогической части кадрового состава делается на формальных показателях: квалификационном уровне, числе научных результатов или объеме проведенных занятий. При этом мало внимания уделяется оценке личностных качеств преподавателя как части цело-

веческого капитала вуза — его командному духу, способности к сотрудничеству и выстраиванию продуктивных межличностных отношений, усилиям по развитию познавательных и аналитических способностей студентов, усилению их интереса к науке. С нашей точки зрения, системы аттестации Талантов высшей школы должны учитывать не только результаты в области преподавания, но и инновационность и качество процесса реализации обучения, отношение преподавателя к своей работе, его профессиональный уровень, развитие и рост в этой сфере, готовность к адаптации под особенности конкретной обучаемой аудитории, её потребности, профессиональные и культурные параметры.

С позиции карьерных перспектив необходимо, на наш взгляд, выделять квоту для молодых ученых и педагогов, тем самым создавая реальные возможности для их оперативного и успешного карьерного роста и продвижения по службе, нивелирования длительного пребывания на низовых позициях своеобразными «подручными» при зарубежных профессорах. Опыт КНР показывает действенность политики синтеза действий руководства вузов по подготовке собственного резерва преподавательско-научного кадрового состава и привлечения талантливых иностранных представителей науки.

Сложнейшим вызовом для кадровой политики вузов современного КНР в области привлечения и удержания научных и преподавательских Талантов выступает система оплаты труда. Практика ведущих вузов Китая показала состоятельность применения для Талантов модели эффективного контакта. В эффективных контрактах наряду с формальными показателями (стаж, должность, звание и пр.) оценивается уровень вовлеченности преподавателей в учебно-методический процесс, количественные и качественные итоги работы. Подобный подход позволяет снизить разрыв между уровнем заработной платы молодых Талантов и их более опытных коллег, удержать молодых специалистов в профессии при условии реализации эффективной педагогической и исследовательской деятельности.

Идея эффективного контакта применительно к преподавателям вузов и научным кадрам имеет неоднозначные оценки. Тем не менее мы согласны с мнением, что она способствует переходу от устоявшихся приоритетов в системе образования к передовым, обеспечивает более качественное предоставление образовательных услуг, способствует наращиванию конкурентоспособности страны в области науки [21].

Дополнительным ресурсом мотивации молодых кадров является поддержание и развитие практики создания специальных фондов для поддержки научно-педагогических инициатив и инноваций исследований молодых Талантов, а также премий для Талантов, достигших выдающихся успехов в педагогической или исследовательской деятельности.

#### **Факторы эффективности привлечения и удержания в вузах КНР иностранных молодых академических Талантов**

В рамках обеспечения требуемого высокого уровня образования, власти современного КНР расширяют практику создания в стране университетов, основанных высшими учебными заведениями разных стран на совместной основе. Значительную долю кадрового состава подобного типа вузов составляют молодые ученые и преподаватели, часто — приезжающие из других стран для длительной работы в академическом сообществе Китая.

Опыт привлечения молодых Талантов из-за рубежа в вузы Китая иллюстрирует необходимость акцентирования управленческого внимания на ряде наиболее сложных факторов (обстоятельств). В первую очередь речь идёт об уровне

оплаты труда иностранных преподавателей, который должен производить не только с ориентацией на национальные принятые стандарты, но и на аналогичные показатели ведущих мировых вузов. Во-вторых, на мотивацию к долгосрочному пребыванию в КНР и сотрудничество с конкретным вузом оказывает влияние не только размер заработной платы, но и её структура — соотношение фиксированной и переменных частей, доступность, регулярность и качество показателей получения премиальных, грантовых и иных выплат. Реализация данных моментов возможна посредством условий, закладываемых в эффективный контракт.

Большое значение имеет социальное обеспечение и социальная инфраструктура вуза — в частности, возможность получения и качество жилья для преподавателей и членов их семей. Учитывая молодой возраст привлекаемых академических Талантов, для повышения эффективности их удержания требуется решение вопроса воссоединения семьи и предоставления образовательных возможностей для несовершеннолетних детей.

Помимо бытового аспекта, на уровень эффективности кадровой политики вузов КНР в части привлечения и удержания молодых академических Талантов значительное влияние оказывает содержание и условия профессиональной деятельности — широта возможностей для профессиональной самореализации, использования передовых исследовательских технологий, обеспечение учебных классов и лабораторий материально-техническими средствами. Немаловажное значение имеет наличие возможностей для карьерно-профессионального роста: защиты докторской диссертации, получение звания «доцента» или «профессора», назначение на ставку, соответствующую квалификационно-профессиональным характеристикам и длительности опыта Таланта.

Подходы к оценке (аттестации) профессиональной деятельности молодых ученых и педагогов высшей школы требуют пересмотра в соответствии с задачами и вызовами, стоящими перед современными вузами Китая. На данный момент основными критериями оценки уровня преподавания и академической квалификации преподавателей в университетах является уровень их образования, ученая степень и научные звания. Подобная односторонняя система оценки приводит к тому, что иностранные преподаватели в китайских вузах часто уделяют больше внимания научной работе, чем преподаванию. С нашей точки зрения, преподавательская деятельность должна рассматриваться в качестве основного критерия оценки преподавателей, в то время как научная работа служит дополнением к учебному процессу.

С ракурса процедурного аспекта построения и реализации кадровой политики в части привлечения и удержания молодых академических зарубежных Талантов в вузах КНР представляется целесообразным усилить переход на стратегическую модель управления персоналом, основанную на принципах стратегического планирования потребности в Талантах, системного обеспечения комплекса мер по их глубинной культурной и инструментальной адаптации в новой социальной и профессиональной среде, создание эффективного и прозрачного механизма назначений на должности и оценки результатов педагогической и научно-исследовательской деятельности.

Сформированные в соответствии с целевыми ориентирами конкретного вуза и адаптированные под специфику характеристик и потребностей молодых преподавателей инфраструктурные и содержательные элементы кадровой политики будут оказывать положительное влияние на степень достижения Талантами успехов в их профессиональной деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Привлечение в страну иностранных и увеличение доли собственных молодых ученых-Талантов и преподавателей-Талантов выступает одним из приоритетов государственной образовательной политики современного Китая. Страна нацелена на превращение в ближайшее десятилетие в мировую образовательную державу, обладающую мощным национальным человеческим капиталом в академической среде. На государственном и региональном уровнях реализуется широкий спектр мер по расширению интенсивности практики подготовки и удержанию Талантов как в научной деятельности, так и в педагогическом составе вузов.

Наряду с достижениями, для кадровой политики современного Китая характерно наличие ряда проблемных блоков в части педагогической обеспеченности современных вузов. В частности, присутствует разрыв между требуемой и текущей квалификацией молодых преподавателей, система оценки результатов педагогической и исследовательской деятельности молодых Талантов отличается доминированием формального подхода, распространенной является ситуация лимитированности для молодых исследователей и педагогов возможностей профессионального развития и карьерно-профессионального роста. Отдельной сложностью выступает система оплаты труда, которая во многом зависит от занимаемой должности, а не эффективности научно-преподавательской деятельности Талантов.

Позитивное внимание на увеличение притока и длительное нахождение в академической среде молодых талантливых преподавателей и ученых способно оказать усиление их финансовой и бытовой обеспеченности в сочетании с расширением поля возможностей для профессионально-карьерного роста и профессиональной самореализации.

Изложенный выше опыт Китая в привлечении и удержании молодых Талантов в научно-педагогической среде может быть использован при поиске путей совершенствования кадровой политики современных вузов. Он обладает практической ценностью в силу представленности в нем позитивных эффектов и проблемных зон, возникающих при активизации практики увеличения в научно-педагогическом составе молодых Талантов.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Baporikar N., Smith A. Talent Management in Higher Education Institution // International Journal of Applied Management Sciences and Engineering (IJAMSE). 2019, no. 6(2), pp. 36–57. DOI: 10.4018/IJAMSE.2019070103
2. CGTN. Шанхайский наукоград Чжанцзян за 30 лет привлёк больше полумиллиона молодых ученых и исследователей. — URL: <https://russian.cgtn.com/news/2024-07-21/1814857258743533569/index.html>
3. China's job market embraces increasing returned overseas students. Xinhua. April 18, 2024. URL: [http://english.scio.gov.cn/m/chinavoices/2024-04/18/content\\_117133555.htm](http://english.scio.gov.cn/m/chinavoices/2024-04/18/content_117133555.htm)
4. URL: <https://www.chronicle.com/article/chinas-effort-to-recruit-top-academic-talent-faces-hurdles>
5. Jiang J. Competition for Talent and Unequal Development of Higher Education: Evidence from Chang Jiang Scholars Programme. 18 July 2018. Part of the book series: Higher Education in Asia: Quality, Excellence and Governance. URL: [https://doi.org/10.1007/978-981-13-0248-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-981-13-0248-0_3)
6. The official website was. URL: <http://www.1000plan.org.cn> In reaction to the U.S. political backlash against the program, the Chinese government has made the website defunct.

7. The report The Development of Chinese Students Studying Abroad for 2023–24. By Global Times. Published: Feb 27, 2024. URL: <https://www.globaltimes.cn/page/202402/1307775.shtml>
8. *Боревская Н.* КНР: «охота за умами». Урок для России? [Электронный ресурс]. — URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/knr-okhota-za-umami-urok-dlya-rossii/>
9. *Головин А.А.* Популяризация науки в России и Китае: сравнительный анализ [Текст] / А.А. Головин, А.К. Перевозчикова, А.А. Кобзев, А.Д. Шкуренкова // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 5.
10. *Гурулева Т.Л.* Университеты КНР: современное состояние и стратегия глобального развития до 2035 года [Текст] / Т.Л. Гурулева // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 4 «История. Регионоведение. Международные отношения». — 2020. — Т. 25. — № 2. — С. 185–197. DOI: <https://doi.org/10.15688/jvolsu4.2020.2.13>
11. Данные Министерства образования Китайской народной республики. — URL: [http://en.moe.gov.cn/news/media\\_highlights/202403/t20240304\\_1118146.html](http://en.moe.gov.cn/news/media_highlights/202403/t20240304_1118146.html)
12. *Донецкая С.С.* Реформирование системы высшего образования в Китае: современные итоги [Текст] / С.С. Донецкая, Ц. Цзи // Высшее образование в России. — 2018. — Т. 27. — № 12. — С. 79–92. — DOI: 10.31992/0869-3617-2018-27-12-79-92
13. *Закирова Е.Р.* Программы привлечения молодых талантов из-за рубежа как способ формирования и развития человеческого капитала [Текст] / Е.Р. Закирова // Общество: политика, экономика, право. — 2022. — № 6. — С. 42–48. — DOI: 10.24158/pep.2022.6.6
14. *Каштанова Е.В.* Построение технологии управления талантами в организации [Текст] / Е.В. Каштанова, А.С. Лобачева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12. — № 1. — С. 33–37. — URL: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-1-33-37>
15. Китай запустил новую программу привлечения талантов. 28 февраля 2024. — URL: <https://issek.hse.ru/news/900598364.html>
16. *Клейнер Г.Б.* Современный университет как экосистема: институты междисциплинарного управления [Текст] / Г.Б. Клейнер // Journal of Institutional Studies. — 2019. — № 11(3). — С. 54–63. — DOI: 10.17835/2076-6297.2019.11.3.054-063
17. *Минаева Л.А.* К вопросу о роли современных вузов в развитии человеческого капитала [Текст] / Л.А. Минаева, В.В. Шилькова // Научные ведомости. Серия «История. Политология. Экономика. Информатика». — 2011. — № 19. — С. 84–92.
18. Наука в Китае. — URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Наука\\_в\\_Китае](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Наука_в_Китае)
19. *Панова Е.А.* Управление талантами: задачи и вызовы «цифрового» завтра [Текст] / Е.А. Панова, Н.Н. Опарина, Л.В. Бондарева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — Т. 10. — № 3. — С. 49–55.
20. *Хань Линхуа.* Раскрытие личностного потенциала и создание условий для развития личности в деле воспитания преподавателей молодого поколения: методы и опыт Университета международной коммерции и экономики Китая [Текст] / Хань Линхуа // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. — 2012. — № 4. — С. 18–22.
21. *Ширинкина Е.В.* Организация оплаты труда по системе эффективного контракта научно-педагогических работников [Текст] / Е.В. Ширинкина // Управление персона-

лом и интеллектуальным капиталом в России. — 2018. — № 4. — С. 22–25. — DOI: 10.12737/article\_5b8d0383285f41.76189482

## REFERENCES

1. Baporikar N., Smith A. Talent Management in Higher Education Institution. International Journal of Applied Management Sciences and Engineering (IJAMSE). 2019, no. 6(2), pp. 36–57. DOI: 10.4018/IJAMSE.2019070103
2. CGTN. Shanghai's Zhangjiang Science City has attracted more than half a million young scientists and researchers over 30 years. Available at: <https://russian.cgtn.com/news/2024-07-21/1814857258743533569/index.html> (accessed 21 January 2025).
3. China's job market embraces increasing returned overseas students. Xinhua. April 18, 2024. Available at: [http://english.scio.gov.cn/m/chinavoices/2024-04/18/content\\_117133555.htm](http://english.scio.gov.cn/m/chinavoices/2024-04/18/content_117133555.htm) (accessed 06 January 2025).
4. URL: <https://www.chronicle.com/article/chinas-effort-to-recruit-top-academic-talent-faces-hurdles> (accessed 05 January 2025).
5. Jiang J. Competition for Talent and Unequal Development of Higher Education: Evidence from Chang Jiang Scholars Programme. 18 July 2018. Part of the book series: Higher Education in Asia: Quality, Excellence and Governance. Available at: [https://doi.org/10.1007/978-981-13-0248-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-981-13-0248-0_3) (accessed 12 January 2025).
6. The official website was <http://www.1000plan.org.cn>. In reaction to the U.S. political backlash against the program, the Chinese government has made the website defunct.
7. The report The Development of Chinese Students Studying Abroad for 2023–24. By Global Times. Published: Feb 27, 2024. Available at: <https://www.globaltimes.cn/page/202402/1307775.shtml> (accessed 11 January 2025).
8. Borevskaya N. PRC: “The Hunt for Brains”. A Lesson for Russia? Available at: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/knr-okhota-za-umami-urok-dlya-rossii> (accessed 25 December 2024).
9. Golovin A.A., Perevozchikova A.K., Kobzev A.A., Shkurenkova A.D. Popularization of science in Russia and China: Comparative analysis. The Eurasian Scientific Journal. 2023, vol. 15, no. 5. (In Russian).
10. Guruleva T.L. Universities of China: current status and global development strategy until 2035. Science Journal of Volgograd State University. History. Area Studies. International Relations, 2020, vol. 25, no. 2, pp. 185–197. (In Russian). DOI: <https://doi.org/10.15688/jvolsu4.2020.2.13>
11. Data of the Ministry of Education of the HRC. Available at: [http://en.moe.gov.cn/news/media\\_highlights/202403/t20240304\\_1118146.html](http://en.moe.gov.cn/news/media_highlights/202403/t20240304_1118146.html) (accessed 21 December 2024).
12. Donetskaya S.S., Tsyannan, Tszai Contemporary results of the reforming of higher education in China. Higher education in Russia. 2018, vol. 27, no. 12, pp. 79–92. (In Russian). DOI: 10.31992/0869-3617-2018-27-12-79-92
13. Zakirova E.R. The Programs to attract young talents from abroad as a way of forming and developing human capital. Society: Politics, Economics, Law. 2022, no. 6, pp. 42–48. (In Russian). DOI: 10.24158/pep.2022.6.6
14. Kashtanova E.V., Lobacheva A.S. Building a talent management technology in an organization. Personnel and intellectual resources management in Russia. 2023, vol. 12, no. 1, pp. 33–37. (In Russian). <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-1-33-37>
15. China launches new Talent attraction program. Available at: <https://issek.hse.ru/news/900598364.html> (accessed 28 December 2024).

16. Kleiner G.B. University as an Ecosystem: institutes of interdisciplinary management. *Journal of Institutional Studies*. 2019, no. 11(3), pp. 039–048. (In Russian). DOI: 10.17835/2076-6297.2019.11.3.039-048
17. Minaeva L.A., Shilkova V.V. To the question about the role of modern universities in the human capital development. *Scientific bulletin. History. Political Science. Economics. Computer Science*. 2011, no. 19, pp. 84–92. (In Russian).
18. Science in China. Available at: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Наука\\_в\\_Китае](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Наука_в_Китае) (accessed 06 January 2025).
19. Panova E.A., Oparina N.N., Bondareva L.V. Talent management: challenges and task of the “digital” tomorrow. *Personnel and intellectual resources management in russia*. 2021, no. 10, pp. 49–55. (In Russian). DOI: 10.12737/2305-7807-2021-10-3-49-55
20. Han Lihua. Uncovering personal capabilities and developing conditions for individual’s development in the education of young generation teachers: methods and experience of the University of International Commerce and Economics of China. *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*. 2012, no. 4, pp. 18–22. (In Russian).
21. Shirinkina E.V. Organization of remuneration for work up to the system of effective contract of scientific and pedagogical workers. *Personnel and intellectual resources management in Russia*. 2018, no. 4, pp. 12–16. (In Russian). DOI: 10.12737/article\_5b8d0383285f41.76189482