

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Миронова Елизавета Васильевна

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ТРУДА
УЧЕБНО-ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ
РАБОТНИКОВ ВУЗОВ В УСЛОВИЯХ
ЦИФРОВИЗАЦИИ

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика:
экономика народонаселения и экономика труда

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Долженкова Юлия Вениаминовна,
доктор экономических наук, доцент

Москва – 2024

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические основы управления эффективностью труда работников в условиях цифровизации.....	14
1.1 Анализ научных подходов к понятию эффективности труда	14
1.2 Эволюция подходов к управлению эффективностью труда	27
1.3 Резервы роста эффективности труда в условиях цифровизации	40
Глава 2 Методические подходы к оценке эффективности труда учебно-вспомогательных работников вузов	54
2.1 Особенности организации и оценки эффективности труда учебно-вспомогательных работников вузов	54
2.2 Эмпирический анализ организации и управления эффективностью труда учебно-вспомогательных работников вузов.....	72
2.3 Комплексный подход и методический инструментарий оценки эффективности труда учебно-вспомогательных работников.....	88
Глава 3 Совершенствование системы управления эффективностью труда учебно-вспомогательных работников вузов в условиях цифровизации	108
3.1 Анализ резервов роста эффективности труда учебно-вспомогательных работников вузов в условиях цифровизации	108
3.2 Цифровая экосистема управления человеческими ресурсами вуза: сущность и особенности внедрения.....	119
3.3 Апробация методики управления рабочим временем учебно-вспомогательных работников вузов в условиях цифровизации для повышения эффективности их труда	136
Заключение	146
Список литературы	151
Приложение А Анкета «Удовлетворенность трудом и эффективность труда учебно-вспомогательных работников вузов»	173
Приложение Б Сопроводительное письмо для руководителей, организующих фотографию рабочего дня	176

Приложение В Подгруппы видов рабочего времени по трудовым операциям в реальном и виртуальном офисе/рабочем месте ..	177
Приложение Г Показатели эффективности деятельности федеральных бюджетных и автономных образовательных учреждений высшего образования	178
Приложение Д Взаимосвязь потенциальных показателей эффективности вуза и доля персонального вклада в показатели по должностям УВП	181
Приложение Е Сведения по показателям мониторинга эффективности деятельности образовательной организации	182
Приложение Ж Целевые показатели эффективности реализации программ развития образовательных организаций высшего образования, получающих базовую часть гранта	188
Приложение И Общие типовые ключевые показатели результативности деятельности и эффективности учебно-научных департаментов и кафедр	189
Приложение К Основные требования к системе оплаты труда согласно Положению об оплате труда работников федеральных государственных бюджетных и автономных учреждений, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, по виду экономической деятельности «Образование»	192

Введение

Актуальность темы исследования. Стремительное развитие цифровых технологий и их интеграция во все сферы экономики за последние десятилетия резко изменили условия функционирования организаций по всему миру. Не стали исключением и учреждения высшей школы, все больше трансформирующиеся и адаптирующиеся под цифровую реальность. Новая современная концепция «Образование 4.0», характеризуется повышенным вниманием к персонализации обучения и углубленным использованием интеллектуальных образовательных технологий. В условиях цифровой трансформации вузовское образование призвано стать более доступным, гибким и динамичным с ростом использования цифровых инструментов и платформ, поэтому руководство вузов вынуждено внедрять новые методы преподавания, обучения, управления человеческими ресурсами и административными процессами. Важно учесть, что процесс цифровизации не только изменяет технологическую среду, но и требует установки определенных стандартов качества управления, а также уровня производительности и эффективности труда работников, реализующих свои функции в пространстве инноваций. Вместе с этим, при реализации вышеназванных направлений деятельности, вузы сталкиваются с бюджетными ограничениями и возникающей потребностью в оптимизации собственных ресурсов, в том числе через повышение результативности и выявление резервов повышения эффективности деятельности работников.

Несомненно, эффективность труда является существенным критерием и показателем успеха вузов. При этом, если труд профессорско-преподавательского состава (далее – ППС) находится под достаточно строгим контролем со стороны руководства (разработаны критерии и показатели эффективности труда ППС (эффективный контракт), равно как и работа руководителей со стороны учредителей, то трудовая деятельность остальных категорий работников вузов не всегда прозрачна в

части содержания труда, и управлять ее эффективностью довольно сложно. Это в полной мере относится к категории учебно-вспомогательных работников вузов, которые играют жизненно важную роль в оказании вспомогательных услуг студентам и преподавателям.

Примечание – В соответствии с Единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих понятия «учебно-вспомогательные работники» и «учебно-вспомогательный персонал (далее – УВП)» используются как синонимичные [38].

Эффективность труда УВП и наличие у него требуемых знаний и навыков оказывает влияние на эффективность и результативность вуза. Учебно-вспомогательные работники, которые ранее выполняли рутинные задачи, сейчас должны быть готовы к работе с современными программами и технологиями, деятельности в виртуальной среде, способствуя достижению вузом установленных целевых показателей. В связи с этим требуется выявить критерии и показатели эффективности УВП, увязать их с основными показателями эффективности деятельности вуза для обеспечения повышения качества образовательных услуг и более высоких показателей конкурентоспособности вуза на рынке, на основании анализа трансформации трудовой деятельности данной категории работников в условиях цифровизации.

Следует отметить, что на практике вопросам повышения эффективности труда в условиях цифровизации уделяется значительное внимание, однако в научном плане указанные вопросы нуждаются в дополнительном теоретическом изучении и осмыслении, что подтверждает актуальность темы исследования.

Степень разработанности темы исследования. Изучению вопросов эффективности и производительности труда посвящены работы зарубежных исследователей (D.S. Sink, D. Berger, L. Berger, P. Drucker, T. Peters, R. Waterman, K. Marx, J.S. Mill, A. Smith, S. Sismondi, K.R. McCollum, S.R. Bru и другие) и отечественных ученых-классиков (А.И. Рофе, А.Л. Жуков, Н.А. Горелов, И.М. Алиев и другие). Наиболее важные результаты для анализа

темы оценки эффективности трудовой деятельности работников были представлены в работах А.А. Федченко, Г.П. Ермакова, Н.В. Котельниковой, Е.И. Труничкиной, Й.Н. Ганиевой, Х.Я. Галиуллина, М.В. Симоновой, В.М. Зубова, Р.В. Гаврилова, М.А. Пархомчук, Д.И. Дорошенко.

Проблемы измерения эффективности трудовой деятельности в вузах нашли отражение в трудах зарубежных (M. Zhang, S. Schmitz, L.L. Leslie, G. Rhoades, D.M. Desrochers, R. Kirshstein, N.C. Holter, W.M. Seganish, R. Martin, R.C. Hill, M. Arena, M. Arnaboldi, G. Azzone, P. Carlucci и другие) и отечественных (М.В. Полевая, Ю.М. Грузина, Ю.В. Долженкова, А.Л. Сафонов, И.Ю. Еремина, Л.А. Жигун и другие) авторов. Вопросы цифровой трансформации сферы образования были проанализированы в работах Ю.С. Колесниковой, И.В. Филимоновой, М.Е. Смирновой, Н.И. Ларионовой, А.О. Субочевой, М.В. Рязанцевой и М.С. Бережной. Анализ научной литературы в современном научно-образовательном пространстве свидетельствует о приоритете в изучении вопросов эффективности труда профессорского-преподавательского состава, также активно рассматриваются вопросы управления эффективностью вуза в целом, не фокусируясь на особенностях трудовой деятельности и эффективности труда учебно-вспомогательных работников. Однако, рассмотрены и заслуживающие внимания труды О.С. Осиповой и Н.В. Сахаровой, посвященные изучению вопросов трансформации роли и развитию УВП вузов.

Особенности влияния цифровизации на управление трудовой деятельностью были рассмотрены российскими учеными (М.В. Полевая, Ю.В. Долженкова, А.А. Чуб, Е.В. Камнева, И.Н. Белогруд, Е.В. Митрофанова, Р.Н. Геворгян, Г.Г. Руденко, Ф.Б. Михайлов, А.И. Гретченко, Н.П. Дедов, Е.Ф. Авдокушин, Н.П. Беляцкий, А.А. Подупейко и другие). Современным технологиям и инструментам управления трудовой деятельностью посвящены работы таких ученых как В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров, Г.Г. Руденко, М.В. Полевая, С.Н. Апенько, З.В. Зуева, Ю.А. Катровский, Д.К. Захаров, А.С. Лобачева и другие. Практически не представлено отечественных научных

работ на тему влияния цифровизации на труд учебно-вспомогательных работников вузов и управление его эффективностью.

Целью исследования является развитие теоретических положений, методических и научно-практических подходов к управлению эффективностью труда учебно-вспомогательных работников вузов в условиях цифровизации.

Для достижения основной научной цели исследования сформулированы следующие **задачи**:

- раскрыть содержание процесса «управление эффективностью труда в современных условиях» под влиянием цифровизации как фактора развития экономики на современном этапе на основе изучения эволюции классических теорий и подходов к определению эффективности и производительности труда работников;

- предложить систематизацию резервов роста эффективности труда в современных условиях путем анализа влияния технологических факторов повышения эффективности труда работников и тенденций рынка труда;

- выявить специфику и особенности организации труда учебно-вспомогательных работников вузов в условиях цифровизации и разработать критерии и показатели эффективности труда учебно-вспомогательных работников в рамках системы показателей эффективности деятельности вуза с применением цифровых инструментов;

- развить научно-методические подходы к управлению эффективностью деятельности учебно-вспомогательного персонала вузов в условиях цифровизации;

- предложить практические рекомендации, направленные на повышение эффективности труда учебно-вспомогательных работников вуза в условиях цифровизации.

Объектом исследования является трудовая деятельность учебно-вспомогательных работников вузов.

Предметом исследования являются экономические и социально-трудовые отношения, возникающие в процессе управления эффективностью труда учебно-вспомогательных работников вуза в условиях цифровизации.

Область исследования соответствует п. 8.15. «Производительность и эффективность труда: сущность, динамика, методы измерения, факторы и резервы повышения. Стимулирование и оплата труда работников» Паспорта научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: экономика народонаселения и экономика труда (экономические науки).

Научная новизна исследования заключается в развитии научно-методических подходов к совершенствованию управления эффективностью труда учебно-вспомогательных работников вузов в условиях цифровизации, а также в определении ключевых факторов, влияющих на эффективность труда УВП в условиях цифровой трансформации высшего образования.

Теоретическая значимость работы обусловлена конкретизацией и углублением существующих теоретических подходов к управлению и повышению эффективности труда работников как в целом, так и относительно эффективности труда учебно-вспомогательных работников вузов, что позволило дополнить теоретическую базу отличительными принципами современных подходов к управлению эффективностью труда в условиях цифровизации и структурировать систему резервов эффективности труда. Теоретические итоги могут служить научно-методическим базисом для разработки программ повышения эффективности труда УВП.

Практическая значимость работы заключается в том, что в ней предложены методические рекомендации по управлению эффективностью труда учебно-вспомогательных работников вузов в условиях цифровизации, что обусловит рост производительности и эффективности трудовой деятельности работников вузов, а также будет способствовать повышению качества образовательного процесса и конкурентоспособности вуза.

Методология и методы исследования. В данной работе использованы следующие общие методы: систематизация, сравнительный анализ, научная классификация, обобщение. Среди качественных методов исследования использовались такие как: метод анализа документов, метод экспертных оценок, имитационное моделирование. Анализ документов был использован для изучения нормативно-правовых актов и внутренних документов вузов, регулирующих работу учебно-вспомогательных служб. Метод экспертных оценок применен для получения мнения экспертов для сбора информации. С помощью имитационной модели спрогнозированы изменения показателей эффективности вуза после инвестирования ресурсов в цифровизацию системы управления трудом персонала.

В качестве количественных методов использовались анкетирование учебно-вспомогательных работников вузов, с целью определения значимости цифровых технологий в управлении эффективностью их труда, и статистический анализ данных, использованный для обработки полученных результатов и определения степени влияния различных факторов на эффективность труда учебно-вспомогательных работников вузов.

Также был проведен эксперимент в виде внедрения цифровых технологий в управлении эффективностью труда учебно-вспомогательных работников и самофотография рабочего времени учебно-вспомогательных работников ряда вузов. Эксперимент позволил оценить эффективность внедрения цифровых инструментов и определить их влияние на эффективность труда учебно-вспомогательных работников. Проведенная самофотография рабочего времени учебно-вспомогательных работников вузов позволила выявить основные проблемы в области управления эффективностью их труда.

Положения, выносимых на защиту:

1) На основе раскрытого содержания процесса «управление эффективностью труда в условиях цифровизации» и дополненных принципов управления эффективностью труда работников в условиях цифровизации

обобщены и расширены теоретико-методические основы управления эффективностью труда учебно-вспомогательных работников вузов в условиях цифровизации (С. 37-39).

2) Предложен и обоснован авторский подход к классификации резервов роста эффективности труда в условиях цифровизации, предусматривающий его адаптацию в целях внедрения в практику работы с категорией учебно-вспомогательных работников вузов (С. 48-51; 115-116).

3) На основании анализа нормативно-правовой базы, регламентирующей трудовую деятельность учебно-вспомогательных работников вуза, а также оценки предложений и потребностей работодателей в кадрах данной категории на современном рынке труда развиты подходы к определению понятия «эффективность труда учебно-вспомогательного работника вуза» и выявлены особенности содержания, характера, организации труда данной категории работников в условиях цифровизации трудовой деятельности (С. 65-67; 104).

4) Предложены комплексный подход и методический инструментарий оценки эффективности труда учебно-вспомогательных работников вузов как составные части системы управления эффективностью деятельности вуза в условиях цифровизации, базирующиеся на результатах эмпирических исследований и анализе законодательной базы, регламентирующей целевые показатели деятельности вузов, их руководителей и структурных подразделений (С. 100-104).

5) На основании применения имитационного моделирования и экспертной оценки резервов роста эффективности труда в условиях цифровизации разработаны и предложены: модель «Цифровая экосистема управления человеческими ресурсами вуза» для повышения эффективности труда как учебно-вспомогательных, так и всех остальных категорий работников вуза; алгоритм и рекомендации по ее внедрению в практическую деятельность (С. 124-135).

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Достоверность результатов проведенного в диссертации анкетирования и экспертной оценки подтверждается репрезентативностью исследования при доверительной вероятности 85% и доверительном интервале 5% (требуемый размер выборочной совокупности, составивший 207 человек, был соблюден).

Для выявления наиболее приоритетных инициатив по использованию резервов роста эффективности труда учебно-вспомогательных работников вузов в условиях цифровизации с точки зрения первостепенности, оптимальности и взаимодополняемости, было использовано имитационное моделирование на основании экспертной оценки.

Основные результаты диссертационного исследования обсуждались и получили положительную оценку на научно-практических конференциях и круглых столах, в том числе: на Межвузовском научно-практическом круглом столе «Современные возможности профессионального развития молодежи: вызовы рынка труда» (Москва, Финансовый университет, 28 октября 2021 г.); на Международной научно-практической конференции «Антикризисное управление человеческим капиталом в условиях новой реальности» (Москва, Финансовый университет, 5 апреля 2022 г.); на III Международной научно-практической конференции «Операционный и проектный менеджмент: стратегии и тенденции» (Москва, Финансовый университет, 19-20 апреля 2022 г.); на Международной научно-практической конференции «Рынок труда и социальное страхование: новые трудности или новые возможности» (Москва, ЦВК «Экспоцентр», 6 декабря 2022 г.); на Всероссийской научно-практической конференции «Повышение производительности труда на транспорте – источник развития и конкурентоспособности национальной экономики» (Москва, Институт пути, строительства и сооружений Российского университета транспорта, 9 декабря 2022 г.), на Всероссийской научной конференции к 100-летию образования СССР «Страна, опередившая время» (Москва,

Финансовый университет, 15-16 декабря 2022 г.); на Межвузовском научно-практическом круглом столе «Влияние искусственного интеллекта на развитие человеческого капитала в современном мире: риски и возможности» (Москва, Финансовый университет, 16 декабря 2022 г.); на Международной научно-методической конференции «Форсайт образования: возрождение традиций vs декларируемое новаторство» Подготовка HR-специалистов: сохранение традиций и выбор вектора инноваций (Москва, Финансовый университет, 1-3 февраля 2023 г.); на Всероссийской научно-практической конференции «Новые экономические санкции: драйв рынка труда или его тормоз» (Москва, Финансовый университет, 26 апреля 2023 г.); на Всероссийской научно-практической конференции «Повышение производительности труда на транспорте – источник развития и конкурентоспособности национальной экономики» (Москва, Институт пути, строительства и сооружений Российского университета транспорта, 31 мая 2023 г.).

Подход к выявлению резервов роста эффективности труда работников в условиях цифровизации, предложенный автором, и разработанная в диссертации процессная модель «Цифровая экосистема управления кадрами» для повышения эффективности труда человеческих ресурсов организации используются в практической деятельности ООО «Лаборатория «Техноконсалт». Данные предложения дали возможность выявления резервов роста эффективности труда работников организации.

Разработанная в диссертации методика управления, мониторинга и контроля использования рабочего времени учебно-вспомогательного персонала с помощью современных методов нормирования труда; методические подходы к расчету интегрального показателя эффективности труда данной категории работников, выводы и основные положения диссертации используются в практической работе Института экономики и управления Автономной некоммерческой организации высшего образования «Международная академия бизнеса и управления». Указанные рекомендации

позволили сократить потери рабочего времени УВП за счет уменьшения числа непрофильных функций.

Материалы исследования используются Департаментом психологии и развития человеческого капитала Факультета социальных наук и массовых коммуникаций Финансового университета в преподавании учебных дисциплин «Социально-экономическая диагностика в управлении персоналом», «Экономика труда».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 9 работ общим объемом 4,35 п.л. (авторский объем – 3,3 п.л.), из которых 8 статей общим объемом 3,15 п.л. (авторский объем – 3,0 п.л.) опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России, а также 1 статья общим объемом 1,2 п.л. (авторский объем – 0,3 п.л.) опубликована в издании, входящем в международную цитатно-аналитическую базу «Scopus».

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 140 наименований и 9 приложений. Текст диссертации изложен на 192 страницах, содержит 21 таблицу, 39 рисунков и 6 формул.

Глава 1

Теоретические основы управления эффективностью труда работников в условиях цифровизации

1.1 Анализ научных подходов к понятию эффективности труда

Дефиниция «эффективность труда» до сих пор является одной из самых неоднозначных и имеет множество подходов к трактовке среди отечественных и зарубежных экономистов. В Российской Федерации проблема выбора верного подхода к определению данного понятия, остается значимой и актуальной, в связи с наличием потребности в постоянном укреплении экономики, основанном на развитии системно значимых отраслей и бесперебойном экономическом росте. Эффективность труда непосредственно связана с таким понятием как производительность труда. Именно уровень производительности труда в стране является одним из важнейших индикаторов эффективного развития экономики [109]. В частности, для решения задач по управлению производительностью труда, в 2019 году в Российской Федерации был запущен национальный проект «Производительность труда», цель которого – к 2024 году обеспечить более 20% прироста производительности труда, путем совершенствования таких элементов системы управления персоналом как: планирование и привлечение персонала, управление результативностью, материальное стимулирование, развитие талантов и стимулирование, внутрикорпоративные коммуникации, корпоративная культура, рейтинг производительности труда и т. д. [65]. Согласно паспорту этого проекта, российским организациям, преимущественно сфер обрабатывающего производства, сельского хозяйства, транспорта, строительства, торговли, рекомендовано внедрять цифровые сервисы по повышению производительности труда в рамках цифровой экосистемы национального проекта. Потенциально и другие сферы экономики могут успешно применять развивающиеся направления в данной области.

Приоритетные направления работы данного проекта представлены на рисунке 1.



Источник: составлено автором по материалам [65].

Рисунок 1 – Приоритетные инициативы национального проекта «Производительность труда»

В качестве успешных кейсов и результатов повышения «производительности труда» по итогам реализованных программ на официальном сайте национального проекта перечисляются такие индикаторы как: выработка на одного работника, экономический эффект, повышение эффективности работы оборудования, оптимизированное время проведения совещаний и др. [65]. Ряд ученых полагают, что хотя «производительность труда – один из обобщающих показателей результативности деятельности, проблематичность его в том, что, во-первых, существует много способов расчета производительности, и каждый из них дает разный результат; во-вторых, какой бы не был результат, он создает иллюзию того, что продукция (услуги, добавленная стоимость) создаются именно трудом. Но

добавленная стоимость образуется совокупным действием труда, капитала, природных факторов и предпринимательским искусством. Каждый из этих факторов образует соответствующий факторный доход» [21]. Разногласия ученых также касаются и подходов к определению сущности понятия «эффективность труда». По мнению экономистов, существует необходимость создания «конкретных и измеряемых ключевых показателей эффективности деятельности российских предприятий» [21], для последующего создания научно обоснованной системы оплаты труда по его результатам в приоритетных для развития экономики сферах деятельности [21].

Для анализа тенденций в управлении эффективностью труда необходимо раскрыть сущность и содержание дефиниции «эффективность» и связанных с ней понятий. Согласно «ГОСТ Р ИСО 9000-2008 системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» термин «эффективность» определяется как «Связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами» [46]. Международный стандарт ISO 9000 [47] дает следующие определения: «эффективность (efficiency) – это отношение между достигнутым результатом и затраченными ресурсами, а результативность (effectiveness) – это степень, с которой реализации запланированные задачи выполнены и запланированные результаты достигнуты» [47]. В терминологическом словаре по строительству согласно дефиниции, «эффективность – это экономическая категория, характеризующая соотношение экономических, социальных и научно-технических результатов с затратами на их достижение» [80]. Согласно толковому словарю экономиста Дж. Блэка, «эффективность – это достижение каких-либо определенных результатов с минимально возможными издержками или получение максимально возможного объема продукции из данного количества ресурсов». Также уточняется, что эффективностью часто называют оптимальность по Парето [4]. В «Современном экономическом словаре» авторы определяют эффективность как «относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта,

определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение» [22]. В словаре терминов ITIL на английском языке эффективность это «a measure of whether the right amount of resource has been used to deliver a process, service or activity. An efficient process achieves its objectives with the minimum amount of time, money, people or other resources», что переводится как «мера того, было ли использовано нужное количество ресурсов для реализации процесса, услуги или активности. Эффективный процесс достигает своих целей с минимальными затратами времени, денег, людей или других ресурсов» [75]. Американский ученый Скотт Д. Синк, подавляющая часть научных работ которого была посвящена вопросам эффективности и производительности, определил эффективность как «способность достижения намеченных целей, прежде всего, по следующим параметрам: выпуск продукции, отвечающей требованиям потребителей по качеству, количеству и срокам поставки». Подчеркивая, что степень эффективности определяется сравнением фактических показателей с плановыми [25].

Во всех определениях, не смотря на разные сферы и области применения обсуждаемого показателя, заметна тесная связь ресурсов, вложений или затрат и полученного в итоге результата. Отмечается также оптимальность использования ресурсов и получение максимального объема результатов. Эффективность может быть измерена в различных сферах, относительно используемых ресурсов, выделяется техническая, экономическая и эффективность использования человеческих ресурсов, которая наиболее интересна в разрезе данного исследования.

В качестве максимально близких к понятию «эффективность» и чаще всего упоминаемых в источниках выше при ее описании учеными упоминались: производительность, результативность, оптимальность, продуктивность, рентабельность, отдача. Представляется очевидным, что существуют весомые различия в данных терминах, и всё же понятие производительности чаще всего используется как аналог эффективности, что

говорит о необходимости конкретизации его сущности и выявлении конкретных отличий от всех прочих.

Согласно словарю терминов антикризисного управления производительность в количественном выражении – это «объем выпуска, деленный на объем потребленных ресурсов. В широком смысле – относительная эффективность и экономичность организации» [74]. В экономическом словаре производительность – это «объем продукции на единицу вложенных ресурсов фирмы, промышленности или страны» [4]. Финансовый словарь определяет производительность как «показатель среднего объема произведенной товарной продукции на единицу затраченных ресурсов» [84]. Толковый словарь С.И. Ожегова [28] дает такое определение производительности: «эффективность трудовой, производственной деятельности». И согласно Энциклопедии систем мотивации и оплаты труда [33], производительность – это «число единиц продукции, произведенных за единицу времени».

Резюмируя, в отличии от понятия «эффективность» понятие «производительность» чаще определяется как показатель выработки или трудоемкости, относящийся к производственной сфере. При определении показателя «производительность» должны учитываться определенные объемы продукции, услуги или ресурсов в конкретные временные рамки, в качестве основных показателей для расчета. Эффективность же является показателем более относительным, субъективным и «размытым», примечательно, что при ее определении рассматриваются аспекты удовлетворения объекта экономических отношений заданным требованиям, стремление к наиболее выгодному экономичному расходованию ресурсов: «максимальные результаты» при «минимальных издержках». Также в данном понятии особенное внимание уделяется оценке качества продукта или процесса, что, в свою очередь, представляет особенный интерес и требует детализированного анализа.

Представим в таблице 1 краткую сравнительную характеристику близких эффективности понятий, по мнению ученых, перечисленных выше, которые так или иначе упоминаются ими при определении эффективности.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика понятий: «результативность», «оптимальность», «продуктивность», «отдача», «рентабельность»

Термин	Определение
Результативность	Степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов
Оптимальность	Наилучший способ экономического поведения, экономических действий
Продуктивность	Способность экономической системы производить полезную продукцию и меры реализации этой способности
Отдача	Максимальная эффективность действий, труда
Рентабельность	Показатель эффективности экономической деятельности, характеризующий уровень отдачи затрат и степень использования средств компанией, фирмой, организацией

Источник: составлено автором по материалам [22; 28; 46; 73].

Обобщив исследования [6] по данной теме Д. Скотт Синк в 1989 г. называет семь основных факторов эффективности: действенность, экономичность, качество, производительность, качество трудовой жизни, прибыльность, нововведения [25]. Для их оценки он рекомендует использовать своевременность, количество, качество бизнес-процессов и результатов. В данной трактовке понятие производительности входит в понятие эффективности, из этого следует вывод о том, что понятие эффективности намного шире, чем другие представленные выше и включает в себя множество различных аспектов отличаясь в каждом конкретном случае, но в научном сообществе существуют и другие точки зрения.

Как было заметно при анализе понятий эффективности и производительности, их трактовка существенно меняется относительно специфики и сферы использования данных показателей. В разрезе экономики труда эффективность имеет свои специфические признаки. Говоря об эффективности труда и эффективности использования человеческих ресурсов, стоит отметить всё ту же разобщенность в определении данного понятия.

Научное сообщество, на данный момент, не имеет единого устоявшегося определения понятия «эффективность труда». Рассмотрим перечень трактовок понятия «эффективность труда» и смежных синонимичных понятий нескольких ученых.

Таблица 2 – Сравнение определений понятий эффективность, производительность, результативность и продуктивность труда

Понятие	Определение
Эффективность труда	Продуктивность живого труда в процессе производства материальных благ, выражаемая отношением результата труда и его затрат
	Важнейший экономический показатель, характеризующий результативность трудовой деятельности людей; выражается в достижении наибольшего эффекта при минимальных затратах труда
	Обобщающий показатель, сбалансированный между результатами деятельности предприятия, результативностью, затратами и стоимостью труда в процессе функционирования предприятия
	Наиболее общая характеристика, сравнительно показывающая результативность использования организационной системой одного или нескольких факторов при производстве и реализации продукции и услуг: степень использования ресурсов; целесообразность системы управления и организационной структуры; социальные взаимоотношения в коллективе и другое
Производительность труда	Обобщающий показатель результативности деятельности
Результативность труда	Мера эффективности труда, характеризующаяся достижением результата/цели трудовой деятельности или степенью приближения к ней. Результативность труда определяется значениями показателей, отражающих достигнутый конечный результат труда
Продуктивность труда	Соотношение объема произведенной продукции и затрат трудовых ресурсов

Источник: составлено автором по материалам [5; 8; 9; 23; 31; 104].

Проблема поиска определения эффективности труда наиболее полно раскрыта в работах Г.П. Ермакова, Н.В. Котельниковой, Е.И. Труничкиной, Й.Н. Ганиевой. Ученые представляют различные точки зрения относительно понятия эффективности труда [100] и способа измерения данного показателя.

Согласно первой точке зрения, самой широко распространённой, эффективность и производительность труда понятия тождественные.

Согласно другой точке зрения, данные понятия считать синонимичными нельзя. К примеру, Х.Я. Галиуллин, Г.П. Ермаков, М.В. Симонова [98] полагают, что понятия отличаются «критерием содержательности» и генерируемым трудом эффектом. По их мнению, эффективность труда может быть производственной и экономической. Согласно данной точке зрения, производственная экономическая эффективность – это и есть производительность труда. Резюмируя, производительность труда входит в понятие эффективности труда и производительность труда является разновидностью эффективности труда. Существует также противоположное мнение, согласно которому в производительность труда входит продуктивность и эффективность использования труда. Данной точки зрения придерживаются И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина [1]. И последнее из наиболее распространённых мнений гласит, что понятие эффективности труда приравнивается к понятию результативности труда. А эффективность труда – это один из показателей результативности труда [3].

Не смотря на множество формулировок, подходов и зависимости определения понятия эффективности труда от сферы применения, большинство ученых сходятся в том, что, так как главный критерий самой эффективности — это получение максимального эффекта при затратах минимального количества ресурсов, главный критерий эффективности труда, это максимизация эффекта при минимальных трудозатратах. Но если необходимо определение лишь одного критерия, тогда универсальный критерий – это максимальный эффект с каждой единицы затрат труда. Чтобы вычислить данный показатель (эффективность труда) в организации можно использовать показатели в натуральных, условно-натуральных, трудовых и стоимостных единицах измерения [26]. А в качестве их индикаторов возможно использование показателей результативности и производительности труда, к примеру показателей выполнения планового задания (плана, норматива) [100].

По аналогии с понятием «эффективность» в общем смысле, понятие «эффективность труда» включает в себя результативность и продуктивность; результативность рассматривается как соответствие целей (плановых показателей) трудовой деятельности её результатам, а производительность труда показатель, который может быть рассчитан на основе таких показателей как выработка, трудоемкость за конкретный промежуток времени, иногда независимо от глобальных плановых показателей. Помимо результативности в понятие эффективности труда включаются стратегически важные аспекты для организации: экономия ресурсов (минимальные издержки), в том числе трудовых, достижение максимально возможных в имеющихся условиях результатов, в запланированные или минимальные сроки в соответствии с установленными критериями качества.

Интересен подход к определению понятия «управление эффективностью работы» Дороти Бергер и Ланса Бергера, с их точки зрения, управление эффективностью работы – «это метод, ориентированный на процесс и заключающийся в выявлении, измерении и разъяснении ключевых профессиональных качеств и уровней эффективности работы, и поощрении за них сотрудников с целью достижения максимальной производительности труда в организации» [33]. Данный подход включает в себя такую вводную как профессиональные качества работника, а поощрение работников по результатам трудовой деятельности входит в процесс управления эффективностью труда [109]. Однако данное понятие целесообразно определять с учетом большого влияния современных условий, определяющих и методы управления труда, и его целевой результат.

Так как основным предметом анализа в данной работе является именно экономические отношения в процессе управления эффективностью труда, для понимания сущности понятия и выявления анализируемых конкретных управленческих процессов, помимо дефиниции «управление эффективностью труда» необходимо охарактеризовать факторы эффективности труда и резервы роста эффективности труда (на основе включенных в нее факторов и

резервов роста производительности труда – так как именно данные понятия широко применяются в научной сфере и имеют устоявшееся определение и относительно общепринятую структуру).

Рассмотрим одну из классификаций факторов производительности труда. Ряд авторов определяют факторы производительности труда как движущие силы или причины, которые воздействуют на изменение динамики производительности труда [8]. Как видно из рисунка 2 множество факторов различного уровня и содержания оказывают воздействие на производительность труда работников организации.

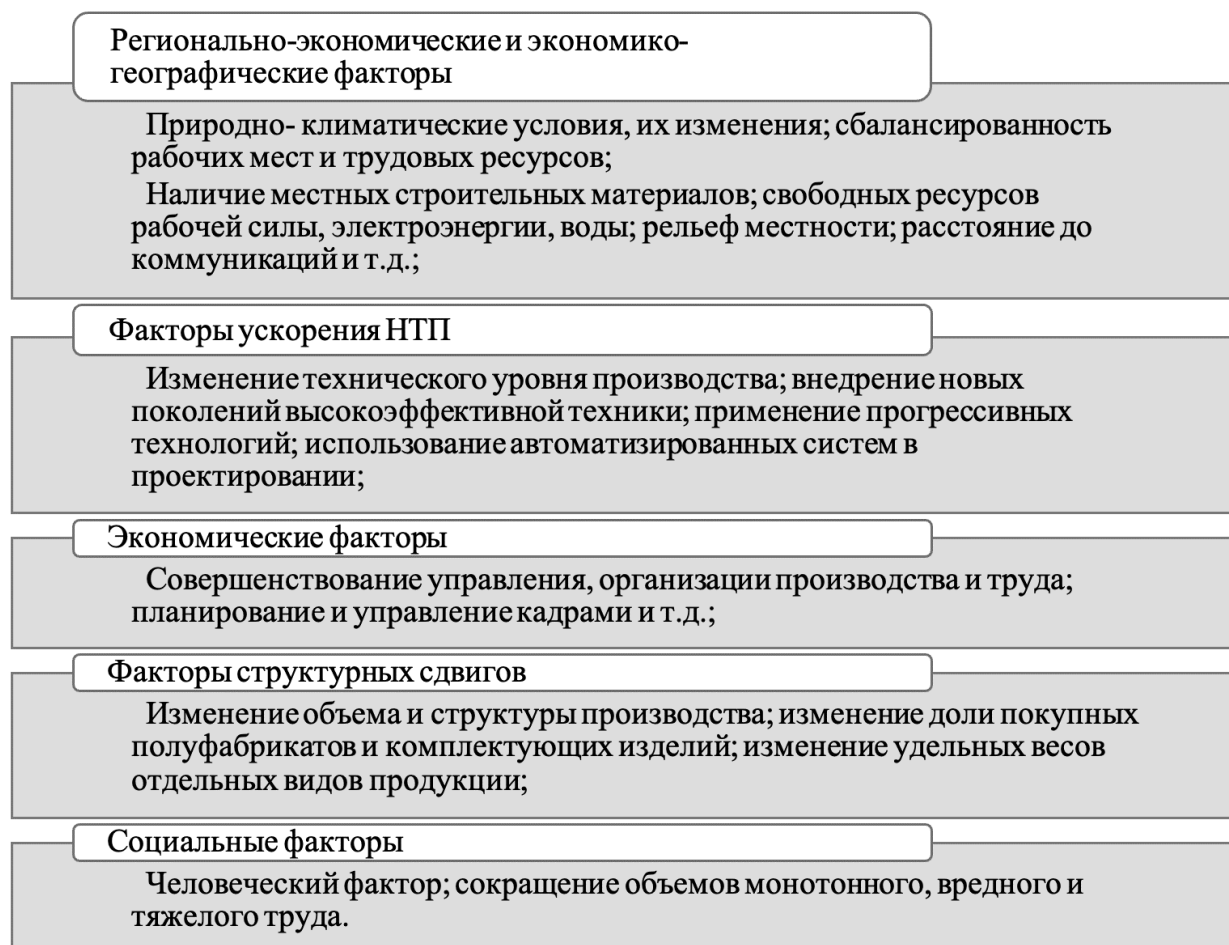


Источник: составлено автором по материалам [8].

Рисунок 2 – Факторы производительности труда

Проанализируем наиболее приоритетные, в контексте данного исследования, факторы из классификации по уровню возникновения, так как, чтобы эффективно осуществлять процесс управления производительностью труда, необходимы точные данные о факторах, воздействующих на её уровень.

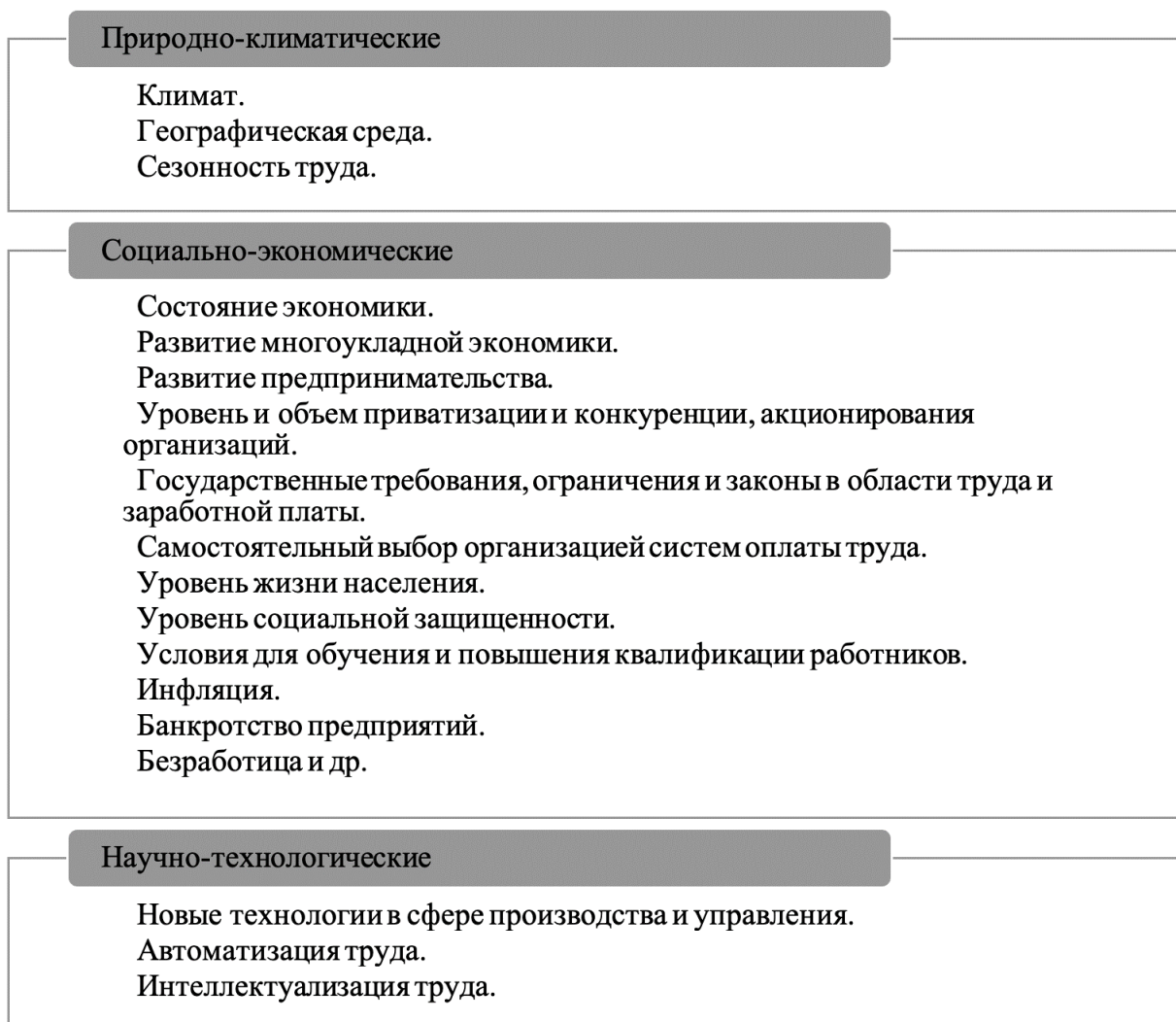
Рассмотрим разработанную В.В. Ивановским классификацию внешних факторов повышения производительности труда на рисунке 3.



Источник: составлено автором по материалам [103].

Рисунок 3 – Внешние факторы повышения производительности труда по классификации В.В. Ивановского

Согласно классификации, представленной на рисунке 3, внешние факторы повышения производительности труда делятся на 5 основных групп. В.В. Ивановский [103] разделяет экономические и социальные факторы, а также выделяет факторы структурных сдвигов в отдельную группу. В то же время существует отличная от этой позиция И.А. Баткаевой и А.Я. Кибанова [31], которая выражена в подходе к группировке внешних или макрофакторов влияющих на повышение производительности труда и результаты труда работника организации. Данная классификация представлена на рисунке 4.



Источник: составлено автором по материалам [31].
 Рисунок 4 – Макрофакторы, влияющие на результаты труда

Примечательно, что А.Я. Кибанов и его соавторы в своей классификации [31] объединяют социальные, экономические факторы и, условно, факторы структурных сдвигов из предыдущей классификации, выделяя научно-технологические факторы. В обеих классификациях указывается, что внедрение именно новейших технологий является важнейшим фактором повышения эффективности труда, уточняется также, что повысить ее может автоматизация и интеллектуализация. В своей классификации ученые относят к научно-технологическим факторам применение новых технологий в сфере управления, которое по мнению В.В. Ивановского [103] является фактором из группы «экономические». Становится очевидным наличие тесной взаимосвязи между экономическими и

научно-технологическими факторами в контексте управления работниками и производительностью их труда [103].

Не вызывает сомнений, что при должных обстоятельствах влияние вышеперечисленных факторов способствует повышению производительности труда и улучшению его результатов. А для определения и реализации конкретных мероприятий, направленных на данные цели, необходима информация об уже имеющихся в организации ресурсах и резервах роста производительности труда [8]. Последние выступают в качестве векторов для развития трудового и организационного потенциала и определяются рядом авторов как неиспользованные ресурсы, которые можно направить на увеличение объемов выпуска продукции, на улучшение ее качества, экономию трудовых затрат, рациональное использование факторов производства [8]. Иными словами, чтобы повысить производительность трудовой деятельности необходимо знание о возможности внедрения новейших технологий мирового, общегосударственного, отраслевого уровней в рамках конкретной организации, учитывая её специфику и всевозможные обстоятельства.

Специалисты в сфере экономики труда (А.Б. Вешкурова, И.В. Филимонова, Ю.В. Долженкова) [8], описывая внутрипроизводственные резервы роста производительности труда, выделяют среди прочих такие резервы как: «улучшение структуры, повышение компетенции кадров и лучшее использование рабочей силы, улучшение использования рабочего времени (внедрение научной организации труда, сокращение текучести кадров); экономии материальных ресурсов, предметов труда и средств труда» [8]. Все вышеперечисленное оказывает прямое влияние на рост производительности труда, и внедрение научно-технологических инноваций при таких процессах может в несколько раз увеличить рост эффективности труда.

Примечательно, что наибольший интерес в контексте данного исследования представляют именно внешние факторы повышения производительности труда, такие как ускорение научно-технического

прогресса (далее – НТП) и особенности современного технологического уклада, анализ которых вместе с исследованием эволюции взглядов на определение эффективности труда (под влиянием НТП) позволит определить резервы роста производительности и эффективности труда работников современных организаций и перспективы развития экономики путем применения и внедрения передовых и новейших технологий в экономические и управленческие процессы, а также обосновать теоретико-методологические основы резервов роста эффективности труда в современных условиях.

1.2 Эволюция подходов к управлению эффективностью труда

Одним из основных факторов роста эффективности, согласно трудам Синка, является наличие нововведений в управленческом и техническом контекстах. Также ранее нами была отмечена сущность и степень влияния научно-технического прогресса на методы повышения производительности и эффективности труда. Рассмотрим подходы к определению эффективности и производительности труда во времена различных технологических укладов, проанализируем причины их смены и выявим особенности современной парадигмы, влияющей на управление эффективностью труда и на всю экономику в целом.

Концепция технологических укладов, предложенная советскими экономистами Д.С. Львовым и С.Ю. Глазьевым (1986 г.), представляя ход научно-технического прогресса, отражает некий цикл и с экономической точки зрения. «Технологическими укладами называется система, включающая: освоенные революционные технологии, инновации, изобретения. Данные элементы являются основой для качественных и количественных скачков в развитии производственных сил общества» [105], иными словами, являются инновациями – новыми знаниями. Их разделяют на прорывные или революционные и эволюционные. Первые нацелены на создание новых полезных продуктов или услуг. А вторые на

совершенствовании технологии создания уже имеющихся продуктов и услуг. Данная концепция тесно связана с «Теорией больших циклов» Н.Д. Кондратьева [16]. В ней изложены периодические циклы сменяющихся подъемов и спадов мировой экономики. Они представлены в качестве волн (коротких, средних, длинных). Где кризисы возникают в зонах совпадения впадин данных волн, каждые 48-55 лет. В эти же сроки происходит фаза смены технологический укладов.

В истории XX века можно выделить несколько подходов к управлению трудом и повышению производительности труда: в 1911 г. издав монографию «Принципы научного менеджмента», Фредерик Уинслоу Тейлор закладывает основу «Научной организации труда», развивая методы повышения эффективности труда рабочих за счет изменения его организации [139]; во второй половине XX века методология повышения производительности труда наращивалась в областях прогнозирования и моделирования показателей производительности с помощью статистических методов и анализа влияния научно-технологического прогресса на рост данных показателей [99].

Современный подход к повышению производительности труда включает в себя учет особенностей личности, управление талантами и сложную форму мотивации работников [117].

Со временем труд человека как экономическая категория эволюционирует и трансформируется под воздействием различных факторов и технологических укладов. Рассмотрим сущность семи технологических укладов и особенности подходов к определению производительности и эффективности труда в данные периоды.

Технологический уклад конца XVIII – начало XIX вв. Основными инновациями являются энергия воды (особенно использовалась в текстильной промышленности), водяные мельницы, изобретение приводов для различных механизмов. В области управления производительностью и эффективностью труда Адам Смит ввел понятие «производительного труда» [27]. Это труд, который увеличивает стоимость материалов, перерабатываемых в процессе

работы, и который закрепляется в конечном продукте, который можно продать и который продолжает существовать после завершения работы. Непроизводительным трудом является труд, результат которого исчезает в момент его оказания, а также труд, который не прибавляет стоимости конечному продукту.

Другие классические экономисты, такие как Джон Стюарт Милль и Карл Маркс [19], согласны с подходом Адама Смита. Милль уточнял, что к производительному труду следует относить также работу по охране собственности и получению квалификации. Он также отмечал, что производительный труд человека способствует увеличению производительных сил всего общества. По мнению Джона Стюарта Милля – «любой доход от непроизводительного труда является простым перераспределением дохода, созданного производительным трудом. Заработная плата может быть производительной, если она обеспечивает минимальные условия для поддержания жизни работника и его семьи, но может быть непроизводительной, если ее использование направлено на приобретение предметов роскоши» [21].

Технологический уклад начала XIX – конец XIX вв. Открытие паровой машины, двигателя, привода ткацких станков молота. Также появление паровоза, парохода. Обобщая, это период начала использования энергии пара и угля. Согласно теории К. Маркса, стоимость товара зависит от интенсивности труда, вложенного в его производство и от квалификации работников, труд которых был использован. А прибавочная стоимость создается только в процессе производства. Тогда как заработная плата работников зависит от того, насколько эффективно работает производство, что в свою очередь зависит от уровня прогресса и технологий. Симон Сисмонди, который также изучал стоимость и производительность труда, в своей работе «Новое начало политической экономии» [20] подчеркивает, что увеличение производительного труда приводит к увеличению роскоши и наслаждения элит общества, но не улучшению жизни трудящихся. Он также говорит о

необходимости так называемых «охранителей» порядка в обществе, которые не создают богатства, но защищают его от хищения. Стоит отметить, что Маркс и Сисмонди представляют собой две разные школы в политической экономии. Маркс относится к школе, которая утверждает, что производительность труда должна быть увеличена для того, чтобы улучшить жизнь трудящихся, а Сисмонди склонен думать, что увеличение производительности труда не будет способствовать улучшению жизни трудящихся, и предпочитает более консервативный подход [21].

Технологический уклад конца XIX – начало XX вв. Открытие электричества, электрической энергии, тяжелое машиностроение, электротехническая промышленность, радиотехника. Появление радио и телеграфа. Технологический уклад начала XX – конец XX вв. Открытие двигателей внутреннего сгорания, электродвигателей, появление вследствие этого автомобилей, тракторов, самолетов. Изготовление синтетических полимерных материалов. Возникновение ядерной энергетики. Инновации на основе использования углеводородной энергии. Ярким примером, отражающим концепции данных периодов, является учебник «Экономикс» К.Р. Макконнела и С.Р. Брю [18]. В нем авторы комментируют расчеты Э. Денисона и полагают, что повышение производительности труда, является наиболее важным фактором, обеспечивающим рост реального продукта и дохода. Производительность труда, они определяют через технический прогресс, фондовооружённость труда, объем основного капитала, качество рабочей силы и эффективность распределения и сочетания различных ресурсов, а также управление ими. Так авторы трансформируют свой подход к определению производительности труда от факторного к измерительному.

В монографии Д. Скотта Синка «Управление производительностью планирования, измерения, оценка, контроль и повышения» [25] и монографии «Американский менеджмент на пороге XXI века» Дж. К. Грейсона и К. О’Делла [11] производительность труда рассматривается достаточно подробно. Экономисты здесь, следуя традициям

маржиналистов-неоклассиков, говорят не только о производительности труда, но и об общей производительности и эффективности. Они рассматривают производительность, как категорию с собственными свойствами и признаками.

Производительность труда, в данный период, также рассматривается В.М. Зубовым и Р.В. Гавриловым в монографии «Как измеряется производительность труда в США» [14]. В ней представлены два подхода к управлению производительностью труда. При первом подходе производительность труда определяется как один из целого ряда показателей, оценивающих деятельность организации, который имеет вспомогательный характер к основному показателю – прибыли. Во втором подходе производительность труда – это обобщающая категория, которая охватывает все стороны итоговой деятельности предприятия. Второй подход наиболее близок к понятию эффективности труда работников организации.

Технологический уклад конца XX – начало XXI вв. Начиная с данного уклада темпы сменяемости укладов ускоряются. Научные открытия происходят с большей скоростью. Здесь основными технологиями стали электроника, микроэлектроника. Появляется атомная энергетика и информационные технологии, оказывающие влияние на все сферы науки. В биологии: генная инженерия, нано и биотехнологии. Активное освоение космоса. Глобальное распространение интернета, спутниковой связи, видео и аудиотехники. Идеи, новации, знания перемещаются с быстрой скоростью, включая продукцию и услуги. В данном периоде следует рассмотреть выводы статьи «Финансовый кризис и провалы современной экономической науки» А. Кирмана, Д. Коландера и Г. Фельмера [121]. В которой они пишут о слабом, в настоящий момент, взаимодействии между микро и макроуровнем в ходе экономических исследований популярных в настоящее время моделей. Это означает, что для каждой разработанной модели необходимо обосновывать «сильные» микрооснования и выводить макрозакономерности из микроэкономических моделей. Для этого, по их мнению, необходимо более

глубоко продумать понятие микрооснований в макроэкономических моделях. Из этого можно сделать вывод что для понимания сущности управления эффективностью труда необходимо четко определить явления микро и макрообъектов в экономике.

Технологический уклад начала XXI – настоящее время начинается с появления квантовой физики, развиваются квантово-вакуумные технологий. Также развиваются нано и биотехнологии, нано-энергетика, молекулярные, клеточные и ядерные технологии, а также наноразмерные технологии. Однако, с другой стороны, центр данного уклада – это человеческий капитал и человек как объект технологий. Капитал, в данном укладе, имеет основополагающую роль, так как им необходимо непрерывно подкреплять новые идеи и технологии. Говоря об экономике, в первую очередь стоит отметить, высокую добавленную стоимость у продуктов на рынке. Также роль самого рынка и продвижения товаров на нем, в том числе с помощью рекламы, укрупнена. В этот период в приоритете прибыль и инвестиционные проекты в идеи, таланты.

Одновременно со сменой перечисленных выше технологических укладов происходит смена циклов развития науки:

- Механистическое естествознание (1600-1800 гг.);
- Эволюционизм (1800-1900 гг.);
- Квантовая механика. Релятивизм (1900-1960 гг.);
- Компьютерная революция (1960-2000 гг.);
- Нелинейная наука. Физика квантового вакуума (2000 г. – настоящее время) [117].

Современная парадигма находится в седьмом технологическом укладе. Его приоритеты: человеческий капитал, рынок и прибыль. Ниже представлены результаты анализа особенностей управления эффективностью труда в данных условиях.

Сегодня наука использует новые и более эффективные методы исследования, включая совмещение научных и технических достижений,

автоматизацию и кибернетизацию производства, а также активное развитие космических программ. Компьютерные технологии и алгоритмы автоматической обработки информации являются важной основой для увеличения эффективности научных результатов ученых. Сегодня невозможно решить многие задачи без использования компьютерной техники, которая в свою очередь является источником знаний. Постоянный рост объемов информации предъявляет новые требования к техническим средствам её обработки и передачи, и они требуют дальнейшего совершенствования.

Автоматизация, как инструмент управления знаниями, также должна быть улучшена и достигнув «идеала», применяться в научных и коммерческих сферах. Решение проблемы заключается в обобщении и трансформации научных данных в более упорядоченную и систематизированную структуру научных знаний [29].

Таким образом, в современном мире наука является источником прогресса не только технического, но и культурного, социального и экономического. От решения поставленных перед научным сообществом глобальных проблем зависит будущее всего человечества. Эта великая ответственность также является крупным стимулятором развития научного знания.

Рассматривая специфику современной экономики, стоит упомянуть о особенностях активов, то есть услуг и технологий. На современном этапе все чаще функционируют неосязаемые активы – знания, информационные технологии, интеллектуальные услуги. Так зародилось понятие новой экономики или неэкономии [112]. В разрезе данной инфраструктуры все процессы протекают в ускоренном темпе. В том числе речь идет про резкие скачки показателей прибыли, производительности, уровня занятости [137]. Некоторые из особенностей новой экономики представлены на рисунке 5.

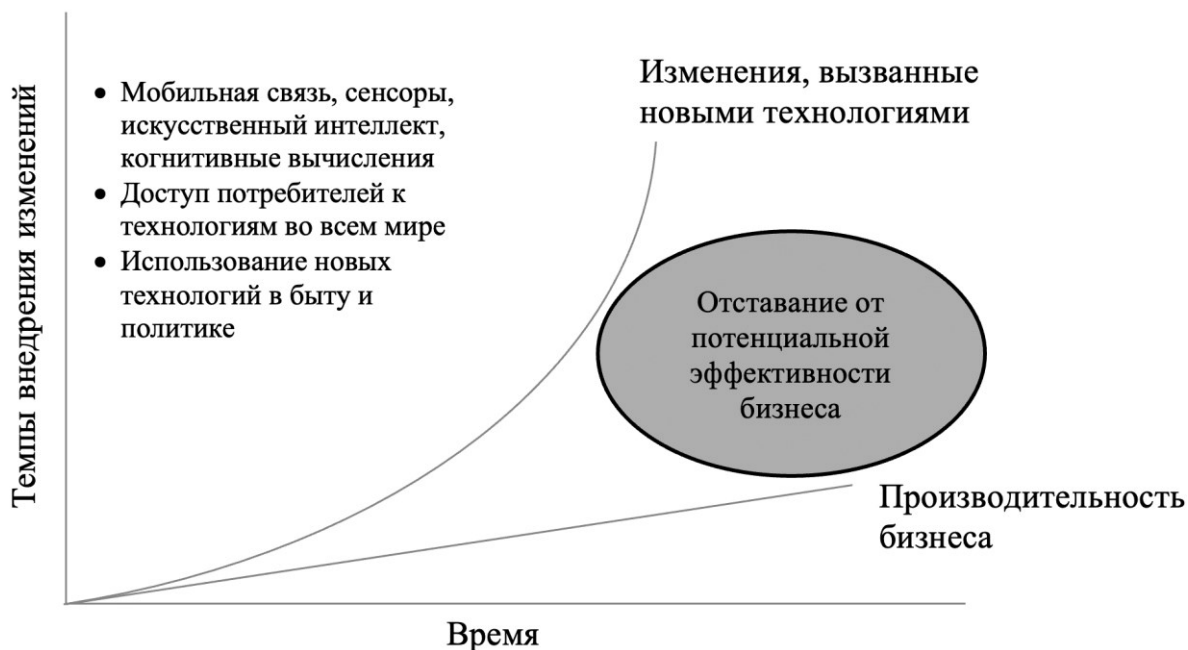


Источник: составлено автором по материалам [89].

Рисунок 5 – Особенности «Неоэкономики»

Седьмой технологический уклад предполагает, что для становления прогрессивного общества необходимо использовать человеческий капитал как новейшую технологию, оптимизировать использование ресурсов и развивать его в рамках международных исследований. Это способствует экономическому росту мировых держав. В экономике современности особое внимание уделяется интеграции человека и технологий в условиях ограниченности ресурсов.

По мнению Н.П. Беляцкого, А.А. Подупейко [96], новые технологии напрямую связаны с производительностью бизнеса и труда, и увеличивая темпы внедрения изменений, сокращается отставание от потенциальной эффективности бизнеса, проще говоря, с помощью использования резервов производительности труда. Графическое отображение этого феномена, где немаловажным фактором является время, было представлено учеными в статье «Цифровые трансформации управления персоналом» на рисунке 6.



Источник: составлено автором по материалам [96].

Рисунок 6 – Разрыв между уровнями технологической вооруженности и производительностью труда

В 2019 г. для решения задачи по ускоренному внедрения цифровых технологий в экономике и социальной сфере Российской Федерации, Правительство запустило национальную программу «Цифровая экономика Российской Федерации» [85]. Основные задачи программы:

- улучшение комфорта и качества жизни граждан;
- снижение издержек и развития бизнеса, формирование конкуренции.

Один из основных показателей Национальной цели «Цифровая трансформация» – цифровая зрелость ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления [85].

Федеральные проекты, отражающие приоритетные инициативы Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», представлены на рисунке 7.



Источник: составлено автором по материалам [85].

Рисунок 7 – Федеральные проекты, входящие в Национальную программу «Цифровая экономика Российской Федерации»

Развитие цифровых технологий в сфере труда является одной из целей и национального проекта Российской Федерации «Производительность труда» (сроки реализации 01.10.2018 – 31.12.2024). Целевые индикаторы, согласно паспорту проекта: «достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство; обеспечение темпа роста валового внутреннего продукта страны выше среднемирового при сохранении макроэкономической стабильности; обеспечение темпа устойчивого роста доходов населения и уровня пенсионного обеспечения не ниже инфляции» [65].

Основные направления деятельности проекта: формирование системы методической и организационной поддержки повышения производительности труда, создание образцов, разработка информационно-коммуникационной платформы, создание региональных центров компетенций, обучение инструментам бережливого производства, подготовка внутренних тренеров. В качестве системных мер выделяются: финансовое стимулирование организаций, создание системы подготовки кадров, преодоление административных барьеров, снижение регуляторной нагрузки, экспортная

поддержка. Итоговая цель – формирования единой экосистемы из интегрированных вышеперечисленных элементов [65].

Таким образом, управление эффективностью труда работника в условиях цифровизации – «инновационный и индивидуализированный (кастомизированный) процесс, системно осуществляемый с помощью синергии управленческих методов, цифровых инструментов и технологий, направленный на повышение производительности и максимизацию результативности труда работника организации, в условиях динамичности и изменчивости внешней среды, с учетом требований к качеству результата труда и экологичности трудовых процессов» [109].

В виду необходимости в выявлении и конкретизации отличительных принципов, характеризующих современные подходы к управлению эффективностью труда в контексте цифровой трансформации экономики и неэкономике, в том числе в процессе эволюционного развития, была расширена система принципов управления эффективностью труда в условиях цифровизации на рисунке 8.



Источник: составлено автором [110].

Рисунок 8 – Принципы управления эффективностью труда в условиях цифровизации

Традиционные принципы управления эффективностью труда, такие как системность, гибкость, комплексность, целесообразность, валидность, сбалансированность и другие [113] были дополнены следующими.

Принцип экологичности (управление кадрами в ограниченных ресурсах) выражает потребность в рациональном использовании имеющихся ресурсов, без потери высокого уровня качества продукта на выходе.

Индивидуализация (кастомизация) – принцип, согласно которому, труд «настраивается» под конкретные индивидуальные потребности работника. К примеру, это может быть индивидуальный график работы или форма стимулирования.

Принцип инновационности выражается «потребностью в непрерывном выявлении и использовании новых резервов роста эффективности труда» [110], включая внедрение и использование инновационных технологий и инструментов, и грамотный инновационный менеджмент для поддержания конкурентоспособности организации.

Принцип агильности, выражается в способности гибко адаптироваться и внедрять в организации новейшие цифровые технологии в управлении трудом работников, в первую очередь самые передовые, такие как: использование больших данных и их аналитика с помощью технологии блокчейн (децентрализованная сеть информационных блоков), интернет вещей (связь между программируемыми с конкретной целью «умными» устройствами и приложениями в сети, к примеру для сбора данных о работнике на рабочем месте,), облачные технологии (в том числе «SaaS-сервисами» для использования программного обеспечения без его установки на девайс) и др.

Синергия и интеграция систем управления кадрами еще один принцип управления эффективностью труда в условиях цифровой экономики [109]. Сущность данного принципа обусловлена эффективностью системного подхода к управленческой деятельности. В условиях, когда используются большие данные и множество новейших технологий и инструментов

управления кадрами, синергия и интеграция являются неотъемлемой частью управления эффективностью труда для максимизации его показателей.

Последний принцип – оперативность и динамичность кадровых процессов является базовым в условиях постоянно изменяющейся внутренней и внешней среды и большой конкуренции, по причине того, что необходимо оперативно реагировать на все эти изменения без потери качества и ресурсов [110].

Принципы управления эффективностью труда в условиях цифровизации, на рисунке 8, отражают требования современных реалий к организации и управлению трудом персонала и способствуют повышению росту производительности его труда в организации. Подход к определению и принципы управления эффективностью труда изложенные выше могут применяться в практической деятельности в сферах, где заняты офисные работники, работники умственного труда или служащие. К примеру, в сфере высшего образования, данные теоретические положения способствовали бы удовлетворению индивидуальных потребностей и повышению эффективности труда работников вуза (в особенности учебно-вспомогательных работников, обладающих большой вариативностью трудовых обязанностей преимущественно в цифровой среде), а также могли бы улучшить качество поддержки образовательного процесса в вузе, за счет применения инновационных цифровых инструментов в сфере управления трудом.

Для выявления путей эффективного следования данным принципам, в частности, для достижения высоких уровней индикаторов «эффективный труд» и «эффективное предпринимательство», обозначенных в качестве приоритетных в национальном проекте Российской Федерации «Производительность труда», в реальном секторе экономики необходимо выявить и выделить перечень основных резервов роста эффективности труда в условиях современного технологического уклада и цифровой трансформации экономики [109].

1.3 Резервы роста эффективности труда в условиях цифровизации

Для анализа имеющихся резервов роста эффективности труда в современных условиях проанализируем существующие тренды в сфере управления эффективностью трудовой деятельности работников. Одним из них является дистанционная форма работы (удаленная работа). Дистанционный формат работы распространяется и сам по себе, в условиях повышения мобильности экономики [108], но драйвером срочной активизации повсеместного внедрения данной формы стала пандемия 2020 года. В письме Минтруда России от 23.04.2020 г. были направлены рекомендации по применению гибких форм занятости в условиях предупреждения распространения новой коронавирусной инфекции на территории Российской Федерации [36]. В связи с этим, актуальными и недостаточно исследованными являются вопросы о трансформации рабочей среды. Согласно определению Г.В. Артамоновой, рабочая среда организации «это среда, в которой сотрудник выполняет свои трудовые функции, и которая определяется множеством факторов (санитарно-гигиеническими, организационными, психологическими и другими)» [91].

Таким образом, создание качественной рабочей среды, сокращает расходы, связанные с текучестью кадров, невыходами на работу, медицинским страхованием и компенсациями работникам. Согласно исследованию 2020 года зарубежных аналитиков из США, общая стоимость невыхода на работу для организации, так называемого «абсентеизма», работников, причиной которого помимо прочего является неблагоприятная рабочая среда, составляет 225,8 миллиарда долларов в год [125]. Также, благоприятная рабочая среда повышает уровень счастья, моральный дух и мотивацию работников. Фактически, когда рабочая среда благоприятна, работники становятся более вовлеченными в рабочий процесс [109] и, в свою очередь, обеспечивают сокращение числа прогулов работников на 41% и повышение прибыльности организации на 21%, также по статистике из США [126].

COVID-19 вынудил большую часть занятых работать удаленно дома, что в большинстве случаев обеспечивало комфорт, снижение рабочей нагрузки и способствовало концентрации на трудовых процессах. Так, это привело к ежедневному увеличению производительности на 47%, согласно отчету Исследовательского совета «Prodoscore» (группы кадровых экспертов из США) 2021 года [138].

С другой стороны, распространялась и практика снижения производительности труда из-за нарушения баланса между работой и личной жизнью, в результате переработок и из-за отвлекающих факторов [48] (таких как семейные обязанности и т. д.). Необходимость создания новой рабочей среды в условиях цифровизации трудовых процессов очевидна. Однако поиск технологий создания, приносящего эффект рабочего места, которое понравится всем сотрудникам, является сложной задачей из-за постоянно меняющейся динамики работы [124].

Рабочая среда при удаленной форме работы претерпевает значительные изменения. Происходит трансформация реального офиса в виртуальный. Концепция офиса кардинально меняется в современных условиях (удаленного или смешанного формата работы), потому как, теперь необходимы: трансформация рабочего графика персонала для достижения оптимальности, контроль качества работы сотрудников в удаленном режиме, разработка системы повышения эффективности труда удаленных работников, поиск оптимальности контроля их труда.

Однако и концепция реального офиса меняется под влиянием цифровых технологий, возникновения инноваций технологического характера и новых потребностей. Говоря о реальных офисах в современной парадигме, стоит выделить несколько особенностей по проектированию рабочего пространства. Его основные тренды представлены на рисунке 9.



Источник: составлено автором по материалам [76].
 Рисунок 9 – Тренды проектирования рабочего пространства

Первая отличительная черта – мобильность средств производства: мебель и техника должна иметь возможности передвижения и трансформации согласно текущим потребностям коллектива. Этот аспект также отвечает вызовам современности в области экологичности и рационального использования ресурсов и как следствие пространства. Иначе говоря, вместо трех помещений для различных целей, работодатель проектирует одно, которое имеет потенциал к трансформации под любые потребности. Также практиками выделяются такие особенности как: развитая мультимедийная инфраструктура и интеллектуальное оснащение офиса с инженерной точки зрения. Выделяется также обязательная возможность удаленной коллективной работы.

Распространение использования удаленной формы работы вызывает потребность в проектировании виртуального офиса и виртуального рабочего места для работника. Виртуальным офисом принято считать единое пространство в информационной среде, которое состоит из нескольких

виртуальных рабочих мест, оснащенных необходимыми информационно-коммуникационными технологиями (далее – ИТ) для эффективной деятельности. Также в такой системе необходимы особенные принципы организации труда. Основными из них являются: специфика контроля трудовой деятельности, наличие стабильной коммуникационной сети и надежной унифицированной ИТ-поддержки и обеспечения [53]. Виртуальное рабочее место также имеет свою специфику – оно предполагает подключение работника к виртуальной рабочей машине на сервере работодателя. Такая практика имеет ряд преимуществ, выраженных в первую очередь в сокращении издержек на офисную технику с мощными характеристиками. При желании и необходимой настройке, доступ к виртуальному рабочему месту можно получить даже с мобильного устройства. Следующее преимущество – безопасность и контроль. Когда работа с секретными данными осуществляется в виртуальном пространстве на сервере работодателя, гораздо проще осуществлять мониторинг за деятельностью сотрудника и фиксировать возможные утечки информации. Также возможна кастомизированная настройка возможных действий работника, для ограничения нежелательной в рабочее время деятельности. Остальные преимущества связаны с издержками на ИТ-эксплуатацию и также являются большим плюсом в данном контексте [54].

Резюмируя, роль офиса коренным образом изменяется. Больше не считается, что продуктивная работа может быть выполнена лишь в реальном офисе. Однако существенным недостатком является то, что удаленная работа сокращает коммуникационные сети сотрудников и делает трудовые коллективы более разрозненными. Данные американского исследовательского института при консалтинговом агентстве «АДП-консалт» говорят о более высокой производительности труда удаленных работников из-за невозможности отвлекаться на общение с коллегами в офисе [136]. Однако поддержание стабильно высокого уровня управления коммуникациями все же

необходимо для повышения эффективности труда работников. Для этой цели могут быть использованы следующие направления работы:

- проектирования и организация офиса и рабочего места (в том числе виртуального);
- организационные модели, поддерживающие управление командами со сложной структурой. В которые входят не только работники, но и контрагенты, подрядчики и другие участники рабочего процесса;
- программы управления талантами как основа профессионально-квалификационного развития, допускающего ротацию кадров;
- применение цифровых технологий в целях обеспечения асинхронного подключения сотрудников, для выполнения своих трудовых функций вне зависимости от времени и местонахождения [48].

Все вышеизложенное актуализирует важность управления коммуникациями внутри организации на новом более высоком уровне. Развитие в данном направлении в виде конечного продукта имеет название «Human-cloud» или «облако человеческих ресурсов». Деловое общение также претерпевает радикальные изменения. Технологии породили множество инноваций, которые произвели революцию в деловом общении. Обмен мгновенными сообщениями, чат-приложения и социальные сети стремительно распространяются, делая общение быстрым и эффективным. Кроме того, на рынке есть множество многофункциональных программ для видеоконференций удаленных команд. Но каждая из этих инноваций сопряжена с набором потенциальных проблем. Например, 55% предприятий США признают, что видеоконференции положительно повлияли на вовлеченность сотрудников (данные консультанта по облачным коммуникациям GetVoip [129]), но они также оказывают огромное давление на сотрудников, заставляя их постоянно отвечать на видеозвонки, проводя совещания слишком часто. Фактически, программные инструменты для делового общения развиваются в формате ответа на проблемы, вызванные

предшествующими инновациями. Кроме того, распространение программного обеспечения для делового общения привело к коммуникационной перегрузке. Это вызвало потребность в более упорядоченных и централизованных средствах связи.

Основные тенденции централизованной коммуникации:

- инструменты делового общения полезны, но только при правильном использовании;
- корпоративные функции программных средств облачной связи, включающие контроль за коммуникативным взаимодействием работников;
- кроме того, необходимо внедрять решения, консолидирующие просто межличностное общение между сотрудниками [124].

Другой аспект современной парадигмы выражен, опять же, в экономии ресурсов, организации больше не могут полагаться исключительно на внешний подбор и отбор персонала [109]. Его высокая стоимость вынуждает работодателей использовать уже имеющиеся внутри организации трудовые ресурсы. Появляется тенденция создания и управления «внутренними рынками талантов». «Рынки талантов» помогают связать сотрудников внутри организации или сектора с внутренними карьерными возможностями. К таким возможностям относятся открытые в компании вакансии, а также межведомственные проекты, временные задания и другие инициативы. Таким образом, сотрудник осведомлен о потребности организации в трудовых ресурсах конкретного назначения и может подходить к процессам карьерного развития и обучения более целенаправленно. И наоборот, компания может быстро найти квалифицированную рабочую силу (работника или проектную команду) на основе доступных человеческих ресурсов, для реализации, например, внутренних временных проектов [109]. Согласно отчету Академии инноваций «AHR»: «специалисты по кадрам осознают важность (планового) развития навыков. В результате все больше компаний ищут возможности сотрудничества со своими стратегическими партнерами для создания общих рынков талантов» [123]. В качестве подтверждения приводится к примеру

опыт компаний «Unilever» и «Vodacom», которые инициировали «программу обмена цифровым маркетингом персонала» [123]. Директор по талантам и организационным вопросам «Unilever» отмечает, что: «обмен заключается в создании индивидуальных возможностей для карьеры и развития талантов, способствуя непрерывному обучению, которое обе компании хотят для своих кандидатов» [140].

В статье преподавателя Гарварда Ясмин Морриссон утверждается, что: «согласно отчету Гарвардской школы бизнеса, 60% предприятий предпочитают «брать займы или арендовать» работников с определенными навыками из других компаний вместо того, чтобы нанимать новых штатных сотрудников. В рамках этой модели работники привлекаются по мере необходимости для консультаций или работы над определенным проектом» [109; 123; 132]. Перемещаясь из организации в организацию, работники, несомненно, быстрее обогащают свой опыт работы. Согласно отчету «AIHR»: «работники теперь с меньшей вероятностью посвящают карьеру одному работодателю. В среднем люди сейчас меняют работу каждые четыре года, а работники в возрасте между 18 и 24 годами меняют работу в среднем 5-7 раз» [123]. Цель управления карьерным опытом работников состоит в том, чтобы развивать сферу управления «жизненным циклом работника» и не концентрироваться на устаревшей схеме кадрового резерва. Коммуникация с работником остается даже после его увольнения из организации с расчётом на то, что работник увольняется из организации на несколько лет только для того, чтобы вернуться обратно с большим опытом и новыми бизнес-идеями. Утверждается, что «такого рода содействие карьерному росту выгодно не только самим работникам (поскольку у них есть возможность быстрого профессионального роста), но и полезно для бизнеса, так как улучшает качество рабочей среды и повышает конкурентоспособность организации» [123]. Данный тренд требует развития и декомпозиции до более конкретных инициатив, призванных повысить эффективность управления карьерой работников, в особенности в российских организациях.

Вышеперечисленное, а именно управление всеми коммуникациями в организации, карьерный опыт и управление талантами требует привлечения множества ресурсов, в контексте обеспечения бесперебойного обмена информацией, ее хранение и постоянного доступа к ней (в том числе быстрого и автоматизированного поиска). Все это возможно благодаря автоматизации данных процессов и внедрению искусственного интеллекта. Управление и аналитика больших данных в трудовой сфере являются еще одним трендом в управлении эффективностью труда работников в современных условиях. Рекрутмент, управление результативностью, кадровая аналитика с экономической точки зрения, анализ внутренних коммуникаций и так далее – все это является областями аналитики персонала с помощью больших данных.

Современное состояние экономики, развитие НТП и недостаточная степень изученности управления эффективностью труда подтверждают необходимость внедрения в практику отечественный организаций инновационных технологий. Особенно это актуально в текущей ситуации ограниченности ресурсов.

Резюмируя вышесказанное, в современной парадигме цифровизации в качестве актуальных и необходимых резервов роста эффективности труда можно выделить: оперативность, обработку и хранение больших данных о человеческих ресурсах, интегрированность корпоративных систем, синергию, экономию/экологичность (повторное использование ресурсов (в управлении персоналом – удержание персонала и развитие внутренней карьеры)).

На основании вышесказанного была предложена авторская классификация резервов роста эффективности труда «4К», возникающих под влиянием цифровизации для работников занятых умственным трудом и служащих, которая представлена на рисунке 10.



Источник: составлено автором [109].

Рисунок 10 – Резервы роста эффективности труда в условиях цифровизации «4К»

Предложено сгруппировать резервы повышения эффективности труда в условиях цифровизации в четырех основных блоках: комфорт рабочей среды, карьера, деловые коммуникации, контроль трудовой деятельности, в целях их внедрения в практику работы УВП вузов, которые, в силу выполняемых ими функций, являются служащими, активно использующими в своей работе цифровые технологии.

Первый блок, «Комфорт рабочей среды», включает в себя перечень резервов, касающихся рабочей среды сотрудника (включая рабочее место и офисное пространство), гибкое расписание/график работы и настраиваемую гибкую систему оплаты труда [109]. Эти резервы стали актуальными после глобальной пандемии коронавируса 2020 года, когда многие работники перешли на удаленный формат работы. Многие организации внедрились и сохранили данный формат на постоянной основе и после пандемии. Так как при таком формате рабочее место стало виртуальным, то появились и так называемые «виртуальные офисы». Однако, исследование [90] показало, что многие работники отмечают как увеличение, так и уменьшение производительности при удаленной работе. Такие изменения в рабочей среде

могут стать источником повышения эффективности труда, но только при наличии качественного рабочего пространства [109].

Подход гибкой персональной настройки (кастомизация) становится все более популярным трендом в различных сферах. Подход предполагает индивидуальную настройку продуктов или услуг под определенных пользователей или клиентов. Для компаний, где работники – внутренние клиенты, такая настройка может повысить эффективность их работы. Этот индивидуальный подход особенно важен для графика работы и системы оплаты труда. Такая практика уже используется на Западе и частично в России. Гибкий график работы дает сотрудникам возможность самостоятельно управлять и распределять свое рабочее время, что позволяет успешно сочетать работу и личную жизнь (достигать баланса), согласно опросу HeadHunter [52; 109].

Комфорт работника – это безусловно резерв как для повышения эффективности работы, общей удовлетворенности трудом и мотивации работников, трудоустроенных в организации, так и для усиления HR-бренда на рынке труда. То же самое относится к гибкой системе оплаты труда и выплат по результатам работы. Это предполагает не только гибкую систему оплаты труда по результатам, но и гибкую систему выплаты вознаграждения, которая сейчас все больше распространяется в Европе и США [109]. Идея заключается в установлении индивидуальной для каждого схемы выплат, удобной для сотрудника. Исследование американских работников, проведенное «The Harris Poll» [135] в августе 2021 года, показало, что сотрудники в возрасте от 18 до 44 лет хотели бы иметь более гибкие системы оплаты труда. Большинство предпочли бы автоматические выплаты на свои банковские счета по мере заработка. Прямой доступ к оплате труда по запросу работника повысит его лояльность к работодателю, заставит чувствовать себя более ценным. Эти подходы к управлению системой оплаты могут повысить мотивацию работников, но их экономическая эффективность пока не подтверждена. В Европе и США такая система оплаты в основном

осуществляется через приложения, интегрированные с фондом заработной платы организации, такие как «Branch», «DailyPay» или «Dayforce Wallet» [125], где работник может выбирать конкретные дни выплат и их доли относительно всей заработной платы. На данный момент в России официально это не практикуется [109].

«Карьера» – второй блок резервов повышения эффективности труда в условиях цифровой экономики. В современной экономике компании сталкиваются с необходимостью более экономичного использования внутриорганизационных ресурсов. Они больше не могут полностью полагаться на дорогостоящий поиск внешних сотрудников. Возникает тенденция использования внутренних рынков талантов. «Рынки талантов» связывают сотрудников внутри организации или отрасли с внутренними возможностями для их карьерного роста. Сюда включаются вновь открытые вакансии, временные внутренние проекты, задачи и другие возможности. Таким образом, сотрудники могут работать над треками обучения и развивать свои навыки целенаправленно. Компании же могут быстро найти подходящих сотрудников или собрать команду для реализации внутренних проектов [109], используя доступные внутренние ресурсы. Важно заметить, что наибольший уровень мотивации труда достигается при полной прозрачности и синергии карьерных треков и треков обучения. Если сотрудник знает, к чему двигаться и какие навыки развивать, это облегчает его развитие. Также в данном блоке важна автоматизация управления человеческими ресурсами. Благодаря возможностям искусственного интеллекта можно выявлять наиболее подходящих кандидатов для внутренних проектов и задач по заранее определенным критериям. Это экономит время HR-специалистов и повышает справедливость в отборе персонала, что положительно влияет на мотивацию работников и повышает их эффективность труда [109].

«Коммуникации» – третий фактор. Для увеличения эффективности труда предлагается рассматривать такой резерв как управление внутренними коммуникациями организации. Перспективна работа по созданию

унифицированных систем, включающих электронный документооборот, информационный и корпоративный порталы. Они обеспечивают качественное взаимодействие субъектов коммуникации на всех уровнях, от организационно-распорядительного до неформального [109].

Четвертый блок – «Контроль трудовой деятельности». Прямой непосредственный контроль руководителя над подчиненными сейчас утрачивает свою актуальность. В цифровую эпоху и с распространением удаленной работы, такой контроль часто бывает неэффективен. Автоматизация систем учета рабочего времени позволяет перевести эту задачу в цифровой и даже автоматизированный вид. Существует множество программных решений для автоматизации учета рабочего времени и измерения производительности сотрудников. Они фиксируют время, проведенное за компьютером, оценивают производительность, время простоя и переработки [109]. Эти программы дисциплинируют сотрудников и повышают эффективность труда. Однако такие методы могут негативно воздействовать на мотивацию и лояльность работников [109], поэтому важно учитывать этические аспекты данного вопроса и проводить предварительную работу в данной области, придерживаться открытости в целях контроля для повышения уровня доверия персонала [92; 109].

В данной главе проанализированы подходы к определению эффективности труда, выявлены противоречия в различных подходах и тенденция к размытию данного понятия. Часто исследователи при определении эффективности труда, стирают грань между ней и производительностью, продуктивностью, результативностью труда. Эффективность труда – это всеобъемлющий комплексный показатель, изменяющийся под воздействием сферы, отрасли, специфики деятельности работника, целей микро или макро-субъекта, в котором функционирует труд и, конечно, условий экономики, поэтому целесообразно сместить вектор исследования на определение современных подходов к воздействию на эффективность труда, для ее повышения. Предлагается подход к определению

управления эффективностью труда в современных условиях учитывающий вызовы экономики XXI века, такие как: инновации, высокие требования к качеству и ограниченные ресурсы. Выявлена важность определения факторов повышения производительности труда, как основа для определения факторов эффективности труда [109].

Изучена также эволюция взглядов на производительность и эффективность труда под влиянием научно-технологического прогресса и выявлены особенности подходов к определению производительности и эффективности труда. Каждый технологический уклад имеет свои приоритеты, которые затрагивают человеческий труд и изменяют подходы к управлению им. Современная парадигма отличается появлением «неоэкономики», в которой фокус смещен на неосвязаемые, нематериальные активы – знания, информационные ресурсы, интеллектуальный человеческий капитал. Потому как, сейчас конкурентное преимущество на рынке зависит от скорости: скорости принятия решений, реагирования на изменения, первенство, в том числе во внедрении возникающих инноваций. Высокий темп вызывает потребность в автоматизации процессов без потери качества результата. Ответом на вызовы современной экономики стали информационно-коммуникационные технологии, большие объемы неструктурированных данных, для ускоренной обработки которых используется искусственный интеллект (далее – ИИ). Выявлены особенности «неоэкономики», и на основе них принципы управления эффективностью труда в новых условиях. Это подчеркнуло важность определения конкретных резервов роста эффективности труда, которые существуют сейчас, для получения конкурентного преимущества в условиях ограниченных ресурсов и избыточных знаний, и инноваций [109].

Проведенный анализ трендов применения цифровых технологий в управлении персоналом, как в России, так и за рубежом, позволяет сформулировать авторский подход к повышению эффективности труда в условиях цифровой экономики. Выявлены различные методы и инструменты,

описанные и обоснованные на основе мирового практического опыта, однако остается открытым вопрос о том, как влияет содержание труда на резервы роста его эффективности [109]. Данные резервы обладают наибольшим потенциалом, в современных условиях, для повышения эффективности труда работников ряда отраслей и сфер деятельности, особенно, где заняты работники умственного труда. Одной из таких сфер потенциально призванной эффективно использовать данные резервы является сфера высшего образования [109].

Глава 2

Методические подходы к оценке эффективности труда учебно-вспомогательных работников вузов

2.1 Особенности организации и оценки эффективности труда учебно-вспомогательных работников вузов

Образование, являясь отраслью экономики социально-культурной сферы, отвечающей за реализацию образовательных услуг, удовлетворяющих потребности в подготовке человеческого капитала для возобновления основной производительной силы, оказывает значительное воздействие на социальное развитие и основные показатели, влияющие на экономический рост в государстве. А уровень образования граждан, в свою очередь, может рассматриваться как индикатор уровня благосостояния всего общества. Согласно Федеральному закону от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [45]: «субъектом образования как отрасли является образовательное учреждение. В качестве типов в систему образования в Российской Федерации входят дошкольные, общеобразовательные, профессиональные образовательные организации; и образовательные организации высшего образования. Цель последних – осуществление образовательной деятельности по программам высшего образования и научная деятельность, а в широком смысле – обеспечение подготовки высококвалифицированных кадров в соответствии с потребностями общества, государства и личности. Программы высшего образования реализуются в вузах и научных организациях» [45]. Возможно также присвоение организациям различных статусов, к примеру, университет, институт, академия и др. [51]. Существует также не регламентированная категория вузов, так называемые «опорные университеты», отвечающие за подготовку и формирование человеческого капитала, трудовые ресурсы для региона или субъекта Российской Федерации, инновационную, в том числе

научно-техническую деятельность и решающие актуальные региональные экономические задачи и цели.

По мнению ряда исследователей, уровень экономического развития страны во многом зависит от уровня развития именно высшего образования в государстве [120]. Также важно, что по сравнению с дошкольным и средним образованием в большинстве стран мира финансирование вузов производится за счет средств федерального бюджета. По мнению Т.Н. Седаш [120], экономическую эффективность государственных инвестиций в высшее образование в Российской Федерации как финансового показателя рассчитать довольно сложно, в том числе из-за требуемого учета налоговых социальных отчислений. Поэтому целесообразно анализировать отдачу от инвестиций с помощью таких показателей как: «уровень человеческого развития» (продолжительности жизни, уровня доходов, благосостояния граждан), уровень занятости в регионе, показатели развития бизнеса и инновационной деятельности, и, конечно, уровень производительности труда [120].

Сфера образования и парадигма просветительской деятельности постоянно трансформируются. В мае 2022 года на Всемирном экономическом форуме была презентована современная образовательная модель «Образование 4.0». Ее отличительные черты: персонализация обучения, дистанционное обучение, проектное обучение, цифровизация аналитики данных, наставничество [118]. Данные тренды, не обошли стороной и высшее образование. Приоритетный, в контексте данного исследования, тренд цифровизации потенциально призван расширить возможности функционирования вузов и повысить их эффективность для экономики. Национальный проект «Образование» 2018 года и Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» 2019 года выявили перспективные направления внедрения ИТ-технологий в высшем образовании [85] и, в настоящий момент, Министерство науки и высшего образования Российской Федерации реализует комплекс мероприятий, нацеленных на достижение национальных целей в части цифрового развития сферы высшего

образования. Методическое и функциональное обеспечение инновационных учебных и организационных процессов в вузах требуют также совершенствования соответствующих подходов к управлению новой системой и одним из самых важных ее элементов – персоналом.

Специфика управления трудом в сфере образования имеет ряд отличительных черт: содержание, характер труда, множество различных категорий персонала с индивидуальными особенностями. При этом, управление трудовой деятельностью профессорско-преподавательского состава, как одной из основных категорий персонала вуза, активно и в достаточной степени изучается, модернизируется и строго регламентируется на законодательном и локальных уровнях. А одной из самых малоизученных категорий, в разрезе содержания труда и управления эффективностью, особенно с применением современных цифровых технологий, является учебно-вспомогательный персонал, для выявления критериев и показателей эффективности его труда, обеспечении подготовки квалифицированных конкурентоспособных кадров в вузах, укрепления кадрового потенциала страны и повышение эффективности национальной экономики Российской Федерации [108].

Прежде чем раскрыть специфику содержания и характера труда вспомогательных работников вузов, не относящихся к педагогическим, но обслуживающих и поддерживающих реализацию образовательного процесса, которые являются представителями умственного труда, сложно поддающегося нормированию и оценке по результатам, следует конкретизировать данную категорию работников [108]. Ниже приведен анализ нормативно-правовой базы, регламентирующей характер труда учебно-вспомогательной категории работников вузов.

Рассмотрим классификацию категорий работников вузов, не относящихся к педагогическим и руководящим работникам, согласно ст. 52 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» [45]: «инженерно-технические; административно-хозяйственные

(далее – АДХ); производственные; учебно-вспомогательные (учебно-вспомогательный персонал); медицинские работники; иные работники, осуществляющие вспомогательные функции» [45; 108].

По мнению представителя Института законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации Н.В. Путило, кроме учебно-вспомогательной на практике выделяется также административно-управленческая категория работников, но, согласно статье 46 (2 ч.) ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»: «руководители структурных подразделений организаций, осуществляющих обучение, в должностные обязанности которых входит организация образовательной деятельности, являются педагогическими работниками, но при этом не являются руководителями образовательных организаций» [45; 119]. Так административно-хозяйственный персонал включает в себя не только работников, обеспечивающих хозяйственную деятельность вуза – без вовлечения в образовательный процесс, но также управленческий и административный персонал, поддерживающий различные процессы, часть которых прямо или косвенно касается реализации образовательной деятельности. Данный факт свидетельствует о нечеткой грани между административным персоналом, осуществляющим трудовую функцию в учебно-научных подразделениях и факультетах и учебно-вспомогательными работниками. Предварительно заметим, что вопреки высокой важности данной трудовой функции как вспомогательной, её текущая трансформация не регламентируется нормативно-правовыми актами. Что и вызывает вопросы о нечетком закреплении трудовых функций за упомянутыми выше категориями.

В Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования» пункт: «IV. «Должности работников административно-хозяйственного и учебно-вспомогательного персонала», изложены характеристики только

следующих должностей: диспетчера факультета, тьютора, специалиста по учебно-методической работе, учебного мастера» [38; 108]. А на практике нормы, оплата труда и так далее категории УВП распространяются и на другие должности, самостоятельно определяемые работодателем и относящиеся к общеотраслевым профессионально квалификационным группам, без привязки к определенной сфере деятельности государственного или муниципального учреждения.

Анализ Профессиональных стандартов Минтруда Российской Федерации позволил сделать следующие выводы. Профессиональные стандарты должностей сферы образования, предназначенные для описания трудовой функции УВП [42] вуза, недостаточно отражают содержание и характер труда данной категории, в отличии, к примеру, от Профстандарта: 07 «Административно-управленческая и офисная деятельность», где описанные трудовые функции, приближенные к реальной специфике современной работы УВП вуза. Но применение последнего для описания функций УВП вуза нецелесообразно из-за отсутствия учета специфики сферы образования, которая выражена в: ориентации на внутреннего клиента (научно-педагогические работники и обучающиеся); особенностях методического обеспечения образовательной деятельности; наличии жесткой связи между объемом трудовых задач и периодами обучения и каникул; отсутствием прозрачности взаимосвязи между трудовым результатом и вознаграждением; повышенной внутренней конкуренции между подразделениями (к примеру факультетами) из-за борьбы за финансирование и внутривузовский рейтинг, отсутствия единой цели деятельности (когда в коммерческой организации работники объединены общей целью получение прибыли и конкурентное преимущество на рынке); и как следствие последнего, сфера образования отличается малоразвитой корпоративной культурой в части совместного сотрудничества и лояльности работников. Внедрение в деятельность вуза рыночных механизмов, трансформирующих деятельность всех категорий работников, изменяющих

содержание и характер их труда и стирание грани между трудовой функцией административного персонала подразделений реализующих или обеспечивающих образовательную деятельность и УВП говорит о трансформации трудовой функции УВП в контексте ее приближения к характеру труда коммерческого сектора, где оплата по результатам труда является распространённой практикой, а управление персональной эффективностью работника является приоритетным направлением менеджмента.

О трансформации функций УВП и АДХ свидетельствуют также должностные инструкции данных категорий работников, которые составляются на основе квалификационных характеристик и профессиональных стандартов. Так, к примеру согласно пункту 1.6 Общих положений Должностной инструкции специалиста по учебно-методической работе учебно-научного департамента Финансового университета, специалист по учебно-методической работе 1 категории (категория УВП) замещает главного специалиста в случае его временного отсутствия по разным причинам (болезнь, отпуск) и выполняет его должностные обязанности. В свою очередь должность главного специалиста не входит в перечень должностей Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздела «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования» [43; 108]. Должность главного специалиста относится к профессиональной квалификационной группе «Общепрофессиональные должности служащих третьего уровня» [43] и является категорией АДХ, несмотря на это реализует такие функции как: контроль за техническим обеспечением организации работы департамента; планирование и организация учебного процесса; контроль за ведением делопроизводства, что является вспомогательными процессами для реализации учебной деятельности вуза.

Факт прямого отношения трудовой функции к обеспечению реализации образовательного процесса работниками должностей представленных выше и их совместная работа внутри одного трудового коллектива вместе с УВП (в деканатах и учебно-научных подразделениях), подразумевающая выполнение обязанностей УВП административными работниками в период их отсутствия и прямое подчинение категории УВП некоторым категориям АДХ, что регламентировано должностными инструкциями, говорят о возможном внесении некоторых должностей данных категорий в один единый кластер, или, при невозможности вышеупомянутого, о необходимости комплексной реализации процессов нормирования, оценки и управления эффективностью труда данных категорий по единообразным, унифицированным подходам [108].

Для анализа количественных трудовых показателей учебно-вспомогательной категории персонала вузов Российской Федерации (средняя численность списочного состава (далее – ССЧ) проанализированы Статистические отчёты № ВПО-2 «Сведения о материально-технической и информационной базе, финансовой экономической деятельности образовательной организации высшего образования» [69] за последние 5 лет, которые вузы сдают ежегодно, что представлено в аналитической таблице 3.

Таблица 3 – Средняя численность списочного состава и средняя заработная плата работников вузов (2018 - 2022 гг.)

Показатель	2018 г.	Темп прироста 2019/2018 гг., в процентах	2019 г.	Темп прироста 2020/2019 гг., в процентах	2020 г.	Темп прироста 2021/2020 гг., в процентах	2021 г.	Темп прироста 2022/2021 гг., в процентах	2022 г.	Темп прироста 2022/2018 гг., в процентах
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Всего работников, человек	578390	-2,51	563872	-2,78	548198	-2,00	537241,8	-0,78	533052,1	-7,84
Средняя заработная плата в месяц, в рублях	56143	10,71	62159	7,55	66852	10,10	73604	12,46	82775	47,43
Фонд начисленной заработной платы работников, в тысячах рублей	389673853,2	7,93	420593942,6	4,56	439778186	7,90	474516025	11,58	529477732,3	35,88
ССЧ категории руководящий персонал (РУК), человек	28832,2	0,47	28966,8	3,02	29840,2	8,59	32404	6,37	34469,3	19,55
Средняя заработная плата РУК в месяц, в рублях	93072	9,52	101930	5,45	107482	12,89	121332	10,45	134007	43,98
ССЧ категории профессорско-преподавательский состав (ППС), человек	196701,6	-3,34	190133,4	-2,71	184986,4	-2,09	181115,2	-1,42	178541	-9,23
Средняя заработная плата ППС в месяц, в рублях	82424	9,25	90045	6,18	95614	7,11	102410	10,16	112819	36,88
ССЧ категории учебно-вспомогательный персонал (УВП), человек	84971,3	-5,72	80111	-5,09	76034,2	-1,01	75262,9	-1,54	74101,5	-12,79
Средняя заработная плата УВП в месяц, в рублях	27522	12,30	30906	6,42	32889	15,08	37850	14,61	43379	57,62

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ССЧ категории административно-хозяйственный персонал (АДХ), человек	75800,1	0,99	76552,1	-5,75	72152,4	1,50	73232,9	-2,13	71674,9	-5,44
Средняя заработная плата АДХ в месяц, руб.	44173	9,73	48470	6,80	51765	12,41	58190	13,83	66237	49,95

Источник: составлено автором по материалам [69].

Выявлено, что количество работников, занятых в сфере высшего образования государственных и негосударственных вузов за 5 лет, сократилось на 7,84%, тогда как, средняя заработная плата работников данной сферы увеличилась на 47,43%. Данные о численности списочного состава и средней заработной плате работников вузов по категориям показали следующее. Были рассмотрены такие категории как: руководящий состав, профессорско-преподавательский состав, учебно-вспомогательный персонал и административно-хозяйственный персонал. Средняя численность работников категории «руководящий персонал» увеличивалась в каждом году, и за пять лет значение темпа прироста составило 19,55%. Рост заработной платы руководящего персонала составил 43,98% за весь период. В то время как средняя численность работников списочного состава категории ППС уменьшалась в каждом учтенном в анализе году, и за пять лет суммарный темп снижения составил 9,23%. В то же время средняя заработная плата данной категории увеличилась за 5 лет на 36,88%. Похожим образом изменяется средняя численность учебно-вспомогательного персонала. За пять лет темп ее снижения составил 12,79%. А средняя заработная плата данной категории за пять лет повысилась на 57,62%. Последняя рассмотренная категория – это административно-хозяйственный персонал. Средняя численность работников списочного состава данной категории за 5 лет уменьшилась на 5,44%, средняя заработная плата данной категории увеличилась на 49,95% суммарно за 5 лет. Примечательно, что наиболее низкий процент темпа прироста показала средняя численность работников списочного состава категории учебно-вспомогательного персонала, и, также, наибольший процент темпа прироста средней заработной платы за пять лет [48].

Статистика говорит об общей тенденции увеличения средней численности работников списочного состава категории «руководящий персонал» и ее уменьшении в категориях «профессорско-преподавательский состав», «учебно-вспомогательный персонал» и «административно-хозяйственный персонал». А также общей тенденции

повышения средней заработной платы работников, занятых в российских вузах. Что касается категорий «профессорско-преподавательский состав», «учебно-вспомогательный персонал» и «административно-хозяйственный персонал», выявлено стабильное уменьшение средней численности работников списочного состава [48], что потенциально может говорить о непривлекательности данной сферы для соискателей на рынке труда или, по мнению Ю.Ю. Александровой, Е.В. Камневой, Н.С. Пряжникова и других [107], о смещении вектора образовательной деятельности вузов на дистанционный формат обучения, с уменьшением требуемого количества рабочих часов преподавателей за счет сокращения «контактной работы» (уход от очных занятий к предварительно записанным видео-урокам), что в целом сокращает необходимый штат работников профессорско-преподавательского состава, а также, как следствие, «обслуживающих» их работников категорий: учебно-вспомогательный и административно-хозяйственный персонал.

Также, согласно актуальным на 2024 год данным анализируемой отчетности [70], лишь 13,4% учебно-вспомогательного персонала вузов прошли повышение квалификации по использованию информационных и коммуникационных технологий за последние три года. Данный процент можно назвать низким в силу активного внедрения цифровизации в сфере образования, особенно в вузах, и, так как для эффективной работы в новых условиях требуются квалифицированные подготовленные кадры.

В силу ряда следующих причин выявляется необходимость в изучении и совершенствовании системы управления эффективностью труда учебно-вспомогательных работников вуза: 1) достаточно большой вес данной категории работников среди общей численности работников вуза [70; 108], согласно федеральной статистике за 2022 год средняя численность списочного состава УВП по всем вузам Российской Федерации составила примерно 84971 человек, 14,7% от общей численности работников вузов; 2) штатная численность по данной категории формируется исходя из численности обучающихся и числа профессорско-преподавательского состава [48],

отличающегося непостоянством и склонности к увеличению из-за открытия новых образовательных программ и специальностей;

3) Министерство науки и высшего образования Российской Федерации придерживается политики оптимизации численности УВП [108];

4) происходит повсеместная трансформация трудовой функции должностей во многих сферах экономики, вызванная цифровизацией, глобализацией и освоением новых форматов работы (удаленный, гибридный и так далее), а также возможность автоматизации основных бизнес-процессов данной категории [107; 114; 115].

Далее говоря о категории УВП, мы будем иметь в виду работников, осуществляющих вспомогательные функции к осуществлению учебного процесса и занятых в деканатах и учебно-научных подразделениях вузов.

Для грамотного управления эффективностью труда учебно-вспомогательных работников вуза [108], необходимо выявить современные особенности составных элементов трудового процесса данной категории. Согласно точке зрения А.И. Рофе, составными элементами процесса труда являются: субъект, объект (предмет) и результат труда, а также опосредующие элементы (информация, технология, внешние источники энергии, средства и организация труда) [24].

Предметом труда учебно-вспомогательной категории персонала вуза является информация [108]. Речь идет о данных, знаниях, документах используемых для принятия управленческих решений, отчетности, методическом сопровождении и напрямую реализации образовательной деятельности.

Основным средством труда является организационная, вычислительная техника, средства связи; но учебно-вспомогательный работник не всегда занимается техническими задачами, в его должностные обязанности входит: контроль, руководство, координация, анализ [38], ввиду этого еще одним неотъемлемым средством труда являются – мыслительные (аналитические) способности, опыт работника. Категория УВП относится к

занятым умственным трудом, при котором большую часть времени работник проводит в напряженной концентрации с использованием таких процессов нервной системы как: память, восприятие, мышление и другие. На основе квалификационных характеристик, профессиональных стандартов, утвержденных в Российской Федерации, локальных должностных инструкций российских вузов и с учетом особенностей организации труда умственных работников, предложенных Н.Л. Маренковым, Е.А. Алимариной [2], выявлены основные направления трансформации содержания труда и сформулированы характеристики трудовой деятельности УВП в условиях цифровизации, они могут быть описаны следующим образом:

- Большое разнообразие изменяющихся задач, методов и требований к результатам, динамика трудовой деятельности в цифровой среде.
- Трудовая деятельность регулируется профессиональными стандартами и нормативными положениями, однако на практике может отличаться в зависимости от внутренних правил конкретного вуза или департамента, используемых цифровых инструментов и платформ.
- Трудовая деятельность работника оказывает косвенное, сложно выявляемое влияние на достижение стратегических целей организации путем выполнения операционных задач и проектов.
- В основном мотивация работника внутренняя, сложно формируемая из-за практически полного отсутствия возможностей для творческой самореализации.
- Для успешного осуществления трудовой деятельности необходимо непрерывное развитие профессиональных и личностных навыков, адаптация к изменяющимся технологиям и требованиям, в том числе цифровым.
- УВП обладает возможностью самостоятельного контроля над своей деятельностью, определяя приоритеты и регулируя рабочий процесс с использованием цифровых инструментов.

– Трудовая деятельность представляет одновременно сложности для внешнего контроля, ее унификации из-за нечетких требований к результату (целей и задач), узкой специализации работника и потенциальную возможность для лучшего контроля и унификации благодаря работе преимущественно в цифровой среде.

Следующий элемент процесса труда УВП – технология. Технология трудовой деятельности УВП – то есть как он воздействует на предмет труда – информацию, с одной стороны, регламентируется должностными инструкциями и локальными документами вуза, с другой стороны технология мыслительной обработки данных является индивидуальной, обусловленной способностями конкретного работника, его уровнем образования, квалификации, наличием навыков, знаний и личностных особенностей. Последнее измерить и зафиксировать представляет особую сложность.

Далее рассмотрим другой элемент «Организация труда». Организация труда – порядок, в соответствии с которым осуществляется трудовой процесс. Данный порядок, варьируется от конкретной должности, функционала и подразделения, а согласно Квалификационным характеристикам должностей руководителей и специалистов высшего образования [38; 108] их 4 (Диспетчер факультета, Тьютор, Специалист по учебно-методической работе, Учебный мастер). На практике должностей гораздо больше, так как каждый вуз имеет право «отходить» от перечисленных выше наименований. Также, чтобы сформировать представление о современных особенностях организации труда данной категории работников необходимо проанализировать такие сферы как: организация рабочих мест, охрана и дисциплина труда, оплата и стимулирование труда, кооперация и разделение труда, нормирование труда, проектирование трудовых процессов. Для этого было проведено эмпирическое исследование в параграфе 2.2.

Элемент трудового процесса «информация» необходимая работнику для осуществления трудовой функции для УВП регламентируется Единым

квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих и локальными нормативно-правовыми актами вуза [38; 108].

Для выявления специфики управления эффективностью труда УВП, были проанализированы особенности управления производительностью и эффективностью работников умственного труда. Согласно теории американского ученого Питера Друкера, производительность и эффективность трудовой деятельности работников умственного труда может быть представлена в виде факторной модели на рисунке 11.



Источник: составлено автором по материалам [13].

Рисунок 11 – Факторная модель производительности и эффективности трудовой деятельности работников умственного труда

Для повышения производительности и эффективности работника умственного труда необходимо, чтобы данная категория работников занимала достойное место в соответствии со своими полномочиями в организации и имела некоторую свободу в выборе метода реализации трудовой деятельности. Уровень лояльности, вовлеченности и удовлетворенности

трудом работников умственного труда должен быть на высоком уровне для поддержания высокой эффективности их деятельности [12; 13].

Особое внимание в модели выше уделяется определению качества результата умственного труда, так как его эффективность нацелена на достижения оптимального или максимального уровня качества. Только в этом случае можно измерить уровень эффективности. На данном этапе возникает проблема не измерения качества, а самого запроса на результат, то есть определения сущности и характеристики производственного задания. После того как производственное задание определено, можно переходить к вопросу планирования контрольных точек выполнения и самоконтроля.

Категория УВП не реализует, к примеру, сугубо научную деятельность и естественно ряд трудовых задач выполняется согласно установленному типовому порядку или регламенту. Это означает, что их труд является смешанным. Питер Друкер называет такую категорию «новые служащие» – сочетающие умственный и физический труд (в данном случае техническое обеспечение учебного процесса) и определяет следующие элементы повышения эффективности их труда:

- самостоятельное определение производственного задания;
- полная ответственность за качество результата труда или качественного обслуживания и определение необходимого уровня знаний и умений для развития и непрерывного повышения этого качества;
- не смотря на наличие повторяющихся «механических» обязанностей по мнению П. Друкера «новых служащих» необходимо считать работниками умственного труда. А основная задача работодателя подготовить возможности для увеличения объема знаний таких работников и систематическое повышения уровня ответственности и производительности технического персонала до уровня работников умственного труда [13].

Для определения качества результата труда новых служащих (в том числе УВП) при его оценке можно использовать подход А.Я. Кибанова и

И.А. Баткаевой, которые обозначили следующие критерии показателя уровня качества работы:

- а) количество допущенных работником ошибок и их частота возникновения;
- б) количество жалоб и претензий со стороны «клиентов услуги»;
- в) стоимость некачественной или непринятой работы для организации [31].

При оценке результата труда УВП сложности возникают при определении второго и третьего критерия. Необходимо выявить клиентов услуг УВП и увязать качество работы персонала данной категории с показателями эффективности вуза через показатели структурного подразделения. Подробнее этот вопрос исследован в параграфе 2.2.

Для комплексного анализа, необходимого при разработке подхода к управлению эффективностью УВП рассмотрим зарубежный опыт в данном вопросе.

Чтобы оценить эффективность УВП необходимы сведения о его вкладе в результаты вуза в целом. Сущность и функции УВП за рубежом также претерпевает трансформацию из-за следующих факторов: увеличение числа поступающих студентов, открытие новых программ, высокие требования к прозрачности отчетов о деятельности вузов, смещение вектора на научные разработки с целью максимизации, получаемой вузом, прибыли и, конечно же, цифровизация экономики в целом [116; 128].

Согласно зарубежным исследованиям, США, Финляндия, Норвегия и Швеция показывают следующую статистику: численность УВП заметно растет по отношению к профессорско-преподавательскому составу. В Германии и Великобритании, наоборот, численность УВП относительно ППС с каждым годом уменьшается. В Австралии и Океании данные категории находятся примерно на одном уровне. Следовательно, с увеличением численности увеличиваются и затраты на персонал. Увеличивается потребность в расходах, но возможности вузов, их финансирование

ограничены, появляется тенденция необходимого повышения эффективности УВП с целью экономии бюджета [116; 130; 133].

Данные категории работников за рубежом редко выделяются в отдельную категорию. Так как ранее функции УВП (методическое обеспечение, помощь профессорам) там выполняли ассистенты и преподаватели. Но с увеличением бюрократизации повысилась необходимость более частой подготовки документов, отчетов, что естественно повышало нагрузку ассистентов и преподавателей и выходило за рамки их компетенций, требуя введения новых вспомогательных должностей. Согласно зарубежному исследованию под руководством Н. Холтера, обязанности УВП различаются, поэтому качество результата работы данной категории стоит оценивать по сгруппированным видам деятельности [116; 131]. Управлять и оценивать эффективность УВП по мнению исследователей необходимо с учетом целевых индикаторов вуза, введению стандартов трудовой деятельности УВП, контроля выполнения производственных (трудовых) задач и мотивации персонала через конкуренцию между собой, четкого разделения труда [108; 116; 131].

Анализ научной литературы позволяет выделить два подхода к оценке эффективности деятельности УВП [108]:

а) Определение ключевых показателей эффективности деятельности УВП в системе эффективности вуза [134].

б) Оценка качества трудовой деятельности УВП, удовлетворенность их трудом преподавателей, коллег, студентов и руководителей в основном через скорость выполнения задач [108; 116; 127].

Выявлено, что труд работников данной категории является смешанным, а основным предметом труда является информация. Что говорит о сложности нормирования труда и необходимости уникального подхода к управлению трудом данной категории. Вопросы организации труда учебно-вспомогательного персонала вуза в Российской Федерации строго регламентированы, но эти стандарты устарели, так как практике труд данной

категории трансформируется под влиянием цифровой экономики, а должного внимания к труду этих работников нет. Оценка эффективности учебно-вспомогательных работников вузов вопрос очень актуальный, в связи увеличением доли данной категории персонала в общей численности работников отечественных и зарубежных вузов и увеличением затрат на оплату их труда. Необходимо рассмотреть опыт зарубежных стран в оценке эффективности учебно-вспомогательных работников вузов и адаптировать ее под отечественную практику. Поэтому требуется провести эмпирический анализ особенностей организации и условий труда учебно-вспомогательных работников современных отечественных вузов для разработки подхода к оценке и управлению эффективностью данной категории [108].

2.2 Эмпирический анализ организации и управления эффективностью труда учебно-вспомогательных работников вузов

В целях выявления особенностей организации и управления эффективностью труда учебно-вспомогательного персонала вузов в современных условиях нами был проведен анкетный опрос. Инструментарием опроса является анкета «Удовлетворенность трудом и эффективность труда учебно-вспомогательных работников вузов» в приложении А [108].

Согласно сведениям Федеральной службы государственной статистики о персонале государственных вузов Российской Федерации за 2022 год, численность учебно-вспомогательного персонала составляет 80836 человек [70; 108]. Следовательно, требуемый размер выборочной совокупности для репрезентативности исследования при доверительной вероятности 85% и доверительном интервале 5% составляет 207 человек.

Опрошено 208 учебно-вспомогательных работников государственных бюджетных вузов Российской Федерации. В выборку вошли респонденты, работающие в таких вузах как: Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Российский экономический университет

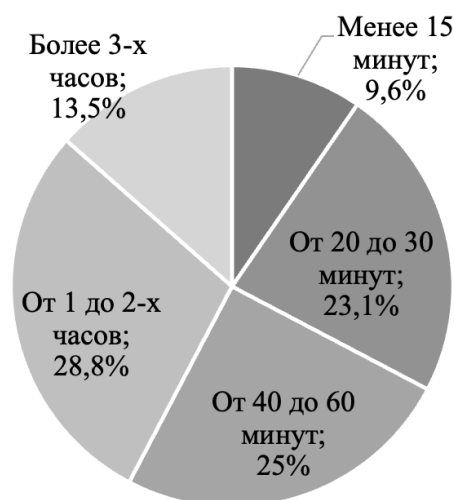
им. Г.В. Плеханова, Финансовый университет, Московский государственный университет спорта и туризма, Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина, Владимирский государственный университет, Воронежский государственный университет.

Вопросы исследования предполагают разделение на ключевые группы. Первая группа – содержит вопросы о составе затрат рабочего времени, на предмет выявления нерегламентированных перерывов. Вторая группа предполагает вопросы, о мотивации, стимулировании и оплате труда УВП. Третья группа содержит вопросы для выявления уровня удовлетворенности респондентов системой управления персоналом вуза, такими элементами как: управление карьерой, инфраструктура, управление деловыми коммуникациями и др. И последняя группа вопросов направлена на выявление уровня эффективности работы УВП в смешанном формате (очно и дистанционно).

Представим статистику ответов респондентов – представителей УВП на вопросы анкеты.

Ответы на вопрос «Опишите кратко Ваш функционал (основные должностные обязанности)» представлены на рисунке 12 в виде облака ответов. Наиболее крупные слова означают их более частое упоминание респондентами и наоборот. Как видно из рисунка 12, основными задачами УВП являются: оформление, подготовка и ведение документов, обработка и управление деловой информацией, помощь преподавателям. Последнее явилось самым частым ответом, это может говорить и перевесе реального функционала в отличии от регламентированного нормативными и локальными документами от делопроизводства и методического сопровождения образовательной деятельности к помощи ППС различного характера и назначения. Это говорит о наличии неразрывной связи между двумя этими категориями и необходимости ее детального анализа.

На рисунке 14 отображена статистика ответов респондентов на вопрос: «В среднем, за один 8-часовой рабочий день, сколько часов или минут Вы занимаетесь делами, не относящимися к работе (исключая обед)?» [108]. 28,8% респондентов имеют нерегламентированные перерывы в рабочем времени от 1 до 2 часов. Это достаточно весомая доля среди других ответов, что говорит о явной неэффективности использования рабочего времени работниками. 13,5% ответили, что более 3-х часов отводится на нерегламентированные перерывы. И лишь 9,6% респондентов ответили, что тратят на нерегламентированные перерывы менее 15 минут за 1 рабочий день. В сумме 67,3 процента имеют нерегламентированные перерывы от 40 минут до более 3 часов, что является неоспоримым фактом необходимости повышения эффективности использования их рабочего времени и нормирования их труда в целом.

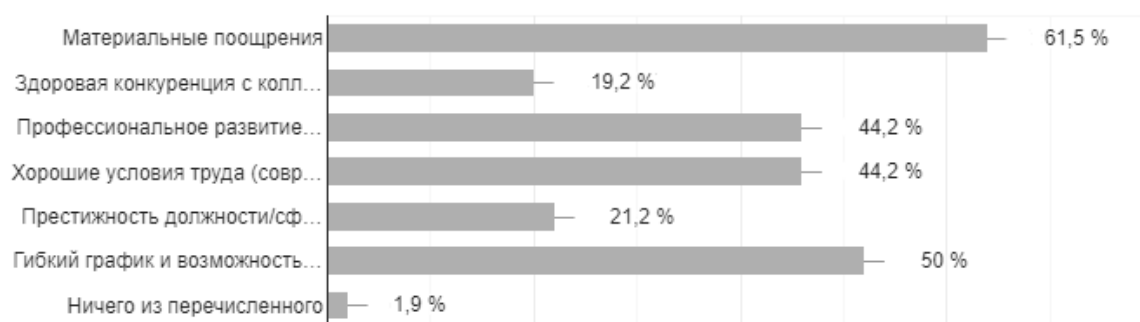


Источник: составлено автором.

Рисунок 14 – Статистика ответов респондентов анкетирования по вопросу: «В среднем, за один 8-часовой рабочий день, сколько часов или минут Вы занимаетесь делами, не относящимися к работе (исключая обед)?»

На рисунке 15 представлена статистика ответов респондентов анкетирования на вопрос: «Какие меры, на Ваш взгляд, могут повысить эффективность Вашего труда?» [108]. В данном вопросе была возможность выбрать несколько вариантов ответа. Большинство респондентов, 61,5%

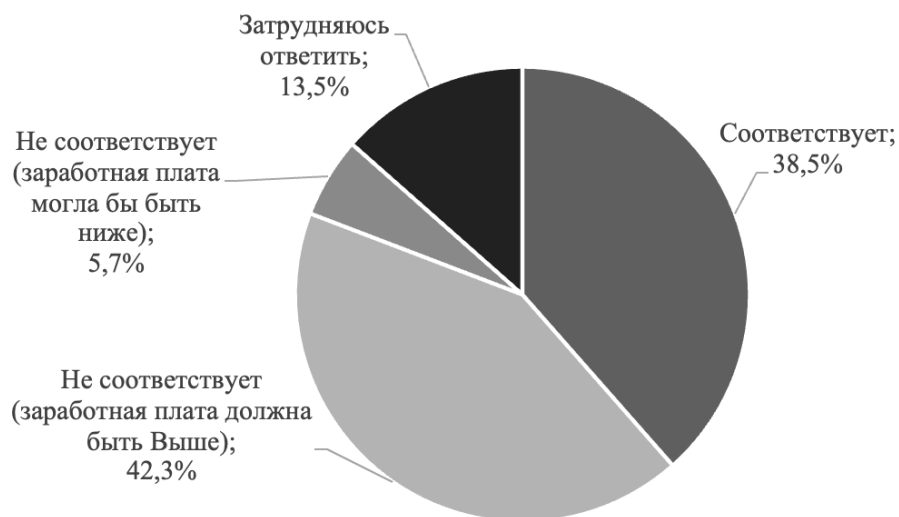
выбрали вариант ответа «Материальные поощрения». Следующий вариант по частоте выбора респондентами «гибкий график и возможность удаленной работы» – составил 50%. Также респонденты выбирали ответы: Здоровая конкуренция с коллегами (достижения и признание) – 19,2%. Профессиональное развитие и прозрачность карьеры – 44,2%. Хорошие условия труда (современное оборудование, офис) – 44,2%. Престижность должности/сферы – 21,2%. Это свидетельствует о том, что, в принципе, все предложенные меры имеют место в реальной практике, но особое внимание стоит уделить модернизации системы материального стимулирования работников, потенциальному внедрению смешанного формата работы, аспектам управления карьерой в вузе и уровню развития его материальной инфраструктуры.



Источник: составлено автором.

Рисунок 15 – Статистика ответов респондентов анкетирования по вопросу: «Какие меры, на Ваш взгляд, могут повысить эффективность Вашего труда?»

На рисунке 16 представлена статистика ответов респондентов анкетирования на вопрос: «Как вы считаете, размер Вашей заработной платы соответствует объему и сложности работы, которую Вы выполняете?». 38,5% удовлетворены установленной им заработной платой. 42,3% респондентов считают, что их заработная плата должна быть выше. Далее был задан вопрос о доходах УВП.



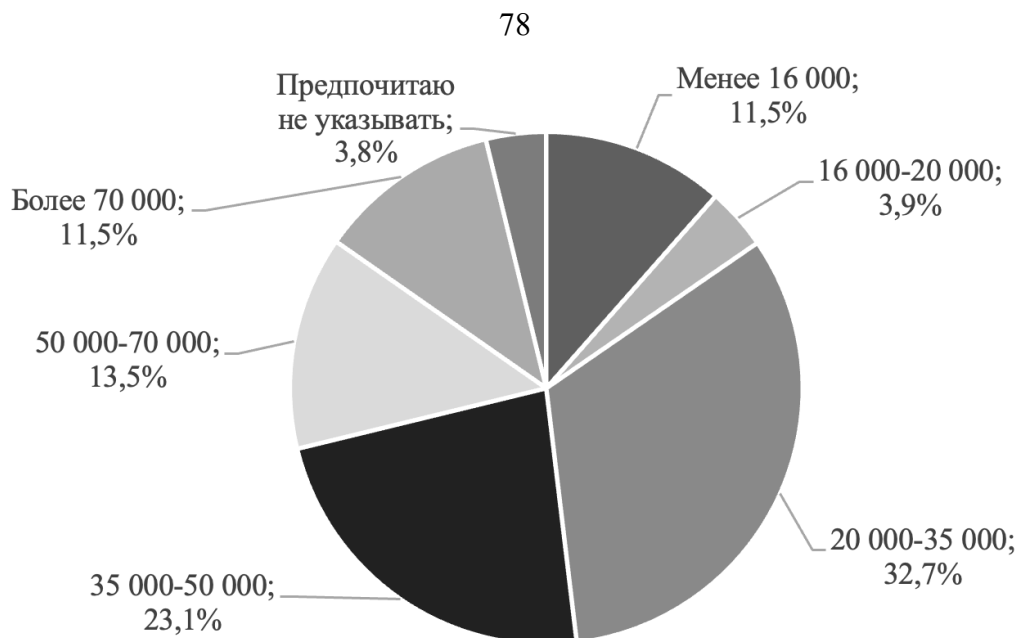
Источник: составлено автором.

Рисунок 16 – Статистика ответов респондентов анкетирования по вопросу: «Как вы считаете, размер Вашей заработной платы соответствует объему и сложности работы, которую Вы выполняете?»

Следующий вопрос о среднемесячном заработке на должности УВП вуза. Так как опрос проводился в вузах в разных регионах Российской Федерации, результаты имеют большой диапазон в зависимости от конкретного региона, в котором функционирует вуз. Но большинство респондентов указало, что их средняя заработная плата составляет от 20 тысяч рублей до 35 тысяч рублей. 23,1% респондентов имеют заработную плату в пределах от 35 тысяч рублей до 50 тысяч рублей. Примечательно, что у 11,5% заработная плата более 70 тысяч рублей. А 11,5% имеют заработную плату менее 16 тысяч рублей, что может быть обусловлено неполным объемом занимаемой ими ставки на должности учебно-вспомогательного работника вуза.

Согласно статистическим данным Минобрнауки России средняя заработная плата УВП бюджетных вузов в 2022 г. составила около 43383 рублей, что ниже, чем номинальная средняя заработная плата по стране [69].

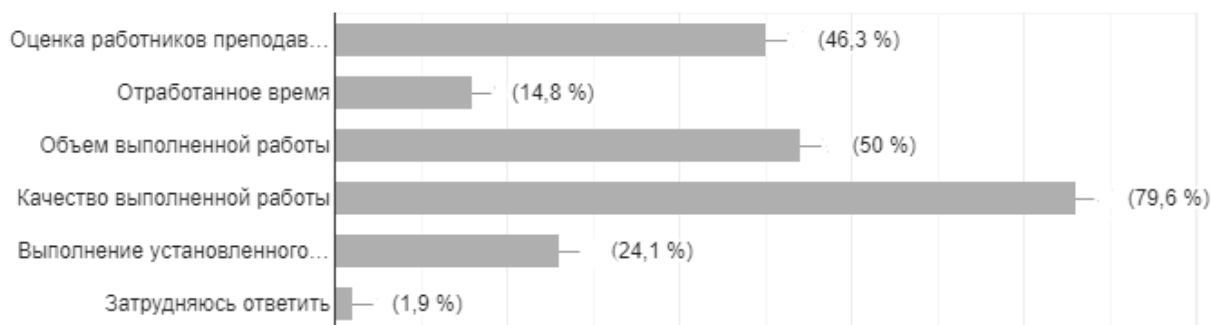
Среднемесячные заработные планы УВП согласно их ответам представлены на рисунке 17.



Источник: составлено автором.

Рисунок 17 – Статистика ответов респондентов анкетирования по вопросу: «Ваш среднемесячный заработок на должности учебно-вспомогательного работника находится в границах (рублей)»

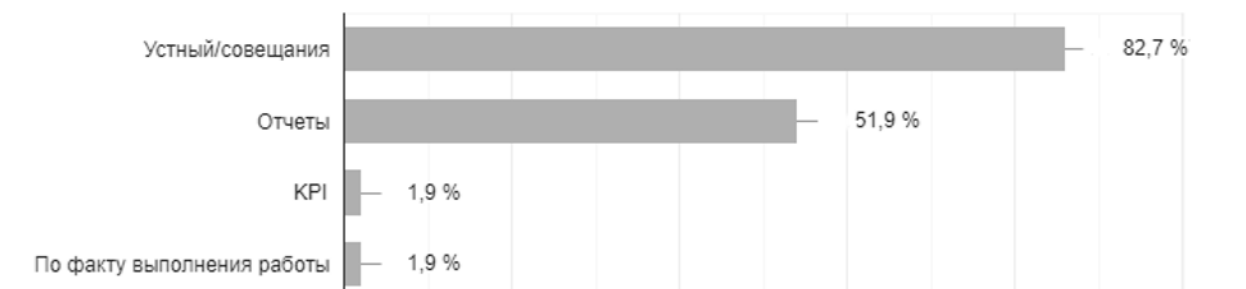
На рисунке 18 представлены ответы респондентов на вопрос: «От каких показателей на Ваш взгляд должен зависеть размер ежемесячной надбавки к фиксированному окладу?». Большинство (78,8%) респондентов выбрали вариант «качество выполненной работы». Это говорит о необходимости выделения данного показателя при разработке методики оценки эффективности УВП. 48,1% также набрали варианты ответов «Оценка работников преподавателями, студентами, руководителями, коллегами» и «Объем выполненной работы» [108].



Источник: составлено автором.

Рисунок 18 – Статистика ответов респондентов анкетирования по вопросу: «От каких показателей на Ваш взгляд должен зависеть размер ежемесячной надбавки к фиксированному окладу?»

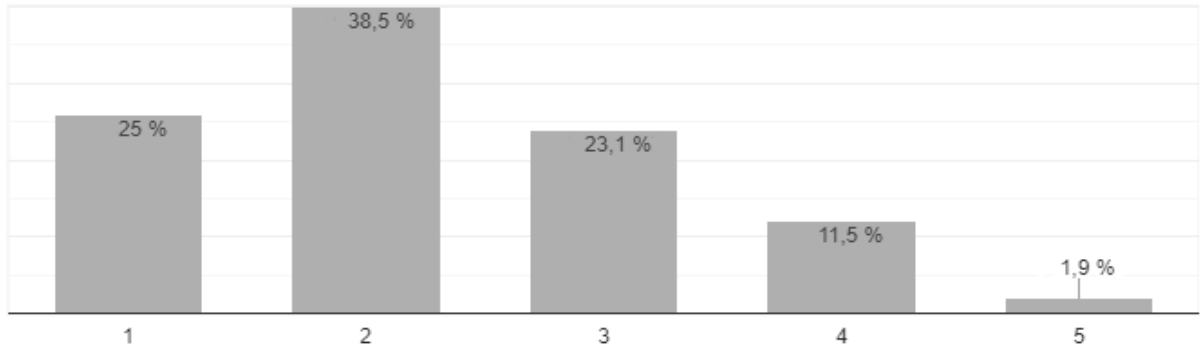
На рисунке 19 показаны результаты выбора респондентами метода организации контроля за их трудовой деятельностью на должностях УВП вуза. 82,7% контролируются путем проведения совещаний. И 51,9% используют в своей деятельности отчеты. Нормирования труда и введенных ключевых показателей эффективности трудовой деятельности практически ни у кого не наблюдается.



Источник: составлено автором.

Рисунок 19 – Статистика ответов респондентов анкетирования по вопросу: «Как организован контроль Вашей трудовой деятельности?»

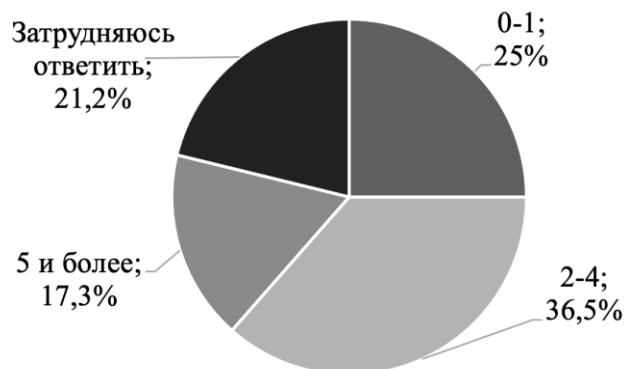
Далее представлены результаты оценки респондентами системы управления карьерой учебно-вспомогательных работников их вуза (процесс трудоустройства, продвижение по карьерной лестнице, инструменты управления карьерой) в баллах от 1 до 5. 38,5% оценили данную систему в 2 балла из 5, что является достаточно низкой оценкой. 25% оценили ее лишь на 1 балл. И 23,1% оценили систему управления карьерой в их вузе на 3. В сумме большинство респондентов негативно оценивают данную систему в своем вузе. Это говорит о необходимости модернизации системы управления карьерой, так как ее качество и удовлетворенность работников её оказывают большое влияние на эффективность их трудовой деятельности [108]. Статистика ответов на данный вопрос представлена на рисунке 20.



Источник: составлено автором.

Рисунок 20 – Статистика ответов респондентов анкетирования по вопросу: «Оцените от 1 до 5 систему управления карьерой учебно-вспомогательных работников Вашего вуза (процесс трудоустройства, продвижение по карьерной лестнице, инструменты управления карьерой)»

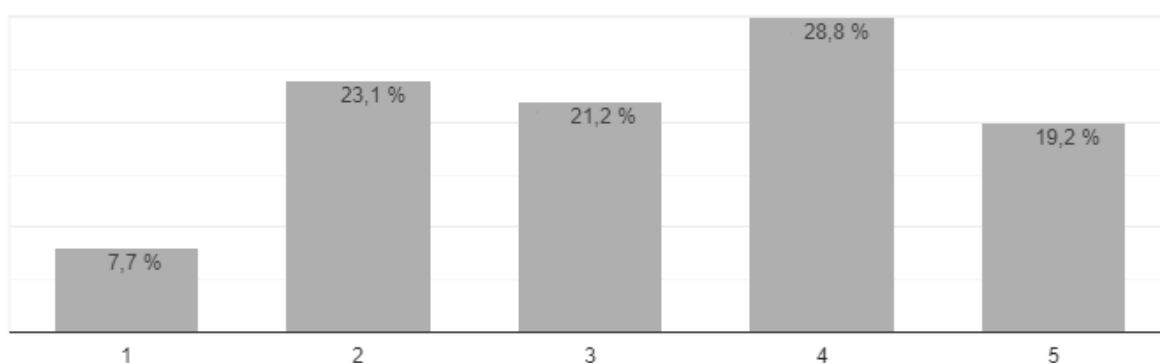
На рисунке 21 представлены ответы на вопрос на выявление уровня текучести кадров по данной категории работников. 36,5% отметили, что за последние 3 года от 2-х до 4-х их коллег (внутри одного подразделения, где средняя численность данной категории составляет около 5 человек) уволились или были уволены из их вуза. 17,3% заявили, что уволилось 5 и более работников. Несмотря на то, что количество штатных единиц в подразделениях различается и представляется сложным выявить конкретный коэффициент текучести УВП, результат по данному вопросу говорит о необходимости более тщательного изучения данного вопроса и анализе данных о движении работников.



Источник: составлено автором.

Рисунок 21 – Статистика ответов респондентов анкетирования по вопросу: «Сколько учебно-вспомогательных работников Вашего подразделения были уволены (по любым причинам) за последние 3 года?»

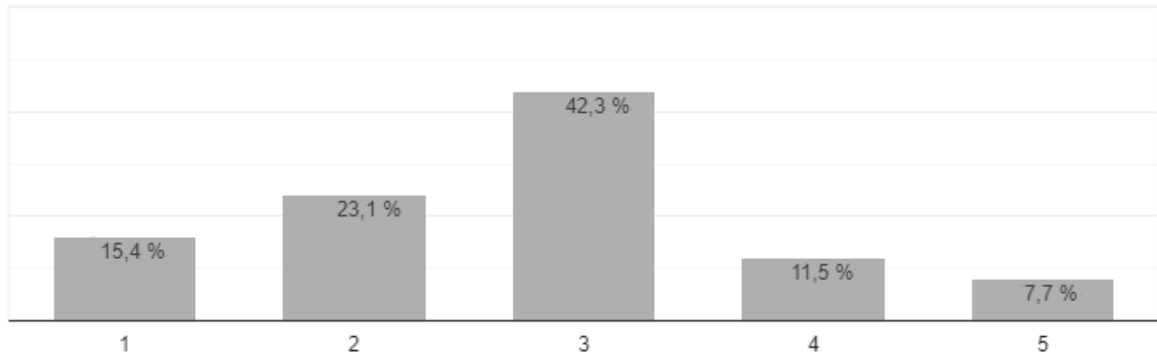
На рисунке 22 представлены результаты оценки респондентами условий труда в их вузе (доступность инфраструктуры, удобство офиса, технологическая оснащенность рабочего места). Респонденты достаточно высоко оценили условия труда в своих вузах, это говорит, в частности, о достаточной технологической обеспеченности вуза. И его потенциальном развитии в данной области.



Источник: составлено автором.

Рисунок 22 – Статистика ответов респондентов анкетирования по вопросу: «Оцените от 1 до 5 условия труда в Вашем вузе (доступность инфраструктуры, удобство офиса, технологическая оснащенность рабочего места)»

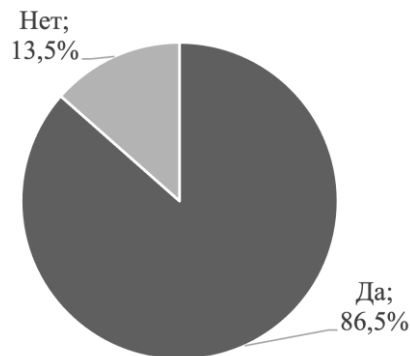
На рисунке 23 представлены результаты балльной оценки респондентами качества деловых коммуникаций в их вузах (доступность информации: инструкции для работников, кадровые вопросы; документооборот: скорость и удобство согласования документов, каналы коммуникаций). Большинство респондентов (42,3%) оценили коммуникации на 3 балла. Это является средним уровнем, но имеет потенциал к повышению эффективности. Деловые коммуникации также оказывают влияние на эффективность труда работников. Повышение эффективности управления ими является одним из приоритетных резервов роста эффективности трудовой деятельности и в вузах, и в других сферах.



Источник: составлено автором.

Рисунок 23 – Статистика ответов респондентов анкетирования по вопросу: «Оцените от 1 до 5 качество деловых коммуникаций в Вашем вузе (доступность информации: инструкции для работников, кадровые вопросы; документооборот: скорость и удобство согласования документов, каналы коммуникаций)»

На рисунке 24 представлены результаты ответов респондентов на вопрос «Были ли у Вас опыт дистанционной работы на учебно-вспомогательной должности в вузе?». Большинство (86,5%) респондентов имело такой опыт и могут судить об эффективности дистанционного формата работы на их должности.

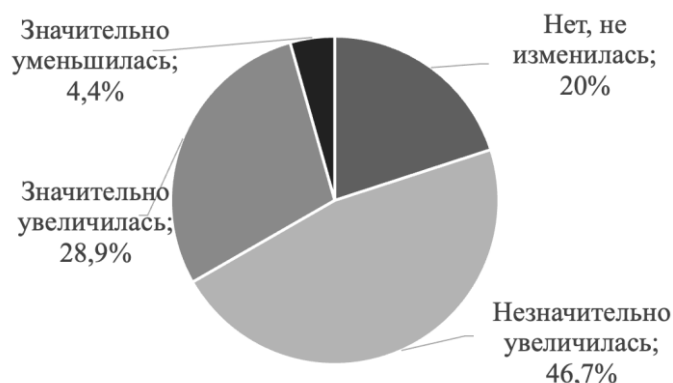


Источник: составлено автором.

Рисунок 24 – Статистика ответов респондентов анкетирования по вопросу: «Были ли у Вас опыт дистанционной работы на учебно-вспомогательной должности в вузе?»

На рисунке 25 представлены результаты ответов на вопрос повысилась ли эффективность труда респондентов при дистанционной форме работы. Мнения разделились, но 46,7 и 28,9 % заявили о росте эффективности их труда [108] на дистанционной форме работы. Это говорит о том, что в случае поэтапного внедрения смешанного формата работы для данной категории работников можно ожидать увеличение эффективности их труда [108].

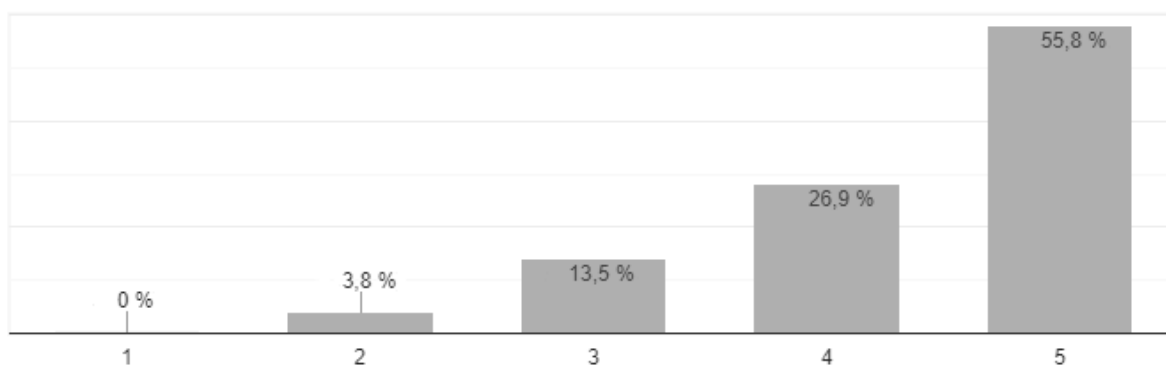
20% ответили, что их эффективность на дистанционном формате работы не изменилась.



Источник: составлено автором.

Рисунок 25 – Статистика ответов респондентов анкетирования по вопросу: «Если на предыдущий вопрос Вы ответили - да, то повысилась ли эффективность Вашего труда на дистанционной форме работы?»

На рисунке 26 представлены результаты балльной оценки респондентами эффективности внедрения смешанного формата работы (периодическое выполнение трудовой функции вне рабочего места), к примеру из дома или мобильной работы. Большинство респондентов (55,8%) оценило эффективность смешанного формата работы на 5 баллов. Это говорит о внедрении смешанного формата работы как о еще одном резерве роста эффективности труда работников, при рационально построенном рабочем графике, качественно организованных условиях и контроле труда.



Источник: составлено автором.

Рисунок 26 – Статистика ответов респондентов анкетирования по вопросу: «Оцените от 1 до 5 возможную эффективность смешанного формата работы (периодическое выполнение трудовой функции вне рабочего места)»

В целях получения данных о затратах рабочего времени УВП была проведена самофотография рабочего времени. Респонденты самостоятельно заполняли бланк самофотографии на протяжении трех рабочих дней (между которыми выдерживался интервал в 7 рабочих дней, для большей достоверности). Заполняемый анкетный опрос и самофотография рабочего времени работников были анонимными. Целями проведения самофотографии стали: определение содержания труда УВП, отображение статистики затрат рабочего времени, выявление процента и временных затрат на нерегламентированные перерывы от общего количества рабочих часов [48] и измерение соотношения времени, затраченного на трудовые операции в реальном и виртуальном офисе/рабочем месте.

Меры, используемые для получения достоверных результатов самофотографии описаны в сопроводительном письме для руководителей, организующих фотографию рабочего дня и представлены в приложении Б.

При заполнении файла Excel «Бланк для заполнения. Фотография рабочего дня», респонденты указывали: наименование организации, дату проведения замера, их должность в организации, опыт работы. Затем участники исследования фиксировали в автоматической таблице свои временные затраты и выбирали в колонке «Вид рабочего времени» выполняемую трудовую операцию или другие виды временных затрат. Также был дан пример заполнения таблицы.

Виды затрат рабочего времени выбирались респондентами из раскрывающегося списка с возможностью указать вид «другое» и разъяснить затраты времени в колонке примечание. Затраченное время на каждую операцию и суммарные результаты считались автоматически.

Фрагмент заполненного бланка самофотографии рабочего времени специалиста Финансового университета представлен на рисунке 27.

№ п/п	Время начала	Время окончания	Затрачено времени (автомат. подсчет)	Вид рабочего времени	Примечание (доп. информация)
<i>Пример</i>	<i>09:02</i>	<i>09:12</i>	<i>0:10</i>	<i>Телефонные переговоры с заказчиком «услуги/задачи» (преподаватели, студенты, абитуриенты, партнеры)</i>	
1	9:00	9:26	0:26	Работа с электронными документами (заполнение, подпись, согласование)	
2	9:26	9:27	0:01	Отправка деловых писем, рассылок, проверка почты	
3	9:27	09:29	0:02	Телефонные переговоры с заказчиком «услуги/задачи» (преподаватели, студенты, абитуриенты, партнеры)	
4	9:29	9:33	0:04	Работа с электронными документами (заполнение, подпись, согласование)	
5	9:33	9:49	0:16	Прочий отдых и личные нужды	
6	9:49	9:50	0:01	Дополнительная работа по внутреннему совмещению	
7	9:50	9:54	0:04	Прочий отдых и личные нужды	
8	9:54	09:55	0:01	Очные переговоры с начальством по рабочим вопросам	
9	9:55	10:00	0:05	Прочий отдых и личные нужды	
10	10:00	11:43	1:43	Дополнительная работа по внутреннему совмещению	
11	11:43	11:51	0:08	Телефонные переговоры с заказчиком «услуги/задачи» (преподаватели, студенты, абитуриенты, партнеры)	
12	11:51	11:53	0:02	Отправка деловых писем, рассылок, проверка почты	
13	11:53	12:00	0:07	Прочий отдых и личные нужды	
14	12:00	12:01	0:01	Телефонные переговоры с начальством по рабочим вопросам	
15	12:01	12:07	0:06	Прочий отдых и личные нужды	
16	12:07	12:08	0:01	Телефонные переговоры с заказчиком «услуги/задачи» (преподаватели, студенты, абитуриенты, партнеры)	
17	12:08	12:58	0:50	Обед	

Источник: составлено автором.

Рисунок 27 – Фрагмент самофотографии рабочего времени

Виды рабочего времени по трудовым операциям в реальном и виртуальном офисе/рабочем месте были разделены на 3 подгруппы с присвоением следующих индексов:

- а) ОВ — Основное рабочее время.
- б) ПВ — Подготовительно-заключительное время.
- в) ОБ — Время обслуживания рабочего места.
- г) ОТ — Обеденный перерыв, перерыв на текущие надобности.
- д) НР — Перерыв непроизводительный.
- е) ТП — Потери времени по независящим от работника причинам [108].

Подгруппы представлены в приложении В.

Результаты обработки всех бланков самофотографий респондентов представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты самофотографии рабочего времени УВП

В процентах

Вид рабочего времени		Доля затрат рабочего времени в общей продолжительности рабочего дня
Основное рабочее время	Трудовые операции в реальном офисе/рабочем месте	29,63
	Трудовые операции в виртуальном офисе/рабочем месте	31,60
Время, затраченное на личные нужды, исключая обеденный перерыв и иные регламентированные перерывы		14,71
Временные потери времени по независящим от работника причинам, включая самостоятельное устранение технических ошибок/неполадок рабочей аппаратуры или ожидание их решения		4,35
Время, затраченное на перемещение в офисе		6,27
Время, затраченное на работу по совмещению должностей		11,19
Иное		2,25

Источник: составлено автором.

Как видно из таблицы 4, совокупный процент потерь рабочего времени усредненный по всем респондентам составил 36,52%, включая помимо нерегламентированных перерывов по вине работника, потери времени по независящим от работника причинам [108], время, затраченное на перемещение в офисе (между подразделениями) и время, затраченное на работу по совмещению должностей (что не должно наносить ущерб основной работе, но не может не учитываться при расчете потерь рабочего времени).

Возможный рост производительности труда при сокращении потерь рабочего времени был рассчитан согласно формуле (1) [7]

$$ПТ = 100 \times Пот : (100 - Пот), \quad (1)$$

где ПТ – рост производительности труда работников;

Пот – потери рабочего времени, в процентах.

Возможный рост производительности труда составил 57,53%. При разработке мероприятий по устранению потерь и непроизводительных затрат рабочего времени производительность труда можно увеличить почти в два раза. А за счет оптимизации численности персонала данной категории можно добиться уплотнения рабочего дня, минимизировав время потерь.

Обнаружено, что работа УВП характеризуется неравномерностью затрат рабочего времени, это свидетельствует о неритмичности их труда. Труд данной категории работников ориентирован на запросы своих «клиентов» (руководство, преподаватели, студенты), которые поступают стихийно и в разное количество в зависимости от сезона (каникулярный период, сессия, время сдачи отчетов и так далее). Сотрудники со стажем работы более 5 лет показали более стабильные затраты времени и более однородные результаты. Это можно объяснить четким пониманием своих обязанностей, функций, стабильностью налаженных со временем бизнес-процессов и высоким качеством деловых коммуникаций. Однако, даже у этой категории работников были замечены значительные затраты времени на личные нужды и переработки в нерабочее время [48], что может быть вызвано не фактом нарушения трудовой дисциплины, а изначально неверно проведенным нормированием труда данных категорий, и, соответственно, избытком штатной численности и нехваткой рабочей нагрузки.

Налаженная система адаптации, удержания персонала и преемственности знаний среди УВП могли бы повысить эффективность его труда. Для достижения роста производительности и эффективности труда необходимо в первую очередь сократить нерегламентированные перерывы по вине работников, выходящие за рамки регламентированных перерывов для отдыха от работы за персональным компьютером, повысив их трудовую мотивацию, к примеру, путем разработки более эффективной системы стимулирования труда [109].

Результатом эмпирического исследования организации и эффективности труда учебно-вспомогательных работников вуза [108] стали

данные о функционале работников. На практике основные задачи данной категории связаны с делопроизводством, обработкой информации для отчетности перед вышестоящими лицами и подразделениями и помощи научно-педагогическим работникам. Основные проблемы в управлении трудом данной категории: ненормированный рабочий день работников, отсутствие нормирования труда, низкий уровень заработной платы, который не зависит от трудового вклада работников, что порождает низкую мотивацию к труду, вовлеченность и удовлетворительность трудом. Отмечаются в качестве недостатков системы управления коммуникациями и карьерой работников в вузах. В качестве положительного опыта по результатам исследования респонденты отметили дистанционный или смешанный формат, который, по их мнению, вместе с эффективной системой материального стимулирования повысили бы результативность их трудовой деятельности. Также существует потребность в разработке мероприятий по устранению потерь [48] и непроизводительных затрат рабочего времени учебно-вспомогательных работников, к примеру, с использованием современных информационных технологий [108].

2.3 Комплексный подход и методический инструментарий оценки эффективности труда учебно-вспомогательных работников

Проведенный в параграфе 2.2 анализ организации и управления эффективностью труда учебно-вспомогательных работников вузов, указал среди прочего на необходимость развития системы стимулирования труда УВП, для которого необходимо разработать систему критериев оценки и показателей эффективности труда учебно-вспомогательных работников вуза [108].

Для формирования системы критериев оценки и показателей эффективности труда учебно-вспомогательных работников вуза определено два основных подхода, по результатам анализа зарубежного опыта

и комплексного эмпирического исследования [108]. Первый подход основывается на иерархической декомпозиции ключевых показателей эффективности деятельности вуза «снизу-вверх» до индивидуальных показателей эффективности работников. А второй подход связан с определением ключевых заинтересованных лиц (делового окружения), задействованных при трудовом процессе данной категории и основных «клиентов их услуг» с целью оценки качества результата труда. Также для комплексной оценки выделены «общие универсальные показатели качества результатов труда УВП, выраженные в соблюдении трудового порядка, дисциплины, содержании рабочего места и офиса, инициативности, инновационных подходах к решению трудовых задач, систематическом повышении своей квалификации» [108].

Информационной базой для разработки критериев оценки и показателей эффективности труда учебно-вспомогательных работников по первому подходу, в рамках системы показателей эффективности деятельности вуза, были использованы, как отражающие эффективность вузов [48]: показатели эффективности деятельности федеральных бюджетных и автономных образовательных учреждений высшего образования, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, и работы их руководителей утвержденные Министерством науки и высшего образования Российской Федерации [40]; перечень обязательной информации о системе образования, подлежащей мониторингу системы образования, согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 5 августа 2013 г. № 662 [34]; перечень целевых показателей эффективности реализации программ развития образовательных организаций высшего образования, которым предоставляется поддержка в рамках программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», и методик их расчета, утвержденные Приказом от 31 мая 2021 г. № 432 Министерство науки и высшего образования Российской Федерации [39]; данные локальных положений по оценке

эффективности деятельности учебно-научных департаментов (кафедр) и заведующих кафедрами (руководителей департаментов) университетов-участников программы Приоритет-2030, отобранных (победивших) по результатам рассмотрения программ развития комиссией [61; 63; 108].

Приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 01.02.2022 г. № 92 [40] были утверждены показатели эффективности деятельности федеральных бюджетных и автономных образовательных учреждений высшего образования, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, и работы их руководителей, по результатам достижения которых устанавливаются выплаты стимулирующего характера руководителям таких учреждений [108]. В приказе перечисляются следующие показатели: «доля трудоустроенных выпускников, доля ППС, чья заработная плата составляет более 200% от средней в субъекте Российской Федерации, объем научно-исследовательских работ на одного научно-педагогического работника (далее – НПП), доля работников в возрасте до 39 лет в общей численности НПП, удельный вес численности иностранных студентов в общей численности студентов, качество финансового менеджмента, рейтинг медиаактивности вуза, доля обучающихся учреждения, систематически занимающихся физической культурой и спортом, выполнение квоты по приему на работу инвалидов, размещение информации об учреждении на официальном сайте по размещению информации о государственных (муниципальных) учреждениях, отсутствие замечаний по результатам независимой оценки качества условий оказания услуг, своевременное выполнение задач, поставленных Министерством науки и высшего образования Российской Федерации, доля мест, заполненных в рамках квоты для приема на обучение за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов, в общем количестве мест» [40]. В новом приказе Министерства науки и высшего

образования изложены единые показатели эффективности для всех подведомственных вузов. Для обеспечения единообразия в вопросах определения размера и периодичности стимулирующих надбавок руководителям вузов и соблюдения закона об оплате труда, вузы больше не делятся на категории («федеральные университеты» и «национальные исследовательские университеты»). Новым показателем в данной линейке является рейтинг медиаактивности организации, улучшение позиции которого будет оцениваться каждый квартал и показатель «выполнение квоты по приему на работу инвалидов». В оценке эффективности руководителя вуза новым показателем станет активность студентов в занятиях физической культурой и спортом.

Таблица показателей, оценочные значения их выполнения, количество баллов по результатам и отчетный период их выполнения представлены в приложении Г.

Согласно действующему Единому квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и служащих, должности работников административно-хозяйственного и учебно-вспомогательного персонала высшего профессионального и дополнительного профессионального образования подразделяются на следующие [38; 108]: диспетчер факультета, тьютор, специалист по учебно-методической работе, учебный мастер. Из которых по должностным обязанностям тьютор и учебный мастер относятся скорее к административно-хозяйственному, чем к учебно-вспомогательному персоналу. А диспетчер факультета и специалист по учебно-методической работе всецело относятся к УВП. В связи с этим разработаны критерии оценки и показатели эффективности только для должностей подгруппы: специалист по учебно-методической работе [48].

Взаимосвязь потенциальных показателей эффективности вуза и доли персонального вклада в показатели по должностям УВП (по зонам их ответственности) была определена путем экспертной оценки руководителей среднего звена вузов и представлена в приложении Д.

В соответствии с частью 5 статьи 97 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» [45] Правительство Российской Федерации Постановлением № 450 24 марта 2022 г. внесло изменения в «Правила осуществления мониторинга системы образования» [34], с «перечнем обязательной информации о системе образования, подлежащей сбору главным информационно-вычислительным центром федерального агентства по образованию Российской Федерации» [34]. Его задачи [58] представлены на рисунке 28.



Источник: составлено автором по материалам [58].

Рисунок 28 – Задачи главного информационно-вычислительного центра федерального агентства по образованию Российской Федерации

Приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации были утверждены восемь показателей, в соответствии с которыми должен проводиться аккредитационный мониторинг вузов [37] представлены на рисунке 29. Полный перечень показателей представлен в приложении Е.

<p>Е.1. Образовательная деятельность Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета за счет средств соответствующих бюджетов бюджетной системы Российской Федерации и с оплатой стоимости затрат на обучение физическими и юридическими лицами</p>
<p>Е.2. Научно-исследовательская деятельность Объем НИОКР в расчете на одного научно-педагогического работника, за исключением ППС из числа работников предприятий и организаций (кроме образовательных), привлеченных к образовательной деятельности по реализации образовательных программ бакалавриата, специалитета, магистратуры</p>
<p>Е.3. Международная деятельность Удельный вес численности иностранных студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)</p>
<p>Е.4. Финансово-экономическая деятельность Доходы образовательной организации из всех источников в расчете на одного НПП</p>
<p>Е.5. Зарботная плата ППС Отношение заработной платы профессорско-преподавательского состава к средней заработной плате по экономике региона</p>
<p>Е.8. Дополнительный показатель Численность сотрудников, из числа профессорско-преподавательского состава (приведенных к доле ставки), имеющих ученые степени кандидата или доктора наук, в расчете на 100 студентов</p>

Источник: составлено автором по материалам [37; 83].

Рисунок 29 – Аккредитационные показатели по образовательным программам высшего образования

Показатели группируются следующим образом: «образовательная, научно-исследовательская деятельность, международная деятельность, финансово-экономическая деятельность и отдельно показатели кадрового состава» [37].

Приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 31 мая 2021 г. № 432 [39] был утвержден перечень целевых показателей эффективности реализации программ развития образовательных организаций высшего образования, которым предоставляется поддержка в рамках программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», направленной на поддержку программ развития университетов и ориентированной на содействие увеличению вклада российских университетов в достижение национальных

целей развития Российской Федерации на период до 2030 года, сбалансированное пространственное развитие страны, обеспечение доступности качественного высшего образования в субъектах Российской Федерации [35; 39]. Программы развития, помимо прочих, должны включать такие мероприятия как: «внедрение в экономику и социальную сферу высоких технологий, коммерциализация результатов интеллектуальной деятельности и трансфер технологий; развитие материально-технических условий осуществления образовательной, научной, творческой, социально-гуманитарной деятельности университетов; развитие кадрового потенциала системы высшего образования, сектора исследований и разработок посредством обеспечения воспроизводства управленческих и научно-педагогических кадров, привлечение в университеты ведущих ученых и специалистов-практиков; цифровая трансформация университетов и научных организаций» [39].

Целевые показатели эффективности реализации программ развития образовательных организаций высшего образования, получающих базовую часть гранта представлены в приложении Ж.

Так как ППС вуза является его основным активом, и практически все показатели эффективности деятельности вуза зависят от эффективности работы ППС и управления им, для формирования системы критериев оценки и показателей эффективностью труда учебно-вспомогательных работников вуза путем декомпозиции показателей эффективности вуза была рассмотрена лишь категория УВП относящаяся к работникам учебно-научных департаментов [107] и кафедр курирующих и поддерживающих ППС, научных работников (далее – НР), научно-исследовательские проекты и образовательные программы.

Потому как деятельность работников факультетов во многом отличается от трудовых функций работников кафедр и департаментов, для них необходима разработка отдельных специальных показателей эффективности. Поэтому представленные далее показатели эффективности были разработаны

в основном для категории УВП учебно-научных департаментов и кафедр, при этом оставаясь потенциально гибкими для оптимизации под категорию УВП других подразделений вуза [108].

Для дальнейшего анализа выделены общие типовые ключевые показатели результативности деятельности и эффективности учебно-научных департаментов и кафедр на основании показателей, утвержденных в вузах, отобранных по программе «Приоритет-30» [61; 63] и изложенных выше показателей эффективности вузов, утвержденных государственными структурами [83]. Они представлены в приложении И.

Так как показатели эффективности департамента отличаются в каждом вузе и каждом департаменте внутри одного вуза (в связи со спецификой его деятельности), целесообразно развить методические подходы оценки эффективности труда учебно-вспомогательных работников вузов с универсальными гибкими показателями эффективности УВП, подлежащие корректировке и уточнению.

Для определения количественной оценки эффективности труда УВП в системе показателей эффективности вуза на основании показателей эффективности вузов и департаментов, представленных выше, разработан комплексный показатель персонального вклада УВП в рейтинг департамента (кафедры) вуза – Ер [108]. Его подробная структура представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Структура показателя персонального вклада УВП в рейтинг департамента (кафедры) вуза

Вклад в рейтинг департамента по видам деятельности (С)	Пример содержания показателей эффективности и их вес (I)		Балльная оценка персонального вклада работника по показателям эффективности (S {0: 5})	Рейтинг департамента в вузе по данному критерию за очередной год, индекс (R)
1	2		3	4
1) Учебно-методическая деятельность С=0,18	Методическое сопровождение и поддержка при подготовке учебных программ	I _{1.1}	S _{1.1}	R ₁
	Участие в прохождении аккредитации образовательных программ	I _{1.2}	S _{1.2}	
	Методическое сопровождение и поддержка при подготовке учебников и учебных пособий	I _{1.3}	S _{1.3}	
	Качественное ведение документации, своевременное предоставление материалов, выполнение поручений, информирование работников и др.	I _{1.4}	S _{1.4}	
2) Образовательная деятельность С=0,21	Поддержка образовательного процесса в цифровой среде	I _{2.1}	S _{2.1}	R ₂
	Подготовка учебных аудиторий/лабораторий к занятиям; составление графика учебных занятий; поиск замен	I _{2.2}	S _{2.2}	
	Обеспечение НПР методическими и учебными материалами к занятиям	I _{2.3}	S _{2.3}	
	Качественное ведение документации, своевременное предоставление материалов, выполнение поручений, информирование работников и др.	I _{2.4}	S _{2.4}	
3) Научно-исследовательская деятельность С=0,21	Помощь в оформлении документов на выполнение научных работ	I _{3.1}	S _{3.1}	R ₃
	Поддержка и консультация НПР в процессе опубликования научных статей, монографий и т.д.	I _{3.2}	S _{3.2}	
	Подготовка и согласование документов для диссертационного совета	I _{3.3}	S _{3.3}	
	Помощь в организации научных мероприятий	I _{3.4}	S _{3.4}	
	Качественное ведение документации, своевременное предоставление материалов, выполнение поручений, информирование работников и др.	I _{3.5}	S _{3.5}	

Продолжение таблицы 5

1	2		3	4
4) Международная деятельность С=0,10	Оформление, поддержка, адаптация иностранных НПР	I _{4.1}	S _{4.1}	R ₄
	Помощь в организации мероприятий на иностранном языке	I _{4.2}	S _{4.2}	
	Поддержка, информирование иностранных студентов	I _{4.3}	S _{4.3}	
	Качественное ведение документации, своевременное предоставление материалов, выполнение поручений, информирование работников и др.	I _{4.4}	S _{4.4}	
5) Медиаактивность/ продвижение вуза С=0,16	Помощь в оформлении и отправке материалов для публикации в средствах массовой информации	I _{5.1}	S _{5.1}	R ₅
	Участие в организации профориентационных, карьерных, рекламных мероприятий	I _{5.2}	S _{5.2}	
	Ведение и модерация сайта, социальных сетей, мессенджеров вуза и департамента	I _{5.3}	S _{5.3}	
	Качественное ведение документации, своевременное предоставление материалов, выполнение поручений, информирование работников и др.	I _{5.4}	S _{5.4}	
6) Кадровый состав С=0,14	Помощь в трудоустройстве, адаптации НПР, УВП, НР	I _{6.1}	S _{6.1}	R ₆
	Поддержка НПР при получении ими ученых степеней, ученых званий, наград, прохождении конкурса замещения вакантных должностей, аттестации	I _{6.2}	S _{6.2}	
	Консультации по техническим и организационным вопросам	I _{6.3}	S _{6.3}	
	Поддержка и консультация при заполнении индивидуальных планов работы НПР, расчета нагрузки	I _{6.4}	S _{6.4}	
	Организация рабочих совещаний, заседаний, корпоративов, командообразующих мероприятий в коллективе департамента	I _{6.5}	S _{6.5}	
	Качественное ведение документации, своевременное предоставление материалов, выполнение поручений, информирование работников и др.	I _{6.6}	S _{6.6}	

Источник: составлено автором.

Расчет показателя персонального вклада УВП в рейтинг департамента (кафедры) вуза согласно формуле (2) [108]

$$E_p = \sum_1^m (\sum_1^n (S_{mn} \times I_{mn}) \times C_m \times R_m), \quad (2)$$

где E_p – показатель персонального вклада УВП в рейтинг департамента (кафедры) вуза;

m – количество направлений деятельности департамента (по которым установлен рейтинг);

n – количество показателей эффективности УВП в каждом направлении деятельности;

S – балльная оценка персонального вклада работника по показателям эффективности (от 0 до 5 баллов);

I – долевым вес показателя эффективности в направлении деятельности департамента;

C – долевым вес направления деятельности департамента в его рейтинге;

R – индекс рейтинга департамента в вузе по данному критерию за очередной год.

Верификация данного показателя (E_p) выполняется руководителем департамента или его заместителем на основании предоставляемого работником подтверждения его личного вклада по каждому пункту [109].

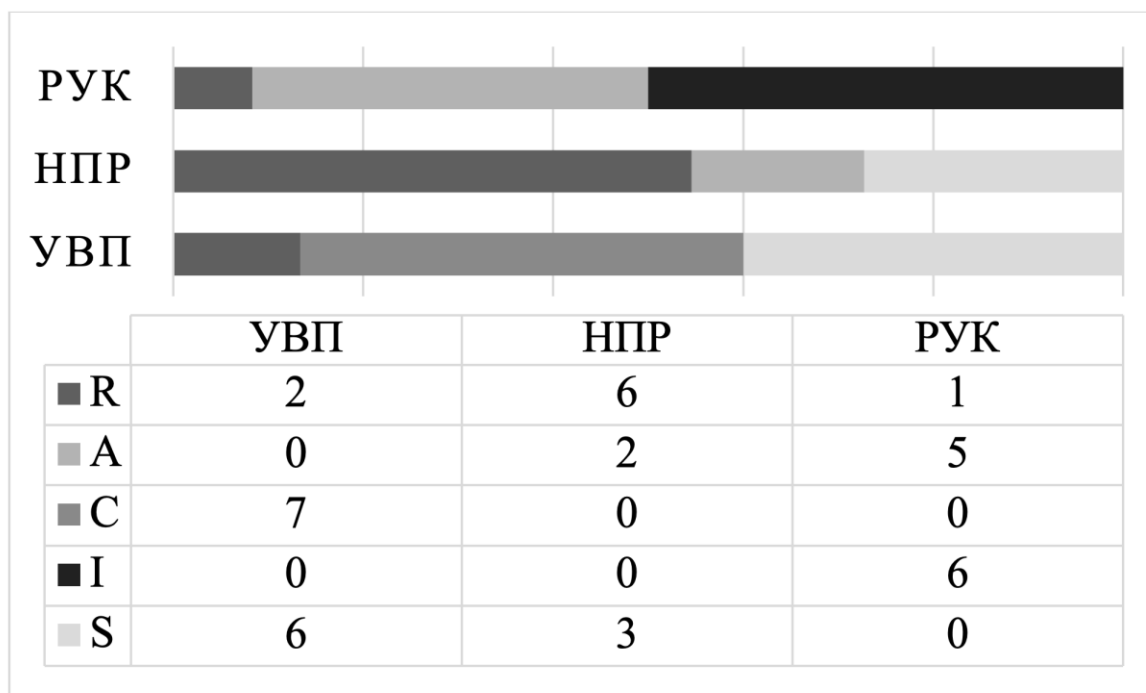
Для определения качественной оценки эффективности труда УВП в системе показателей эффективности вуза на основании данных из параграфов 2.1 и 2.2 и экспертной оценки составлена матрица распределения ответственности УВП департаментов (кафедр) по Методу RACIS, с помощью которого распределяют ответственность, полномочия и роли работников представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Ответственность, полномочия и роли работников вуза

Функция департамента	УВП	НПР	Руководитель департамента (заведующий кафедрой) и его заместители	Обучающиеся вуза	Высшее руководство вуза
Учебно-методическая деятельность	C S R	R S	A I	-	I
Образовательная деятельность	C S	R A	I	S	I
Научно-исследовательская деятельность	C S	R	A I	S	I
Международная деятельность	C S	R	A I	-	I
Продвижение вуза	C S R	R S	A I	S	I
Кадровый состав	C S	S	A R	-	I
Дополнительные показатели	C S	R A	A I	-	I
Примечания R – Responsible (исполняет). A – Accountable (несёт ответственность). C – Consult before doing (консультирует до исполнения). I – Inform after doing (оповещается после исполнения). S – supported (оказывает поддержку).					

Источник: составлено автором.

Основная роль УВП – консультирование и поддержка. Тогда как НПР и руководитель департамента являются ответственными за результат и основными исполнителями при реализации образовательного, методического, научно-исследовательского и других процессов, это представлено на рисунке 30. Консультирование и поддержка научно-педагогических работников учебно-вспомогательным персоналом является основной ролью последнего в трудовом процессе [108], что должно обязательно учитываться при формировании показателей эффективности данной категории персонала.



Источник: составлено автором.
Рисунок 30 – Матрица RACIS

Для оценки качества результата труда УВП предлагается оценка их деятельности ключевыми заинтересованными лицами, которым оказывается консультационная и организационная поддержка учебно-вспомогательным персоналом. Основной оценивающей категорией на основании анализа выше является ННР и руководство департамента (кафедры) в определенной индивидуально вузом или подразделением пропорции. В примере ниже пропорция распределяется следующим образом. Научно-педагогические работники департамента (кафедры) оценивают УВП как основные «заказчики их услуги», поэтому коэффициент их суммарной оценки составляет 0,6. Руководитель департамента (заведующий кафедрой) и его заместители по функциям и видам деятельности департамента (кафедры) оценивают УВП с присвоением их суммарной оценке коэффициента – 0,4 (0,3 – качество трудовой деятельности; 0,1 – дополнительные показатели), так как они имеют меньшую численность и объективность при оценивании, в силу различных причин, к примеру потребности в удержании персонала (за счет высокой оплаты труда) и фактически отсутствии анонимности при оценке (несложно

определить примерную оценку каждого, когда оценивающих лиц мало). При данном подходе оценки эффективности УВП будут оцениваться его надпрофессиональные, универсальные навыки («мягкие» навыки), так как профессиональные компетенции, выраженные в количественных показателях в данном механизме, оцениваются при первом подходе (относительно показателей эффективности департамента (кафедры) и таким образом формируется комплексная оценка эффективности труда.

Сформулированы следующие критерии оценки УВП и их коэффициенты в общей оценке (относительно единицы):

- точно и в полном объеме исполняет поручения (0,35);
- исполняет поручения точно в срок, соблюдает регламенты вуза (0,35);
- коммуникабелен, отзывчив, работает в команде (0,15);
- инициативен в решении рабочих вопросов, предлагает новые идеи (0,05);
- самостоятелен, берет на себя ответственность (0,1).

Измерить данные навыки предлагается с помощью следующих значений (в баллах от 0 до 5): «Редко (0)», «Иногда (1)», «Часто (3)», «Всегда (5)», «Не знаю (0)». В сумме, по данной оценке, работник может получить минимум 0 и максимум 5 баллов. Опрос НПР и руководителей рекомендуется проводить по итогам учебного семестра с присвоением балльной оценки в среднем за учебный год.

Третий блок оценки включил общие универсальные показатели качества результатов труда УВП, повышающие стимулирующую часть оплаты труда, выраженные в выполнении следующего: соблюдение трудового распорядка, дисциплины (0,5); обслуживание рабочего места и офиса (0,25); систематическое повышение своей квалификации (как минимум 1 пройденная программа повышения квалификации от 16 часов, к примеру на тему: «Деловой протокол и этикет», за 2 календарных года) (0,25), что закреплено в его должностных инструкциях и правилах внутреннего трудового распорядка

персонала вуза. Фиксированный балл за каждый из показателей либо снимается, либо добавляется и максимально составляет 2 балла. Верификация данного показателя выполняется руководителем департамента или его заместителем.

На рисунке 31 и формуле (3) отображена финальная схема расчёта и применения интегрального показателя эффективности труда УВП вуза – $E_{УВП}$.

$$E_{УВП} = E_p \times 0,6 + E_k \times 0,3 + E_a \times 0,1, \quad (3)$$

где $E_{УВП}$ – интегральный показатель эффективности труда УВП вуза;

E_p – эффективность по показателю персонального вклада УВП в рейтинг департамента (кафедры);

E_k – эффективность по показателю «качество трудовой деятельности УВП»;

E_a – эффективность по дополнительным показателям эффективности.

По итогам оценки УВП вычисляется интегральный показатель эффективности [108]. Интегральный показатель эффективности округляется до 2 знаков после запятой по правилам математического округления и является суммарным набранным баллов конвертирующийся в рубли по установленному вузом соотношению к стоимости 1 балла.

На рисунке 31 также показаны входы в процесс расчета, которые могут изменяться относительно вуза и периода оценивания персонала, поэтому данный метод оценки является гибким и кастомизированным. Оценка эффективности труда учебно-вспомогательных работников вузов с помощью данного интегрального показателя может служить основой для формирования переменной части заработной платы УВП, по мнению представителей которого (согласно опросу, проведенному в рамках данного исследования), учёт реального личного вклада в результат их труда может повысить эффективность их трудовой деятельности [108].



Источник: составлено автором [108].

Рисунок 31 – Схема расчета и применения интегрального показателя эффективности труда УВП вуза

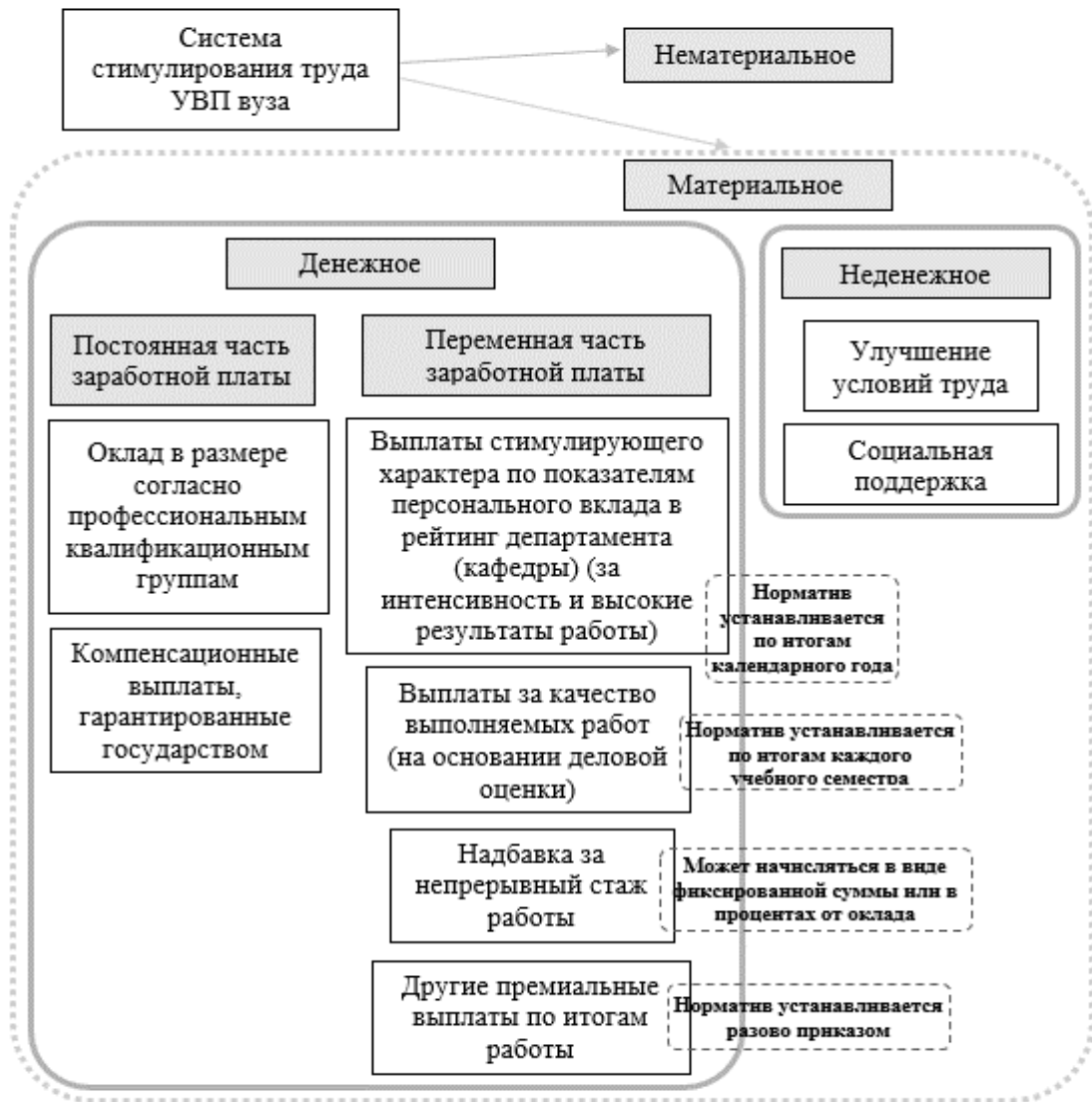
Разработанный показатель может использоваться для ранжирования работников по степени персональной эффективности их труда с присвоением определенного рейтинга как для установления переменной части заработной платы, так и в качестве нематериальной мотивации.

На основании анализа, проведенного в главе 1 и параграфах 2.1, 2.2 и разработанной системой критериев и показателей оценки эффективности УВП, развит подход к понятию эффективности труда учебно-вспомогательных работников вузов и выделены её основные характеристики. Эффективность труда учебно-вспомогательного работника вуза – это практическая категория, отражающая персональный вклад работника в эффективность работы структурного подразделения, должность в котором он занимает; удовлетворенность научно-педагогических работников и руководства подразделения качеством результата трудовой деятельности работника; уровень соблюдения правил трудовой дисциплины работником; относительно суммарных затрат на оплату его труда [108]. Также она характеризует способность работника выполнять свои задачи с максимальной производительностью и качеством, используя ресурсы вуза наиболее эффективно и оказывая максимальную поддержку учебному процессу.

На данный момент в бюджетных вузах Российской Федерации установлена повременно-премиальная форма оплаты труда УВП. В целях совершенствования, действующих в организациях высшего образования систем оплаты труда, проанализируем ее текущее состояние. Приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 1 февраля 2021 г. № 71 было утверждено примерное Положение об оплате труда работников федеральных государственных бюджетных и автономных учреждений, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, по виду экономической деятельности «Образование» [41]. В нем изложены основные требования к системе оплаты труда в приложении К.

Разработанный и представленный в данном разделе интегральный

показатель для оценки эффективности труда УВП вуза отвечает всем требованиям к показателям и критериям эффективности работы персонала. Необходимо разработать порядок учета результатов по данному показателю в системе оплаты труда УВП вуза. Предлагаемая система стимулирования труда УВП вуза представлена на рисунке 32.



Источник: составлено автором [108].

Рисунок 32 – Система стимулирования труда УВП вуза

Разработанная система предполагает традиционное разделение стимулирование труда на материальное и нематериальное. Материальное стимулирование труда представлено в виде денежного и неденежного. Разработанная авторская методика расчета показателя эффективности труда

применяется при формировании переменной части заработной платы. Предлагается увеличить постоянную часть заработной платы УВП до 60-70% (согласно рекомендациям Исполнительного комитета Федерации Независимых Профсоюзов России [44]), гарантировав работникам достойную оплату за их труд, а стимулирующие выплаты в переменной части рассчитывать по интегральному показателю эффективности труда УВП вуза, в зависимости от их трудового вклада в эффективность подразделения и всего вуза, также оставляя возможность установлению других надбавок сверх вышеназванного. Так как текучесть кадров данной категории в 2020 г. и 2021 г., согласно отчету Федеральной службы государственной статистики составляет 20,53% и 23,39% соответственно, а в 2022 году – 25,03% [59], прослеживается тенденция роста данного показателя. Увеличение текучести кадров влечет за собой увеличение издержек на персонал, таких как подбор, адаптация, обучение и т.д. Поэтому, рекомендуется, среди прочего, введение надбавки за непрерывный стаж работы для более эффективного удержания персонала [108].

Для пояснения принципа расчета и использования интегрального показателя эффективности труда УВП вуза для установления системы оплаты труда данной категории рассмотрим условный пример расчета. Допустим, что фиксированный оклад работника кафедры ведущего российского вуза, занимающего должность главного специалиста, составляет 43000 рублей (примерно 60% от совокупной заработной платы). По итогам проведенной оценки трудовой деятельности данного работника за определенный период (к примеру, учебный год) интегральный показатель эффективности – суммарный балл составил 3,32 из 4,7 возможных. Он включил в себя: Ер – показатель персонального вклада УВП в рейтинг департамента (кафедры) вуза у данного работника составил – 3,23 балла; Ек – показатель «качество трудовой деятельности УВП» по результатам оценки ННР составил – 3,75, по результатам оценки руководителя и его заместителей – 4,25, итого – 3,95; Еа – эффективность по дополнительным показателям

эффективность работника составила 2 балла – максимум по данному показателю. Допустим, что по установленному вузом соотношению стоимость 1 балла составляет 8510,64 рублей. Тогда надбавка за персональный вклад и качество у данного работника составит 28255,32 рублей, при максимальной надбавке 40000 рублей. Совокупная заработная плата работника составит 71255,32 рублей. Также данному работнику могут быть начислены компенсационные выплаты и надбавки за непрерывный стаж или по итогам работ сверх этой суммы.

Таким образом, на основании анализа, проведенного в главе 1 и параграфах 2.1; 2.2 разработана система критериев и показателей оценки эффективности учебно-вспомогательных работников вузов. Развита подход к определению понятия эффективности труда учебно-вспомогательных работников вузов и разработана система стимулирования труда данной категории. Предложено увеличить долю постоянной части в заработной плате данной категории и приравнять ее (по процентному соотношению) к переменной части. Это позволит соблюсти принципы разработки показателей и критериев эффективности труда, установленные Приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации [109]. Переменная часть заработной платы начисляется на основании объективной, адекватной, предсказуемой и прозрачной оценки по показателям эффективности труда УВП в соответствии с личным вкладом работника в эффективность вуза в целом и качеством его трудовой деятельности. А постоянная часть гарантирует достойную оплату труда за отработанный период времени. Так проявляется стимулирующая функция заработной платы, работник ориентирован на повышение эффективности своего труда и вовлечен в трудовую деятельность, осознавая личный вклад в эффективность вуза, общую цель и стратегию своего работодателя. В то же время необходимо выявить резервы роста эффективности труда, не относящиеся к материальному стимулированию труда. Подходы к управлению ими будут рассмотрены в следующей главе исследования.

Глава 3

Совершенствование системы управления эффективностью труда учебно-вспомогательных работников вузов в условиях цифровизации

3.1 Анализ резервов роста эффективности труда учебно-вспомогательных работников вузов в условиях цифровизации

Для определения резервов роста эффективности труда учебно-вспомогательных работников вузов в условиях цифровизации в параграфе 2.2 настоящего исследования было проведено анкетирование представителей данной категории работников ряда вузов. В результате были выявлены основные направления для совершенствования в системе управления кадрами способствующие повышению эффективности труда УВП вуза: управление рабочим временем персонала, карьерное развитие работников, управление деловыми коммуникациями, система материального стимулирования труда, организация труда. В соответствии с разработанной и описанной в параграфе 1.3 моделью резервов роста эффективности труда в условиях цифровой экономики «4К» [109], перечисленные выше направления могут быть усовершенствованы с помощью цифровых и автоматизированных инструментов с использованием передового опыта лучших практик коммерческой сферы.

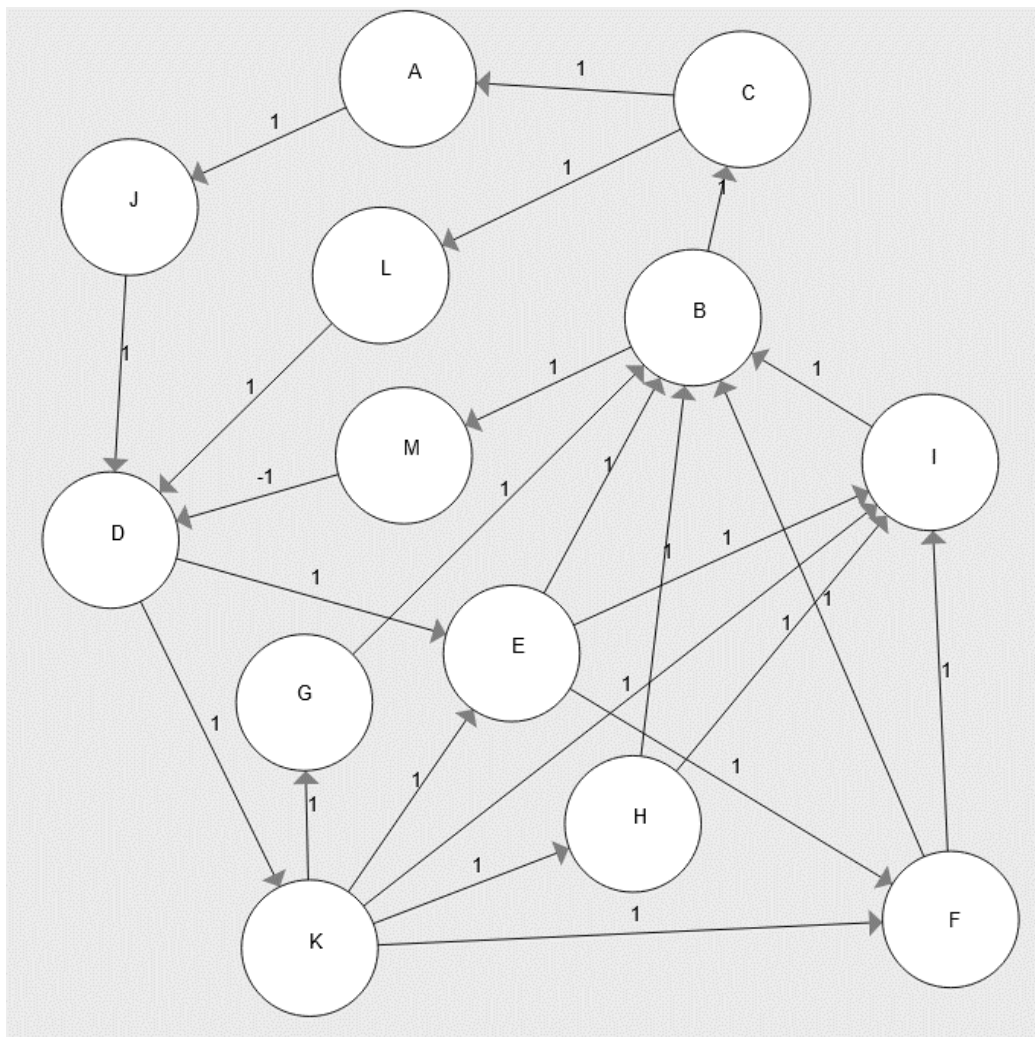
Наиболее приоритетные инициативы в оптимальный портфель, их влияние на систему кадрового обеспечения вуза и прогноз изменения тенденций при их реализации были выявлены при помощи имитационного моделирования на основании экспертной оценки. Концептуальная модель – логико-математическое описание моделируемой системы, являясь упрощенным алгоритмическим отображением реальной системы, позволяет спрогнозировать функционирование реальной системы для принятия оптимального управленческого решения [17]. В данном случае искомое

решение – рациональное распределение ресурсов в ходе цифровизации системы кадрового управления. В качестве критерия оптимальности целесообразно использовать максимальную степень выполнения показателей эффективности вуза и минимальные инвестиции в цифровизацию кадрового управления. Данный метод выбран, так как моделирование эффективности системы является удобным инструментом для принятия решений о выборе предпочтительной концепции. Чтобы оценить эффективность системы необходимо спроектировать и построить модель среды функционирования. Модель должна допускать варьирование параметров, для изучения множественных вариантов эксплуатации и различных возможностей системы.

При решении многокомпонентных задач в моделировании широко используются ориентированные графы (орграфы). Большое внимание при этом уделяется отображению в формируемых моделях обратных связей, присутствующих, как правило, во всех сложных системах [10]. На основе графов создают модели тех или иных процессов, событий, взаимоотношений или объектов. Графы – это абстракция для представления отношений между сущностями. Основными преимуществами данного подхода являются: прозрачность и доступность модели, возможность рассмотрения факторов как системы, учет качественных показателей и выявление позитивных и негативных синергических эффектов [15; 32]. Для выявления взаимосвязей и зависимостей между предлагаемыми инициативами и комплексной эффективностью деятельности вуза был построен ориентированный граф, отражающий взаимосвязь следующих показателей, который представлен в виде вершин на рисунке 33:

- Выполнение показателей эффективности вуза.
- Эффективность труда.
- Качество результата труда.
- Затраты на персонал.
- Организация труда.
- Качество управления деловыми коммуникациями [109].

- Качество управления карьерой.
- Качество/эффективность системы стимулирования труда.
- Качество управления рабочим временем персонала.
- Бюджетное финансирование вуза.
- Инвестиции в цифровизацию системы управления трудом персонала.
- Внебюджетное финансирование.
- Экономия средств [109].



Источник: составлено автором.

Рисунок 33 – Ориентированный граф, отражающий взаимосвязь показателей работы вуза

Построенная матрица смежности показателей работы вуза представлена на таблице 7.

Таблица 7 – Матрица смежности показателей работы вуза

Показатели	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
B	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
C	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
D	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
E	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
F	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
G	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
H	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
I	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
J	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
K	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0
L	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Источник: составлено автором.

Импульсным показателем, то есть первичным «запускающим» внешнее возмущение и распространяющим этот импульс в виде последовательного изменения вершин в ходе импульсного процесса, является показатель «К. Инвестиции в цифровизацию кадрового управления», потому как инвестиции в цифровизацию кадрового управления являются первым этапом в процессе внедрения цифровых технологий в систему управления кадрами вуза. Необходимо выявить в какой степени и как совокупные инвестиции влияют на цифровизацию частных элементов системы управления кадрами, как изменяется качество управления данными подсистемами, изменяется эффективность труда, и, наконец, общая эффективность вуза. Данная модель представляется в виде цикла, так как в итоге затраты на персонал влияют на эффективность труда, а значит и качество результата труда, которое, в свою очередь, занимая место в общих целевых показателях эффективности вуза может влияет на прибыльность вуза из различных источников. Знаки «+» и «-» на ребрах ориентированного графа показывают его усиливающее или ослабляющее воздействие на другую вершину соответственно. Также знак «+» показывает прямую зависимость между показателями, а «-» обратную.

С целью описания изменений значений вершин орграфа $x_i(t)$ во времени было задано правило перехода от $x_i(t)$ к $x_i(t+1)$ через веса дуг a_{ij} согласно формулам (4); (5); (6) [97]

$$x_i(t + 1) = x_i(t) + \sum_{j=1}^n a_{ji} \times x_j(t), \quad (4)$$

$$v_i^t = v_j^{t-1} + \sum_{ij} e_{ij} p_i^t, \quad (5)$$

$$p_i^t = v_i^t - v_j^{t=1}, \quad (6)$$

где $x_i(t)$ – значение вершины орграфа во времени;
 n – число вершин;
 a_{ij} – веса дуг;
 t – время (шаг);
 v_i, v_j – вершины;
 e – изменение значения вершины;
 p – вектор импульса.

Итоговые значения баллов исследуемых показателей работы вуза по годам представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Изменения исследуемых показателей работы вуза во времени

В баллах

Исследуемые показатели работы вуза	Временные шаги					
	0	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
Выполнение показателей эффективности вуза	0	0	0	0	5	9
Эффективность труда	0	0	5	9	10	10
Качество результата труда	0	0	0	5	9	10
Затраты на персонал	0	0	0	0	-5	-4
Организация труда	0	1	1	1	1	-4
Качество управления деловыми коммуникациями	0	1	2	2	2	2
Качество управления карьерой	0	1	1	1	1	1
Качество/эффективность системы стимулирования труда	0	1	1	1	1	1
Качество управления рабочим временем персонала	0	1	4	5	5	5

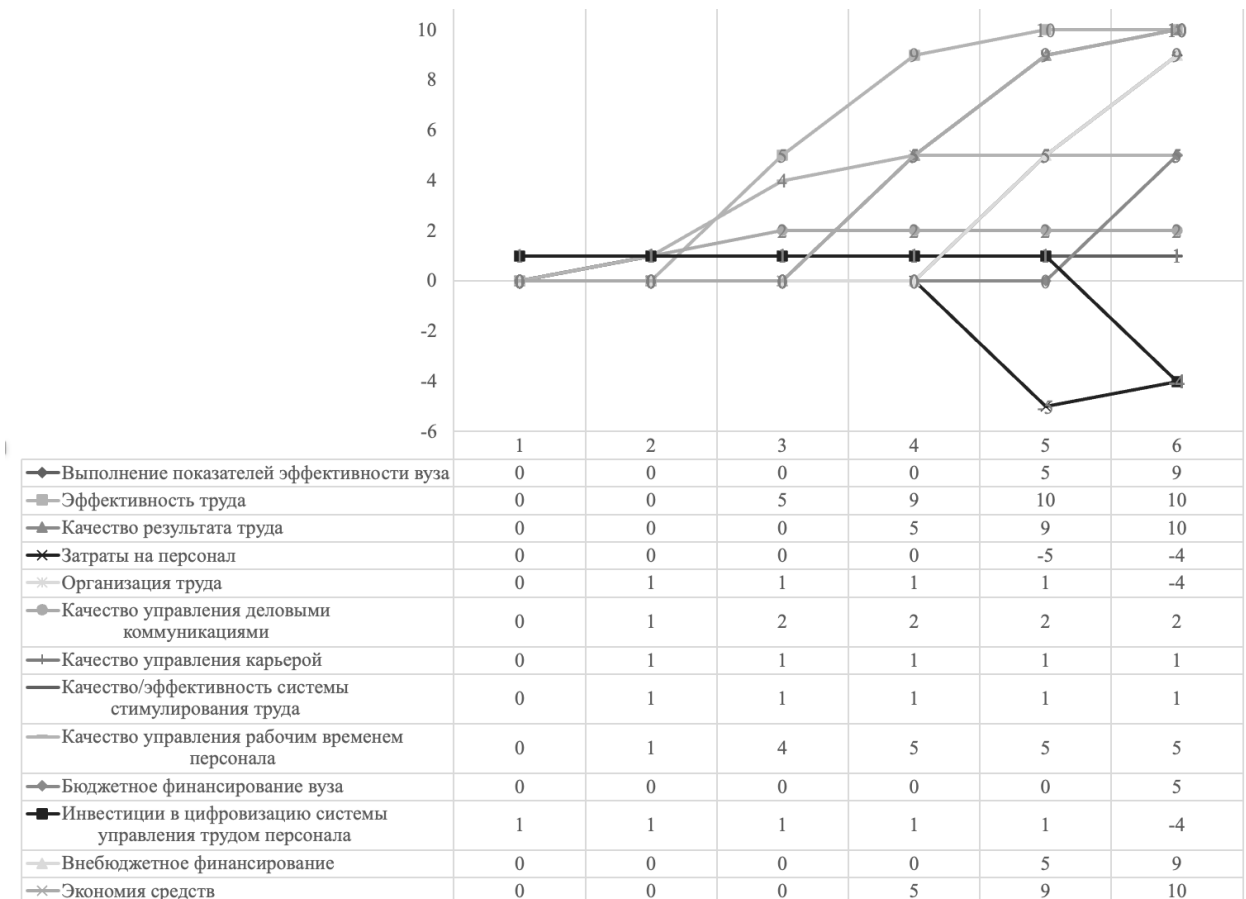
Продолжение таблицы 8

В баллах

1	2	3	4	5	6	7
Бюджетное финансирование вуза	0	0	0	0	0	5
Инвестиции в цифровизацию системы управления трудом персонала	1	1	1	1	1	-4
Внебюджетное финансирование вуза	0	0	0	0	5	9
Экономия средств	0	0	0	5	9	10

Источник: составлено автором.

По полученным в результате расчетов в таблице 8 данным был построен график изменения значений по каждому показателю заданной системы по годам на рисунке 34.



Источник: составлено автором.

Рисунок 34 – Изменение показателей в соответствии с результатами моделирования на основе орграфа

В результате расчетов система изменяется следующим образом. При равнозначных инвестициях в цифровизацию управления кадрами в течение

4-х лет, качество управления деловыми коммуникациями, управления карьерой, системы стимулирования труда, управления рабочим временем персонала к пятому году растет на: 10%, 20%, 10%, 10%, 50% соответственно. Выявлено, что наиболее сильное воздействие мероприятия по цифровизации управления кадрами оказывают на качество управления рабочим временем персонала. Вместе с этим, качество условий и организации труда стабильно увеличиваясь на 10% к пятому году падает суммарно, по отношению к базовому периоду на 40%, из-за уменьшения затрат на персонал. Это объясняется тем, что качество условий и организации труда зависит от множества факторов, а цифровизация кадрового управления хоть и повышает названное качество, но не является приоритетным резервом роста эффективности в данной сфере. Для роста качества условий и организации труда исследуемой категории работников необходимы постоянные затраты на персонал в том числе в области материального оснащения офисов и рабочих мест, ИТ-поддержки и т.д. Рост показателей, описанных выше, к пятому году, влияет на эффективность труда работников. Эффективность труда УВП увеличивается со второго года на 50% и суммарно на 100% за 5 лет. Качество результата труда также увеличивается за весь период на 100%. Количественные показатели качества результата труда УВП вуза соответствующие стратегическим целевым показателям эффективности и результативности всего вуза влияют на финансирование вуза. Данный показатель изменяется только на пятом году, его рост составляет 50%. Можно сделать вывод о примерном «сроке окупаемости» инвестиций в цифровизацию кадрового управления. На седьмом и восьмом году, не отраженном на рисунке 33, финансирование вуза увеличивается на 100% по отношению к базовому периоду. Та же динамика прослеживается у показателя «Внебюджетное финансирование» – увеличение к пятому году суммарно на 90%. Общие затраты на персонал из-за увеличения эффективности труда уменьшаются на 50% и 40% в четвертый и пятый год соответственно. Данные расчеты позволяют сделать вывод о комплексной полезности мероприятий по

цифровизации кадрового управления с учетом приоритета на цифровизацию управления рабочим временем персонала и дополнительных инвестиций в материальное оснащение рабочего пространства и оборудования.

Однако, сведения, полученные в ходе моделирования цифровизации кадрового управления на основе ориентированных графов, не дают информацию о наиболее приоритетных инициативах и уровне их возможной эффективности. Для этого инициативы с целью ранжирования были масштабированы для приведения их к одному измерительному показателю и сравнены экспертами методом парных сравнений. Экспертами были оценены следующие современные цифровые технологии в области управления персоналом с потенциальной возможностью внедрения в деятельность российских вузов:

а) автоматизация персонализированного обучения (ИИ, чат-бот, виртуальная и дополненная реальность);

б) автоматизация управления проектными командами (большие данные, уберизация, ИИ в распределении человеческих ресурсов – ERP-системы) и внутренний рынок талантов (ИИ подбор и отбор, предиктивная аналитика) [109];

в) автоматизированный учет затрат рабочего времени (программа контроля персонала: простой, переработка) [109];

г) архитектура рабочей среды: виртуальное рабочее место, виртуальный офис [109] (мероприятия, коммуникации (ERP, ИИ), информационная безопасность, кадровый электронный документооборот (далее – КЭДО);

д) информационный портал и поддержка в период адаптации (ИИ, чат бот, база знаний);

е) мониторинг персональной эффективности (task-менеджер, CRM, деловая оценка эффективности на основе ИИ);

ж) прозрачные карьерные треки (большие данные, блокчейн-технология – электронное досье, предиктивная аналитика);

и) управление вовлеченностью, лояльностью (ИИ анализ настроения, выгорания, беспокойства; корпоративный портал) [88; 102].

Технологии, применяемые при реализации перечисленных выше инициатив представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Инициативы и технологии цифровизации управления персоналом в вузе

Инициатива	Технология
Автоматизация персонализированного обучения	ИИ, чат-бот, виртуальная и дополненная реальность
Автоматизация управления проектными командами (большие данные, уберизация, ИИ в распределении человеческих ресурсов и внутренний рынок талантов)	ERP-системы, ИИ подбор и отбор, предиктивная аналитика
Автоматизированный учет затрат рабочего времени	программа контроля персонала: простой, переработка
Архитектура рабочей среды: виртуальное рабочее место, виртуальный офис	ERP, ИИ, КЭДО
Информационный портал и поддержка в период адаптации	ИИ, чат бот, база знаний
Мониторинг персональной эффективности	task-менеджер, CRM, деловая оценка эффективности на основе ИИ
Прозрачные карьерные треки	большие данные, блокчейн-технология – электронное досье, предиктивная аналитика
Управление вовлеченностью, лояльностью	ИИ анализ настроения, выгорания, беспокойства; корпоративный портал

Источник: составлено автором [109].

Результаты экспертной оценки представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Результаты попарного сравнения инициатив методом экспертной оценки

В баллах

Номер эксперта	Весомость эксперта	Объект оценки							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0,15	0,15	1,05	1,8	1,8	0,75	1,8	0,75	0
2	0,15	0,15	0,9	1,8	1,05	0,9	1,05	0,6	0,6

Продолжение таблицы 10

В баллах

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	0,3	0,3	1,5	3	3,6	1,5	3,6	0,9	0,9
4	0,15	0,15	0,75	1,5	1,8	0,75	1,8	0,45	0,45
5	0,3	0,3	2,1	3,6	3,6	1,5	3,6	1,5	0
Общая сумма баллов		1,05	6,3	11,7	11,85	5,4	11,85	4,2	1,95
Место (рейтинг)		7	3	2	1	4	1	5	6

Источник: составлено автором.

Коэффициент конкордации, являющийся мерой согласованности мнений экспертов, по результатам подсчетов составляет 0,93. Это говорит о высокой степени согласованности мнений экспертов и достоверности полученных результатов. Наибольшее количество баллов получили следующие инициативы: Автоматизированный учет затрат рабочего времени; Архитектура рабочей среды: виртуальное рабочее место, виртуальный офис; Мониторинг персональной эффективности; Информационный портал и поддержка в период адаптации. Для определения приблизительных затрат на реализацию данных инициатив (средние по рынку) при покупке технологии был проведен анализ российского рынка ИТ-продуктов и решений для управления кадрами, результаты которого представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Средняя рыночная стоимость ИТ продуктов и решений в Российской Федерации по состоянию на 2023 год

Инициатива	Стоимость
Автоматизированный учет затрат рабочего времени	Система учета рабочего времени от 3600 рублей на 1 работника в год
Архитектура рабочей среды: виртуальное рабочее место, виртуальный офис	КЭДО – от 2500 рублей на 1 работника в год ERP – от 432000 руб. единоразово
Мониторинг персональной эффективности	CRM / task-менеджер – от 70000 рублей в год (неограниченное количество пользователей)
Информационный портал и поддержка в период адаптации	Корпоративный портал – от 300000 рублей разово Чат-бот – средняя цена 250000 рублей разово

Источник: составлено автором по материалам [71; 72; 77; 78; 79; 81].

В среднем, за последние 5 лет, по статистике Росстата [69], категория УВП в вузе составляет около 15,3% от всего персонала. Средняя штатная численность УВП вуза по России составляет 600 человек, тогда суммарные затраты на инициативы по цифровизации кадрового управления составят 2 555 600 рублей за календарный год (без учета затрат на дополнительные работы, такие как внедрение, обучение и т.д.). Взяв в качестве основы, для определения прогнозируемой доли затрат на цифровизацию кадрового управления в общих затратах на развитие вуза, средства, выделенные прошедшим отбор в рамках программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» по статье «Размер средств на выплату базовой части гранта из средств предусмотренных для указанных целей в рамках федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»», было выявлено, что средний объем выделенных средств составляет 13 885 тыс. руб. в год [66], а рассчитанные затраты на цифровизацию кадрового управления составляют 18,4% от данной суммы. Средства, направленные на эти цели, отвечают задачам программы, так как согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 13.05.2021 № 729 «О мерах по реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» [35], вузам рекомендуется включать в программы своего развития, среди прочих, следующие направления: «цифровая трансформация университетов и научных организаций», «развитие материально-технических условий осуществления образовательной, научной, творческой, социально-гуманитарной деятельности университетов, включая обновление приборной базы», «развитие кадрового потенциала системы высшего образования, сектора исследований и разработок посредством обеспечения воспроизводства управленческих и научно-педагогических кадров, привлечение в университеты ведущих ученых и специалистов-практиков» [35].

Таким образом, отобранные инициативы в перспективе способны повысить эффективность труда не только УВП, но и других категорий работников вуза через единую систему управления кадрами, при грамотном выборе действительно подходящих инструментов и грамотном их внедрении.

В данном параграфе с помощью имитационного моделирования была создана модель изменения показателей вуза на основе ориентированного графа. Установлено, что инвестиции в цифровизацию управления кадрами повышают эффективность труда, что позитивно сказывается на бюджетном и внебюджетном финансировании вуза через выполнение ключевых показателей эффективности вуза. На основании экспертной оценки нами выявлен ряд инициатив (в рамках инвестиций в цифровизацию управления кадрами) и самые приоритетные из них. Рассчитаны совокупные затраты на приобретение и внедрения ИТ-решений для осуществления данных инициатив, в соответствии с действующими ценами на рынке Российской Федерации. Для достижения эффекта (в том числе экономического) от внедренных мероприятий необходим комплексный подход и тщательный отбор необходимых вузу технологий. Данные вопросы рассмотрены в параграфе 3.2.

3.2 Цифровая экосистема управления человеческими ресурсами вуза: сущность и особенности внедрения

«Цифровая трансформация университета – комплексная задача, которая призвана в первую очередь простимулировать обновление бизнес-процессов во всех областях деятельности университета с учетом современных ИТ-решений» заявил директор Департамента цифрового развития Минобрнауки России Михаил Сапунов на конференции по цифровизации вузов программы «Приоритет 2030» [86], проведенной в 2022 году. Под современными ИТ-решениями имеются в виду: технологии адаптивного обучения, искусственного интеллекта и больших данных,

блокчейна, облачных платформ, расширенной реальности и другие [82]. Для решения данной задачи необходим тщательный анализ ИТ-технологий на предмет действительной необходимости и эффективности их применения в вузах, а также комплексный подход при их внедрении.

С целью экономии вложений в цифровизацию управления человеческими ресурсами с помощью инструментов, описанных в предыдущем параграфе, предлагается системный подход, выраженный в формировании единой интегрированной экосистемы управления человеческими ресурсами вуза на базе ИТ-инструментов, которая позволит комплексно внедрить и поддерживать работу ИТ-решений для повышения эффективности труда УВП вуза. Уже внедрили и используют интегрированные платформы по управлению человеческими ресурсами такие российские вузы как: Марийский государственный университет, Московский физико-технический институт, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

Экосистема управления человеческими ресурсами относительно стандартной системы управления персоналом организации, обладает максимизированной синергией всех ее элементов. По мнению Д.К. Захарова, А.С. Лобачевой, в части функциональных особенностей экосистема кадрового управления отличается своей сложностью, способностью к самоорганизации, саморегуляции и саморазвитию [101]. Цифровая же экосистема управления человеческими ресурсами (далее – УЧР) это, в первую очередь, автоматизация перечисленных выше процессов, а применение цифровых технологий и инструментов делает экосистему еще более прозрачной, эффективной, умной и быстрой в контексте саморегуляции и саморазвития. Для формирования экосистемы УЧР, коммерческие компании, как правило, либо сотрудничают с поставщиками готовых прототипов ИТ-решений или вынуждены создавать внутри своей организации структуры, поддерживающие работу системы. Менее затратным является вариант приобретения уже готового ИТ-решения или заключение контракта на поставку и поддержку его прототипа.

Цифровая экосистема УЧР вуза предполагает автоматизацию части кадровых процессов и имеет цифровой вид. Работодатель (руководство вуза) и учредитель имеют возможности: постоянного мониторинга показателей эффективности персонала, его качественных и количественных характеристик; быстрого и бесперебойного получения и отправки деловой информации, в том числе за счет работы искусственного интеллекта. Работники, в данной системе, имеют постоянный доступ к базе знаний вуза (деловой информации), показателям своей персональной эффективности, текущим и плановым задачам, результатам своего труда в контексте общей эффективности подразделения и вуза, кастомизированные рекомендации к развитию, обучению и возможности карьерного продвижения в вузе. Научные подходы к методологии использования экосистемы кадрового управления даже в коммерческих отраслях, в данный момент, находятся в зачаточном состоянии и не развиты, поэтому в данном параграфе были рассмотрены в основном только прикладные особенности этого инструмента управления персоналом.

Рассмотрим несколько примеров внедрения и использования цифровых экосистем УЧР в конкретных организациях и их особенности.

Платформа «Skillaz», разработавшая ИТ-решения и цифровые экосистемы УЧР, в частности, для таких компаний как «Пятерочка», «Сбербанк», «Мегафон», «Газпром нефть» реализует указанные проекты за счет интеграции отдельных ИТ-решений от более 50 поставщиков. Так, система интегрирована с базами ведущих карьерных сайтов по поиску персонала, автоматизирует этапы подбора и трудоустройства персонала с минимальным участием кадрового работника (от интервью до проверки службы безопасности и оформления документов). Согласно статистике, с помощью системы вакансии закрываются в среднем за 3-4 дня. Также автоматизирован процесс адаптации работника с помощью цифровых технологий таких как: чат-бот, автоматический подбор и коммуникация с «живым» наставником. С помощью «системы комплексного развития

компетенций» и другого ПО реализуется управление карьерой и талантами работника, строится карьерная траектория, анализируется его вовлеченность, уровень эмоционального выгорания и т. д. В свою очередь кадровые работники и руководство имеют возможность самостоятельного проведения HR-аналитики с помощью просмотра и готового анализа воронок найма, укомплектованности, затрат на персонал и так далее без участия ИТ-специалистов [55].

Компания «Первая Форма», реализующая услуги по автоматизации бизнес-процессов, предлагает цифровые экосистемы УЧР с функционалом представленном на рисунке 35.

КДО, базовые HR-процессы: отпуска и отгулы, налоговые вычеты, справки о доходах и т. д.	Регуляторика и compliance: инструкции по технике безопасности, оценка условий труда, обязательные обучения персонала, медицинские справки и диспансеризации, квотирование	НДФЛ-2 и финансовые документы по оплате труда – прогноз доходов, компенсации и бонусы	Классика HR – оценка персонала, кадровый резерв, оценка производительности, KPI
		Кадровые перемещения, увольнения	
Обучение и развитие	Режим труда, постановка задач и контроль, управление	Внутренние коммуникации между сотрудниками	Сервисы для сотрудников: IT, юристы, хозяйственники, безопасность – оборудование, доступы к информационным системам, пропуска
Привлечение			
Корпоративная культура			

Источник: составлено автором по материалам [50].

Рисунок 35 – Цифровая Экосистема УЧР

В качестве эффектов от внедрения цифровой экосистемы УЧР директор компании «Первая Форма» Денис Селезнев выделяет: достижение целей бизнеса в области HR, выполнение сложных сквозных задач, увеличение эффективности труда, снижение кадровых рисков, повышение управляемости и комфорта работы, рост эмоциональной вовлеченности работников [50]. А в качестве факторов успеха Цифровой экосистемы УЧР им названы: внедрение KPI и систем мотивации, архитектура бизнес-процессов и регламентов, проработанная корпоративная культура и внедренная гибкая автоматизация

систем управления бизнесом и кадрами [50]. Однако, в качестве большого недостатка внедрения готовых цифровых экосистем УЧР на вебинаре Визави Консалт «2022: найм, цифровизация, HR-экосистема» Денисом Селезевым была отмечена высокая стоимость указанных платформ для малого и среднего бизнеса [50]. Это является существенным недостатком и для вузов, желающих внедрить платформу из-за имеющихся бюджетных ограничений. Решить данную проблему Д. Селезнев предлагает с помощью итеративного процесса развертывания бизнес-процессов компании и их последующей автоматизации с помощью покупки только необходимых отдельных ИТ-решений [50].

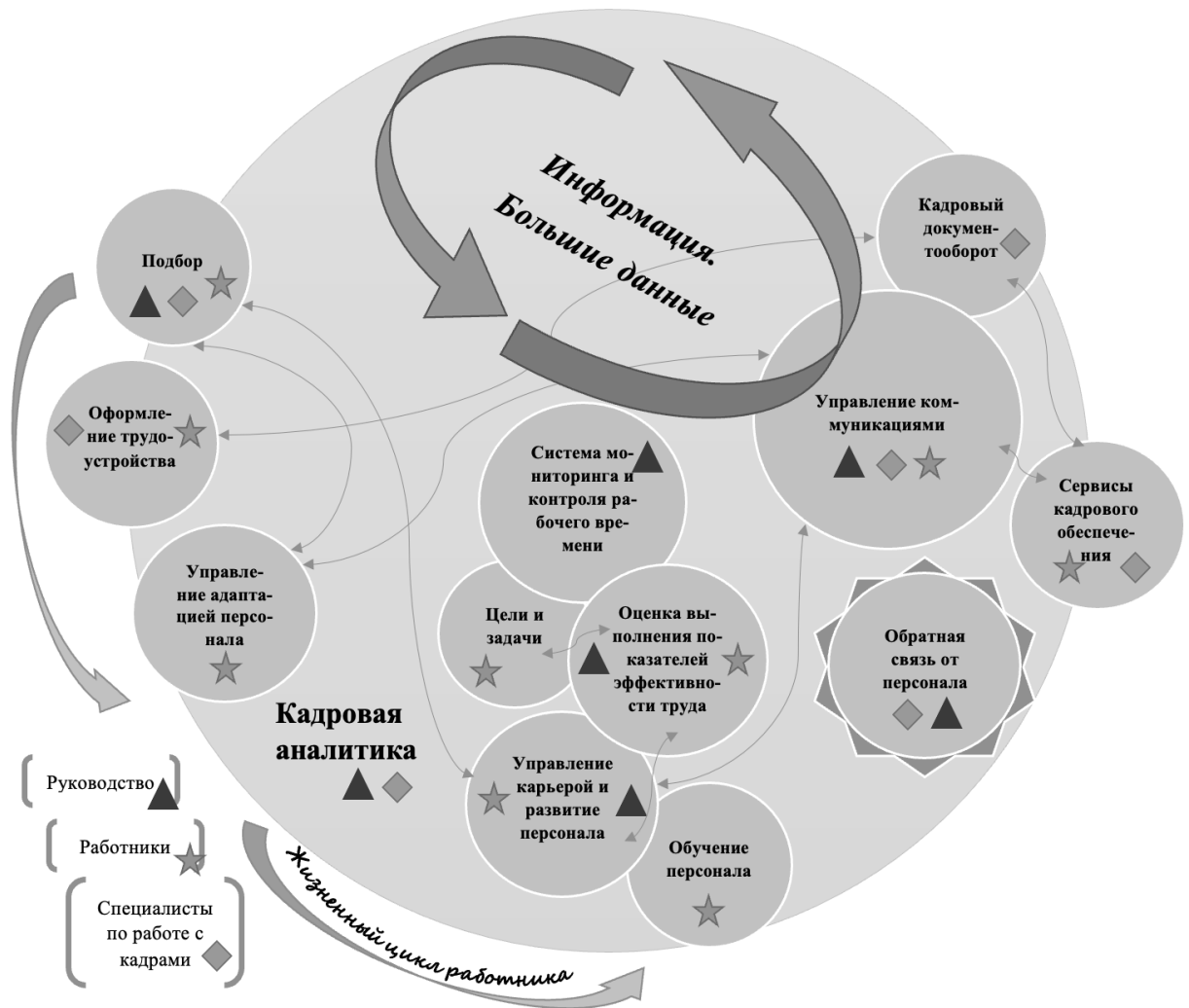
Дмитрий Серебряков, основатель и CEO «Цифровая HR платформа» в интервью Рамблер представил кейс проекта по внедрению цифровой экосистемы УЧР для компании «Colin's» [56]. По данным их статистики, поставляемые компанией сервисы сокращают процессы подбора и найма персонала на 281%, процесс работы с заказчиками – на 166%, в 7 раз увеличивается средний «срок жизни» соискателя на платформе, в 3 раза сокращается отток линейных исполнителей, а процесс трудоустройства занимает, в среднем, в 6,6 раз меньше времени. По результатам проекта были оцифрованы и автоматизированы основные бизнес-процессы компании, снижена нагрузка руководства, работников кадровой службы, бухгалтеров, работников службы безопасности, а сэкономленные на ФОТ средства были потрачены на развитие бизнеса. Как основные сложности при внедрения цифровой экосистемы УЧР в данном кейсе были выделены: отклонения от плана по срокам реализации из-за смены выбранных поставщиков; сложность психологического восприятия руководством и персоналом полного переноса функционала, выполняемого работниками на искусственный интеллект.

Пример внедрения системного цифрового решения в области УЧР вуза представлен компанией «Кеды профессора» (ООО «Меридиан»), разработавшей Экосистему цифровых сервисов по УЧР для 3000 работников МФТИ. В рамках проекта были автоматизированы процессы трудоустройства,

адаптации, обучения, коммуникации и оценки персонала вуза. Особенно интересной в контексте исследования, стала часть проекта, посвящённая разработке сервиса рекламного характера для подбора профессорского-преподавательского состава с целью привлечения лучших кадров и повышения бренда работодателя, а также разработанный аналитический дэшборд плановых и фактических ключевых показателей эффективности труда работников вуза [62]. Примечательно, что коммерческим директором компании Андреем Шапраном выделяется важность этапа сопровождения при внедрении подобных проектов, когда «по гарантии» работа ИТ-решения контролируется и дорабатывается в случае необходимости [49].

В качестве бенчмарка для анализа и последующей адаптации под систему управления персоналом в вузе была выбрана разработанная компанией «Сбер» платформа управления персоналом «Пульс», которая представляет собой пример экосистемы УЧР, имеющий богатый функционал и использующий в работе полностью отечественное программное обеспечение. Для имплементации использования цифровой экосистемы УЧР в части управления трудом категории учебно-вспомогательного персонала вуза была разработана авторская модель цифровой экосистемы УЧР вуза.

Экосистема представляет собой перечень связанных программных решений для поддержки реализации основных элементов системы управления человеческими ресурсами вуза. На графическом отображении цифровой экосистемы УЧР элементы представлены в порядке, синхронизированном с жизненным циклом работника вуза и сгруппированы по функциям. Интеграция программных решений, оказываемое влияние и синергия блоков показаны стрелками. Также отображены основные «пользователи» и акторы экосистемы: руководство, работники, специалисты по работе с кадрами; и их участие в тех или иных элементах. Элемент «Информация. Большие данные» укрупнен, так как данный блок оказывает сквозное влияние и присутствует во всех элементах. Модель представлена на рисунке 36.



Источник: составлено автором [111].
Рисунок 36 – Цифровая экосистема УЧР вуза

Стоит отметить, также, что данная экосистема может быть использована и комплексно для управления УВП и другими категориями персонала, к примеру административно-хозяйственного и руководящего состава, что призвано повысить эффективность ее внедрения и работы.

Рассмотрим возможную специфику функционала элементов цифровой экосистемы УЧР в вузе при внедрении схожей с платформой «Пульс» экосистемы [87].

Элемент «Подбор» предполагает автоматизацию процессов подбора и отбора работников. В электронной системе реализуется коммуникация кандидата, рекрутера и руководителя подразделения, ведется статистика процессов рекрутмента (интеграция с «Кадровая аналитика»), собраны все

активные и архивные вакансии и выданные предложения работодателя о трудоустройстве. Также данный элемент имеет подробные инструкции для рекрутеров (интеграция с «Адаптация»). Примечательно, что имеется такая функция как внутренний подбор персонала (интеграция с «Управление карьерой и развитие персонала») и реферальная программа, предоставляющая рекомендацию своих знакомых на открытые вакансии с последующим вознаграждением. Для управления УВП вуза данный элемент является актуальным так как подходы к подбору данной категории очень неразвиты. Зачастую подбор осуществляется «по знакомству» или через открытые платформы онлайн-рекрутинга. Есть также практика трудоустройства студентов, которые обучаются по программам, которые реализуют кафедры, департаменты или факультеты. Такие кадры отличаются высокой текучестью по понятным причинам. Развитие внутреннего подбора и отбора также актуально в вузах. Часто внутри вуза реализуются различные проекты по развитию, требующие внутреннего подбора.

Элемент «Оформление трудоустройства» обеспечивает быстрое оформление всех необходимых кадровых и других внутренних документов при приеме на работу. Документы направляются и подписываются (согласуются) в электронном виде (интеграция с «Управление коммуникациями») в единой системе, что обеспечивает экономию времени кандидата, специалиста по кадрам и другие материальных расходов. Также автоматизация оформления работника предполагает четкий контроль за выполнением данного процесса со стороны всех заинтересованных сторон. Для управления УВП вуза данный элемент будет очень продуктивным, так как очень большие трудозатраты уходят на процесс оформления работников. К этому процессу привлекаются не только работники кадровых служб, но и будущие коллеги вновь принятых работников в чьи обязанности не входят такого рода мероприятия. Также часто процесс приема затягивается ввиду сложности оформления всех документов. Унифицированный сбор и прием документов, а в особенности в электронной

форме, может значительно повысить эффективность труда всех работников, занятых в данном процессе.

Элемент «Профиль работника» – это в своем роде личная страница работника в корпоративной социальной сети. Туда загружается такая информация как: деловое портфолио, в том числе все качественные характеристики работника, опыт работы, (интеграция с «Управление карьерой и развитие персонала», «Обучение персонала», «Кадровая аналитика» «Оценка персонала»), текущие проекты или задачи работника (интеграция с «Таск-менеджер (цели и задачи)»), работники в подчинении и руководитель (интеграция с «Управления коммуникациями»), контактные данные, структурированная информация по доходам, обучению, отпускам (интеграция с «Сервисы кадрового обеспечения»). А также существует возможность загрузки информации о деловых умениях и личных интересах работника, которая формирует теги, позволяющие применять алгоритмы автоматизированной обработки данных и рекомендаций данного работника по тем или иным запрашиваемым параметрам. Как и любая корпоративная социальная сеть – данная функция, способствует эффективной адаптации вовлечению и удержанию работников (интеграция с «Управление адаптацией персонала»). Во многих вузах у УВП уже есть похожие личные страницы, минимально наполненные информацией. Но их конечно необходимо перевести на новый уровень, интегрировав персональные страницы с цельной корпоративной социальной сетью. Более того, необходимо четко разграничивать функционал УВП и зоны его ответственности, публикуя эту информацию в открытый (внутри организации) доступ. Это, в свою очередь, позволит структурировать трудовую деятельность, упростить процесс распределения поручений и избежать повышенной нагрузки работников чужими задачами.

Элемент «Управление адаптацией персонала» представляет собой, во-первых, информационную базу, помогающую новому работнику как изучить необходимую для его должности информацию в короткие сроки, так

и возвращаться к ней в любой момент. Оформлена данная информация в виде блоков, при ознакомлении с которыми работнику и его наставнику виден прогресс работника в адаптационных процедурах. В данном блоке присутствует возможность для руководителя или специалиста по кадрам назначить новому работнику наставника или наставников по необходимым сферам деятельности (при чем рекомендованные кандидатуры к наставничеству предлагаются искусственным интеллектом по результатам анализа должностей, уже имеющемуся опыту наставничества) и другой информации. Адаптация в данной программе позволяет новому работнику быстро вникнуть в корпоративную культуру организацию, освоить корпоративные стандарты, структуру организации (интеграция с элементом «Управления коммуникациями»); повышать и удерживать вовлеченность, лояльность работников, так как данным блоком можно пользоваться не только при старте карьеры, но и при ротации кадров или возложении новых обязанностей и работе в новых проектах. Развитие адаптации, в случае с УВП, в первую очередь предполагает преемственность знаний. Высокая текучесть кадров зачастую влечет за собой потерю ценного опыта и знаний касательно операционных процессов в вузе. Эффективная система адаптации может помочь сохранить и оперативно передать ценную информацию новым работникам, не прибегая к участию в программах наставничества (распространившихся в настоящее время в практике российских вузов), которые стоят определённых материальных затрат для вуза, к примеру вознаграждение наставников [111].

Элемент «Обучение персонала» обеспечивает управление обучением работников, направленное на долгосрочную перспективу [111]. Руководитель может назначать обязательные и рекомендованные к прохождению программы, анализировать уже имеющийся объем знаний работников (интеграция с «Управление карьерой и развитие персонала»). Обучение может быть неформальным, в виде подкаста или короткого видеоролика. Алгоритмы системы рекомендуют работнику наиболее релевантные курсы исходя из его

характеристик с помощью искусственного интеллекта (интеграция с «Кадровая аналитика»). Внутреннее обучение УВП в российских вузах осуществляется скорее хаотично, чем системно. Требования к частоте прохождения, к примеру программ повышения квалификации, для УВП нет. Таким образом, при наличии программы собственного делового развития внутри организации УВП будет знать какие, в каком количестве, в какие сроки программы обучения ему нужно освоить. Могут анализироваться и персональные точки роста для развития, при помощи оценки эффективности труда.

Элемент «Таск-менеджер (цели и задачи)» позволяет создать и отследить выполнение конкретных целей и внутри них задач, направленных на реализацию текущих обязанностей и глобальных целей организации. Они интегрированы с метриками персонала и его оценкой по факту выполнения целей и задач (интеграция с «Оценка персонала»). В данном блоке можно отслеживать время, качество выполнения задач, задействованных в работе лиц, персональную нагрузку работников и вести бизнес-календари. Для управления УВП наличие такого элемента полезно, так как его деятельность формально никак не контролируется. Это позволит отследить продуктивность работников по результатам любого периода и довести до сведения персонала высшие цели организации и вклад работников в их реализацию.

Элемент «Оценка эффективности персонала» цифровизирует полный цикл процессов оценки персонала (интеграция с «Управление карьерой и развитие персонала»). Включает экспертную оценку, систему текущей оценки и оценку 360 градусов и подробные визуализированные отчеты по каждой из них. В параграфе 2.3 предложен интегральный показатель эффективности труда УВП вуза, который можно внедрить в экосистему и использовать по аналогии с шаблонной экспертной оценкой. Это позволит проводить масштабную кадровую аналитику при минимальных затратах ресурсов.

Элемент «Обратная связь от персонала» предоставляет возможности реакций персонала и оценки им практически всех элементов экосистемы, от

самой работы программы, и ее функционала до оценки конкретных поставленных задач, работников и их производительности в конкретных проектах (интеграция с «Оценка эффективности персонала»), так и любых размещенных информационных материалов. Также здесь можно проводить социологические исследования персонала на предмет выгорания, вовлеченности, благополучия работников. Иногда данный блок может выступать в роли комплаенс-отдела, в части сбора специфической информации о работниках и внутренних процессах в организации [111].

Элемент «Кадровая аналитика» помогает осуществлять сбор и обработку данных о кадрах на всех этапах работы с персоналом. Данный блок дает возможность просмотра отчетов по любой информации за любой период с применением различных дэш-бордов (интеграция со всеми элементами). Аналитика трудовых показателей необходима для всех крупных организаций и вузы не являются исключением. Доля УВП в российских вузах в среднем за последние 2020-2022 гг. составляет 15,3%, поэтому аналитика показателей данной категории персонала может помочь также сократить нерациональные издержки на персонал и принимать управленческие решения.

Элемент «Управление карьерой и развитие персонала» представляет собой систему, объединяющую реестр работников организации со всей сопутствующей информацией по типу досье (интеграция с «Профиль работника»), своеобразный кадровый резерв работников, желающих совершить кадровое перемещение или подходящих для повышения или горизонтального карьерного продвижения и «умный» поиск талантов под конкретные цели с использованием искусственного интеллекта. Также есть функция по обнаружению риска ухода работника, которая основывается на оценке его: загруженности, уровне психологического выгорания, уровня вознаграждения за труд. Карьера для УВП внутри вуза, в настоящее время, является очень непопулярной практикой. Чаще всего работники данной категории начинают работать по внутреннему совместительству. Совмещая административную работу и педагогическую или научную деятельность.

Совмещение происходит нередко в рабочее для УВП время, что снижает эффективность их труда. Это происходит из-за отсутствия внутреннего продвижения по административному треку. Использование элемента «Управление карьерой и развитие персонала» для УВП вуза может как минимум повысить бренд работодателя этой категории, привлечь талантливые кадры в вуз, заинтересованные во внутреннем развитии, развеять мифы об отсутствии карьерного роста и бесперспективности профессии, а как максимум позволит удержать талантливые кадры и «взрастить» их без больших вложений (к примеру, на подбор крупных специалистов) для трудоустройства в руководящий состав вуза.

Элемент «Сервисы кадрового обеспечения» автоматизирует практически все кадровые процессы, переводя их в электронный вид. Работник может как самостоятельно запросить и автоматически получить любую информацию его уровня доступа, так и запланировать отпуск, заказать справку, подать заявление. Данное направление в контексте управления эффективностью УВП вуза является не столь приоритетным, но несомненно является удобным для любой категории работников.

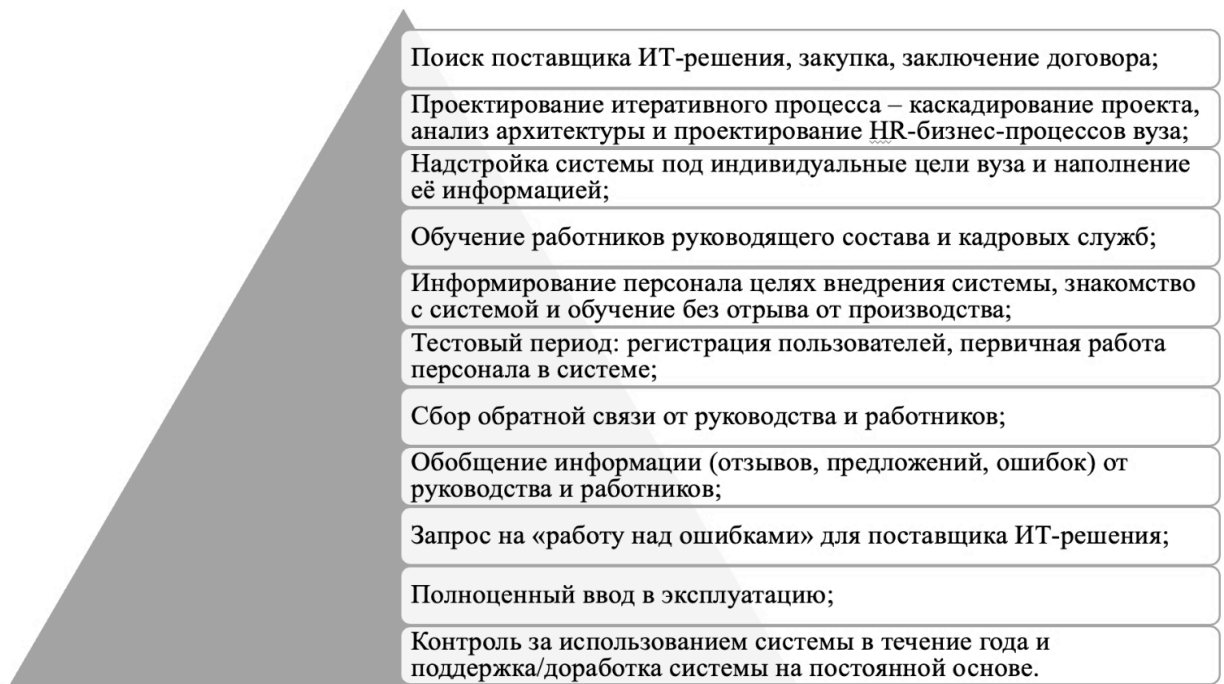
Элемент «Кадровый документооборот» является опциональным и не входит в базовый пакет «Пульс», но должен являться неотъемлемой частью экосистемы управления кадрами. Вариативность его внедрения обусловлена высокой стоимостью данного ИТ-решения из-за полной автоматизации документооборота, созданию электронных сертификатов подписи, ключей к ним, юридически значимым длительным хранением документов и т. п. Данное направление повышает эффективность труда только специалистов по кадрам в вузе.

Элемент «Управление коммуникациями» – обобщающий элемент, выраженный в наличии единой корпоративной социальной сети, наличие в организации которой улучшает внутренний климат и повышает вовлеченность персонала, но и становится удобным современным инструментом для управления кадрами [106]. В контексте управления эффективностью

персонала вуза данный элемент должен включать в себя не только корпоративную социальную сеть, но и полноценную систему электронного документооборота, интегрированную в экосистему. Это довольно сложная задача, так как документооборот представляет собой множество уровней [109] доступа и необходимо обеспечение высокого уровня информационной безопасности. Также сложность обуславливается высокими требованиями к памяти облачных хранилищ, так как документы иногда должны храниться очень долгие сроки. Поэтому объединение экосистемы и системы электронного документооборота пока недостижимо на эффективном уровне, но необходимо развитие данного направления [111].

В ходе анализа экосистемы УЧР «Пульс», выявлены зоны роста в разрезе ее эксплуатации в вузах. В первую очередь в экосистему следует добавить элемент «Система мониторинга и контроля использования рабочего времени», в связи с распространением использования виртуальных офисов и рабочих мест, невозможностью прямого контроля за трудовой деятельностью работников и большим потерям рабочего времени, выявленным в параграфе 2.2. Подробнее о данной системе и ее применении для повышения эффективности работы персонала изложено в параграфе 3.3 исследования. Также экосистема не будет полной без элемента «Оценка выполнения показателей эффективности труда УВП вуза» [108] для последующего стимулирования персонала. Данный раздел необходим так как работникам данной категории необходимо четко понимать цели и задачи вуза, поставленные в настоящий момент, свое участие в выполнении данных целей и взаимосвязь между персональной эффективностью работника и его заработной платой.

Алгоритм внедрения цифровой экосистемы УЧР в вузе с похожим функционалом с управленческой точки зрения, состоит из следующих шагов на рисунке 37.



Источник: составлено автором.

Рисунок 37 – Алгоритм внедрения Цифровой экосистемы УЧР в вузе

Согласно данным портала Forbes, экономический эффект от внедрения комплексной платформы «Пульс» может достигать 41 млн рублей на компанию со штатом около 3000 сотрудников – за счет системной автоматизации всех рутинных процессов, перехода на безбумажный электронный документооборот, сокращения расходов на другие прикладные решения для работы с персоналом и т. д. [68]. Для того, чтобы оценить управленческую эффективность внедрения экосистемы управления кадрами в вузе, при инициации такого проекта, нужно определить стандарты качества внедрения системы в таблице 12.

Таблица 12 – Целевые характеристики качества по областям оценки

Область оценки качества	Целевые характеристики качества
1	2
ИТ-решение, поставщик	Надежный недорогостоящий поставщик ИТ-решения; быстрое заключение договора по всем стандартам; наличие квалифицированного персонала на этапе установки; наличие квалифицированного персонала на этапе обучения; привлечённый квалифицированный персонал по работе с ИТ-решением; приобретение ИТ-решения с гарантией качества и поддержкой

Продолжение таблицы 12

1	2
Экосистема УЧР	Программный продукт, отвечающий всем требованиям; подключенные, работающие в системе и обученные работники компании (активность работников, посещаемость системы)
Внедрение	Соблюдение установленных временных рамок; соблюдение установленных финансовых рамок

Источник: составлено автором.

Для оценки экономической эффективности внедрения цифровой экосистемы УЧР могут быть использованы показатели представленные в таблице 13, отражающей ожидаемый рост трудовых показателей после ее внедрения, основанный на прогнозных данных поставщиков отдельных ИТ-решений (элементов экосистемы) и затраты на приобретение системы.

Таблица 13 – Ожидаемый эффект от внедрения системы

Элемент экосистемы	Влияние на трудовые показатели
Автоматизация подбора	-30% от суммарной нагрузки кадровых работников
Автоматизация кадрового администрирования	+26% общей производительности
КЭДО	+50% производительность труда кадровых работников
Корпоративная социальная сеть	+25% производительность труда

Источник: составлено автором по материалам [57; 64; 67; 95].

Однако, оценка суммарного экономического эффекта от внедрения всей цифровой экосистемы УЧР затруднена в силу ее одновременного влияния на работу большого множества подразделений вуза и трудовую деятельность разных категорий работников. Так, представляется целесообразной оценка эффективности внедрения подобных экосистем с помощью следующих подходов:

а) Качественная оценка может осуществляться за счет данных из таких источников как: опросы работников различных категорий (в том числе УВП) – общая удовлетворенность трудом, удовлетворенность работой отдельных элементов системы, к примеру, путем использования

«пульс-опросов» внутри цифровой платформы; уровень лояльности персонала; уровень привлекательности бренда вуза как работодателя; опросы представителей руководящего состава вуза; опросы работников ИТ-подразделений вуза как «экспертов»; качественные характеристики персонала (к примеру, уровень образования, профессиональные навыки, опыт работы) и др.

б) Количественная оценка может быть реализована путем анализа таких показателей как: количественные данные по отдельным элементам экосистемы (к примеру, в элементе «Обучение персонала» можно оценивать увеличение числа работников, прошедших повышение квалификации за определенный период; в элементе «Подбор» – повышение скорости закрытия вакансий); динамика изменения текучести кадров, заработной платы, укомплектованности кадрами и др. [111].

Резюмируя, в данной части исследования, выбрана в качестве комплексного подхода к использованию современных технологий для управления эффективностью труда учебно-вспомогательных работников вузов – экосистема управления человеческими ресурсами вуза. Подробно проанализированы особенности и функционал первой российской экосистемы УЧР «Пульс» от ПАО «СберБанк», выявлены ее позитивные и негативные стороны и потенциал применения аналогичных систем в УЧР отечественных вузов. Была разработана модель цифровой экосистемы УЧР вуза, алгоритм внедрения системы в деятельность вуза и обозначены основные критерии оценки ее эффективности. Завершающим этапом настоящего исследования является проверка на практике работы одной из рекомендованных инициатив по использованию цифровых технологий в управлении кадрами учебно-вспомогательных работников вузов и доказательство ее эффективности.

3.3 Апробация методики управления рабочим временем учебно-вспомогательных работников вузов в условиях цифровизации для повышения эффективности их труда

Чтобы проверить на практике работу одной из рекомендованных инициатив по использованию цифровых технологий [109] в управлении кадрами учебно-вспомогательных работников вузов и доказать ее эффективность был проведен эксперимент. Цель эксперимента – анализ влияния установленной автоматизированной системы мониторинга и контроля использования рабочего времени на эффективность труда УВП вуза. В качестве объекта исследования был выбран Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.

В связи с появлением новой коронавирусной инфекции с 17 марта 2020 года российские вузы перешли на дистанционную форму обучения. Учебные лекции и семинары стали проводиться в формате онлайн. Министерство труда рекомендовало работодателям перевести сотрудников на дистанционный режим работы из дома, при наличии соответствующих возможностей и ресурсов [36]. В Финансовом университете было разрешено вводить дистанционный режим работы отдельным категориям работников, не имеющим непосредственного отношения к обеспечению жизнедеятельности университета и организации учебного процесса, в связи с неблагоприятной эпидемиологической обстановкой. Эта временная мера была принята с целью оказания содействия работникам в соблюдении режима самоизоляции на дому и оформлялась в виде дополнительного соглашения к трудовому договору [48].

При переходе на дистанционный режим работы для Работника сохраняются следующие условия:

– режим рабочего времени, установленный Трудовым договором, или устанавливаемый Соглашением о дистанционной работе по ходатайству руководителя;

- выполнение трудовых обязанностей, включая задания, полученные от руководителей по телефону и/или электронной почте, в полном объеме и своевременно;
- соблюдение локальных нормативных актов Работодателя, Коллективного договора, Правил внутреннего трудового распорядка и других в части, не противоречащей сути Соглашения о дистанционной работе;
- соблюдение безопасных условий и охраны труда по месту выполнения своей трудовой функции [48].

Работник взаимодействовал с работодателем и коллегами по вопросам, связанным с трудовыми обязанностями, с использованием различных средств связи, таких как система электронного документооборота «Directum», корпоративная электронная почта, «Skype для бизнеса», информационно-образовательный портал и другие. Работодатель обеспечивал доступ работника к информационным ресурсам и программному обеспечению, а работник обеспечивал наличие надлежащих условий и средств труда для выполнения своих трудовых обязанностей в соответствии с должностной инструкцией. В случае предоставления оборудования работодателем, последний нес ответственность за его исправность, а работник – за надлежащую эксплуатацию. Работник еженедельно или ежедневно направлял на электронный адрес руководителя отчет о проделанной работе в формате, согласованном с руководителем. Таким образом, работники, работающие удаленно, должны быть обеспечены работой в соответствии с их должностными обязанностями в течение всего рабочего времени, установленного для каждой категории работников [48].

Важно заметить, что контроль за выполнением задач работниками в удаленном режиме достаточно затруднен, так как работник может преувеличивать время выполнения задач и снижать собственную эффективность в пользу уменьшения совокупной нагрузки за день.

В настоящее время утечка конфиденциальной информации является серьезной угрозой для организации, включая вузы, особенно если информация

распространяется неэтичными сотрудниками (инсайдерами) компании. Отсутствие контроля за каналами связи, такими как социальные сети, программы мгновенного обмена сообщениями и личная почта, может привести к утечке конфиденциальной информации. Злоупотребление доступом к внутренним ресурсам организации сотрудником может привести к экономическим потерям и серьезному ущербу репутации организации на продолжительный период времени [48; 92]. Поэтому мониторинг и контроль за сотрудниками являются эффективной мерой для избегания проблем такого рода. Такие решения могут включать в себя специальные программы для мониторинга работы сотрудников, в том числе для отслеживания времени, управления проектами и задачами, анализа эффективности и т. д. Однако, важно понимать, что использование таких программ может вызвать недоверие и недовольство у сотрудников, особенно если они чувствуют, что их частная жизнь или личные данные находятся под угрозой. Поэтому, при введении мер контроля за работой и временем сотрудников, руководители должны учитывать баланс личной и трудовой жизни и уважение к личной жизни и правам сотрудников, не злоупотреблять своими полномочиями и не превращать контроль в преследование. Важно объяснять причины и необходимость таких мер, проводить консультации с сотрудниками, устанавливать четкие правила использования программ и придерживаться их. Только в таком случае можно достичь баланса между защитой интересов организации и уважением к правам сотрудников.

Для настоящего эксперимента была выбрана автоматизированная система мониторинга и контроля использования рабочего времени как инструмент повышения эффективности труда УВП вуза, так как: по результатам эмпирического исследования в параграфе 2.2, некоторые работники данной категории склонны к абсентеизму или наоборот к переработкам. Кроме того, из-за специфики организации труда, помимо бизнес-процессов сотрудники на своем рабочем месте могут просматривать сторонние сайты или социальные сети, создавая видимость работы. Такое

использование рабочего времени приводит к значительным экономическим потерям. С другой стороны, сегодня важной задачей является обеспечение информационной безопасности в вузе. Угрозой для вуза, также является и разглашение конфиденциальной информации неэтичными сотрудниками (инсайдерами) компании. Отсутствие контроля за каналами связи (социальные сети, программы мгновенного обмена сообщениями, личная почта) может привести к утечке конфиденциальной информации. Многие руководители во всех сферах деятельности заинтересованы в мониторинге и контроле поведения сотрудников на рабочем месте. Автоматизированные программные системы могут помочь наладить процессы контроля за повседневными задачами сотрудников, за использованием их рабочего времени и предотвратить «утечку» данных, фиксируя инциденты, при их возникновении [48; 92].

На сегодняшний день на рынке представлено множество различных решений для оценки эффективности использования и контроля рабочего времени работников. Среди них есть как известные поставщики услуг безопасности, так и компании-разработчики специализированных продуктов [48; 92].

В рамках эксперимента, для выявления достоинств и недостатков различных систем мониторинга и контроля персонала, были рассмотрены ИТ-продукты, которые могут помочь в решении проблемы и повышении эффективности. Они были проанализированы с помощью сравнительной характеристики, а затем были отобраны наиболее подходящие для внедрения в деятельность вузов. Был разработан перечень критериев, важных для типового российского университета. В сравнении было представлено отечественное и зарубежное ПО. Приоритетным для российских вузов является российское ПО, из соображений информационной безопасности, для упрощения оформления деловых отношений и поддержки отечественного производителя [48].

Российское программное обеспечение:

- StaffCop.
- «Стахановец»: полный контроль.
- СёрчИнформ TimeInformer.
- ООО «Фалконгейз».
- Mirko Employee Monitor и Terminal Monitor.
- LanAgent Enterprise.
- Bitcop Security.
- CrocoTime [48; 92].

Зарубежное программное обеспечение:

- Kickidler.

Также был разработан свод рекомендаций и чек-лист необходимых условий для использования в вузе данных технологий. Перечень требований к системе может быть представлен следующим образом на рисунке 38:

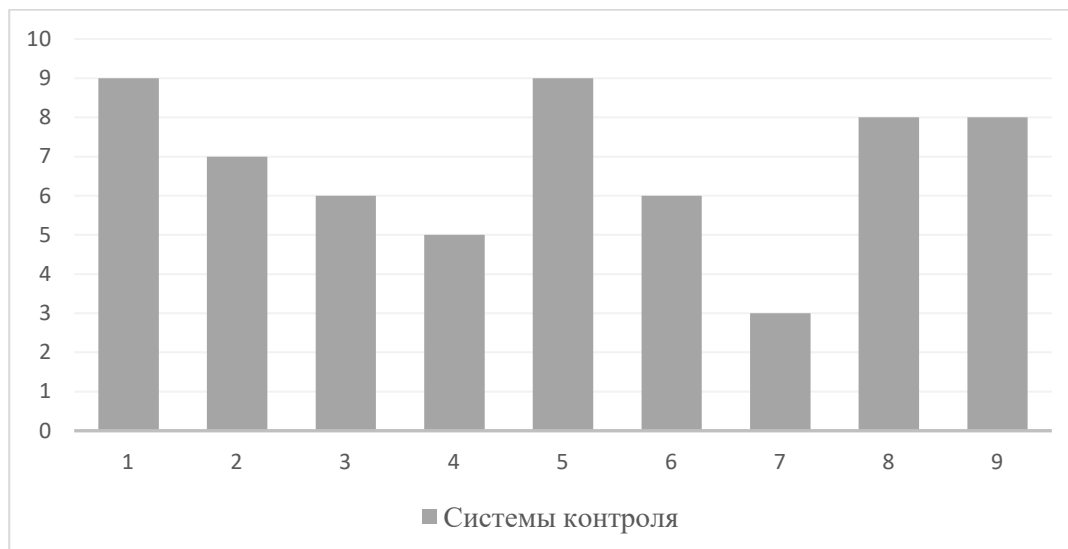
Учет специфики бюджетной сферы	Богатый функционал	Наличие ПО в Росреестре
Консервативная ценовая политика	Управление информационной безопасностью	Гарантии сохранности больших данных
Возможность подключения штата от 1000 работников	Программы обучения и адаптации сотрудников	Техническая поддержка или полная передача прав управления системой
Кроссплатформенность – для возможности работы вне офиса	Отсутствие нагрузки сопряжения с СЭД, но опциональная возможность интеграции	Учет рабочего времени работников

Источник: составлено автором.

Рисунок 38 – Перечень требований к Автоматизированной системе мониторинга и контроля использования рабочего времени УВП вуза

Дополнительные утилиты для автоматизированного управления рабочим временем работников могут быть включены в программный продукт, соответствующий вышеуказанным требованиям. Эта программа обеспечивает полную прозрачность каждого рабочего дня, недели и месяца для сотрудников. В университетах такое программное обеспечение дисциплинирует сотрудников, поощряет ответственное отношение к своим обязанностям и поддерживает стандарты дисциплины в виде персонального наблюдателя [48; 92]. Это повышает дисциплину и увеличивает производительность работы, что является основным показателем для удаленной работы [48; 94].

Были отобраны следующие основные критерии для сравнения: целевой сегмент, возможные услуги, наличие программного обеспечения в Росреестре, возможность отправки отчетов руководству и ценовая политика, и другие специальные критерии [48]. По первому критерию «Целевой сегмент» были исключены все программы, кроме тех, которые поддерживают работу в крупных организациях и государственный сектор. Относительно предоставления услуг по внедрению, ознакомлению и обучению, их наличие важно для университетов, поскольку у них не всегда есть внутренние ресурсы для таких процессов. Эта поддержка присутствует практически во всех программах. По следующему критерию «Наличие в Росреестре» не прошли программы № 3; 4; 6 и 8. Программа зарубежного производителя № 3 также не прошла параметр «Отчеты администратору» [48]. После сравнения и выбора наиболее подходящего программного обеспечения для мониторинга и контроля персонала в образовательной деятельности в соответствии с диаграммой на рисунке 39, были выбраны следующие: 1) StaffCop Enterprise и 5) CrocoTime [48; 92].



Источник: составлено автором.

Рисунок 39 – Рейтинг систем по результатам сравнительного анализа (соответствие требованиям)

После анализа ценовой политики и ряда других специфических параметров наиболее подходящей программой для мониторинга и контроля учебно-вспомогательного персонала вуза была выбрана «StaffCop Enterprise».

Система отслеживания времени, включенная в пакет программного обеспечения StaffCop Enterprise, которое было выбрано в результате сравнительного анализа, позволит контролировать рабочее время кадрового состава вуза с учетом специфики сферы образования и поддерживать дисциплину в коллективе. «Используя эту программу, руководство всегда будет знать, сколько времени сотрудники тратят на выполнение своих прямых рабочих обязанностей и сколько на нерабочие действия, что особенно важно для удаленной работы» – заявлено на официальном сайте программного продукта [60]. Так как также важно определить типы временных потерь, связанных с выполнением функций, не относящихся к обязанностям работника, утилита может автоматически заполнять таблицу учета рабочего времени, записывая время работы персонала на компьютере [48; 92]. На основе этих данных можно получить четкую картину рабочего времени

каждого сотрудника и управлять эффективностью их трудовой деятельности [48].

Программа «StaffCop Enterprise» была установлена на персональные рабочие компьютеры работников, относящихся к УВП, и активизирована ими самостоятельно по инструкции. В первый день проведения «замеров» выходные данные, отчеты, автоматически подготовленные программой, показали следующие результаты. В среднем, время, затраченное работниками исследуемого подразделения на посещение сайтов, программ, утилит, не относящихся к работе, составило 34,2% от всего рабочего дня. Также были зафиксированы простои, компьютер не использовался вовсе на протяжении более 45 минут (исключая обеденное время), что можно трактовать как факт проходящих в это время деловых переговоров по телефону или нерегламентированные перерывы работников, что является нарушением трудовой дисциплины. Во второй день проведения эксперимента было проведено совещание с презентацией программы «StaffCop Enterprise». Было рассказано подробно о возможностях программы, презентованы отчеты по каждому работнику и сформирован рейтинг «наиболее производительных и непроизводительных» работников подразделения. После совещания работа продолжалась в обычном режиме. На третий день было объявлено о повторном проведении исследования по контролю рабочего времени в программе «StaffCop Enterprise». Работники вновь осуществляли свою трудовую функцию с активной на их персональных компьютерах программой контроля рабочего времени. Результаты третьего дня заметно отличались от первого. В среднем, время, затраченное работниками на посещение сайтов, программ, утилит, не относящихся к работе, составило 8,4% от всего рабочего дня и сократилось на 25,8%. Среднее время, когда компьютер не использовался вовсе составило 15 минут (исключая обеденное время). На четвертый день эксперимента вновь было проведено совещание с демонстрацией статистики затрат рабочего времени, работники поделились мнениями о проведенном эксперименте. Работникам были заданы следующие

вопросы: «Увеличилась ли Ваша персональная эффективность в третий день после проведенного совещания во второй день?», «Как Вы думаете, что повлияло на изменение уровня Вашей персональной эффективности на третий день?», «Способно ли использование данной программы, на постоянной основе, увеличить эффективность труда в долгосрочном периоде?». По итогам обсуждения были сделаны следующие выводы. Знание о факте постоянного наблюдения за трудовой деятельностью положительно влияет на эффективность использования рабочего времени и эффективность труда УВП. Немаловажным фактором мотивации к повышению персональной эффективности стали публичная огласка оценки, сравнение работников и возможность либо признания руководителем деловых достижений, либо порицание работника за негативные результаты по итогам рабочего дня. Использование данной программы, на постоянной основе, способно увеличить эффективность труда в долгосрочном периоде, но лишь при наличии взаимосвязи между результатами анализа использования рабочего времени и эффективной системы материального стимулирования труда по результатам работы [108].

Резюмируя, при внедрении ИТ-решений, анализирующих и контролирующих затраты рабочего времени УВП, требуется установка прозрачных стандартов, которые будут объективно и полно характеризовать работу и будут понятны сотрудникам во всех аспектах [92]. Как показывает исследование [93]: «необходимо всячески поддерживать и развивать двустороннюю коммуникацию, ослабляя негативные последствия контроля. Руководство должно открыто озвучивать цели осуществляемого контроля и давать возможность сотрудникам во всех непонятных или спорных ситуациях обратиться напрямую к вышестоящему сотруднику за разъяснениями. Сотрудник должен понимать, что оценивается не его личность, а его профессиональные навыки, которые он при желании может значительно улучшить и что ему будет дана такая возможность» [93]. Также особенно важно реализовывать «адекватную и прозрачную систему вознаграждения за

достижение высоких результатов. Работники должны быть уверены, что вознаграждение справедливо, и они могут влиять на его размер» [93].

Таким образом проведенный эксперимент показал возможные результаты от использования цифровых инструментов для повышения эффективности труда учебно-вспомогательных работников вуза, но только при грамотных: отборе «поставщика» ИТ-решения, планировании внедрения инновационных подходов, обучении персонала, мероприятиях по адаптации работников, информационной поддержке на всех этапах процесса и анализе рисков.

Заключение

В качестве итогов выполненного исследования можно выделить нижеследующее. Проведенный анализ научных подходов к определению понятий «эффективность труда» и «управление эффективностью труда», позволил выявить наличие множества их трактовок в зависимости от влияния внешних или внутренних факторов. Влияние таких внешних факторов как: конкурентная среда, высокая скорость возникновения инноваций, возрастающая роль требований к качеству и ограниченность ресурсов обусловило необходимость предложения подхода к определению процесса управления эффективностью труда в условиях цифровизации, отвечающего на вызовы экономики XXI века [109]. Путем изучения эволюции взглядов на производительность и эффективность труда под влиянием научно-технологического прогресса было установлено, что ответом на вызовы современной экономики являются информационно-коммуникационные технологии, позволяющие обрабатывать большие объемы неструктурированных данных, используя искусственный интеллект. На основании вышеперечисленного было раскрыто содержание процесса «управление эффективностью труда в условиях цифровизации» и расширены и дополнены принципы управления эффективностью труда работников в условиях цифровизации, отражающие влияние функционирования неосязаемых активов в экономике [109].

Российские и зарубежные тренды применения цифровых технологий в сфере управления трудом, позволили предложить авторскую модель классификации резервов роста эффективности труда в условиях цифровизации «4К», в которой описаны и обоснованы актуальные инструменты и методы повышения эффективности труда в современных условиях. Разработанная модель предлагает наиболее современные и актуальные инструменты и подходы повышения эффективности труда ряда категорий персонала в различных сферах экономики, отвечая вызовам

цифровизации. В то же время, была выявлена потребность в изучении влияния специфики и содержания труда на резервы роста эффективности трудовой деятельности [109]. Особое внимание обращалось на те из них, которые обладают наибольшим потенциалом в отраслях и сферах деятельности, где преобладают работники умственного труда. Так как объектом настоящего исследования является трудовая деятельность такой категории персонала как учебно-вспомогательные работники вузов, была рассмотрена сфера образования, потенциально призванная эффективно использовать данные резервы.

Выявлено, что труд работников учебно-вспомогательных работников вузов является смешанным, а основным предметом труда является информация. Что говорит о сложности нормирования труда и необходимости уникального подхода к управлению трудом данной категории. Вопросы организации труда учебно-вспомогательного персонала вуза в Российской Федерации строго регламентированы, но эти стандарты требуют совершенствования, так как на практике труд данной категории трансформируется под влиянием цифровой экономики. Оценка эффективности учебно-вспомогательных работников вузов – вопрос особенно актуальный в связи с увеличением доли данной категории персонала в общей численности работников отечественных и зарубежных вузов и увеличением затрат на оплату их труда. Для решения вышеназванной проблемы в рамках диссертационного исследования был проведен эмпирический анализ особенностей организации и условий труда учебно-вспомогательных работников современных отечественных вузов [108], позволивший разработать методические подходы к оценке и управлению эффективностью данной категории. Его результатом стали данные о функционале работников. Установлено, что основные задачи работников данной категории связаны с делопроизводством, обработкой информации для отчетности перед вышестоящим руководством, коммуникациями с подразделениями вуза и с

оказанием помощи научно-педагогическим работникам в осуществлении образовательной деятельности.

Основные проблемы, как показало исследование, проведенное на основе опроса этой категории персонала, в управлении трудом данной категории: ненормированный рабочий день работников, отсутствие нормирования труда, низкий уровень заработной платы, который не зависит от трудового вклада работников, что влияет порождает низкую мотивацию к труду, недостаточная вовлеченность и удовлетворительность трудом. Были отмечены в качестве недостатков управления кадрами в вузах: не соответствующие требованиям сегодняшнего дня системы управления коммуникациями и карьерой работников.

В качестве положительного опыта по результатам исследования респонденты отметили дистанционный или смешанный формат, который, по их мнению, вместе с эффективной системой материального стимулирования повысили бы результативность их трудовой деятельности. Определена потребность в разработке мероприятий по устранению потерь [48] и непроизводительных затрат рабочего времени учебно-вспомогательных работников с использованием современных информационных технологий как основной резерв роста эффективности труда работников данной категории [108].

На основании анализа нормативно-правовой базы и эмпирического исследования были разработаны методические подходы к оценке эффективности учебно-вспомогательных работников вузов. Развита подход к понятию «эффективность труда учебно-вспомогательных работников вузов» и разработана система стимулирования труда работников данной категории. Предложено увеличить долю постоянной части в заработной плате данной категории, соблюдая принципы разработки показателей и критериев эффективности труда, установленные Приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации. Переменная часть заработной платы начисляется на основании объективной, адекватной, предсказуемой и

прозрачной оценки по показателям эффективности труда УВП [108] в соответствии с личным вкладом работника в эффективность вуза в целом и с уровнем качества его трудовой деятельности. Таким образом проявляется стимулирующая функция заработной платы, УВП ориентирован на повышение эффективности своего труда, осознавая личный вклад в эффективность, общую цель и стратегию вуза [108].

В связи с тем, что УВП является составной частью системы управления эффективностью вузов, с помощью имитационного моделирования разработана модель изменения показателей вуза на основе ориентированного графа. Установлено, что инвестиции в цифровизацию управления человеческими ресурсами повышают эффективность труда, что позитивно сказывается на бюджетном и внебюджетном финансировании вуза через выполнение ключевых показателей эффективности вуза. На основании экспертной оценки выявлен ряд инициатив (в рамках инвестиций в цифровизацию управления человеческими ресурсами) и самые приоритетные из них. Рассчитаны совокупные затраты на приобретение и внедрения ИТ-решений для осуществления данных инициатив, в соответствии с действующими ценами на рынке Российской Федерации. Для достижения эффекта (в том числе экономического) от внедренных инициатив необходим комплексный подход и тщательный отбор необходимых вузу технологий.

Для осуществления комплексного подхода в использовании современных технологий для управления эффективностью труда учебно-вспомогательных работников вузов [108] разработана модель цифровой экосистемы управления человеческими ресурсами вуза, алгоритм внедрения в деятельность вуза и рекомендации по оценке его эффективности. Для анализа и контроля затрат рабочего времени УВП, в рамках экосистемы предлагается использование автоматизированной системы учета и контроля рабочего времени. Эксперимент по ее внедрению показал, что повышение эффективности труда УВП вузов с помощью цифровых инструментов возможно только при: тщательном отборе «поставщика» ИТ-решения,

планировании внедрения инновационных подходов, планировании рисков, проведении обучения работников, мероприятий по их адаптации, информационной и коммуникационной поддержке на всех этапах процесса.

Список литературы

Книги

1. Алиев, И.М. Экономика труда : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. – 4-е издание, переработанное и дополненное. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 486 с. – (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-11318-1.
2. Алимарина, Е.А. Управление трудовыми ресурсами / Е.А. Алимарина, Н.Л. Маренков. – Москва : Феникс, 2004. – 448 с. – ISBN отсутствует.
3. Белкин, М.В. Экономика труда : учебное пособие для подготовки бакалавров по направлению «Экономика» / М.В. Белкин. – Москва : МИИТ, 2011. – 80 с. – ISBN отсутствует.
4. Блэк, Д. Экономика : толковый словарь: англо-русский / Д. Блэк ; перевод с английского. – Москва : ИНФРА-М, Весь мир, 2000. – 830 с. – ISBN отсутствует.
5. Большой экономический словарь : 25000 терминов / автор и составитель : А.Н. Азрилиян [и др.] ; под редакцией А.Н. Азрилияна. – Издание 6-е, дополненное. – Москва : Институт новой экономики, 2004. – 1376 с. – ISBN 5-89378-012-4.
6. В поисках эффективного управления : (опыт лучших компаний) : перевод с английского / Т. Питерс, Р. Уотермен ; под редакцией Л.И. Евенко. – Москва : Прогресс, 1986. – 418 с. – ISBN отсутствует.
7. Вашко, И.М. Организация и охрана труда : курс лекций / И.М. Вашко. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2004. – 214 с. – ISBN отсутствует.
8. Вешкурова, А.Б. Экономика и социология труда : учебное пособие-практикум / А.Б. Вешкурова [и др.]. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 222 с. – ISBN 978-5-4475-9910-2.

9. Газетдинова, М.М. Экономика труда и регулирование занятости : учебник / М.М. Газетдинова. – Москва : РИО УГАЭС, 2012. – 82 с. – ISBN отсутствует.
10. Гофман, В.Р. Экологические и социальные аспекты экономики природопользования / В.Р. Гофман. – Челябинск : Издательство Южно-Уральский государственный университет, 2001. – 631 с. – ISBN отсутствует.
11. Грейсон, Д. Американский менеджмент на пороге XXI века ; перевод с английского / Д. Грейсон, К. О'Делл. – Москва : Экономика, 1991. – 319 с. – ISBN отсутствует.
12. Дзанагова, Т.Я. Организации труда персонала : учебное пособие / Т.Я. Дзанагова. – Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2015. – 149 с. – ISBN отсутствует.
13. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер ; перевод с английского. – Москва : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с. – ISBN 5-8459-0127-8.
14. Зубов, В.М. Как измеряется производительность труда в США / В.М. Зубов ; под редакцией Р.В. Гаврилова. – Москва : Финансы и статистика, 1990. – 144 с. – ISBN отсутствует.
15. Каракеян, В.И. Экономика природопользования : учебник для среднего профессионального образования / В.И. Каракеян. – 3-е издание, переработанное и дополненное. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 330 с. – ISBN 978-5-534-15970-7.
16. Кондратьев, Н.Д. Большие циклы экономической конъюнктуры : доклад / Н.Д. Кондратьев // Проблемы экономической динамики. – Москва : Экономика, 1989. – С. 172–226. – 523 с. – ISBN 5-282-00700-2.
17. Лычкина, Н.Н. Имитационное моделирование экономических процессов : учебное пособие / Н.Н. Лычкина. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 254 с. – ISBN 978-5-16-004675-4.

18. Макконнелл, К.Р. Экономикс : принципы, проблемы и политика : учебник / К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю, Ш.М. Флинн ; перевод с английского. – 19-е издание. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 1028 с. – ISBN 978-5-16-006520-5.

19. Маркс, К. Сочинения : в 30 томах / К. Маркс, Ф. Энгельс. – Издание 2-е. – Москва : Госполитиздат, 1955. – 696 с. – ISBN отсутствует.

20. Новые начала политической экономии / Ж. Симонд де-Сисмонди ; перевод [и биографический очерк «Жизнь и труды Симонда де-Сисмонди»] Б.О. Эфруси. – Москва : Издательство К.Т. Солдатенкова, 1897. – 292 с. – ISBN отсутствует.

21. Развитие теории и практики экономики труда : коллективная монография / Под редакцией А.И. Рофе, С.А. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. – 483 с. – 500 экз. – ISBN отсутствует.

22. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 6-е издание, переработанное и дополненное. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 512 с. – ISBN 978-5-16-009966-8.

23. Рофе, А.И. Словарь-справочник по экономике труда / А.И. Рофе. – Москва : Берлин : Директ-Медиа, 2017. – 377 с. – Текст : электронный. – ISBN 978-5-4475-9267-7.

24. Рофе, А.И., Экономика труда : учебник / А.И. Рофе. – Москва : КноРус, 2019. – 382 с. – ISBN 978-5-406-06449-8.

25. Синк, Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение : перевод с английского / Общая редакция и вступительная статья В.И. Данилова-Данильяна. – Москва : Прогресс, 1989. – 528 с. – ISBN отсутствует.

26. Смирнова, Е.А. Методология и инструментарий оценки производительности труда в аграрных формированиях Ульяновской области : монография / Е.А. Смирнова, М.В. Постнова, Е.А. Тарасова. – Ульяновск : УлГАУ, 2019. – 160 с. – 40 экз. – ISBN 978-5-6041264-7-9.

27. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит ; перевод с английского. – Москва : Издательство АСТ, 2017. – 640 с. – ISBN 978-5-17-114199-8.

28. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – Издательство : Москва : ИТИ Технологии, 2006. – ISBN 5-902638-10-0.

29. Философские проблемы развития искусственного интеллекта : коллективная монография / Е.В. Воеводина, А.В. Волобуев, Е.И. Замараева [и др.] ; под редакцией А.В. Волобуева, Н.А. Ореховской. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Прометей», 2019. – 194 с. – 500 экз. – ISBN 978-5-907100-83-1.

30. Шапиро, С.А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности : монография / С.А. Шапиро. – Москва : ИД «АТИСО», 2011. – 254 с. – 500 экз. – ISBN 978-5-93441-289-1.

31. Экономика и социология труда : учебник / Под редакцией А.Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 584 с. – ISBN отсутствует.

32. Экономика и управление природопользованием. Ресурсосбережение : учебник и практикум для вузов / А.Л. Новоселов, И.Ю. Новоселова, И.М. Потравный, Е.С. Мелехин. – 2-е издание, переработанное и дополненное. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 390 с. – ISBN 978-5-534-12355-5.

33. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Под редакцией Д. Бергер, Л. Бергера ; перевод с английского. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 761 с. – ISBN 978-5-9614-0732-7.

Нормативно правовые акты

34. О внесении изменений в Постановление Правительства Российской Федерации от 5 августа 2013 г. № 662 [Постановление Правительства РФ от 24 марта 2022 г. № 450] //

Портал «ГАРАНТ.РУ». – Текст : электронный. – URL: <https://base.garant.ru/403755560/> (дата обращения: 01.02.2024).

35. О мерах по реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» [Постановление Правительства Российской Федерации от 13.05.2021 № 729] // Официальное опубликование правовых актов. – Текст : электронный. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202105210040?rangeSize=1&index=1> (дата обращения: 01.11.2023).

36. О направлении Рекомендаций по применению гибких форм занятости в условиях предупреждения распространения новой коронавирусной инфекции на территории РФ [Письмо Минтруда России от 23.04.2020 № 14-2/10/П-3710] // Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_351512/96c60c11ee5b73882df84a7de3c4fb18f1a01961/ (дата обращения: 01.11.2023).

37. Об утверждении аккредитационных показателей по образовательным программам высшего образования [Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 25 ноября 2021 г. № 1094] // Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_401831/ (дата обращения: 01.11.2023).

38. Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования» [Приказ Минздравсоцразвития России от 11.01.2011 № 1н] // КСС «Система Кадры». – Текст : электронный. – URL: <https://budget.1kadry.ru/#/document/99/902257088/ZAP2SDQ3OF/?of=copy-89140aeb7c> (дата обращения: 12.01.2024).

39. Об утверждении перечня целевых показателей эффективности реализации программ развития образовательных организаций высшего образования, которым предоставляется поддержка в рамках программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», и методик их расчета [Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 31 мая 2021 г. № 432] // Портал «ГАРАНТ.РУ». – Текст : электронный. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400830747/> (дата обращения: 12.12.2023).

40. Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных бюджетных и автономных образовательных учреждений высшего образования, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, и работы их руководителей, по результатам достижения которых устанавливаются выплаты стимулирующего характера руководителям таких учреждений [Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 1 февраля 2022 г. № 92] // Портал «ГАРАНТ.РУ». – Текст : электронный. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403597618/> (дата обращения: 01.02.2024).

41. Об утверждении Примерного положения об оплате труда работников федеральных государственных бюджетных и автономных учреждений, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, по виду экономической деятельности «Образование» [Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 1 февраля 2021 г. № 71] // Портал «ГАРАНТ.РУ». – Текст : электронный. – URL: <https://base.garant.ru/400665618/> (дата обращения: 01.11.2023).

42. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист в области воспитания» [Приказ Минтруда России от 10.01.2017 № 10н] // СКБ Контур. – Текст : электронный. – URL:

<https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=288515>

(дата обращения: 01.11.2023).

43. Об утверждении профессиональных квалификационных групп общеотраслевых должностей руководителей, специалистов и служащих» (с изменениями и дополнениями) [Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 29 мая 2008 г. № 247н] // Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_77838/

(дата обращения: 01.11.2023).

44. Постановление Исполкома ФНПР от 22.06.2022 № 7-3. – Федерация Независимых Профсоюзов России. – Текст : электронный. – URL: <https://fnpr.ru/documents/dokumenty-federatsii/postanovlenie-ispolkoma-fnpr-ot-22-06-2022-7-3.html> / (дата обращения: 12.01.2024).

45. Российская Федерация. Законы. Об образовании в Российской Федерации : федеральный закон [принят Государственной Думой 29.12.2012]. – Справочно-правовая система «Консультант плюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/4e51c3c75451286825f3aa6093b700fff57dd9fc/ (дата обращения: 29.04.2024).

Стандарты

46. ГОСТ Р ИСО 9000-2008 // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. – Текст : электронный. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200068733> (дата обращения: 26.04.2022).

47. Международный стандарт ISO 9000 // Практический менеджмент качества. – Текст : электронный. – URL: <https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9000-2015-%28rus%29.pdf> (дата обращения: 26.04.2022).

Диссертации

48. Бабанова, Е.В. Управление рабочим временем персонала в условиях дистанционной занятости : специальность 38.04.03 «Управление персоналом» : диссертация на соискание академической степени магистра / Бабанова Елизавета Васильевна ; Финансовый университет. – Москва, 2021. – 119 с. – Библиогр.: с. 98-105.

Электронные ресурсы

49. «Кеды профессора»: новые технологии в традиционном образовании и не только / Unisender. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.unisender.com/ru/blog/chat-boty-v-obrazovanii-i-ne-tolko/> (дата обращения: 10.05.2024).

50. 2022: найм, цифровизация, hr-экосистема / Кадровое агентство «ВИЗАВИ Консалт». – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.vizavi.ru/blog/2022-naym-tsifrovizatsiya-hrekosistema/> (дата обращения: 10.05.2024).

51. Вузы России, какого статуса они бывают / Академический критик. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://univer.expert/vuzy-rossii-kakogo-statusa-oni-byvayut/> (дата обращения: 29.04.2024).

52. Гибкий график повышает работоспособность? / Группа компаний HeadHunter. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://hh.ru/article/15121> (дата обращения: 15.11.2022).

53. Как организовать виртуальный офис / Информационные системы. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://1ats.ru/blog/kak-organizovat-virtualniy-ofis/> (дата обращения: 25.05.2022).

54. Как организовать удаленные рабочие места для сотрудников: 3 способа / VK Cloud Solutions. – Москва. – Обновляется в течение суток. –

Текст : электронный. – URL: <https://mcs.mail.ru/blog/kak-organizovat-udalennye-rabochie-mesta> (дата обращения: 25.05.2022).

55. Как работают HR-экосистемы, и зачем они крупному бизнесу / Журнал Стратегия. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://strategyjournal.ru/innovatsii/kak-rabotayut-hr-ekosistemy-i-zachem-oni-kрупному-biznesu/> (дата обращения: 10.05.2024).

56. Кейс: Цифровая HR платформа для компании Colin's / Рамблер. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://news.rambler.ru/games/49401732-keys-tsifrovaya-hr-platforma-dlya-kompanii-colin-s/> (дата обращения: 10.05.2024).

57. Корпоративная соцсеть повышает производительность труда до 25% / Компания «АБТ». – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.abt.ru/blog/korporativnaya-sotsset-povyshaet-proizvoditelnost-truda-do-25/> (дата обращения: 01.11.2023).

58. О нас / Российский технологический университет. Главный информационно-вычислительный центр. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://old.miccedu.ru/> (дата обращения: 01.11.2023).

59. Образование / Федеральная служба государственной статистики : сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/education/> (дата обращения: 27.12.2022).

60. ООО «Атом Безопасность». – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://www.staffcorp.ru/> (дата обращения: 05.10.2022). – Текст : электронный.

61. Положение об оценке эффективности деятельности / Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://kosyginrgu.ru/filemanag/Uploads/okkop/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BE%D0%B1%20%D0%BE%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%B5%20%D1%8D%D1%84%D1>

%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%20%D0%B4%D0%B5%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%20102019.pdf (дата обращения: 01.11.2023).

62. Портфолио / Официальный сайт «Кеды профессора». – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://kedprof.ru/portfolio> (дата обращения: 10.05.2024).

63. Порядок оценки ключевых показателей эффективности заведующих кафедрами, руководителей департаментов НИУ ВШЭ – Нижний Новгород за 2022/2023 учебный год / Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.hse.ru/docs/796503325.html> (дата обращения: 01.11.2023).

64. Почему закон об электронных кадровых документах не решает проблем работодателей / Сетевое издание Ведомости. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2021/11/25/897658-zakon-elektronnih> (дата обращения: 01.11.2023).

65. Производительность труда. Национальный проект : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: https://производительность.рф/national-project/about_project/ (дата обращения: 25.05.2022). – Текст : электронный.

66. Протокол комиссии от 26.09.2021 г. № 3 / Минобрнауки России. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/upload/2021/09/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BB%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8%20%D0%BE%D1%82%2026.09.2021%D0%B3%20%E2%84%96%203.pdf> (дата обращения: 01.11.2023).

67. Результативность, продуктивность, эффективность: почему HR-автоматизация с нами надолго / Интернет-издание Пруфы.рф. – Москва. –

Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: [https://prufy.ru/news/society/130301-rezultativnost_produktivnost_effektivnost_pochemu_hr_avtomatizatsiya_s_nami_nadolgo/](https://prufy.ru/news/society/130301-rezultativnost_produkktivnost_effektivnost_pochemu_hr_avtomatizatsiya_s_nami_nadolgo/) (дата обращения: 01.11.2023).

68. Ровный «Пульс»: чем HR-платформа «Сбера» интересна рынку / Forbes. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.forbes.ru/brandvoice/482370-rovnyj-pul-s-chem-hr-platforma-sbera-interesna-rynku> (дата обращения: 01.11.2023).

69. Сведения о материально-технической и информационной базе, финансово-экономической деятельности образовательной организации высшего образования. Форма № ВПО-2 / Минобрнауки России. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (дата обращения: 25.04.2024).

70. Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры. Форма № ВПО-1 / Минобрнауки России. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (дата обращения: 25.04.2024).

71. Сколько стоит разработка корпоративных сайтов / Digital-агентство «Далее». – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: https://www.dalee.ru/blog/cost_of_sites.html#:~:text=%D0%91%D1%8E%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%82%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%E2%80%94%20%D0%94%D0%BE%20300%20000%20%D1%80%D1%83%D0%B1%D0%B%D0%B5%D0%B9,%D0%A1%D0%B2%D1%8B%D1%88%D0%B5%208%20000%20000%20%D1%80%D1%83%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%B9 (дата обращения: 01.11.2023).

72. Сколько стоит чат-бот? / «Маинд Крафт». – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL:

<https://aimylogic.com/ru/kak-sdelat-chatbota/skolko-stoit-chatbot> (дата обращения: 01.11.2023).

73. Словарь бизнес терминов / Академик.ру. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <http://economics.niv.ru/doc/dictionary/business-terms/index.htm> (дата обращения: 26.04.2022).

74. Словарь терминов антикризисного управления / Интернет-портал. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://dic.academic.ru/contents.nsf/anticris/> (дата обращения: 26.04.2022).

75. Словарь терминов ITIL версия 1.0 / Сообщество профессионалов ITSM. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL : <http://www.itsmforum.ru/reference/itil-glossary/> (дата обращения: 26.04.2022).

76. Современный офис: цифровой, экологичный, стильный. Комментарии участников ИТ-рынка / Инфокоммуникации онлайн. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://spbit.ru/analytics/a167220/> (дата обращения 25.05.2022).

77. Сравнение разных систем КЭДО / Портал Госучетник. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://gosuchetnik.ru/kadry/sravnenie-raznykh-sistem-kedo> (дата обращения: 01.11.2023).

78. Сравнение цен на системы учета рабочего времени 2021 / Kickidler. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.kickidler.com/ru/info/sravnenie-czen-na-sistemyi-ucheta-rabocheho-vremeni.html> (дата обращения: 01.11.2023).

79. Сравнить ERP-системы управления ресурсами предприятий Галактика ERP с 1С:ERP / pickTech. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://picktech.ru/catalog/enterprise-resource-planning-software/compare/galaktika-erp-vs-1s-erp/> (дата обращения: 01.11.2023).

80. Терминологический словарь по строительству на 12 языках (ВНИИС Госстроя СССР) / Меганорм. – Система нормативных документов. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL : <https://meganorm.ru/Data1/50/50995/index.htm> (дата обращения: 26.04.2022).

81. Топ-10 сервисов для управления проектами: выбираем лучший таск-менеджер для бизнеса / ЯГЛА. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://yagla.ru/blog/marketing/top-10-servisov-dlya-upravleniya-proektami-vybiraem-luchshiy-task-menedjer-dlya-biznesa--2208m94955/> (дата обращения: 01.11.2023).

82. Участники «Приоритета 2030» назвали основной задачей цифровизацию университетов / ФГБУ «Редакция «Российской газеты». – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://rg.ru/2022/06/06/uchastniki-prioriteta-2030-nazvali-osnovnoj-zadachej-cifrovizaciiu-universitetov.html> (дата обращения: 01.11.2023).

83. Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» / Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования 2022 года. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: https://monitoring.miccedu.ru/iam/2022/_vpo/inst.php?id=1767 (дата обращения: 01.11.2023).

84. Финансовый словарь / Финам : интернет-портал. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.finam.ru/dictionary> (дата обращения: 26.04.2022).

85. Цифровая экономика РФ / Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/#section-description> (дата обращения: 25.05.2022).

86. Цифровизация входит в задачи всех участников программы «Приоритет 2030» / Минобрнауки России. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-podvedomstvennykh-uchrezhdeniy/52314/> (дата обращения: 01.11.2023).

87. HR Платформа «Пульс» / ПАО Сбербанк. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <http://www.sberbank.ru/promo/ecosystem/legal/pulse> (дата обращения: 01.11.2023).

88. HR-DIGITAL: цифровые технологии в управлении персоналом / Журнал «Экономические исследования и разработки». – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <http://edrij.ru/article/09-11-21> (дата обращения: 01.11.2023).

Статьи

89. Авдокушин, Е.Ф. Некоторые особенности функционирования предпринимательской модели «новой экономики» / Е.Ф. Авдокушин // Белорусский экономический журнал. – 2006. – № 4. – С. 4-11. – ISSN 1818-4510.

90. Апенько, С.Н. Факторы производительности труда на удаленных рабочих местах в период пандемии / С.Н. Апенько // Фундаментальные исследования. – 2021. – № 12. – С. 22–27. – Текст : электронный. – URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=43148> (дата обращения: 15.11.2022). – ISSN 1812-7339.

91. Артамонова, Г.В. Система менеджмента качества и рабочая среда медицинской организации / Г.В. Артамонова, Я.В. Данильченко, Д.В. Крючков [и др.] // Комплексные проблемы сердечно-сосудистых заболеваний. – 2018. – № 4. – Текст : электронный. – DOI 10.17802/2306-1278-2018-7-4-62-69. – URL: – <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-menedzhmenta->

kachestva-i-rabochaya-sreda-meditsinskoj-organizatsii (дата обращения: 01.11.2023). – ISSN 2587-9537.

92. Бабанова, Е.В. Применение ИТ-технологий в мониторинге и контроле трудовой деятельности персонала вуза / Е.В. Бабанова // Самоуправление. – 2021. – № 1 (123). – С. 10-13. – ISSN 2221-8173.

93. Бабанова, Е.В. Психолого-управленческая проблематика оценки эффективности трудовой деятельности персонала в организации / Е.В. Бабанова, Ю.Д. Коньчева // Самоуправление. – 2022. – № 3 (131). – С. 143-146. – ISSN 2221-8173.

94. Бабанова, Е.В. Система контроля и учета рабочего времени персонала бюджетной сферы: практическое применение и особенности / Е.В. Бабанова // Самоуправление. – 2022. – № 2 (130). – С. 11-14. – ISSN 2221-8173.

95. Белолипецкая, А.Е. Цифровые компетенции персонала и их влияние на развитие кадрового менеджмента организаций / А.Е. Белолипецкая, Н.Е. Поповичева, Н.В. Варламов // Среднерусский вестник общественных наук. – 2019. – № 4. Том 14. – С. 56-70. – Текст : электронный. – DOI 10.22394/2071-2367-2019-14-4-56-70. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_40535676_40477120.pdf (дата обращения: 01.11.2023). – ISSN 2071-2367.

96. Беляцкий, Н.П. Цифровые трансформации управления персоналом / Н.П. Беляцкий, А.А. Подупейко // Вестник Белорусского государственного экономического университета. – 2019. – № 4 (135). – С. 24-30. – ISSN 1026-3578

97. Бестужева, А.С. Прогнозирование последствий крупного гидротехнического строительства на основе оргграфов социально-эколого-экономических систем / А.С. Бестужева, А.В. Волкова // Вестник МГСУ. – 2010. – № 4-2. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prognozirovanie-posledstviy-krupnogo->

gidrotehnicheskogo-stroitelstva-na-osnove-orgrafov-sotsialno-ekologo-ekonomicheskikh-sistem (дата обращения: 20.02.2023). – ISSN 2304-6600.

98. Галиуллин, Х.Я. Понятие эффективности труда / Х.Я. Галиуллин, Г.П. Ермаков, М.В. Симонова // Экономика труда. – 2017. – № 3. Том 4. – С. 183-196. – ISSN 2412-8929.

99. Долженко, Р.А. Развитие подходов к производительности труда и ее оценки / Р.А. Долженко, Д.С. Малышев // Экономика труда. – 2021. – № 12. – Текст : электронный. – DOI 10.18334/et.8.12.113989. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-podhodov-k-proizvoditelnosti-truda-i-ee-otsenke> (дата обращения: 24.04.2024). – ISSN 2412-8929.

100. Ермаков, Г.П. Эффективность труда и вознаграждение за его результаты: теория и практика / Г.П. Ермаков, Н.В. Котельникова, Е.И. Труничкина, Й.Н. Ганиева // Экономика труда. – 2021. – № 8. Том 8. – С. 841-864. – ISSN 2412-8929.

101. Захаров, Д. К. Формирование и развитие HR-экосистемы в организации / Д.К. Захаров, А.С. Лобачева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2020. – № 1. Том 9. – С. 23-26. – ISSN 2305-7807.

102. Зуева, З.В. Использование цифровых технологий в управлении персоналом / З.В. Зуева, Ю.А. Катровский // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2021. – № 2 (19). – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-tsifrovyyh-tehnologiy-v-upravlenii-personalom> (дата обращения: 20.02.2023). – ISSN 2412-5318.

103. Ивановский, В.В. Тенденции изменения факторов роста производительности труда на предприятиях промышленности строительных материалов / В.В. Ивановский // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. – 2015. – № 7. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-izmeneniya-faktorov-rosta-proizvoditelnosti-truda-na-predpriyatiyah-promyshlennosti-stroitelnyh-materialov> (дата обращения: 26.05.2022). – ISSN 2520-6877.

104. Киселица, Е.П. Понятие и сущность эффективности труда / Е.П. Киселица, А.И. Мухтасарова // *Еo ipso*. – 2017. – № 4. – С. 19-21. – ISSN 2712-9497.

105. Львов, Д.С. Теоретические и прикладные аспекты управления НТП / Д.С. Львов, С.Ю. Глазьев // *Экономика и математические методы* : журнал. – Москва, 1986. – № 5. – С. 793–804. – ISSN 0424-7388.

106. Миронова, Е.В. Особенности внедрения корпоративной социальной сети и её влияние на трудовую деятельность персонала организации / Е.В. Миронова // *Самоуправление*. – 2023. – № 1 (134). – С. 634-637. – ISSN 2221-8173.

107. Миронова, Е.В. Перспективы развития и риски деформации профессиональной идентичности в условиях «цифровизации» трудового процесса / Ю.Ю. Александрова, Е.В. Миронова, Е.В. Камнева [и др.] // *Организационная психология*. – 2023. – № 4. Том 13. – С. 213-235. – ISSN 2312-5942. – Текст : электронный. – DOI 10.17323/2312-5942-2023-13-4-213-235. – URL: [https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2024/02/24/2081186769/OrgPsy_2023_4\(12\)_Aleksandrova-et al\(213-235\).pdf](https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2024/02/24/2081186769/OrgPsy_2023_4(12)_Aleksandrova-et al(213-235).pdf) (дата обращения: 03.09.2024).

108. Миронова, Е.В. Подходы к управлению и оценке эффективности труда учебно-вспомогательных работников вузов / Е.В. Миронова // *Human Progress / Человеческое развитие*. – 2023. – Выпуск 2. Том 9. – ISSN 2414-4916. – Текст : электронный. – DOI 10.34709/IM.192.9. – URL: http://progress-human.com/images/2023/Том9_2/Mironova.pdf (дата обращения: 03.09.2024).

109. Миронова, Е.В. Резервы роста эффективности труда в условиях цифровой экономики / Е.В. Миронова // *Международный электронный научный журнал «Социальные и экономические системы»*. – 2022. – № 6. Часть 8 (37). – С. 249-259. – ISSN 2618-7035. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.sesjournal.ru/upload/iblock/57e/ewjbh7vno20uqakibuxp2ft0tscygyabr/>

Статья%20Миронова%20ЕВ%20Эффект.%20труда.pdf (дата обращения: 03.09.2024).

110. Миронова, Е.В. Управление знаниями и эффективностью труда в организации в условиях цифровизации / Е.В. Миронова // Самоуправление. – 2023. – № 6 (139). – С. 207-209. – ISSN 2221-8173.

111. Миронова, Е.В. Цифровая экосистема управления человеческими ресурсами вуза / Е.В. Миронова // Самоуправление. – 2023. – № 2 (135). – С. 837-840. – ISSN 2221-8173.

112. Мифы, реальность и новая нормальность / О.Н. Кудинова // The Chemical Journal. – 2016. – № 9. – С. 34-38. – ISSN 2090-9071.

113. Нагибина, Н.И. Принципы управления эффективностью труда на предприятии розничной торговли продуктами питания / Н.И. Нагибина // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2016. – № 3. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsiyu-upravleniya-effektivnostyu-truda-na-predpriyatii-roznichnoy-torgovli-produktami-pitaniya> (дата обращения: 01.11.2023). – ISSN 2305-1434.

114. Осипова, О.С. Управление человеческим потенциалом современного вуза через совершенствование бизнес-процессов / О.С. Осипова, Н.В. Сахарова // Человеческое измерение университета и корпоративные практики управления персоналом : материалы Международной конференции, Томск, 10–12 ноября 2016 года / Министерство образования и науки Российской Федерации ; Томский государственный университет. – Томск : Национальный исследовательский Томский государственный университет, 2017. – С. 46-48. – ISSN отсутствует.

115. Осипова, О.С. Экономико-математическое моделирование нормативной численности учебно-вспомогательного персонала образовательных организаций / О.С. Осипова // Управленческие науки в современном мире. – 2015. – № 1. Том 1. – С. 508-513. – ISSN 2412-2289.

116. Панова, А.А. Административный штат в современных вузах: анализ международного опыта / А.А. Панова // Университетское управление: практика и анализ. – 2015. – № 6. – С. 129-140. – ISSN 1999-6640.

117. Пархомчук, М.А. Теоретические аспекты сущности и содержания производительности труда / М.А. Пархомчук, Д.И. Дорошенко // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2008. – № 6. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-suschnosti-i-soderzhaniya-proizvoditelnosti-truda> (дата обращения: 29.03.2022). – ISSN 1997-0749.

118. Паскова, А.А. «Образование 4.0» В эпоху цифровой трансформации: перспективы и возможные пути реализации / А.А. Паскова // Вестник Майкопского государственного технологического университета. – 2021. – № 4. – Текст : электронный. – DOI <https://doi.org/10.47370/2078-1024-2021-13-4-100-106>. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obrazovanie-4-0-v-epohu-tsifrovoy-transformatsii-perspektivy-i-vozmozhnye-puti-realizatsii> (дата обращения: 01.11.2023). – ISSN 2078-1024.

119. Путило, Н.В. «Иные работники образовательной организации»: анализ положений ст. 52 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» / Н.В. Путило // Ежегодник российского образовательного законодательства. – 2013. – Том 8. – С. 96-117. – ISSN 1997-7549.

120. Седаш, Т.Н. Финансирование высшего образования как фактор развития человеческого капитала / Т.Н. Седаш // Экономика. Налоги. Право. – 2022. – № 6. – Текст : электронный. – DOI [10.26794/1999-849X-2022-15-6-112-121](https://doi.org/10.26794/1999-849X-2022-15-6-112-121). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansirovanie-vysshego-obrazovaniya-kak-faktor-razvitiya-chelovecheskogo-kapitala> (дата обращения: 29.04.2024). – ISSN 1999-849X.

121. Финансовый кризис и провалы современной экономической науки / Д. Коландер, Г. Фёльмер, А. Хаас [и др.] // Вопросы экономики. – 2010. – № 6. – С. 10-25. – ISSN 0042-8736.

122. Шапиро, С.А. Развитие теоретических взглядов на управление трудовыми процессами во втором тысячелетии нашей эры / С.А. Шапиро // Управление развитием персонала. – 2018. – № 1. – С. 2-10. – ISSN 2619-1458.

Источники на иностранном языке

123. 11 HR Trends for 2022: Driving Change and Adding Business Value / AIHR. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: https://www.aihr.com/resources/AIHR_HR_Trends_Report_2022.pdf (дата обращения: 25.05.2022).

124. 12 Workplace Trends for 2022/2023: New Predictions & What Lies Beyond? / FinancesOnline. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://financesonline.com/workplace-trends/> (дата обращения: 25.05.2022).

125. A new recruitment tool for employers – paying workers every day / CBS News. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.cbsnews.com/news/paid-daily-wages-taco-bell-worker-shortage/> (дата обращения: 15.11.2022).

126. Absenteeism costs employers billions of dollars every year / Multiview. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://exclusive.multibriefs.com/content/absenteeism-costs-employers-billions-of-dollars-every-year/retail#:~:text=Productivity%20losses%20stemming%20from%20absenteeism,%241%2C685%20per%20employee%3A%20CDC%20Foundation.> (дата обращения: 25.05.2022).

127. Arena, M. Developing a performance measurement system for university central administrative services / M. Arena, M. Arnaboldi,

G. Azzone, P. Carlucci // Higher Education Quarterly. – 2009. – №. 3. Volume 63. – С. 237–263. – ISSN 0951-5224.

128. Benchmark Report Ratio of Faculty to Administrators / Western Washington University. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: http://www.wvu.edu/provost/communication/documents/BenchmarkReport_FacultytoAdminRatio.pdf (дата обращения: 10.12.2022).

129. Cloud communication trends and insights from industry experts / VoIP Service. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://getvoip.com/> (дата обращения: 25.05.2022).

130. Desrochers, D.M. Labor Intensive or Labor Expensive? / D.M. Desrochers, R. Kirshstein // Changing Staffing and Compensation Patterns in Higher Education, 2014. – Текст : электронный. – URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED558470.pdf> (дата обращения: 25.05.2022).

131. Holter, N.C. An Internal Controls Tune-Up for Colleges & Universities Will Achieve Cost Savings & Greater Efficiency / N.C. Holter, W.M. Seganish // Academy of Educational Leadership Journal. – 2014. – № 4. Volume 18. – С. 245-258. – ISSN 1095-6328.

132. Jobs 3.0: How You Can Prepare For The Future Of Work : Entrepreneur Media. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.entrepreneur.com/article/383764> (дата обращения: 25.05.2022).

133. Leslie, L.L. Rising administrative costs: Seeking explanations / L.L. Leslie, G. Rhoades // The Journal of Higher Education. – 1995. – № 1. Volume 6. – С. 187-212. – ISSN 0022-1546.

134. Martin, R. Measuring Baumol and Bowen effects in public research universities / R. Martin, R.C. Hill // Department of Economics Louisiana State University. – 2012. – Volume 5. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. DOI 10.2139/ssrn.2153122. – URL:

http://bus.lsu.edu/McMillin/Working_Papers/pap12_05.pdf (дата обращения: 25.05.2022).

135. Most Workers Want To Be Paid Automatically Every Day According To New Poll : Forbes. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.forbes.com/sites/edwardsegal/2021/09/13/most-workers-want-to-be-paid-automatically-every-day-according-to-new-poll/?sh=5703a4ca293f> (дата обращения: 15.11.2022).

136. People at Work 2022: A Global Workforce View : ADP. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.adpri.org/assets/people-at-work-2022-a-global-workforce-view/> (дата обращения: 25.05.2022).

137. Porter, M. Strategy and the Internet / M. Porter. – Harvard Business Review. – 2001. – № 3. Volume 79. – С. 62-78. – ISSN 0017-8012.

138. Prodoscore Research Council Data Confirms Shifting Workday Patterns, Productivity Gains in 2020 : Prodoscore. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.prodoscore.com/press-release/prodoscore-research-council-data-confirms-shifting-workday-patterns-productivity/> (дата обращения: 25.05.2022).

139. Taylor, F.W. The Principles of Scientific Management / F.W. Taylor. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/3631> (дата обращения: 25.05.2022).

140. Unilever and Vodacom employees benefit from a digital marketing exchange programme : CFO Enterprises. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://chro.co.za/articles/unilever-and-vodacom-employees-benefit-from-a-digital-marketing-exchange-programme/> (дата обращения: 25.05.2022).

Приложение А
(информационное)

**Анкета «Удовлетворенность трудом и эффективность труда
учебно-вспомогательных работников вузов»**

Уважаемые респонденты!

Просим Вас принять участие в научном исследовании управления рабочим временем и эффективности труда учебно-вспомогательных работников вузов.

Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы анкеты. Время заполнения – 5-7 минут. Опрос полностью анонимен.

1) Как Вы оцениваете уровень Вашей личной загруженности на работе?

Тип вопроса

Слишком напряженный

Удовлетворительный

Необременительный

Могу взять дополнительную нагрузку

или

2) Опишите кратко Ваш функционал (основные должностные обязанности)

3) В среднем, за один 8-часовой рабочий день, сколько часов или минут Вы занимаетесь делами, не относящимися к работе (исключая обед)?

Менее 15 минут

От 20 до 30 минут

От 40 до 60 минут

От 1 до 2 часов

Более 3 часов

4) Какие меры, на Ваш взгляд, могут повысить эффективность Вашего труда?

Материальные поощрения

Здоровая конкуренция с коллегами (достижения и признание)

Профессиональное развитие и прозрачность карьеры

Хорошие условия труда (современное оборудование, офис)

Престижность должности/сферы

Гибкий график и возможность дистанционной работы

Ничего из перечисленного

Другое...

5) Оцените от 1 до 5 систему управления карьерой учебно-вспомогательных работников Вашего вуза (процесс трудоустройства, продвижение по карьерной лестнице, инструменты управления карьерой)

1

2

3

4

5

6) Сколько учебно-вспомогательных работников Вашего подразделения были уволены (по любым причинам) за последние 3 года?

0-1

2-4

5 и более

Затрудняюсь ответить

7) Ваш среднемесячный заработок на должности учебно-вспомогательного работника находится в границах (рублей)

Менее 16 000

16 000-20 000

20 000-35 000

35 000-50 000

50 000-70 000

Более 70 000

Предпочитаю не указывать

8) Как вы считаете, размер Вашей заработной платы соответствует объему и сложности работы, которую Вы выполняете?

Соответствует

Не соответствует (заработная плата должна быть выше)

Не соответствует (заработная плата могла бы быть ниже)

Затрудняюсь ответить

9) От каких показателей на Ваш взгляд должен зависеть размер ежемесячной надбавки к фиксированному окладу?

Оценка работников преподавателями, студентами, руководителями, коллегами

Отработанное время

Объем выполненной работы

Качество выполненной работы

Выполнение установленного плана на конкретный период

Затрудняюсь ответить

Другое...

10) Оцените от 1 до 5 условия труда в Вашем вузе (доступность инфраструктуры, удобство офиса, технологическая оснащенность рабочего места)

1

2

3

4

5

11) Оцените от 1 до 5 качество деловых коммуникаций в Вашем вузе (доступность информации: инструкции для работников, кадровые вопросы; документооборот: скорость и удобство согласования документов, каналы коммуникаций)

1

2

3

4

5

12) Как организован контроль Вашей трудовой деятельности?

Устный/совещания

Отчеты

КРІ (нормирование труда)

Другое...

13) Был ли у Вас опыт дистанционной работы на учебно-вспомогательной должности в вузе?

Да

Нет

14) Если на предыдущий вопрос Вы ответили - да, то повысилась ли эффективность Вашего труда на дистанционной форме работы?

Нет, не изменилась

Незначительно увеличилась

Незначительно уменьшилась

Значительно увеличилась

Значительно уменьшилась

15) Оцените от 1 до 5 возможную эффективность смешанного формата работы
(периодическое выполнение трудовой функции вне рабочего места)

1

2

3

4

5

Источник: составлено автором [48].

Приложение Б
(информационное)

**Сопроводительное письмо для руководителей,
организующих фотографию рабочего дня**

- 1) респонденты предупреждались о проверке представленных результатов руководителями и проведении ими верификации;
- 2) руководителям предоставлялась возможность направить опросник выборочно сотрудникам, которые с наибольшей вероятностью отразят достоверную картину использования рабочего времени в течение рабочего дня;
- 3) респонденты оповещались о возможности последующей выборочной проверки соответствия указанных ими данных, при помощи компьютерных программ учета рабочего времени;
- 4) разяснялось, что низкая нагрузка (большие затраты рабочего времени на нерегламентированные перерывы) в течение рабочего дня отнюдь не означают недобросовестный подход работника к труду, а напротив показывает лишь нерациональное распределение задач руководством или персональную скорость выполнения работы, что является положительной характеристикой их как работников.

Источник: составлено автором [48].

Приложение В
(информационное)

Подгруппы видов рабочего времени по трудовым операциям в реальном и виртуальном офисе/рабочем месте

- 1) Реальный офис/рабочее место:
 - 1.1. Очные переговоры с заказчиком «услуги/задачи» (преподаватели, студенты, абитуриенты, партнеры) (ОВ).
 - 1.2. Очные переговоры с начальством по рабочим вопросам (ОВ).
 - 1.3. Очные переговоры с коллегой по рабочим вопросам (ОВ).
 - 1.4. Совещание по рабочим вопросам (очное) (ОВ).
 - 1.5. Работа с бумажными документами (заполнение, подпись, согласование, распечатка) (ОВ).
 - 1.6. Перемещение в офисе (между подразделениями, службами) (ТП).
- 2) Виртуальный офис/рабочее место:
 - 2.1. Телефонные переговоры с заказчиком «услуги/задачи» (преподаватели, студенты, абитуриенты, партнеры) (ОВ).
 - 2.2. Телефонные переговоры с начальством по рабочим вопросам (ОВ).
 - 2.3. Телефонные переговоры с коллегой по рабочим вопросам (ОВ).
 - 2.4. Совещание по рабочим вопросам (дистанционное) (ОВ).
 - 2.5. Работа с электронными документами (заполнение, подпись, согласование) (ОВ).
 - 2.6. Отправка деловых писем, рассылок, проверка почты (ОВ).
 - 2.7. Устранение технических ошибок/неполадок, ожидание загрузки компьютера и других устройств (ТП).
- 3) Категория общих затрат:
 - 3.1. Обслуживание рабочего места (ОБ).
 - 3.2. Обед (ОТ).
 - 3.3. Прочий отдых и личные нужды (НР).
 - 3.4. Дополнительная работа по внутреннему совмещению (НР).
 - 3.5. Обучение и повышение квалификации (НР).
 - 3.6. Иное – пояснение в свободной форме (опционально).

Приложение Г
(информационное)

Показатели эффективности деятельности федеральных бюджетных и автономных образовательных учреждений высшего образования

(с изменениями на 1 сентября 2022 года)

УТВЕРЖДЕНЫ
приказом Министерства науки и
высшего образования
Российской Федерации
от 1 февраля 2022 года № 92

Таблица Г.1 – Показатели эффективности деятельности федеральных бюджетных и автономных образовательных учреждений высшего образования, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, и работы их руководителей, по результатам достижения которых устанавливаются выплаты стимулирующего характера руководителям таких учреждений

В процентах

Наименование показателя эффективности	Оценочные значения выполнения показателей эффективности	Количество баллов	Отчетный период
1	2	3	4
I. Показатели эффективности деятельности учреждений			
Доля трудоустроенных выпускников учреждения (с 1 ноября года, предшествующего отчетному, по 31 октября отчетного года)	менее 75	0	4 квартал
	75-76	1	
	76-77	2	
	77-79	3	
	79-81	5	
	81-83	7	
	83-85	9	
	85-87	11	
	87-90	13	
	более 90	15	
Доля педагогических работников из числа профессорско-преподавательского состава, средняя заработная плата которых по итогам календарного года составляет 200% и более от средней заработной платы в соответствующем субъекте Российской Федерации	менее 30	0	2 квартал
	30-32	1	
	32-35	2	
	35-37	3	
	37-40	5	
	40-42	7	
	42-45	9	
	45-47	11	
	47-50	13	
	50 и более	15	

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4
(Пункт в редакции, введенной в действие с 18 октября 2022 года приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 1 сентября 2022 года № 834.)			
Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в расчете на одного научно-педагогического работника, в тысячах рублей	менее 100	0	3 квартал
	100-150	2	
	150-200	3	
	200-250	4	
	250-300	5	
	300-350	6	
	350-400	7	
	400-450	8	
	450-500	9	
	500 и более	10	
Доля работников в возрасте до 39 лет в общей численности научно-педагогических работников	менее 35	0	4 квартал
	35-37	2	
	37-39	3	
	39-40	4	
	40-41	5	
	41-42	6	
	42-43	7	
	43-44	8	
	44-45	9	
	более 45	10	
Удельный вес численности иностранных студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)	менее 3	0	4 квартал
	3-3,5	2	
	3,5-4	3	
	4-4,5	4	
	4,5-5	5	
	5-6	6	
	6-7	7	
	7-8	8	
	8-9	9	
	9 и более	10	
Качество финансового менеджмента (индекс)	Низкое значение	0	3 квартал
	Среднее значение	5	
	Наивысшее значение	10	
Рейтинг медиаактивности	Позиция в рейтинге медиаактивности с 1 по 20 место	2,5	1, 2, 3 и 4 кварталы
	Позиция в рейтинге медиаактивности с 21 по 50 место	2	
	Позиция в рейтинге медиаактивности с 51 по 70 место	1,5	
	Позиция в рейтинге медиаактивности с 71 по 100 место	1	

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4
(Пункт в редакции, введенной в действие с 18 октября 2022 года приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 1 сентября 2022 года № 834.)			
II. Показатели эффективности работы руководителей учреждений			
Доля обучающихся учреждения, систематически занимающихся физической культурой и спортом	менее 85	-5	1 квартал
	более 85	0	
Выполнение квоты по приему на работу инвалидов, размещение информации об учреждении в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" на официальном сайте по размещению информации о государственных (муниципальных) учреждениях www.bus.gov.ru , отсутствие замечаний по результатам независимой оценки качества условий оказания услуг (в случае проведения такой оценки) и выполнение плана по устранению недостатков, выявленных в ходе независимой оценки качества условий оказания услуг, в рамках компетенции руководителя (в случае проведения такой оценки и наличия недостатков)	Показатель не выполнен	-5	1 квартал
	Показатель выполнен	0	
Своевременное выполнение задач, поставленных Министерством науки и высшего образования Российской Федерации	Показатель не выполнен	0	1, 2, 3 и 4
	Показатель выполнен	5	кварталы
Доля мест, заполненных в рамках квоты для приема на обучение по программам бакалавриата и программам специалитета за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов в соответствии с частью 5 статьи 71 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (Собрание законодательства Российской Федерации, 2012, N 53, ст.7598; 2021, № 8, ст.1200), в общем количестве мест, выделенных в рамках указанной квоты	80 и более	0	4 квартал
	50-80	-2	
	менее 50	-5	
(Пункт дополнительно включен с 18 октября 2022 года приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 1 сентября 2022 года № 834)			

Источник: составлено автором по данным [40].

Приложение Д
(информационное)

Взаимосвязь потенциальных показателей эффективности вуза и доля персонального вклада в показатели по должностям УВП

Таблица Д.1 – Взаимосвязь потенциальных показателей эффективности вуза и доля персонального вклада в показатели по должностям УВП

Показатели эффективности деятельности вузов и их руководителей, на которые оказывает косвенное влияние результат трудовой деятельности учебно-вспомогательного персонала	Должность УВП	
	Диспетчер факультета	Специалист по учебно-методической работе
	Доля персонального вклада в показатель, балльное значение (от 0 до 10)	
Доля трудоустроенных выпускников учреждения	2	8
Доля педагогических работников из числа профессорско-преподавательского состава, средняя заработная плата которых по итогам календарного года составляет 200% и более от средней заработной платы в соответствующем субъекте Российской Федерации	0	3
Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в расчете на одного научно-педагогического работника	0	10
Доля работников в возрасте до 39 лет в общей численности научно-педагогических работников	0	2
Удельный вес численности иностранных студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов	9	6
Качество финансового менеджмента	2	2
Рейтинг медиаактивности НПП	0	10
Доля обучающихся учреждения, систематически занимающихся физической культурой и спортом	10	1
Выполнение квоты по приему на работу инвалидов, размещение информации об учреждении в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" на официальном сайте по размещению информации о государственных (муниципальных) учреждениях www.bus.gov.ru , отсутствие замечаний по результатам независимой оценки качества условий оказания услуг	2	10
Своевременное выполнение задач, поставленных Министерством науки и высшего образования Российской Федерации	10	10

Источник: составлено автором.

Приложение Е
(информационное)

Сведения по показателям мониторинга эффективности деятельности образовательной организации

Таблица Е.1 – Показатели мониторинга образовательной организации по направлению «Образовательная деятельность»

Наименование показателя	Единица измерения
1	2
Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета за счет средств соответствующих бюджетов бюджетной системы РФ	балл
Средний балл ЕГЭ студентов университета, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета за счет средств соответствующих бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, за исключением лиц, поступивших с учетом особых прав и в рамках квоты целевого приема	балл
Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета с оплатой стоимости затрат на обучение физическими и юридическими лицами	балл
Усредненный по реализуемым направлениям (специальностям) минимальный балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме на программы бакалавриата и специалитета	балл
Численность студентов, победителей и призеров заключительного этапа всероссийской олимпиады школьников, членов сборных команд Российской Федерации, участвовавших в международных олимпиадах по общеобразовательным предметам по специальностям и (или) направлениям подготовки, соответствующим профилю всероссийской олимпиады школьников или международной олимпиады, принятых на очную форму обучения на первый курс по программам бакалавриата и специалитета без вступительных испытаний	человек
Численность студентов, победителей и призеров олимпиад школьников, принятых на очную форму обучения на первый курс по программам бакалавриата и специалитета по специальностям и (или) направлениям подготовки, соответствующим профилю олимпиады школьников, без вступительных испытаний	человек
Численность студентов, принятых по результатам целевого приема на первый курс на очную форму обучения по программам бакалавриата и специалитета	человек

Продолжение таблицы Е.1

1	2
Удельный вес численности студентов, принятых по результатам целевого приема на первый курс на очную форму обучения по программам бакалавриата и специалитета в общей численности студентов, принятых на первый курс по программам бакалавриата и специалитета на очную форму обучения	процент
Удельный вес численности студентов (приведенного контингента), обучающихся по программам магистратуры, в общей численности приведенного контингента обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета и магистратуры	процент
Удельный вес численности обучающихся (приведенного контингента), по программам магистратуры, подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), ординатуры, ассистентуры-стажировки в общей численности приведенного контингента обучающихся по основным образовательным программам высшего образования	процент
Удельный вес численности студентов, имеющих диплом бакалавра, специалиста или магистра других организаций, принятых на первый курс на обучение по программам магистратуры образовательной организации, в общей численности студентов, принятых на первый курс по программам магистратуры на очную форму обучения	процент
Удельный вес численности обучающихся по программам магистратуры, подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), ординатуры, ассистентуры-стажировки, имеющих диплом бакалавра, диплом специалиста или диплом магистра других организаций в общей численности обучающихся по программам магистратуры, подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), ординатуры, ассистентуры-стажировки	процент
Численность аспирантов (адъюнктов), ординаторов, ассистентов-стажеров образовательной организации в расчете на 100 студентов (приведенного контингента)	человек
Удельный вес численности слушателей из сторонних организаций в общей численности слушателей, прошедших обучение в образовательной организации по программам повышения квалификации или профессиональной переподготовки	процент
Удельный вес численности студентов, обучающихся по направлениям подготовки бакалавриата, специалитета, и магистратуры по областям знаний «Инженерное дело, технологии и технические науки», «Здравоохранение и медицинские науки», «Образование и педагогические науки», с которыми заключены договоры о целевом обучении, в общей численности студентов, обучающихся по указанным областям знаний	процент

Источник: составлено автором по данным [83].

Таблица Е.2 – Показатели мониторинга образовательной организации по направлению «Научно-исследовательская деятельность»

Наименование показателя	Единица измерения
Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Web of Science Core Collection в расчете на 100 НПП	ед.
Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Scopus в расчете на 100 НПП	ед.
Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в Российском индексе научного цитирования (далее – РИНЦ) в расчете на 100 НПП	ед.
Число публикаций организации, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Web of Science Core Collection, в расчете на 100 НПП	ед.
Число публикаций организации, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Scopus, в расчете на 100 НПП	ед.
Число публикаций организации, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования РИНЦ, в расчете на 100 НПП	ед.
Общий объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее – НИОКР)	тыс.руб.
Удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации	процент
Удельный вес НИОКР, выполненных собственными силами (без привлечения соисполнителей), в общих доходах образовательной организации от НИОКР	процент
Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, государственных фондов поддержки науки) в расчете на одного НПП	тыс.руб.
Количество лицензионных соглашений	ед.
Удельный вес средств, полученных образовательной организацией от использования результатов интеллектуальной деятельности, в общих доходах образовательной организации	процент
Удельный вес численности НПП без ученой степени – до 30 лет, кандидатов наук – до 35 лет, докторов наук – до 40 лет, в общей численности НПП	процент
Удельный вес научно-педагогических работников, защитивших кандидатские и докторские диссертации за отчетный период в общей численности НПП	процент
Количество научных журналов, в том числе электронных, издаваемых образовательной организацией	ед.
Количество полученных грантов за отчетный год в расчете на 100 НПП	ед.

Источник: составлено автором по данным [83].

Таблица Е.3 – Показатели мониторинга образовательной организации по направлению «Международная деятельность»

Наименование показателя	Единица измерения
1	2
Удельный вес численности иностранных студентов (кроме стран Содружества Независимых Государств (далее – СНГ)), обучающихся программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)	процент
Удельный вес численности иностранных студентов из СНГ, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)	процент
Удельный вес численности иностранных студентов, завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)	процент
Удельный вес численности иностранных студентов (кроме стран СНГ), завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, программ специалитета, программ магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)	процент
Удельный вес численности иностранных студентов из стран СНГ, завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, программ специалитета, программ магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)	процент
Удельный вес численности студентов, обучающихся по очной форме обучения по образовательным программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, прошедших обучение за рубежом не менее семестра (триместра), в общей численности студентов, обучающихся по очной форме обучения	процент
Численность студентов иностранных образовательных организаций, прошедших обучение в образовательной организации по образовательным программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, не менее семестра (триместра) в расчете на 100 студентов, обучающихся по очной форме обучения	ед.
Удельный вес численности иностранных граждан из числа НПП в общей численности НПП	процент
Численность зарубежных ведущих профессоров, преподавателей и исследователей, работающих (работавших) в образовательной организации не менее 1 семестра	человек
Удельный вес численности иностранных граждан (кроме стран СНГ) из числа аспирантов (адъюнктов), ординаторов, ассистентов-стажеров образовательной организации в общей численности аспирантов (адъюнктов), ординаторов, ассистентов-стажеров	процент
Удельный вес численности иностранных граждан из стран СНГ из числа аспирантов (адъюнктов), ординаторов, ассистентов-стажеров образовательной организации в общей численности аспирантов (адъюнктов), ординаторов, ассистентов-стажеров	процент

Продолжение таблицы Е.3

1	2
Объем средств, полученных образовательной организацией от выполнения НИОКР от иностранных граждан и иностранных юридических лиц	тыс.руб.
Объем средств от образовательной деятельности, полученных образовательной организацией от иностранных граждан и иностранных юридических лиц	тыс.руб.

Источник: составлено автором по данным [83].

Таблица Е.4 – Показатели мониторинга образовательной организации по направлению «Финансово-экономическая деятельность»

Наименование показателя	Единица измерения
Доходы образовательной организации из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПП	тыс.руб.
Доля доходов из средств от приносящей доход деятельности в доходах по всем видам финансового обеспечения (деятельности) образовательной организации	процент
Отношение средней заработной платы НПП в образовательной организации (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона	процент
Доходы образовательной организации из всех источников в расчете на численность студентов (приведенный контингент)	тыс.руб.

Источник: составлено автором по данным [83].

Таблица Е.5 – Показатели мониторинга образовательной организации по направлению «Инфраструктура»

Наименование показателя	Единица измерения
1	2
Общая площадь учебно-лабораторных помещений в расчете на одного студента (приведенного контингента), в том числе:	м ²
имеющихся на праве собственности	м ²
закрепленных на праве оперативного управления	м ²
предоставленных в безвозмездное пользование	м ²
предоставленных в аренду	м ²
Количество персональных компьютеров в расчете на одного студента (приведенного контингента)	ед.

Продолжение таблицы Е.5

1	2
Удельный вес стоимости машин и оборудования (не старше 5 лет) в общей стоимости машин и оборудования	процент
Количество экземпляров печатных учебных изданий (включая учебники и учебные пособия) из общего количества единиц хранения библиотечного фонда, состоящих на учете, в расчете на одного студента (приведенного контингента)	ед.

Источник: составлено автором по данным [83].

Таблица Е.6 – Показатели мониторинга образовательной организации по направлению «Кадровый состав»

Наименование показателя	Единица измерения
Удельный вес НПП, имеющих ученую степень кандидата наук, в общей численности НПП	процент
Удельный вес НПП имеющих ученую степень доктора наук, в общей численности НПП	процент
Удельный вес НПП, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности НПП образовательной организации (без совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера)	процент
Число НПП, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в расчете на 100 студентов	ед.
Доля штатных работников ППС в общей численности ППС	процент

Источник: составлено автором по данным [83].

Приложение Ж
(информационное)

Целевые показатели эффективности реализации программ развития образовательных организаций высшего образования, получающих базовую часть гранта

P1(c1). Количество публикаций в научных изданиях I и II квартилей, а также научных изданиях, включенных в индексы Arts and Humanities Citation Index (A&HCI) и Book Citation Index - Social Sciences & Humanities (BKCI-SSH), индексируемых в базе данных Web of Science Core Collection, в расчете на одного научно-педагогического работника (далее - НПП);

P2(c1). Количество публикаций, индексируемых в базе данных Scopus и отнесенных к I и II квартилям SNIP, в расчете на одного НПП;

P3(c1). Количество высокоцитируемых публикаций типов "Article" и "Review", индексируемых в базе данных Web of Science Core Collection, за последние пять полных лет, в расчете на одного НПП;

P4(c1). Доля исследователей в возрасте до 39 лет в общей численности исследователей;

P5(c1). Объем средств, поступивших от выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (без учета средств, выделенных в рамках государственного задания), в расчете на одного НПП;

P6(c1). Объем доходов от распоряжения исключительными правами на результаты интеллектуальной деятельности (по лицензионному договору (соглашению), договору об отчуждении исключительного права), в расчете на одного НПП;

P7(c1). Доля обучающихся по программам магистратуры, программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре, программам ординатуры, программам ассистентуры-стажировки в общей численности обучающихся по образовательным программам высшего образования по очной форме обучения;

P8(c1). Доля иностранных граждан и лиц без гражданства, обучающихся по программам магистратуры, программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре, программам ординатуры, программам ассистентуры-стажировки по очной форме обучения.

Источник: составлено автором по данным [39].

Приложение И
(информационное)

**Общие типовые ключевые показатели результативности деятельности и
эффективности учебно-научных департаментов и кафедр**

- 1) Учебно-методическая и учебно-организационная деятельность.
 - 1.1 Средняя оценка студенческой оценки преподавания.
 - 1.2 Успеваемость обучающихся по дисциплинам, закрепленным за кафедрой, сдавших сессию в срок.
 - 1.3 Количество основных профессиональных образовательных программ, по которым кафедра является выпускающей.
 - 1.4 Количество читаемых учебных дисциплин и организуемых практик по очной форме обучения.
 - 1.5 Количество новых (предложенных в текущем периоде) и ранее разработанных программ дополнительного профессионального и дополнительного образования, авторами которых являются научно-педагогические работники кафедры (департамента).
 - 1.6 Количество онлайн-курсов, подготовленных научно-педагогическими работниками кафедры (департамента) в текущем периоде, включенных в рабочие планы основных образовательных программ, программ ДПО и ДО.
 - 1.7 Проведение профессионально-общественной аккредитации образовательных программ, реализуемых на кафедре за отчетный период.
 - 1.8 Прием обучающихся на 1 курс на контрактной основе.
 - 1.9 Набор в аспирантуру на 1 курс.
 - 1.10 Эффективность руководства аспирантами научно-педагогическими работниками кафедры (департамента), определяется как отношение количества защищенных диссертаций в текущем периоде к общему числу аспирантов последнего года обучения, увеличенного на число аспирантов, окончивших аспирантуру год назад.
 - 1.11 Объем финансирования по студенческим проектам, выполняемым под руководством научно-педагогических работников кафедры (департамента), которые реализованы с привлечением внешних заказчиков в текущем периоде.
- 2) Кадровое обеспечение.
 - 2.1 Доля ставок, занятых ППС с учеными степенями и/или званиями, в общем числе занятых ставок на кафедре.

2.2 Количество молодых преподавателей.

2.3 Доля преподавателей, повысивших квалификацию в течение года от общего числа преподавателей на кафедре.

2.4 Доля практиков в общей численности научно-педагогических работников кафедры (департамента), определяется как количество человек-практиков к общей численности работников кафедры (департамента).

3) Научно-исследовательская деятельность.

3.1 Доля научно-педагогических работников кафедры (департамента) (штатные, внешние и внутренние совместители), соответствующих критериям оценки публикационной активности (публикации преподавателей кафедры в рецензируемых журналах за отчетный период; публикации преподавателей кафедры в журналах, входящих в базу данных Web of Science или Scopus, за отчетный период Scopus/ Web of Science).

3.2 Объем доходов от грантов и государственных (муниципальных) контрактов, договоров и соглашений на выполнение исследований и разработок, научно-технических, методических и методологических, научно-методических и научно-методологических, консультативных, аналитических, экспертных и экспертно-аналитических услуг и работ кафедры на 1 ставку НПП за отчетный период.

3.3 Защиты диссертаций работниками кафедры, определяется как численность работников кафедры (департамента), защитивших диссертации в текущем периоде.

3.4 Количество мероприятий, где организатором выступила кафедра (департамент) (круглые столы, открытые дискуссии, вебинары и др. мероприятия с привлечением внешних участников).

3.5 Количество научных работ студентов (проектов в научных конкурсах, конкурсах от работодателей), выполненных под руководством научно-педагогических работников кафедры (департамента).

4) Международная деятельность.

4.1 Дисциплины, читаемые на иностранном языке.

4.2 Количество международных специалистов из зарубежных образовательных и научных учреждений, привлеченных кафедрой в текущем периоде.

5) Медиаактивность/продвижение вуза.

5.1 Количество интервью (публикаций в средствах массовой информации), в которых экспертами выступали научно-педагогические работники кафедры (департамента)

5.2 Количество проведенных мероприятий с абитуриентами.

5.3 Количество ведущихся страниц в социальных сетях и/или на электронных сайтах по направлениям реализуемых учебных программ.

б) Дополнительные показатели.

6.1 Наличие приказа о наложении взыскания на заведующего кафедрой (замечание, выговор) в отчетном периоде.

6.2 Случаи нарушения трудовой и (или) исполнительской дисциплины преподавателями кафедры в отчетном периоде (при наличии приказа о наложении взыскания), акты нарушения расписания исполнения учебных занятий (по неуважительной причине).

Источник: составлено автором по данным [37; 39; 40; 61; 63].

Приложение К
(информационное)

Основные требования к системе оплаты труда согласно Положению об оплате труда работников федеральных государственных бюджетных и автономных учреждений, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, по виду экономической деятельности «Образование»

- 1) Не менее 70 процентов фонда оплаты труда учреждения должно направляться на заработную плату работников.
- 2) Работникам учреждения должны быть установлены различные виды стимулирующих выплат, включая выплаты за интенсивность и высокие результаты работы, выплаты за качество выполнения работ, выплаты за стаж непрерывной работы и выслугу лет, а также премиальные выплаты по итогам работы.
- 3) Размеры и условия осуществления выплат стимулирующего характера должны устанавливаться с учетом разработанных в учреждении формализованных показателей и критериев оценки эффективности труда работников.
- 4) Показатели эффективности деятельности работника формируются на основе показателей эффективности деятельности учреждения, показателей качества и объема оказываемых государственных услуг (выполнения работ) и утверждаются локальным нормативным актом учреждения, определяющим систему оплаты труда, либо коллективным договором. При этом показатели эффективности деятельности работников должны учитывать необходимость выполнения целевых показателей эффективности деятельности учреждения.
- 5) Разработка показателей и критериев эффективности работы осуществляется с учетом принципов: объективности, предсказуемости, адекватности трудовому вкладу работника в результат труда, своевременности и прозрачности.
- 6) Предельная доля расходов на оплату административно-управленческого и вспомогательного персонала в фонде оплаты труда образовательных учреждений не должна превышать 40 процентов.

Источник: составлено автором по данным [41].