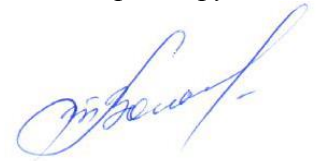


*На правах рукописи*



**ВОЛЬСКАЯ Татьяна Евгеньевна**

**УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОМ РАБОТНИКОВ ВУЗА НА ОСНОВЕ  
СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ И СОЦИАЛЬНО-  
ЭКОНОМИЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление  
народным хозяйством (экономика труда)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва - 2020

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном учреждении «Всероссийский научно-исследовательский институт труда» Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации

**Научный руководитель:** **Вашаломидзе Елена Валерьевна,**  
кандидат экономических наук

**Официальные оппоненты:** **Гуськова Ирина Владимировна,** доктор экономических наук, доцент, Профессор Кафедры университетского менеджмента и инноваций в образовании Института экономики и предпринимательства ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

**Шапиро Сергей Александрович,** кандидат экономических наук, доцент, Профессор Кафедры экономики труда и управления персоналом ОУП ВО «Академия труда и социальных отношений».

**Ведущая организация:** **Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления»**

Защита состоится «20» февраля 2020 г. в 15:00 часов на заседании диссертационного совета Д 224.008.01 в Федеральном государственном бюджетном учреждении «Всероссийский научно-исследовательский институт труда» Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации по адресу: 105064, г. Москва, ул. Земляной вал, д. 34.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России.

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

И.о. Ученого секретаря диссертационного совета  
доктор экономических наук, профессор



О.И. Меньшикова

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Эффективное переоборудование производственной и социальной инфраструктуры страны на инновационный характер невозможно обеспечить без формирования кадрового потенциала высококвалифицированных специалистов, подготавливаемых и выпускаемых высшими учебными заведениями.

Согласно Указу Президента Российской Федерации от 19.07.2018 г. №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» в целях осуществления прорывного научно-технологического и социально-экономического развития, в том числе за счет обеспечения достижения таких важнейших показателей, как: повышение продолжение жизни к 2030 году до 80 лет; устойчивого роста реальных доходов граждан; в два раза снижение уровня бедности; улучшение жилищных условий не менее 5 млн. семей ежегодно; увеличение количества организаций, осуществляющих технологические инновации, до 50% от их общего числа; обеспечения ускорения внедрения цифровых технологий в экономику и социальную сферу; обеспечение вхождения России в число пяти крупнейших экономик мира и др. На достижение поставленных задач в бюджете для реализации 12 наименований национальных проектов<sup>1</sup> до 2024 года государство определило 25,7 трлн. рублей. В число национальных проектов входят, в том числе, «образование» и «наука», без которых невозможно в полном объеме поднять всю совокупность национальных проектов в целом. Об этом свидетельствуют данные по отставанию их выполнения в 2019 году, постольку кадровый потенциал работников, подготавливаемых вузами оказался не в полной мере способным решать такие прорывные глобальные задачи из-за недостаточно высокого уровня качества профессиональной деятельности профессорско-преподавательского состава работников вузов. К основным причинам такого положения относятся: недостаточная государственная поддержка этой категории работников в части проведения эффективной социально-экономической политики в сферах науки и образования, связанных с мотивацией, оплатой и стимулированием труда работников вузов, что вынуждает их брать большие нагрузки, работая на несколько ставок и у разных работодателей; слабые системы рационального отбора и закрепления этой категории персонала; бюрократизированность систем управления вузами; многоступенчатость действующих систем карьерного роста профессорско-преподавательского состава с жесткими и не всегда объективными методами

---

<sup>1</sup> Здравоохранение; Образование; Жилье и городская среда; Экология; Автодороги; Рынок труда; Наука; Цифровая экономика; Культура; Малый бизнес; Сотрудничество и экспорт; Магистральная инфраструктура;

оценок при соответствующих аттестационных периодах; применяемый в вузах зарубежный опыт работы не всегда учитывает отечественные условия; слабо регулируется обеспечение выпускаемых молодых специалистов рабочими местами, вынуждая их работать не по специальности и др.

Системный анализ показывает, что за последние годы кардинально изменились условия, в которых функционирует российская система высшего образования. Появились новые организационные (например, дигитальные /цифровые/ информационно-коммуникационные - ДИКТ) и социально-экономические (в частности, внедрение механизмов рейтингования и оценка деятельности профессорско-преподавательского состава и научно-педагогических работников на основе системы КРІ и пр.) технологии (средства и методы, лежащие в основе того или иного управленческого воздействия), которые существенным образом повлияли на содержание трудовой деятельности работников вуза. Вместе с тем центральными субъектами высшего образования по-прежнему остаются представители профессорско-преподавательского состава (далее - ППС) и научно-педагогические работники (далее - НПР), в отношении которых значительно изменились квалификационные требования, как со стороны государственного регулятора, так и потребителя в целом. Во многом на это повлияли новые технологии, обозначенные выше.

Помимо перечисленных задач практического характера, существует и необходимость теоретического осмысления выбранной темы, в частности, формирования логически выстроенного категориально-понятийного аппарата, проведения расчетов эффективности применения современных технологий в управлении трудом работников вуза.

**Степень разработанности проблемы.** На уровне концептуальных разработок тематики по экономике труда исследовалась в работах, как зарубежных (Г.С.Беккера, С.Бира, Э.Брукинга, Ф.Герцберга, П.Друкера, Д.Мак-Грегора, У.Петти, Д.Рикардо, А.Смита, Т.Стюарта, Ф.У.Тейлора, Э.Тоффлера, А.Файоля, Г.Форда и др.), так и отечественных (М.И.Бухалкова, А.К.Гастева, Б.М.Генкина, В.Р. Веснина, Н.А.Волгина, О.В.Забелиной, Е.Д.Катульского, А.Я.Кибанова, Ю.П.Кокина, И.Н.Краковской, А.П.Мазина, Д.В.Некипеловой, А.В.Майоровой, Е.А.Матвеевой, О.И.Меньшиковой, В.А.Москвина, В.Д.Ракоти, А.Л.Сафонова, П.Э.Шлендера, А.И.Щербакова, Р.А.Яковлева и др.) авторов. Данные работы носят теоретико-методологический характер и содержат определение, экономическое содержание и организационные основы экономики труда, раскрывают принципы управления им, а также специфику

социально-трудовых отношений, возникающих в связи с трудовой деятельностью.

Теоретический анализ процессов управления трудом представлен в работах Р.И.Акмаевой, Е.Г.Антосенкова, М.Армстронга, Л.С.Бабыниной, Т.Ю.Базарова, В.Р.Веснина, Н.Ш.Епифановой, Б.Л.Еремина, С.Н.Ереминой, П.А.Михненко, П.Е.Морозова, Ю.Г.Одегова, М.Р.Плотницкой, М.М.Романовой, М.В.Симоновой, С.И.Сотниковой, О.А.Шевченко и др.

Непосредственно анализу деятельности высшего учебного заведения и аспектам управления им посвящены труды В.А.Астафьева, В.И.Бережного, Ю.В.Васильевой, К.Б.Егорова, С.Ю.Кашкина, А.А.Майорова, М.А.Поткиной, С.Д.Резника, Г.Г.Суспицыной, В.М.Филиппова, С.С.Худяковой и др.

Новые организационные технологии, в том числе информационно-коммуникационные технологии, в деятельности вуза были объектом изучения в работах Т.А.Винтова, О.А.Делигировой, П.Е.Коваля, П.А.Музычкина, А.М.Павлова, А.И.Ракитова, Ю.Д.Романовой, О.О.Савельевой и др.; социально-экономические технологии, включая их применение в высшем учебном заведении, исследовались: М.А.Бурчаковой, Е.А.Друговой, Н.И.Нужиной, П.В.Коряковцевой (технологии международного рекрутинга персонала); М.В.Гершем, В.А.Житковой, Е.В.Мялкиной, Е.П.Седых (технология КРП); В.Д.Дорофеевым, Ю.Ю.Частухиной (технология проектного управления); Л.А.Егошиной, Д.А.Еловенко, О.И.Митрофановой, Т.Г.Озерниковой (внедрение профессиональных стандартов); Р.С.Капланом, Д.П.Нортоном (технологии определения эффективности трудовой деятельности); Н.Н.Квелидзе-Кузнецовой, В.В.Лаптевым, С.А.Морозовой (технология рейтингования в вузах); С.В.Янкевичем (эффективный контракт) и др.

Вместе с тем проблема совершенствования управления трудом работников вуза на базе современных технологий еще не была предметом комплексного изучения, что и предопределило тему диссертационного исследования.

**Цель исследования** заключается в разработке эффективной модели системы управления трудом работников вуза, основанной на передовых организационных и социально-экономических технологиях и ориентированной на решение задач развития российского высшего образования в условиях перехода к обществу знаний.

Достижение поставленной цели исследования определило постановку и решение следующих **задач**:

- исследовать существующие теоретико-методологические подходы

управления трудом, а также обосновать концепцию формирования новой (дигитальной) парадигмы, адекватной целям построения общества знаний;

- определить эффективность применения цифровых информационно-коммуникационных технологий (ДИКТ) в управлении трудом работников вуза;

- обосновать результативность внедрения технологии проектного управления трудом работников вуза;

- разработать механизмы оценки и стимулирования труда работников вуза на основе технологий КРІ и рейтингования;

- обосновать возможности применения профессиональных стандартов в целях повышения эффективности управления трудом работников вуза;

- разработать рекомендации по совершенствованию управления трудом работников вуза на базе современных технологий.

**Объект исследования** - системы управления трудом работников высших учебных заведений.

**Предмет исследования** - экономико-организационные и социально-трудовые отношения, возникающие в процессах управления трудом работников вузов при применении современных технологий.

**Теоретическую и методологическую основу исследования** составили базисные положения экономической теории, экономики труда, теории управления, а также концептуальные разработки зарубежных и отечественных исследователей, в которых раскрываются содержание и особенности ряда современных организационных (в первую очередь, ДИКТ) и социально-экономических технологий.

В процессе написания работы был учтен целый ряд международных (в частности, ООН, Международной Организации Труда /МОТ/, ОЭСР, ЕС, СНГ), а также российских (федеральных, субъектов Российской Федерации, ведомственных, локальных) нормативных правовых и нормативных актов, касающихся регулирования социально-трудовых отношений в сфере высшего образования.

В качестве *методологической основы* исследования выступили философские и общенаучные (диалектический, системный, информационный, структурно-функциональный и др.), а также частно-научные методы экономической теории и экономики труда (методы нормирования труда, факторного и корреляционного анализов, экономико-математические методы и др.).

**Эмпирическая база исследования** включает статистические данные, представленные на официальных сайтах Министерства труда и социальной

защиты Российской Федерации, Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральной службы государственной статистики (Росстат); материалы Web-сайтов ряда зарубежных и российских вузов; результаты опросов по теме исследования сотрудников ФГАОУ ВО «Московский физико-технический институт (государственный университет)» (МФТИ), проведенные лично автором.

**Научная новизна результатов исследования** состоит в теоретическом обосновании эффективности и результативности новой модели управления трудом работников вуза на основе применения современных организационных и социально-экономических технологий, а также в предложениях по ее внедрению в практику вузов.

**Основные научные результаты** диссертации, полученные лично автором и выносимые на защиту, состоят в следующем:

1. На основе существующих теоретико-методологических парадигм обосновано, что управление трудом работников вуза может быть раскрыто с процессуальной стороны как особый вид управленческой деятельности, в содержательном аспекте - как системное воздействие на все составляющие процесса труда; аргументировано, что в условиях перехода к обществу знаний, высшей ценностью и ресурсом которого становится «знание» как таковое, возникает необходимость формирования новой (дигитальной) теоретико-методологической парадигмы управления трудом работников; применительно к вузу это означает создание новой модели системы управления трудом, ориентированной на: особую роль работника интеллектуального труда как источника интеллектуального капитала вуза; управление трудом как управление знаниями; включенность в объекты управления трудом работников социотехнических (антропотехнических) систем; дигитализацию процессов управления трудом работников; обогащение содержания труда; развитие и широкое применение творческих способностей работников; внедрение инновационных режимов труда; использование сетевых принципов управления трудом.

2. Доказано, что введение единого информационного пространства вуза и внедрение ДИКТ позволяют увеличить эффективность управления трудом работников вуза, в связи с чем рассчитана организационная эффективность от внедрения данных технологий путем хронометража временных затрат на выполнение ряда работ сотрудниками вуза; выделены риски введения ДИКТ в управление трудом работников вуза, среди которых особенно отмечен риск сокращения численности работников вуза или перевод данных работников на

неполную ставку.

3. На основе анализа реализации Проекта «5-100»<sup>2</sup>, включающего ряд российских вузов, доказано, что применение проектных технологий в управлении трудом работников вуза позволяет повысить его результативность за счет: точного определения приоритетных направлений развития вуза и концентрации его ресурсов, включая трудовые ресурсы; постоянного поддержания и совершенствования квалификационного уровня работников вуза; формирования сетевой структуры управления трудом с опорой на большую самостоятельность структурных подразделений вуза; целевого выделения финансовых средств для реализации Проекта; стимулирования коллективной работы на единый результат; акцентирования внимания на творческом и эффективном решении уникальных задач.

4. Разработаны и обоснованы механизмы оценки и стимулирования труда работников вуза на основе технологий KPI, рейтингования, а также использования информационно-аналитических систем вуза; раскрыты преимущества каждой из указанных технологий в создании эффективной системы стимулирования труда в вузе, показано их различие, определены недостатки и трудности внедрения, связанные, в том числе со сложностью количественной оценки результатов творческого труда работников вуза.

5. Обоснована возможность внедрения в вузах профессиональных стандартов, способствующих повышению эффективности управления трудом работников и комплекс мер, касающихся: создания модели профессиональной деятельности работника на основе перечня выполняемых им трудовых функций и соответствующих квалификационных и иных требований; разработки методики и проведения в соответствии с ней оценки квалификаций работников вуза; реализации программ повышения квалификации для работников в соответствии с требованиями профстандарта; создания системы стимулирования труда работников вуза с учетом уровня имеющихся квалификаций, компетентностной модели, а также индивидуальных траекторий развития; обосновано, что предложенные меры способствуют повышению эффективности управления трудом работников вуза.

6. Обоснованы в рамках цифровой парадигмы механизмы модели управления трудом работников вуза, соотнесенная с задачами высшего образования в современных условиях и построенная на основе инновационных

---

<sup>2</sup> Распоряжение Правительства России от 29.10.2012 №2006-р «Об утверждении плана мероприятий по развитию ведущих университетов, предусматривающих повышение их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров» //Собрание законодательства Российской Федерации. 05.11.2012. №45. Ст.6288; Консультант Плюс. 30.04.2019.



управленческих технологий, включающая: проектное управление трудом; внедрение ДИКТ во все процессы управления трудом; применение международного рекрутинга в подборе и отборе основного персонала вуза; использование технологий КРІ и рейтингования в оценке и стимулировании труда работников вуза; применение профстандартов в управлении трудом в вузе; предложены рекомендации по дальнейшему совершенствованию данной модели, касающиеся оформления трудовых отношений с работниками вуза; организации и оплаты их труда; усилению мер социальной защиты. На примере модели траектории карьерного роста представителей ППС аргументирована необходимость внедрения повременно-индивидуальной формы оплаты труда основного персонала вуза.

**Теоретическая значимость** работы состоит в том, что ее выводы способствуют развитию концептуальных основ экономики труда, касающиеся управления трудом работников вуза (уточняют и развивают категориально-понятийный аппарат, выявляют особенности управления трудом работников вуза в условиях становления общества знаний, отраженных в формирующейся дигитальной парадигме управления трудом). В работе проведен анализ эффективности применения ДИКТ в управлении трудом работников вуза, обоснована результативность применения проектного управления, технологий КРІ и рейтингования в оценке и стимулировании труда работников вуза, показаны эффективность и одновременно проблемы в управлении трудом работников вуза при внедрении профстандартов, предложена повременно-индивидуальная форма оплаты труда представителей ППС в связи с траекторией их карьерного роста.

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что разработанные лично автором и выносимые на защиту методики, связанные с проектным управлением, внедрением международного рекрутинга, профстандартов, новых технологий оценки и стимулирования труда работников вузов, направлены на совершенствование управления трудом работников и могут быть использованы в вузах, что уже нашло применение в ряде из них.

Результаты проведенного исследования были использованы при разработке ряда нормативных актов, принятии управленческих решений в МФТИ, чтении курсов лекций (в частности, в АНО «Институт деловой карьеры») по экономической теории, экономике труда, теории управления, теории организаций для студентов и аспирантов экономических специальностей.

**Соответствие диссертации паспорту научной специальности.**

Диссертация соответствует паспорту научной специальности 08.00.05 - экономика и управление народным хозяйством (экономика труда), а именно: 5.6 (стимулирование и оплата труда работников; организация заработной платы и обеспечение ее взаимосвязи с квалификацией персонала и результативностью производства); 5.7 (проблемы качества рабочей силы, подготовки, формирования профессиональных компетенций, переподготовки и повышения квалификации кадров; формирование конкурентоспособности работников; мобильность кадров); 5.9 (производительность и эффективность труда, эволюция критериев, методы измерения, факторы и резервы повышения, программы управления производительностью).

**Апробация и реализация результатов исследования.** Основные положения и выводы диссертационного исследования излагались автором на научно-практических, в том числе на международных, конференциях: 46-й Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы науки» (Москва, 10 декабря 2018 года); 50-й Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы науки» (Москва, 10 апреля 2019 года).

Результаты диссертационного исследования были апробированы в деятельности Управления по работе с персоналом МФТИ, а также в ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», ФГАОУ «Тюменский государственный университет».

**Публикации.** По теме диссертационного исследования опубликованы 9 научных работ, общим объемом 9,9 п.л., в том числе 5 статей в научных журналах, рекомендованных ВАК Минобрнауки России.

**Структура и объем диссертации.** Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников из 187 наименований и 18 приложений. Работа изложена на 174 страницах основного текста и содержит 25 таблиц и 29 схем.

## **Введение**

### **Глава 1 Теоретико-методологические основы управления трудом работников вуза**

**1.1** Основные теоретико-методологические парадигмы управления трудом работников

**1.2** Содержание и специфика труда работников вуза

**1.3** Понятие, структура, технологии управления трудом работников высшего учебного заведения: зарубежный и отечественный опыт

### **Глава 2 Современные организационные технологии в системе управления**

## **трудом работников вуза**

**2.1** Цифровые информационно-коммуникационные технологии в управлении трудом работников вуза: на примере опыта МФТИ

**2.2** Технология проектного управления трудом работников вуза: организационные и социально-экономические механизмы

**2.3** Технология международного рекрутинга в управлении трудом работников вуза

## **Глава 3 Совершенствование механизмов оценки и стимулирования труда работников вуза на основе современных социально-экономических технологий**

**3.1** Использование технологий КРІ и рейтингования в оценке и стимулировании труда работников вуза

**3.2** Применение профессиональных стандартов как фактора повышения эффективности управления трудом работников вуза

**3.3** Предложения по совершенствованию управления трудом работников вуза на основе современных технологий

## **Заключение**

## **Литература**

## **Приложения**

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

*1. Обоснована необходимость формирования новой теоретико-методологической парадигмы управления трудом работников вуза, адекватной целям построения общества знаний, а также современным задачам совершенствования российского высшего образования, в связи с чем уточнен и развит соответствующий категориально-понятийный аппарат, раскрыты цели и система данного управления в изменившихся условиях*

По мере развития теории и практики управления трудом было сформулировано несколько теоретико-методологических парадигм, базировавшихся на разных моделях человека в процессе труда: экономико-технологическая, социально-психологическая, гуманистическая и др. Изменившиеся условия потребовали разработки новой парадигмы управления трудом работников, адекватной формирующемуся обществу знаний - дигитальной (цифровой) парадигмы. Отдельные черты этой парадигмы просматриваются уже сегодня (подход к работникам в ракурсе формирования и умножения интеллектуального капитала организации, основу которого

составляют их знания, профессиональные умения и навыки; управление трудом как управление знаниями, в том числе и поддержание последних в постоянно актуализированном состоянии через разные формы непрерывного образования и самообразования работников; включенность в процессы управления трудом работников социотехнических (антропотехнических) систем; целевая направленность управления трудом на обогащение содержания труда, развитие и широкое применение творческих способностей работников; использование инновационных режимов труда, реализация права работников на распоряжение рабочим временем; применение алгоритмического управления в целях обеспечения достойного труда работников; использование сетевых принципов в управлении трудом работников и др.). Вместе с тем дигитализация в управлении трудом работников помимо положительных имеет и негативные стороны. В частности, каждое движение работника может потенциально наблюдаться, изучаться и контролироваться с помощью ДИКТ, что чревато появлением так называемого цифрового тейлоризма.

Применение тех или иных теоретико-методологических парадигм управления трудом работников вуза имеет свои особенности, обусловленные спецификой его целевого назначения - обучение контингента учащихся по программам высшего профессионального образования и осуществление научной деятельности. Несмотря на неоднородность содержания труда работников вуза, что выражается в выделении его основного и вспомогательного персонала, для основного персонала содержанием труда является интеллектуальный, творческий труд, предполагающий не только наличие соответствующего образования, высокого уровня качества знаний, способности к творчеству, но и обладание определенными личностными качествами. Так как оценивается интеллектуальный труд, то возникает проблема разработки его измеримых и адекватных показателей и, соответственно, вознаграждения по результатам труда. Внедрение эффективного контракта показало сложность этого измерения.

Переход к новой парадигме управления трудом работников потребовал уточнения и дальнейшего развития категориально-понятийного аппарата. Управление трудом работников вуза базируется на более широком понятии «управление трудом», под которым мыслится разновидность социального управления и в этом ракурсе раскрывается как управляющее воздействие на работника (персонал, коллектив). Поэтому понятия «управление трудом», «управление организацией» и «управление персоналом» - в определенных ракурсах совпадающие понятия, так как в основе их содержания лежит

управление сознательной, целенаправленной деятельностью работника. Вместе с тем перечисленные понятия нельзя считать тождественными. Управление трудом с процессуальной стороны - это вид управленческой деятельности, направленный, как на формирование и развитие способностей человека к труду, так и на обеспечение результативного и эффективного приложения умственных и физических усилий работников в их совместной трудовой деятельности для достижения общественно полезных целей, целей самореализации и самоутверждения самих работников в условиях нормального функционирования всех структурных элементов труда. В содержательном плане управление трудом - это воздействие на все составляющие труда (рабочую силу, средства производства) с целью их эффективного соединения и координации, установления оптимальных пропорций для достижения запланированных целей, получения необходимых производственных результатов. Управление трудом - это управление и социально-трудовыми отношениями, возникающими до и в процессе труда.

Управление трудом работников вуза может трактоваться в широком значении, а именно как управление трудовыми ресурсами сферы высшего образования. Задача такого управления - обозначить и обеспечить общие условия реализации образовательной деятельности, типологизировать и стандартизировать ее выполнение, привлечь в эту сферу наиболее профессионально подготовленные и мотивированные кадры. Управление трудом работников вуза может быть представлено и в узком понимании, а именно в рамках конкретной образовательной организации. Такое управление реализуется субъектами, наделенными необходимыми для этого полномочиями внутри данной организации, что находит закрепление в организационной структуре управления вуза.

С содержательной стороны управление трудом работников вуза имеет свою специфику - это система, включающая целый ряд подсистем (*схема 1*).

Современные задачи, которые поставлены перед российскими вузами, подводят к необходимости внедрения дигитальной парадигмы управления трудом их работников, адекватной формирующемуся обществу знаний. В этих условиях особую значимость приобретает работник нового типа, обладающий креативным мышлением, стремлением к непрерывному обучению и саморазвитию. Требуются не только новые технологии управления трудом таких работников, но и принципы управления, адекватные творческому труду, что и раскрывает дигитальная парадигма управления трудом.



*Схема 1*

**Управление трудом работников вуза (содержательный аспект)**

*2. Определена эффективность применения цифровых информационно-коммуникационных технологий в управлении трудом работников вуза, а также выделены риски при внедрении ДИКТ в данное управление*

Дигитальная парадигма управления трудом работников вуза предполагает формирование системы управления, интегрированной в общее информационно-технологическое пространство вуза (ИТП) и функционирующей на основе активного использования цифровых (дигитальных) информационно-коммуникационных технологий (ДИКТ). Возможная архитектура единого ИТП (на примере МФТИ) отражена на *схеме 2*.



**Схема 2**

**Информационно-технологическое пространство взаимосвязи вуза (на примере МФТИ)**

Влияние ДИКТ можно рассматривать как влияние на все составляющие системы управления трудом работников вуза, охватывающее полностью уровни данного управления (стратегический, тактический, операционный), а с точки зрения функций - все процессы, связанные с планированием, организацией, нормированием труда и пр. В содержательном плане ДИКТ включают программное обеспечение и технологии, способные автоматизировать ряд функций и процессов управления трудом работников вуза. При этом само данное управление может быть рассмотрено как информационный процесс, включающий получение, передачу, обработку, хранение и использование информации.

Эффективность внедрения ДИКТ в процессы управления трудом работников вуза может быть рассчитана по разным показателям. В *таблице 1* приведен пример расчета трудоемкости работ, выполняемых в течение 2018 года сотрудниками Управления по работе с персоналом МФТИ, согласно рекомендованным нормативам (нормативы оперативного времени в человеко-часах), до и после внедрения ДИКТ.

**Таблица 1**

**Пример расчета трудоемкости работ, выполняемых в течение 2018 года сотрудниками Управления по работе с персоналом**

№ п/п работ	Вид выполняемых операций	Единица измерения объема работ	Норматив времени на единицу измерения, чел.-ч /после	Нормы времени на выполнение конкретного нормируемого вида работы, чел.-ч /после	Объем работ за год, ед.	Трудоемкость нормируемых работ, чел.-ч
-------------	--------------------------	--------------------------------	--	---	-------------------------	--

			внедрения ДИКТ	внедрения ДИКТ		
1.	Оформление документов при приеме на работу сотрудников	Один сотрудник	0,46/0,44	0,50/0,47	4133	1943
2.	Оформление документов при увольнении сотрудника	То же	0,39/0,37	0,42/0,40	4407	17626
3.	Составление отчета о численности сотрудников по полу и возрасту, по образованию	Один отчет	50,02/45,0	54,02/48,6	1	48,6

Проведенный анализ показал, что применение ДИКТ позволяет сократить временные затраты сотрудников Управления на выполнение обозначенных в *таблице 1* работ пп.1 и 2 - примерно на 6%, а работ, обозначенных в п.3, - на 10%. Эффективность внедрения ДИКТ в управление трудом работников вуза складывается как результат: 1) сокращения трудозатрат на рутинные операции (в частности, за счет экономии усилий на создание новых документов: ведение хронометража рабочего времени за неделю показало, что на создание новых документов в Управлении по работе с персоналом в МФТИ приходится примерно 40% рабочего времени, а коэффициент повторного использования составляет 28%, т.е. общая экономия временных затрат составляет 11,2%); 2) сокращения временных затрат на поиск необходимой информации: сокращение временных затрат в данном случае составляет 15-20%; 3) автоматизации основных управленческих процессов (за счет ИТП экономия времени на согласование документов составляет 20-35%). Если суммировать приведенные выше показатели, то благодаря ДИКТ экономия временных затрат в управлении трудом работников вуза составляет от 46,2% до 66,2%.

Эффективность от внедрения ДИКТ связана и с иными аспектами организации труда в вузе, в частности, с повышением оперативности согласованна в трудовой деятельности различных подразделений вуза. За счет внедрения корпоративного аккаунта удастся оптимизировать согласованность работы отдельных подразделений вуза и всей организации в целом, а используя аналитическую информацию - повысить качество принимаемых управленческих решений (*схема 3*):





Схема 3

### Использование ДИКТ в управлении трудом работников вуза

Вместе с тем применение ДИКТ создает и определенные риски: внедрение онлайн-курсов, а впоследствии замена традиционных лекций такими курсами неизбежно приведет к сокращению численности ППС или переводу данных работников на неполную ставку; высокий уровень затратности на приобретение и обслуживание привлекаемых ДИКТ; несанкционированный доступ к базе данных вуза и возможная утечка информации и др.

### 3. Обосновано влияние использования проектной технологии в управлении трудом работников вуза на повышение результативности данного управления

Проектное управление трудом работников входит в систему стратегического планирования деятельности вуза. В настоящее время такое управление используется в целом ряде вузов, охваченных Проектом «5-100», основная цель которого - вывести не менее пяти участников Проекта в 100 лучших вузов мира по данным авторитетных мировых рейтингов. В числе участников Проекта и МФТИ. На примере данного вуза видно, что реализация

Проекта потребовала изменения финансово-экономической стратегии МФТИ, в частности, внедрения новой системы управления экономической деятельностью, позволяющей повысить эффективность расходования средств за счет увеличения финансовой самостоятельности стратегических академических единиц Проекта - Физтех-школ, а это, в свою очередь, оптимизировало (благодаря точной оценке) расходы вуза в целом. Кроме того, возросла доля финансовых поступлений от доходов образовательной деятельности: 25,6% (2013 г.) - 32,0% (2018 г.), а также научной деятельности: 23,2% (2013 г.) - 32,0% (2018 г.). За 5 лет (2013-2018 гг.) доходы от образовательной деятельности выросли в 1,6 раза, научной деятельности - в 1,8 раза.

Проект «5-100» потребовал и создания новой модели управления кадрами, в которой заложено приоритетное развитие следующих направлений: а) обновление руководящего состава вуза за счет привлечения специалистов, имеющих опыт работы в ведущих зарубежных и российских университетах и научных организациях, высокотехнологичных компаниях; формирование кадрового резерва руководящего состава вуза; б) привлечение в вуз молодых НПР, имеющих опыт работы в научно-исследовательской и образовательной сферах в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях; в) реализация программ международной и внутрироссийской академической мобильности НПР; г) внедрение новых образовательных программ совместно с ведущими иностранными и российскими университетами и научными организациями и др. Среди механизмов рекрутинга ППС и НПР (в том числе международного рекрутинга) в кадровой политике выделены: создание новых научных и прикладных лабораторий и привлечение в качестве заведующих лабораториями ученых с мировым именем; формирование образовательных программ, возглавляемых учеными, имеющими высокий мировой рейтинг; создание позиций PostDoc, финансируемых из средств МФТИ на грантовой основе; развитие программ привлечения высоко рейтинговых научных сотрудников для работы с Физтех-школами в качестве руководителей (соруководителей) научной группой студентов, аспирантов и PostDoc в рамках одной научной тематики; разработка программ по привлечению специалистов, ранее занимавших руководящие должности в российских и зарубежных университетах, научных организациях и высокотехнологичных компаниях; формирование и обучение собственного кадрового управленческого резерва. Применение проектных технологий в управлении трудом работников вуза дает возможность определения приоритетных направлений его развития и

концентрации ресурсов для их реализации. К проекту подключаются все структуры вуза, но при этом выделяются стратегические единицы (например, Физтех-школы, как в МФТИ), от которых зависят базовые результаты по осуществлению проекта. Особенности управления трудом работников при применении проектных технологий в вузе (на примере МФТИ) представлены в *таблице 2*:

**Таблица 2**

**Особенности управления трудом работников вуза при применении проектных технологий (на примере МФТИ при реализации Проекта «5-100»)**

Особенности условий реализации	Специфические черты управления трудом работников вуза
Специфика, связанная с особенностями реализации проекта в вузе	Подход к работнику как к творческой единице, обладающей необходимыми компетенциями и качествами; командный характер труда; труд на единый результат; подбор персонала (его качественная и количественная оценка) в соответствии с целями и этапами реализации проекта; возможность оценивать трудовой вклад каждого работника в достижение результатов проекта
Ограниченность во времени	Временные рамки для осуществления проекта ограничены; необходимость совмещения во времени научной и образовательной видов работ; ограниченность во времени создания материально-технической базы
Ограниченность финансовых и иных ресурсов	Ограниченность внешних источников финансирования и компенсация этого развитием внутренних источников финансирования; эффективное распределение имеющихся кадров и привлечение высокопрофессиональных кадров извне
Особенности критериев и результатов реализации	Поэтапное достижение поставленных целей, связанных с повышением международного и российского рейтингов вузов

Результативность проектного управления трудом работников в МФТИ показана в *таблице 3*. По показателям 1-8 результативность за 2018 год составила 95%, что свидетельствует, с одной стороны, в основном об успешности реализации Проекта, а с другой стороны, указывает на резервы повышения эффективности управления трудом работников вуза.

**Таблица 3**

**Результативность проектного управления трудом работников вуза (на примере реализации Проекта «5-100» в МФТИ)**

№ п/п	Показатели	Ответственное подразделение	План по Проекту 2019 г	Достижения		
				2014 г.	2016 г.	2018 г. факт/план
1	Численность работников, привлеченных на руководящие должности вуза, имеющих опыт работы в ведущих российских и иностранных вузах и/или в ведущих российских и иностранных научных организациях, чел.	Кадровые службы	14	10	12	12/12
2	Численность работников,	Кадровые	25	10	20	16/20

	включенных в кадровый резерв на замещение руководящих должностей вуза, чел.	службы				
3	Количество реализуемых вузом программ академической мобильности для НПР вуза и НПР сторонних организаций, ед.	Центр международного сотрудничества	6	4	5	5
4	Количество образовательных программ высшего образования и дополнительных профессиональных программ, разработанных и реализуемых в партнерстве с ведущими российскими и иностранными вузами и/или ведущими российскими и иностранными научными организациями, ед.	Учебное управление	44	21	44	36
5	Доля иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ), %	Учебное управление	14,0	11,5	12,7	12,3/13,5
6	Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в общей численности научно-педагогических работников, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов, %	Учебное управление Руководители Физтех. школ	6,5	4,4	5,3	5,7/6,0
7	Количество статей в базах данных Web of Science и Scopus с исключением дублирования на одного научно-педагогического работника, ед.	Руководители Физтех. школ ППС, НПР	6,2		4,62	5,1/5,4
8	Доля внебюджетного финансирования в общем объеме доходов вуза, %	Руководители Физтех. школ Руководство вуза	49	35	39,2	45/45
9	Международные рейтинги	МФТИ вошел в топ-50 рейтинга Times Higher Education (THE) по физике и в топ-250 по наукам о жизни МФТИ вошел в топ-300 общего рейтинга THE и занял второе место среди российских университетов МФТИ - в сотне самых престижных университетов мира в рейтинге по оценке репутации THE МФТИ занял первое место в рейтинге Superjob по уровню зарплат выпускников, работающих в сфере IT				

Недостатками проектного управления трудом работников вуза (на основе

анализа Проекта «5-100») являются: 1) отсутствие показателей динамики роста доходов работников, участвующих в реализации Программы; 2) отсутствие полноценной системы стимулирования труда работников вуза в связи с реализацией Проекта; 3) перекося в стратегических целях Проекта в сторону научной работы, отсутствие целевых показателей по развитию образовательных программ; 4) неопределенность в возможности сохранения мест в рейтингах вуза после прекращения его масштабного финансирования со стороны государства; 5) отсутствие четкой позиции по вопросу широкого применения международного рекрутинга в системе подбора и расстановки кадров в вузе; 6) превращение достижения высоких мест в рейтинге вузов в самоцель, что негативно влияет на реализацию иных целей вуза.

#### *4. Разработаны механизмы оценки и стимулирования труда работников вуза на основе технологий КРІ и рейтингования*

В настоящее время в вузах ведется поиск оптимальных методов оценки и стимулирования труда работников. Такие методы (механизмы) могут быть созданы на основе технологий КРІ и рейтингования.

Общая структура КРІ включает следующие основные блоки: 1) целевой блок, раскрывающий цели организации; 2) блок ключевых показателей, характеризующих средства достижения целей; 3) блок достигнутых результатов и эффективности; 4) стимулирующий блок, связывающий системы показателей достигнутых результатов и эффективности с материальным и иным вознаграждениями работников.

Механизмы оценки и стимулирования труда в вузе на основе технологии КРІ раскрыт применительно к сотрудникам Управления по работе с персоналом, исходя из основных и дополнительных целевых показателей, сформулированных в МФТИ. Расчет КРІ по показателю «Формирование кадрового резерва руководящего состава МФТИ» представлен в *таблице 4*.

**Таблица 4**  
**Расчет КРІ по позиции «Формирование кадрового резерва руководящего состава МФТИ»**

№ п/п	Ключевые показатели	Веса (W), значимость показателя	База, минимальное значение показателя	Норма (плановый уровень), %	Цель, %	Факт	Индекс КРІ (I), уровень результата по отношению к норме
1	Анализ потребности в резерве кадров	0,11	0	80	100	80	100,0
2	Выявление работников, имеющих потенциал для	0,20	0	80	100	50	62,5

	занятия руководящих должностей, квалификационный отбор						
3	Оформление и утверждение списков резерва кадров	0,11	0	80	100	90	112,5
4	Целевая подготовка работников, включенных в списки кадрового резерва для замещения руководящей должности	0,20	0	80	100	80	100,0
5	Обеспечение планового замещения должности и утверждение в ней нового работника	0,16	0	80	100	80	100,0
6	Систематическое (не реже одного раза в год) обновление списков кадрового резерва с целью его пополнения	0,11	0	80	100	70	87,5
7	Корректировка списков кадрового резерва по результатам анализа эффективности подготовки работников, состоящих в кадровом резерве	0,11	0	80	100	80	100,0

*Индекс KPI* показывает уровень результата по отношению к норме ([факт/норма] x 100%):

$$KPI = \sum_{i=1}^n I_i \times W_n$$

Коэффициент результативности, рассчитанный по данным *таблицы 4*, равен 92,5%. Введение модели KPI позволяет оценивать результативность и эффективность труда не только конкретных работников, но и совместную трудовую деятельность работников подразделений вуза, например, кафедр.

В системе оценки и стимулирования труда используется и рейтингование персонала. В *таблице 5* представлены примерные показатели трудовой деятельности ППС для расчета их рейтинга (за основу брались показатели, применяемые в МГУ им. М.В.Ломоносова)

**Таблица 5**  
**Показатели трудовой деятельности ППС для расчета рейтинга**

№ п/п	Вид трудовой деятельнос	Оцениваемые результаты	Баллы
-------	-------------------------	------------------------	-------

	ти		
1.	Образовательная	Преподавание учебных курсов: Лекции Семинары/практические занятия Консультации в рамках учебного плана Проверка, консультация и прием контрольных, расчетно-графических работ, расчетных заданий, домашних заданий Консультирование и рецензирование рефератов Педагогическая /производственная практика Зачеты Экзамены Рецензирование реферата для поступления в аспирантуру и материалов диссертационного исследования докторантов Прием вступительных экзаменов в аспирантуру Прием кандидатских экзаменов	Число академических часов, учет количества студентов/аспирантов
		Написание и издание учебников, учебно-методических пособий	480 240
		Руководство дипломными, курсовыми работами	Число академических часов
2.	Научная	Статьи в научных журналах: высокорейтинговых журналах (Скопус и др. 1-2 квартилей); журналах из списка ВАК; прочих журналах	360  120 60
		Статьи в научных сборниках	50
		Написание и издание монографии, глав монографии; рецензирование: научных работ, научных статей	480 90
		Патенты, свидетельства о регистрации прав на продукты интеллектуальной деятельности	В зависимости от ф-та
		Доклады на конференциях: Международных; Российских	60 30
		Тезисы докладов	15
		Руководство и участие в НИР	В зависимости от ф-та
		Руководство диссертациями	50
		Защищенные диссертации кандидатская докторская	700 1400
		3.	Личные достижения /признание в профессиональном сообществе
Членство в научных сообществах	В зависимости от ф-та		
Членство в редколлегиях научных журналов	60		
Членство в редколлегиях научных сборников	25		
Членство в программных комитетах конференций	50		
Членство в диссертационных советах	60		
Членство в экспертных советах	В зависимости от ф-та		
Оппонирование: кандидатских (докторских) диссертационных работ	В зависимости от ф-та		
Выступления в СМИ	25		
Привлечение инвестиций	В зависимости от ф-та		
Стажировки и повышение квалификации	В зависимости от ф-та		

И модель рейтингования, построенная с использованием балльной системы, и модель КРІ делают оценку труда в вузе более объективной, открытой, связанной с системой стимулирования труда. Вместе с тем

анализируемые модели не лишены недостатков. Нередко их используют в вузах в целях перераспределения финансовых средств для расчета и распределения стимулирующих выплат ППС и НПП в рамках выделенной денежной суммы. Но тесной привязки заработанных средств этими сотрудниками и размером их стимулирующих выплат данные модели не устанавливают. При внедрении этих моделей не всегда учитываются особенности факультетов, научных подразделений (предметных областей). Однако главный недостаток данных моделей - ориентация только на количественные показатели.

*5. Обоснован комплекс мер по повышению эффективности управления трудом работников вуза на основе внедрения профстандартов. Доказано, что внедрение в практику управления трудом работников вуза обеспечивает повышение эффективности их профессиональной деятельности.*

Внедрение профстандартов в вузе предполагается обязательным для целого ряда профессий, в частности, для ППС («Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования»). Внедрение данного профстандарта способствует повышению эффективности управления трудом ППС, так как: четко описывает квалификационные требования, предъявляемые к данным работникам, в частности, уровню их образования, опыту практической работы, а также особые условия допуска к работе, что, в конечном итоге, ведет к росту качества обучения студентов и наращиванию конкурентоспособности вуза на отечественном и международном рынках образовательных услуг; раскрывает трудовые функции и совокупность трудовых действий; фиксирует необходимые знания и умения, что повышает эффективность кадровой политики; закрепляет необходимость прохождения обучения по дополнительным профессиональным программам по профилю педагогической деятельности, а также периодичность такого обучения, то есть способствует повышению профессионализма сотрудников вуза, формированию системы их непрерывного образования; устанавливает необходимость прохождения аттестации на соответствие замещаемой должности; формулирует понятные для работников требования к выполняемым трудовым функциям; способствует повышению эффективности работы служб управления персоналом (в частности, из-за снижения затрат на отбор и подбор персонала за счет точно сформулированных квалификационных требований, унификации оценочных средств); способствует формированию системы оплаты труда работников вуза на основе принципа квалификационных показателей.

Вместе с тем для того, чтобы внедрение профстандарта в управление



трудом работников вуза было эффективным, необходимо: привести в единую систему все необходимые квалификационные требования, которые сейчас находятся в разных источниках (профстандарт, ЕКС, ФГОСы и пр.); разработать и принять профстандарты деятельности руководящих работников вуза; не допустить такой ситуации, при которой внедрение профстандартов приведет к полной формализации трудовой деятельности ППС, что в условиях перехода к обществу знаний чревато негативными последствиями.

*б. Сформулированы рекомендации по совершенствованию управления трудом работников вуза в рамках реализации современных технологий, укладываемых в дигитальную парадигму укрепления трудом.*

В *таблице 6* раскрыты характеристики дигитальной парадигмы управления трудом работников вуза и соответствующие им технологии.

**Таблица 6**  
**Характеристики дигитальной парадигмы и соответствующие им технологии управления трудом работников вуза**

№ п/п	Характеристики дигитальной парадигмы	Технологии
1	Ориентация на интеллектуальный, творческий труд; управление трудом как управление знаниями работника	Проектное управление; КРІ и рейтингование
2	Применение ДИКТ в процессах управления трудом работников вуза	ДИКТ
3	Сетевая модель управления трудом работников вуза	Проектное управление
4.	Новые формы подбора и отбора кадров	Международный рекрутинг
5	Новые формы организации труда, включая местонахождение работника, самостоятельность организации своего рабочего времени и пр.	ДИКТ
6	Постоянное возобновление знаний, подтверждение квалификации работников вуза	КРІ и рейтингование, профстандарт
7	Оценка и стимулирование творческого труда работника вуза	Проектное управление, КРІ и рейтингование, профстандарт

Модель управления трудом работников вуза в рамках дигитальной парадигмы может быть сформирована на основе проектного управления их трудом; внедрения ДИКТ во все процессы данного управления; применения технологии международного рекрутинга; использования технологий КРІ и рейтингования; применения профстандартов.

Существующая модель управления трудом работников вуза нуждается в совершенствовании, в связи с чем сформулированы следующие рекомендации:

- *по оформлению трудовых отношений с работниками вуза:* представляется необходимым пересмотреть подход к заключению срочных и бессрочных договоров с ППС и НПП (а также иным персоналом);

- *по организации труда:* целесообразно разработать и внедрить градацию

(ступени) в рамках должностей ППС и НПР, отражающую их карьерный рост; сформировать в вузе единое ИТП, учитывающее все составляющие управления трудом; перейти к проектному управлению трудом работников вузов, позволяющему четко сформулировать стратегические цели вуза, сконцентрировать ресурсы для их достижения;

- *по оплате труда*: вести систему эффективных контрактов для руководящего состава вузов, ППС и НПР, которые должны иметь индивидуальный характер с учетом личных заслуг и достижений работника; отменить для ППС и НПР, а также руководящих работников вуза существующую систему стимулирующих выплат, заменив ее повременно-индивидуальной формой оплаты их труда. Основные денежные выплаты данной категории работников должны получать в рамках эффективного контракта в виде базовой заработной платы, постоянная часть которой составляет 100%, что должно быть закреплено в трудовом договоре работника с вузом; разработать соответствующий классификатор, устанавливающий размер должностных окладов в зависимости от той или иной ступени в рамках одной должности.

Конкретный размер должностного оклада определяется по формуле:

$$O_d = O_{\text{мин}} + (O_{\text{макс}} - O_{\text{мин}}) / 10 \times k, \text{ где:}$$

$O_d$  - размер должностного оклада;

$O_{\text{макс}}$  - максимальный оклад по данной должности;

$O_{\text{мин}}$  - минимальный оклад по данной должности;

10 - максимальный коэффициент;

$K$  - индивидуальный коэффициент (рассчитывается на основе КРІ или рейтингования; его значение от 0 до 10);

- *по усилению мер социальной защиты работников вуза*: сделать обязательным внедрение корпоративных пенсионных программ в вузе (в частности, наградной и паритетной пенсионных программ: негосударственная наградная пенсия выплачивается за значительный вклад в развитие вуза; негосударственная паритетная пенсия формируется на паритетной основе работниками и работодателем /вузом/).

### **III. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

***Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России:***

**1. Вольская Т.Е.** Дигитальные информационно-коммуникационные технологии в управлении персоналом образовательных организаций высшего образования //Современная наука: актуальные проблемы теории и практики.

Серия «Экономика и право». - 2019. - №2, февраль. - С.17-20. - 0,5 п.л.

**2. Вольская Т.Е.** Международный рекрутинг представителей профессорско-преподавательского состава и научно-педагогических работников как направление деятельности российских вузов по реализации Проекта «5-100» //Проблемы экономики и юридической практики. - 2019. - №2. - С.64-68. - 0,5 п.л.

**3. Вольская Т.Е.** Теория регуляции в системе постфордистских концепций: новый этап в осмыслении экономики и управления социально-трудовыми отношениями //Проблемы экономики и юридической практики. - 2018. - №6. - С.214-216. - 0,5 п.л.

**4. Вашаломидзе Е.В., Вольская Т.Е.** О повышении эффективности отбора и закрепления высококвалифицированных работников научных и образовательных организаций //Европейский юридический журнал. - 2019. - №5 (132). - С.350-357. - 1,1 п.л.

**5. Вольская Т.Е.** Профориентационная работа как механизм снижения безработицы в регионах Российской Федерации //Труд и социальные отношения. - 2019 - №3(153). - С.31-41. - 0,8 п.л.

***В других изданиях:***

**6. Вольская Т.Е.** Использование модели KPI в управлении персоналом: задачи, проблемы //Актуальные вопросы науки. Материалы юбилейной 50-й Международной научно-практической конференции (10.04.2019). - М.: Спутник+», 2019. - С.34-37. - 0,3 п.л.

**7. Вольская Т.Е.** К вопросу о дефиниции понятия «персонал организации» //Актуальные вопросы науки. Материалы 46-й Международной научно-практической конференции (10.12.2018). - М.: Спутник+», 2019. - С.47-50. - 0,3 п.л.

**8. Вольская Т.Е.** Инвестирование в развитие высшего образования как разновидность социального предпринимательства /Социальное предпринимательство как тренд социального развития хозяйственных систем: монография /Под ред. О.Е. Малых. - Уфа: Изд-во УГНТУ, 2019. - 211 с./ авт. 1,2 п.л.

**9. Вольская Т.Е., Дудин М.Н., Романова Ю.А. и др.** Теория менеджмента: Учебное пособие. - М.: Издательство «Элит», 2019. - 376 с. /авт. 4,7 п.л.