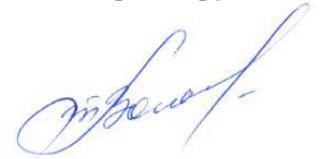


На правах рукописи



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 проектов¹ 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

¹ 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»², 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 дигитальной парадигмы механизмы модели управления трудом работников вуза, соотнесенная с задачами высшего образования в современных условиях и построенная на основе инновационных

² 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 цифровой 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 KPI 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*.

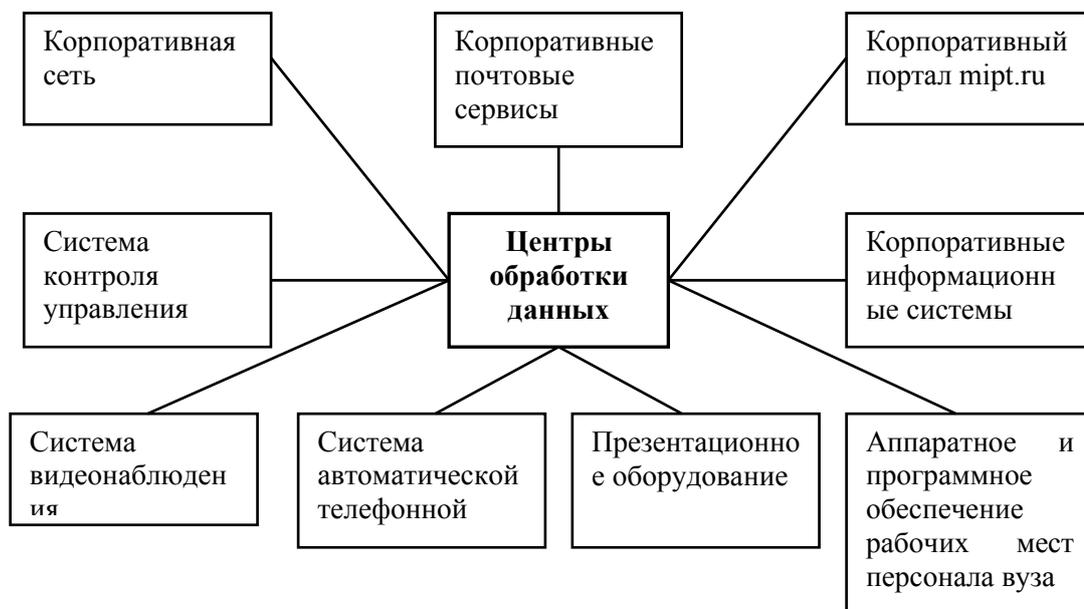


Схема 2

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) перекос 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	Вес (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	Награды и премии	В зависимости от ф-та
				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.