

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

*На правах рукописи*

Миронова Елизавета Васильевна

# УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ТРУДА УЧЕБНО-ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ РАБОТНИКОВ ВУЗОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

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

АВТОРЕФЕРАТ  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Долженкова Юлия Вениаминовна,  
доктор экономических наук, доцент

Москва – 2024

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать ученые степени кандидата наук, ученые степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоится 25 декабря 2024 г. в 10:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.122 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2, аудитория 406.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2, комн. 100 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: [www.fa.ru](http://www.fa.ru).

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Полевая М.В., д.э.н., доцент;  
заместитель председателя – Сафонов А.Л., д.э.н., профессор;  
ученый секретарь – Чуб А.А., д.э.н., доцент;

члены диссертационного совета:

Белогруд И.Н., д.филос.н., доцент;  
Долженкова Ю.В., д.э.н., доцент;  
Жигун Л.А., д.э.н., профессор;  
Колесникова Ю.С., д.э.н., доцент;  
Руденко Г.Г., д.э.н., профессор;  
Федченко А.А., д.э.н., профессор.

Автореферат диссертации разослан 25 октября 2024 г.

Ученый секретарь диссертационного совета  
Финансового университета Д 505.001.122

А.А. Чуб

## I Общая характеристика работы

**Актуальность темы исследования.** Стремительное развитие цифровых технологий и их интеграция во все сферы экономики за последние десятилетия резко изменили условия функционирования организаций по всему миру. Не стали исключением и учреждения высшей школы, все больше трансформирующиеся и адаптирующиеся под цифровую реальность. Новая современная концепция «Образование 4.0» характеризуется повышенным вниманием к персонализации обучения и углубленным использованием интеллектуальных образовательных технологий.

В условиях цифровой трансформации с ростом использования цифровых инструментов и платформ высшее образование призвано стать более доступным, гибким и динамичным, поэтому руководство вузов вынуждено внедрять новые методы преподавания, обучения, управления человеческими ресурсами и административными процессами. Важно учесть, что процесс цифровизации не только изменяет технологическую среду, но и требует установки определенных стандартов качества управления, а также уровня производительности и эффективности труда работников, реализующих свои функции в пространстве инноваций. Вместе с этим, при реализации вышеназванных направлений деятельности, вузы сталкиваются с бюджетными ограничениями и потребностью в оптимизации собственных ресурсов, в том числе через повышение результативности и выявление резервов роста эффективности деятельности работников.

Несомненно, эффективность труда является существенным критерием и показателем успешности вузов. При этом, если труд профессорско-преподавательского состава (далее – ППС) находится под достаточно строгим контролем со стороны руководства (разработаны критерии и показатели эффективности труда ППС – эффективный контракт), равно как и работа руководителей со стороны учредителей, то трудовая деятельность остальных категорий работников вузов не всегда прозрачна в части содержания труда, и управлять ее эффективностью довольно сложно. Это в полной мере относится к категории учебно-вспомогательных работников вузов, которые играют жизненно важную роль в оказании вспомогательных услуг студентам и преподавателям.

Примечание – В соответствии с Единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих понятия «учебно-вспомогательные работники» и «учебно-вспомогательный персонал (далее – УВП)» используются как синонимичные<sup>1)</sup>.

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

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

**Степень разработанности темы исследования.** Изучению вопросов эффективности и производительности труда посвящены работы зарубежных исследователей (D.S. Sink, D. Berger, L. Berger, P. Drucker, T. Peters, R. Waterman, K. Marx, J.S. Mill, A. Smith, S. Sismondi, K.R. McCollum, S.R. Bru и другие) и отечественных ученых-классиков (А.И. Рофе, А.Л. Жуков, Н.А. Горелов, И.М. Алиев и другие). Наиболее важные результаты для анализа темы оценки эффективности трудовой деятельности работников представлены в работах А.А. Федченко, Г.П. Ермакова, Н.В. Котельниковой, Е.И. Труничкиной, Й.Н. Ганиевой, Х.Я. Галиуллина, М.В. Симоновой, В.М. Зубова, Р.В. Гаврилова, М.А. Пархомчук, Д.И. Дорошенко.

Проблемы измерения эффективности трудовой деятельности в вузах нашли отражение в трудах зарубежных (M. Zhang, S. Schmitz, L.L. Leslie, G. Rhoades, D.M. Desrochers, R. Kirshstein, N.C. Holter, W.M. Seganish, R. Martin, R.C. Hill, M. Arena,

---

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

М. Arnaboldi, G. Azzone, P. Carlucci и другие) и отечественных (М.В. Полевая, Ю.М. Грузина, Ю.В. Долженкова, А.Л. Сафонов, И.Ю. Еремина, Л.А. Жигун и другие) авторов. Вопросы цифровой трансформации сферы образования были проанализированы в работах Ю.С. Колесниковой, И.В. Филимоновой, М.Е. Смирновой, Н.И. Ларионовой, А.О. Субочевой, М.В. Рязанцевой и М.С. Бережной. Анализ научной литературы в современном научно-образовательном пространстве свидетельствует о приоритете в изучении вопросов эффективности труда профессорско-преподавательского состава. Также активно рассматриваются вопросы управления эффективностью вуза в целом, не фокусируясь на особенностях трудовой деятельности и эффективности труда учебно-вспомогательных работников. Однако, рассмотрены и заслуживающие внимания труды О.С. Осиповой и Н.В. Сахаровой, посвященные изучению вопросов трансформации роли и развитию УВП вузов.

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

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

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

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

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

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

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

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

**Объектом исследования** является трудовая деятельность учебно-вспомогательных работников вузов.

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

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

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

**Теоретическая значимость работы** обусловлена конкретизацией и углублением существующих теоретических подходов к управлению и повышению эффективности труда как работников в целом, так и относительно эффективности труда учебно-вспомогательных работников вузов, что позволило дополнить теоретическую

базу отличительными принципами современных подходов к управлению эффективностью труда в условиях цифровизации и структурировать систему резервов эффективности труда. Теоретические итоги исследования могут служить научно-методическим базисом для разработки программ повышения эффективности труда УВП.

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

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

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

Проведены эксперимент в виде внедрения цифровых технологий в управление эффективностью труда УВП и самофотография рабочего времени УВП ряда вузов. Эксперимент позволил оценить особенности внедрения цифровых инструментов и определить их влияние на эффективность труда УВП. Проведенная самофотография рабочего времени УВП вузов позволила выявить основные проблемы в области управления эффективностью его труда.

**Положения, выносимые на защиту:**

1) На основе раскрытого содержания процесса «управление эффективностью труда в условиях цифровизации» и дополненных принципов управления эффективностью труда работников в условиях цифровизации обобщены и расширены теоретико-методические основы управления эффективностью труда учебно-вспомогательных работников вузов в условиях цифровизации (С. 37-39).

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

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

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

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

**Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования.**

Достоверность результатов проведенного в диссертации анкетирования и экспертной оценки подтверждается репрезентативностью исследования при доверительной вероятности 85% и доверительном интервале 5% (требуемый размер выборочной совокупности, составивший 207 человек, соблюден). Для выявления наиболее приоритетных инициатив по использованию резервов роста эффективности труда учебно-вспомогательных работников вузов в условиях цифровизации с точки зрения первостепенности, оптимальности и взаимодополняемости, использовано имитационное моделирование на основании экспертной оценки.

Основные результаты диссертационного исследования обсуждались и получили положительную оценку на следующих научных мероприятиях: на Межвузовском научно-практическом круглом столе «Современные возможности профессионального развития молодежи: вызовы рынка труда» (Москва, Финансовый университет, 28 октября 2021 г.); на Международной научно-практической конференции «Антикризисное управление человеческим капиталом в условиях новой реальности» (Москва, Финансовый университет, 5 апреля 2022 г.); на III Международной научно-практической конференции «Операционный и проектный менеджмент: стратегии и тенденции» (Москва, Финансовый университет, 19-20 апреля 2022 г.); на Международной научно-практической конференции «Рынок труда и социальное страхование: новые трудности или новые возможности» (Москва, Минтруд России, Ассоциация «СИЗ» 6 декабря 2022 г.); на Всероссийской научно-практической конференции «Повышение производительности труда на транспорте – источник развития и конкурентоспособности национальной экономики» (Москва, РУТ (МИИТ), 9 декабря 2022 г.), на Всероссийской научной конференции к 100-летию образования СССР «Страна, опередившая время» (Москва, Финансовый университет, 15-16 декабря 2022 г.); на Межвузовском научно-практическом круглом столе «Влияние искусственного интеллекта на развитие человеческого капитала в современном мире: риски и возможности» (Москва, Финансовый университет, 16 декабря 2022 г.); на Международной научно-методической конференции «Форсайт образования: возрождение традиций vs декларируемое новаторство» (Москва, Финансовый университет, 1-3 февраля 2023 г.); на Всероссийской научно-практической конференции «Новые экономические санкции: драйв рынка труда или его тормоз»

(Москва, Финансовый университет, 26 апреля 2023 г.); на Всероссийской научно-практической конференции «Повышение производительности труда на транспорте – источник развития и конкурентоспособности национальной экономики» (Москва, РУТ (МИИТ), 31 мая 2023 г.).

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

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

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

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 9 работ общим объемом 4,35 п.л. (авторский объем – 3,3 п.л.), из которых 8 статей общим объемом 3,15 п.л. (авторский объем – 3,0 п.л.) опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России, а также 1 статья общим объемом 1,2 п.л.

(авторский объем – 0,3 п.л.) опубликована в издании, входящем в международную цитатно-аналитическую базу «Scopus».

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

## **II Основное содержание работы**

Во **введении** описана актуальность, степень разработанности темы, цель и задачи, объект, предмет, область, научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы, методология и методы исследования и положения, выносимые на защиту.

В **первой главе** «Теоретические основы управления эффективностью труда работников в условиях цифровизации» раскрыты сущность и содержание дефиниции «эффективность труда», проанализирована эволюция подходов к управлению эффективностью труда, определены основные резервы роста эффективности труда в условиях цифровизации.

Во **второй главе** «Методические подходы к оценке эффективности труда учебно-вспомогательных работников вузов» выявлены особенности организации и оценки эффективности труда учебно-вспомогательных работников вузов, проведен эмпирический анализ организации и управления эффективностью труда УВП вузов, предложены комплексный подход и методический инструментарий оценки эффективности труда УВП вузов в рамках системы показателей эффективности деятельности вуза.

В **третьей главе** «Совершенствование системы управления эффективностью труда учебно-вспомогательных работников вузов в условиях цифровизации» проанализированы резервы роста эффективности труда УВП вузов в условиях цифровизации на основании имитационного моделирования. Рассмотрены особенности внедрения системы управления человеческими ресурсами вуза, представленной в качестве цифровой экосистемы и рассмотрены особенности ее внедрения. Изложены результаты апробации методики управления рабочим временем УВП вузов в условиях цифровизации для повышения эффективности его труда.

В **заключении** представлены обобщенные выводы и результаты исследования.

В соответствии с поставленной целью и задачами исследования получены следующие результаты, обладающие научной новизной.

**1) На основе раскрытого содержания процесса «управление эффективностью труда в условиях цифровизации» и дополненных принципов управления эффективностью труда работников в условиях цифровизации обобщены и расширены теоретико-методические основы управления эффективностью труда учебно-вспомогательных работников вузов в условиях цифровизации.**

На основании критического анализа научных источников обоснована позиция, что по аналогии с понятием «эффективность» в общем смысле, понятие «эффективность труда» включает в себя результативность и продуктивность. При этом результативность рассматривается как соответствие целей (плановых показателей) трудовой деятельности ее результатам, а производительность труда представляет собой показатель, который может быть рассчитан на основе выработки и трудоемкости за конкретный промежуток времени. Помимо результативности в понятие эффективности труда включаются стратегически важные аспекты для организации: экономия ресурсов (минимизация издержек), в том числе трудовых, достижение максимально возможных в имеющихся условиях результатов в запланированные или минимальные сроки в соответствии с установленными критериями качества и др.

Теоретический анализ и изучение мировых тенденций позволили сформулировать подход к трактовке понятия «управление эффективностью труда работника в условиях цифровизации» как инновационного и индивидуализированного (кастомизированного) процесса, системно осуществляемого с помощью синергии управленческих методов, цифровых инструментов и технологий, направленного на повышение производительности и максимизацию результативности труда работника организации, в условиях динамичности и изменчивости внешней среды, с учетом требований к качеству результата труда и экологичности трудовых процессов. Доказано, что это особенно актуально для работников умственного труда с большой вариативностью трудовых функций преимущественно в цифровой среде, в том числе и для УВП вузов.

Ввиду необходимости выявления и конкретизации отличительных принципов, характеризующих современные подходы к управлению эффективностью труда в контексте цифровой трансформации экономики, система традиционных принципов, включающая системность, гибкость, комплексность, целесообразность, валидность,

сбалансированность, расширена и дополнена такими принципами как: 1) оперативность и динамичность; 2) агильность (гибкая адаптация и внедрение новейших цифровых технологий в управлении человеческими ресурсами); 3) синергия и интеграция; 4) экологичность; 5) индивидуализация; 6) инновационность.

Данный подход позволил обосновать тезис о том, что процесс управления эффективностью труда работников, в том числе и в сфере высшего образования, должен базироваться на системе научных принципов, которые позволяют учитывать факторы и выявлять резервы роста эффективности труда в условиях цифровизации<sup>1)</sup>.

**2) Предложен и обоснован авторский подход к классификации резервов роста эффективности труда в условиях цифровизации, предусматривающий его адаптацию в целях внедрения в практику работы с категорией учебно-вспомогательных работников вузов.** Доказано, что современное состояние экономики, развитие научно-технологического прогресса и недостаточная степень изученности управления эффективностью труда обусловили необходимость внедрения в отечественную практику инновационных технологий. Особенно это актуально в ситуации ограниченности ресурсов. В современной парадигме цифровизации в качестве актуальных и необходимых резервов роста эффективности труда выделены: оперативность, обработка и хранение больших данных, интегрированность корпоративных систем, синергия, экологичность (повторное использование ресурсов (удержание и внутренняя мобильность рабочей силы)).

На основании вышесказанного предложена классификация резервов роста эффективности труда, возникающих под влиянием цифровизации, для работников, занятых умственным трудом и служащих, названная «4К».

Предложено сгруппировать резервы повышения эффективности труда в условиях цифровизации в рамках четырех основных блоков: комфорт рабочей среды, карьера, деловые коммуникации, контроль трудовой деятельности, в целях их внедрения в практику работы УВП вузов, которые активно используют в своей работе цифровые технологии. Резервы представлены на рисунке 1.

---

<sup>1)</sup> Миронова, Е.В. Резервы роста эффективности труда в условиях цифровой экономики / Е.В. Миронова // Международный электронный научный журнал «Социальные и экономические системы». – 2022. – № 6. Часть 8 (37). – С. 249-259. – ISSN 2618-7035. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.sesjournal.ru/upload/iblock/57e/ewjhb7vno20uqakibuxp2ft0tcygya6r/Статья%20Миронова%20ЕВ%20Эфф%20ект.%20труда.pdf> (дата обращения: 03.09.2024).



Источник: составлено автором и опубликовано в статье Миронова, Е.В. Резервы роста эффективности труда в условиях цифровой экономики / Е.В. Миронова // Международный электронный научный журнал «Социальные и экономические системы». – 2022. – № 6. Часть 8 (37). – С. 249-259. – ISSN 2618-7035. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.sesjournal.ru/upload/iblock/57e/ewjbh7vno20uqakibuxp2ft0tscygyabr/Статья%20Миронова%20ЕВ%20Эффект.%20труда.pdf> (дата обращения: 03.09.2024).  
Рисунок 1 – Резервы роста эффективности труда в условиях цифровизации «4К»

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

Исходя из следующих тезисов: предметом труда УВП вуза является информация, а основным средством труда организационная, вычислительная техника, средства связи; неотъемлемым средством труда – мыслительные (аналитические) способности, опыт работника выявлено следующее. Категория «учебно-вспомогательный персонал» отчасти относится к занятым умственным трудом, при котором большую часть времени работник проводит в напряженной концентрации внимания с использованием таких процессов нервной системы как: память, восприятие, мышление и другие. Работники данной

категории выполняют преимущественно ряд трудовых задач согласно установленному типовому порядку или регламенту, и в то же время используют в работе творческие элементы. На основе квалификационных характеристик, профессиональных стандартов, утвержденных в Российской Федерации, локальных должностных инструкций российских вузов и с учетом традиционного подхода к описанию особенностей организации труда умственных работников, выявлены основные направления трансформации содержания труда и сформулированы характеристики трудовой деятельности УВП в условиях цифровизации, которые могут быть описаны следующим образом:

1) Большое разнообразие изменяющихся задач, методов и требований к результатам, динамика трудовой деятельности в цифровой среде.

2) Трудовая деятельность регулируется профессиональными стандартами и нормативными положениями, однако на практике может отличаться в зависимости от внутренних правил конкретного вуза или департамента, используемых цифровых инструментов и платформ.

3) Трудовая деятельность оказывает косвенное, сложно выявляемое влияние на достижение стратегических целей организации путем выполнения операционных задач и проектов.

4) В основном мотивация работника внутренняя, сложно формируемая из-за практически полного отсутствия возможностей для творческой самореализации.

5) Для успешного осуществления трудовой деятельности необходимо непрерывное развитие профессиональных и личностных навыков, адаптация к изменяющимся технологиям и требованиям, в том числе цифровым.

6) УВП обладает возможностью самостоятельного контроля над своей деятельностью, определяя приоритеты и регулируя рабочий процесс с использованием цифровых инструментов.

7) Трудовая деятельность с одной стороны, представляет сложность для внешнего контроля, ее унификации из-за нечетких требований к результату (целей и задач), узкой специализации работника, с другой – дает потенциальную возможность для лучшего контроля и унификации благодаря работе преимущественно в цифровой среде.

Таким образом, установлено, что эффективность труда УВП вуза – это практическая категория, отражающая персональный вклад работника в эффективность

работы структурного подразделения, должность в котором он занимает; удовлетворенность научно-педагогических работников и руководства подразделения качеством результата трудовой деятельности работника; уровень соблюдения правил трудовой дисциплины работником; относительно суммарных затрат на оплату его труда. Также она характеризует способность работника выполнять свои задачи с максимальной производительностью и качеством, используя ресурсы вуза наиболее эффективно и оказывая максимальную поддержку реализации учебного процесса<sup>1)</sup>.

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

В рамках исследования проведена самофотография рабочего времени УВП (208 респондентов из 7 вузов разных регионов Российской Федерации). Результаты обработки всех бланков самофотографий респондентов представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Результаты самофотографии рабочего времени УВП

В процентах

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

Источник: составлено автором.

<sup>1)</sup> Миронова, Е.В. Подходы к управлению и оценке эффективности труда учебно-вспомогательных работников вузов / Е.В. Миронова // Human Progress / Человеческое развитие. – 2023. – Выпуск 2. Том 9. – ISSN 2414-4916. – Текст : электронный. – DOI 10.34709/ИМ.192.9. – URL: [http://progress-human.com/images/2023/Том9\\_2/Mironova.pdf](http://progress-human.com/images/2023/Том9_2/Mironova.pdf) (дата обращения: 03.09.2024).

Как видно из таблицы 1, совокупный процент потерь рабочего времени усредненный по всем респондентам составил 36,52%. Анализ результатов самофотографии рабочего дня за определенный временной промежуток показал, что работа УВП характеризуется неравномерностью затрат рабочего времени. Это свидетельствует о неритмичности их труда. Труд данной категории работников ориентирован на запросы своих «клиентов» (руководство, преподаватели, студенты), которые поступают стихийно и в разном количестве в зависимости от «сезона» (каникулярный период, сессия, время сдачи отчетов и т. д.). При разработке мероприятий по устранению потерь и непроизводительных затрат рабочего времени производительность труда можно увеличить почти в два раза.

На основании анализа показателей, утвержденных в вузах, отобранных по программе «Приоритет-30» и показателей эффективности вузов, утвержденных Министерством науки и высшего образования Российской Федерации, выделены общие типовые ключевые показатели результативности деятельности и эффективности учебно-научных департаментов и кафедр. Так как показатели эффективности департамента отличаются в каждом вузе и каждом департаменте внутри одного вуза (в связи со спецификой его деятельности), были развиты методические подходы оценки эффективности труда УВП вузов с универсальными гибкими показателями эффективности УВП подлежащие корректировке и уточнению.

Для определения количественной оценки эффективности труда УВП в системе соответствующих показателей вуза на основании показателей эффективности вузов и департаментов, представленных выше, разработан комплексный показатель персонального вклада УВП в рейтинг департамента (кафедры) вуза –  $E_p$ , формула (1)

$$E_p = \sum_1^m (\sum_1^n (S_{mn} \times I_{mn}) \times C_m \times R_m), \quad (1)$$

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

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

$n$  – количество показателей эффективности УВП в каждом направлении

деятельности;

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

I – долевым весом показателя эффективности в направлении деятельности департамента;

C – долевым весом вида деятельности департамента в его рейтинге;

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

Верификация данного показателя ( $E_p$ ) выполняется руководителем департамента или его заместителем на основании предоставляемого работником подтверждения его личного вклада по каждому пункту. Для оценки качества результата труда УВП предлагается оценка их деятельности ключевыми заинтересованными лицами, которым оказывается консультационная и организационная поддержка, то есть научно-педагогическими работниками и руководством департамента (кафедры) в определенной индивидуально вузом или подразделением пропорции. Расчет интегрального показателя эффективности труда УВП вуза, формула (2)

$$E_{УВП} = E_p \times 0,6 + E_k \times 0,3 + E_a \times 0,1, \quad (2)$$

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

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

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

$E_a$  – эффективность по дополнительным показателям эффективности.

На рисунке 2 схема расчета и применения интегрального показателя эффективности труда УВП вуза демонстрирует конкретные измеряемые показатели (с присвоенными им весами) и источники необходимых данных. Все параметры могут изменяться относительно вуза, подразделения и периода, поэтому данный метод оценки является гибким и кастомизированным.



Источник: составлено автором и опубликовано в статье Миронова, Е.В. Подходы к управлению и оценке эффективности труда учебно-вспомогательных работников вузов / Е.В. Миронова // Human Progress / Человеческое развитие. – 2023. – Выпуск 2. Том 9. – ISSN 2414-4916. – Текст : электронный. – DOI 10.34709/IM.192.9. – URL: [http://progress-human.com/images/2023/Tom9\\_2/Mironova.pdf](http://progress-human.com/images/2023/Tom9_2/Mironova.pdf) (дата обращения: 03.09.2024).

Рисунок 2 – Схема расчета и применения интегрального показателя эффективности труда УВП вуза

По итогам оценки УВП вычисляется интегральный показатель эффективности труда. Оценка эффективности труда с помощью данного интегрального показателя может служить основой для формирования переменной части заработной платы УВП, а учет реального личного вклада работников в результат их труда может повысить эффективность трудовой деятельности. Показатель также может использоваться для ранжирования работников по степени персональной эффективности их труда с присвоением определенного рейтинга<sup>1)</sup>.

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

Анализ научной литературы позволил установить, что экосистема управления человеческими ресурсами (далее – УЧР) относительно стандартной системы управления кадрами организации, обладает максимизированной синергией всех ее элементов. В части функциональных особенностей экосистема УЧР отличается своей сложностью, способностью к самоорганизации, саморегуляции и саморазвитию. Цифровая же экосистема УЧР – это, в первую очередь, автоматизация кадровых процессов, а применение цифровых технологий и инструментов делает экосистему еще более прозрачной, эффективной, интеллектуальной и быстрой в контексте саморегуляции и саморазвития.

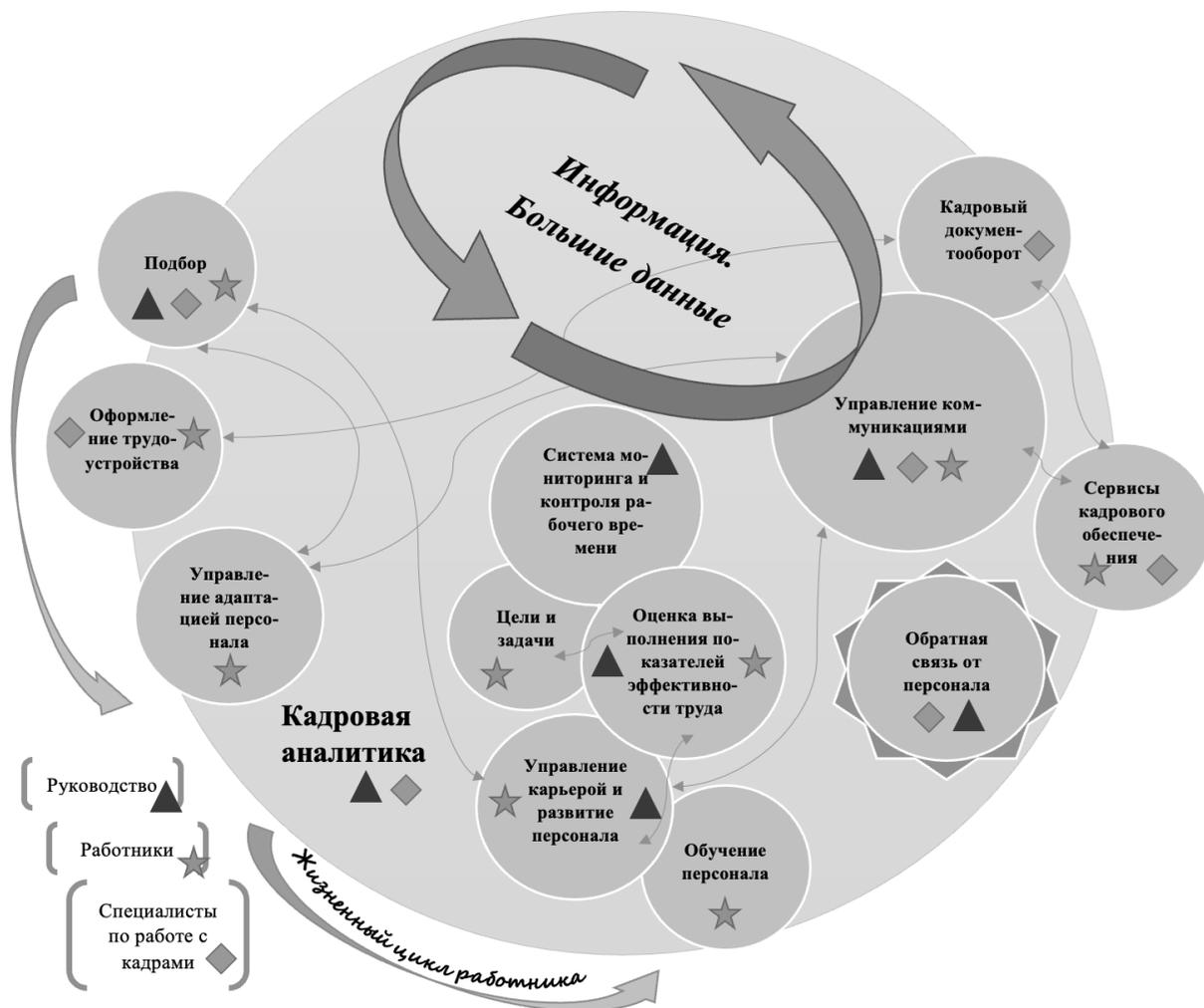
Цифровая экосистема УЧР вуза включает перечень связанных программных решений и в то же время основные элементы управления человеческими ресурсами, в том числе УВП. На графическом отображении цифровой экосистемы УЧР элементы расположены в порядке, синхронизированном с жизненным циклом работника (учебно-вспомогательной и административно-хозяйственной категории) вуза и сгруппированы по функциям. Интеграция программных решений, оказываемое влияние и синергия блоков показаны стрелками. Отображены основные «пользователи» и акторы экосистемы: руководство, работники, специалисты по работе с кадрами, а также их

---

<sup>1)</sup> Миронова, Е.В. Подходы к управлению и оценке эффективности труда учебно-вспомогательных работников вузов / Е.В. Миронова // Human Progress / Человеческое развитие. – 2023. – Выпуск 2. Том 9. – ISSN 2414-4916. – Текст : электронный. – DOI 10.34709/IM.192.9. – URL: [http://progress-human.com/images/2023/Tom9\\_2/Mironova.pdf](http://progress-human.com/images/2023/Tom9_2/Mironova.pdf) (дата обращения: 03.09.2024).

участие в тех или иных элементах. Элемент «Информация. Большие данные» укрупнен, так как данный блок оказывает сквозное влияние и присутствует во всех элементах.

Цифровая экосистема УЧР вуза представлена на рисунке 3.



Источник: составлено автором и опубликовано в статье Миронова, Е.В.  
Цифровая экосистема управления человеческими ресурсами вуза / Е.В. Миронова // Самоуправление. – 2023. – № 2 (135). – С. 837-840. – ISSN 2221-8173.

Рисунок 3 – Цифровая Экосистема управления кадрами вуза

Алгоритм внедрения экосистемы УЧР в вузе состоит из следующих шагов: поиск поставщика ИТ-решения, закупка, заключение договора; проектирование итеративного процесса – каскадирование проекта, анализ архитектуры и проектирование HR-бизнес-процессов вуза; настройка системы под индивидуальные цели вуза и наполнение ее информацией; обучение работников руководящего состава и кадровых служб; информирование персонала о целях внедрения системы, знакомство с системой и обучение без отрыва от производства; тестовый период: регистрация пользователей,

первичная работа персонала в системе; сбор обратной связи от руководства и работников; обобщение информации (отзывов, предложений, ошибок) от руководства и работников; запрос на «работу над ошибками» для поставщика ИТ-решения; полноценный ввод в эксплуатацию; контроль за использованием системы в течение года и поддержка/доработка системы на постоянной основе<sup>1)</sup>.

Для оценки экономической эффективности внедрения цифровой экосистемы УЧР могут быть использованы изменение трудовых показателей после ее внедрения и затраты на приобретение системы. Однако, оценка экономического эффекта от внедрения всей цифровой экосистемы УЧР затруднена в силу ее одновременного влияния на работу большого множества подразделений вуза и трудовую деятельность разных категорий работников. Так, представляется целесообразной оценка эффективности внедрения подобных экосистем с помощью следующих подходов:

1) Качественная оценка может осуществляться за счет данных из таких источников как: опросы работников различных категорий (в том числе УВП) – общая удовлетворенность трудом, удовлетворенность работой отдельных элементов системы, в том числе «пульс-опросы» внутри цифровой платформы; уровень лояльности персонала; уровень привлекательности HR-бренда вуза; опросы представителей руководящего состава вуза; опросы работников ИТ-подразделений вуза как «экспертов»; качественные характеристики персонала (к примеру, уровень образования, профессиональные навыки, опыт работы) и др.

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

### **III Заключение**

В качестве итогов выполненного исследования можно выделить следующее. Анализ эволюции взглядов на методы повышения производительности и эффективности

---

<sup>1)</sup> Миронова, Е.В. Цифровая экосистема управления человеческими ресурсами вуза / Е.В. Миронова // Самоуправление. – 2023. – № 2 (135). – С. 837-840. – ISSN 2221-8173.

труда под влиянием научно-технологического прогресса позволил установить, что ответом на вызовы современной экономики являются информационно-коммуникационные технологии, позволяющие не только автоматизировать рутинные трудовые процессы, но и проводить полноценную аналитику, обрабатывая большие объемы неструктурированных данных с помощью искусственного интеллекта. Функционирование неосязаемых активов в экономике меняет содержание труда и управление его эффективностью. При этом развиваются подходы и принципы управления указанными процессами. В связи с этим предложена классификация резервов роста эффективности труда в условиях цифровизации «4К», в которой обосновано наличие актуальных инструментов и методов повышения эффективности работников умственного труда с учетом современных внешних факторов: индивидуализации, конкурентной среды, высокой скорости возникновения инноваций, возрастающей роли требований к качеству и ограниченности ресурсов. Это позволяет эффективно использовать данные резервы в сфере образования, а именно в трудовой деятельности такой категории персонала как учебно-вспомогательные работники вузов.

Труд УВП вузов является смешанным, а основным его предметом выступает информация. Разработанный методический инструментарий оценки эффективности труда учебно-вспомогательных работников вузов как составной части системы управления эффективностью деятельности вуза в условиях цифровизации и развитый подход к определению понятию «эффективность труда учебно-вспомогательных работников вузов» призваны ориентировать работников на повышение эффективности своего труда и их вовлеченности в трудовую деятельность, осознавая личный вклад в эффективность вуза, общую цель и стратегию своего работодателя.

Методом имитационного моделирования установлено, что инвестиции в цифровизацию управления человеческими ресурсами вуза повышают эффективность труда работников и другие показатели эффективности вуза.

Для реализации комплексного подхода в использовании современных технологий управления эффективностью труда УВП вузов и максимальной синергии всех его подсистем разработана модель цифровой экосистемы управления человеческими ресурсами вуза, предложен алгоритм внедрения в деятельность вуза и рекомендации по оценке ее эффективности.

**IV Список работ, опубликованных по теме диссертации**

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,  
определенных ВАК при Минобрнауки России:*

1. Бабанова<sup>1)</sup>, Е.В. Применение ИТ-технологий в мониторинге и контроле трудовой деятельности персонала вуза / Е.В. Бабанова // Самоуправление. – 2021. – № 1 (123). – С. 10-13. – ISSN 2221-8173.
2. Бабанова, Е.В. Система контроля и учета рабочего времени персонала бюджетной сферы: практическое применение и особенности / Е.В. Бабанова // Самоуправление. – 2022. – № 2 (130). – С. 11-14. – ISSN 2221-8173.
3. Бабанова, Е.В. Психолого-управленческая проблематика оценки эффективности трудовой деятельности персонала в организации / Е.В. Бабанова, Ю.Д. Конычева // Самоуправление. – 2022. – № 3 (131). – С. 143-146. – ISSN 2221-8173.
4. Миронова, Е.В. Резервы роста эффективности труда в условиях цифровой экономики / Е.В. Миронова // Международный электронный научный журнал «Социальные и экономические системы». – 2022. – № 6. Часть 8 (37). – С. 249-259. – ISSN 2618-7035. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.sesjournal.ru/upload/iblock/57e/ewjbh7vno20uqakibuxp2ft0tscygyabr/Статья%20Миронова%20ЕВ%20Эффект.%20труда.pdf> (дата обращения: 03.09.2024).
5. Миронова, Е.В. Особенности внедрения корпоративной социальной сети и ее влияние на трудовую деятельность персонала организации / Е.В. Миронова // Самоуправление. – 2023. – № 1 (134). – С. 634-637. – ISSN 2221-8173.
6. Миронова, Е.В. Подходы к управлению и оценке эффективности труда учебно-вспомогательных работников вузов / Е.В. Миронова // Human Progress / Человеческое развитие. – 2023. – Выпуск 2. Том 9. – ISSN 2414-4916. – Текст : электронный. – DOI 10.34709/IM.192.9. – URL: [http://progress-human.com/images/2023/Tom9\\_2/Mironova.pdf](http://progress-human.com/images/2023/Tom9_2/Mironova.pdf) (дата обращения: 03.09.2024).

---

<sup>1)</sup> Фамилия изменена на Миронову на основании свидетельства о заключении брака.

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

8. Миронова, Е.В. Управление знаниями и эффективностью труда в организации в условиях цифровизации / Е.В. Миронова // Самоуправление. – 2023. – № 6 (139). – С. 207-210. – ISSN 2221-8173.

*Публикации в других научных изданиях:*

9. Миронова, Е.В. Перспективы развития и риски деформации профессиональной идентичности в условиях «цифровизации» трудового процесса / Ю.Ю. Александрова, Е.В. Миронова, Е.В. Камнева [и др.] // Организационная психология. – 2023. – № 4. Том 13. – С. 213-235. – ISSN 2312-5942. – Текст : электронный. – DOI 10.17323/2312-5942-2023-13-4-213-235. – URL: [https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2024/02/24/2081186769/OrgPsy\\_2023\\_4\(12\)\\_Aleksandrova-et al\(213-235\).pdf](https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2024/02/24/2081186769/OrgPsy_2023_4(12)_Aleksandrova-et al(213-235).pdf) (дата обращения: 03.09.2024) (Scopus).