

## Введение

В современных социально-экономических условиях обстоятельно назрела необходимость решения задач, связанных с переходом как российского общества, так и мирового сообщества в целом, к информационной цифровой экономике, в которой особая роль отводится высшему образованию. В образовательных организациях высшего образования (ООВО) или как они ранее назывались высшие учебные заведения (вузы) продуцируются и аккумулируются знания, которые затем передаются обучающимся, формируя интеллектуальный капитал будущих работников и закладывая, тем самым, перспективы общественного развития.

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 трудовую деятельность работников вуза. Вместе с тем центральными субъектами высшего образования по-прежнему остаются представители профессорско-преподавательского состава (далее — ППС) и научно-педагогические работники (далее — НПП), в отношении которых значительно изменились не только квалификационные, но и компетентностные требования, как со стороны государственного регулятора, так и общества. Во многом на это повлияли новые технологии, обозначенные выше.

Одновременно существующая в нашей стране система высшего образования еще не успела адекватно отреагировать на изменившиеся условия и появившиеся инновационные технологии. В связи с этим особую значимость приобрели процессы управления трудом работников вуза, одной из базовых целей которого стало приведение в соответствие нынешней системы труда в вузе новым условиям и задачам, которые стоят перед российским высшим образованием в настоящее время.

В ситуации ограниченности ресурсов системы высшего образования, актуализации современных требований, предъявляемых к нему, управление трудом работников вуза нацелено на повышение эффективности и результативности данного труда, и в этом особую роль играют новые организационные и социально-экономические технологии (в частности, позволяющие уменьшить трудозатраты на выполнение рутинных операций с помощью ДИКТ, совершенствовать систему стимулирования и оплаты труда, благодаря внедрению технологий рейтингования, КРІ и пр.).

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

Поэтому проблема совершенствования механизмов управления трудом работников вуза на базе современных технологий является очень актуальной в

современных социально-экономических условиях на очередном этапе реформирования отечественной системы высшего образования.

Авторы, директор Центра подготовки научных кадров ФБГУ «ВНИИ труда» Минтруда России, кандидат экономических наук Е. В. Вашаломидзе и старший научный сотрудник Центра развития профессиональных квалификаций ФБГУ «ВНИИ труда» Минтруда России, кандидат экономических наук Т. Е. Вольская благодарны рецензентам — доктору экономических наук, доценту И. В. Гуськовой и кандидату экономических наук, доценту С. А. Шапиро за ценные замечания и рекомендации, учтенные при создании настоящей работы.

*г. Москва, декабрь, 2021 года.*

# Глава 1. Теоретико-методологические основы управления трудом работников ООВО

## 1.1. Основные теоретико-методологические парадигмы управления трудом работников

Термин «парадигма» был введен в научный оборот Т. Куном. При этом он неоднократно отмечал многозначность указанного термина, вводя, по крайней мере, два его базисных значения: «с одной стороны, он обозначает всю совокупность убеждений, ценностей, технических средств и т. д., которая характерна для членов данного сообщества. С другой стороны, он указывает один вид элемента в этой совокупности — конкретные решения головоломок, когда они используются в качестве моделей или примеров» [99, с. 225]. По Куну, развитие любой науки базируется на переходах от одной парадигмы к другой, а переход от прежней парадигмы к новой парадигме он называл научной революцией.

Опираясь на идеи Т. Куна, можно сделать вывод, что в основе теоретико-методологических исследований в науке находятся те или иные парадигмы, среди которых выделяется господствующая, задающая тренд развития нормальной науки. Вместе с тем за основу модели развития науки Т. Куном была взята модель развития естественных наук. Развитие же социально-гуманитарных наук представляется более сложным процессом, в котором парадигмы не преодолевают друг друга, а могут длительное время сосуществовать и в рамках эволюционного периода, то есть периода нормальной науки, по терминологии Куна [163].

Теоретический анализ управления трудом работников также базируется на ряде теоретико-методологических парадигм, которые в настоящее время рассматриваются не как отрицающие одна другую (что, собственно, следует из парадигмального рассмотрения развития науки Т. Куном), а как сосуществующие, формирующие парадигмальное «поле». Среди парадигм, имеющих место в настоящее время в теории управления трудом работников, можно выделить следующие: экономико-технологическую, социально-психологическую, гуманистическую, синтетическую (сформированную как синкретическое образование на основе предшествующих парадигм).

В теоретико-методологические основы *экономико-технологической парадигмы* (получившей название классической концепции) заложены определенные базисные принципы. Во-первых, это представление об управлении трудом как о механизме, в рамках которого работники — лишь его звенья. Отсюда, задача управления — обеспечить постоянную, бесперебойную работу такого механизма. Во-вторых, система мотивации и стимулирования труда работника нацелена на получение им высокой заработной платы (которая, как правило, сдельная), что отвечает модели так называемого «экономического человека», которому присущи «рациональность, ориентация на максимизацию вознаграждения, то есть заработной платы» [81, с. 227]. В-третьих, работник в процессе труда ответственен только за решение конкретных задач, а именно тех, которые определены его функциональными обязанностями. В-четвертых, управление трудом работников иерархически выстроено, и соблюдение управленческой вертикали строго соблюдается.

Анализируемая парадигма сформирована, прежде всего, работами Ф. У. Тейлора, Г. Форда. Так, по Тейлору, для повышения производительности труда необходимо максимально использовать резервы, как каждого работника, так и его рабочего места (рациональная организация рабочего места), а управление трудом связано, в первую очередь, с организацией труда. Важно добиться от работника максимальной отточенности навыков на своем рабочем месте (отсюда, дробление производственных процессов на ряд простейших операций, введение их хронометража и разработка оптимальных моделей трудового процесса). Лучшие трудовые практики впоследствии брались в основу расчета нормативов для всех работников предприятия. Одновременно Тейлор указывал и на необходимость достойной оплаты высокопроизводительного труда работника. Г. Форд также исходил из того, что работники на предприятии должны получать достойную заработную плату при условии высокой производительности труда [161, с. 67]. Предложенная Фордом организация труда и модель управления предприятием отвечали запросам конвейерного производства и выпуску стандартизированной продукции. Сама же модель управления трудом построена на принципах линейного управления, с четкой ответственностью работников и управленческого персонала за выделенный им участок производства. «У всякого работника своя работа. Начальник бригады отвечает за подчиненных ему рабочих, начальник мастерской за свою мастерскую, заведующий отделением за свое отделение, директор за свою фабрику» [161, с. 49].

Идеи Тейлора и Форда нашли отражение и в работах советских ученых, в частности, в трудах А. К. Гастева. В работе «Как надо работать» он писал: «Первая наша задача состоит в том, чтобы заняться той великолепной машиной, которая нам так близка — человеческим организмом. Эта машина обладает роскошью механики — автоматизмом и быстротой включения» [61]. Отсюда, идея воспитания скоростного человека, человека-машины.

В целом экономико-технологическую парадигму можно рассматривать как отражение трудовых и управленческих процессов в индустриальном обществе. Однако и в постиндустриальном обществе, хотя в нем сместились акценты в ведущих отраслях экономики, тем не менее, конвейерное производство, как и стандартизированная продукция не исчезли, а, следовательно, и данная парадигма, хотя и в измененном виде (некоторые авторы в связи с этим употребляют термин «постфордизм» [81, с. 240–241], «дигитальный тейлоризм» [180]) продолжает существовать. Этот подход используется для организаций с конвейерным производством, рутинными видами деятельности.

Вместе с тем именно данная парадигма привела к созданию научной организации труда, когда последний стал объектом эмпирических и теоретических исследований и к нему были применены методы количественной оценки. «Количественной оценке подвергалось все, вплоть до размеров лопат и объемов перебрасываемой руды» [112, с. 28]. Целью данных исследований являлась разработка идеальной модели трудового процесса, который был лишен непродуктивных движений, нецелесообразных двигательных усилий и временных потерь. Не представляется корректным и утверждение, что экономико-технологическая парадигма игнорировала человеческий фактор: именно в ней ставилась проблема стимулирования (в первую очередь, материального стимулирования) труда

работника, включая поиски новых более эффективных форм оплаты его труда, решались вопросы о режиме труда и отдыха работников, повышении квалификации последних. Как писал Г. Тейлор, «главнейшей задачей управления предприятием должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя, в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого в предприятии работника» [153].

Экономико-технологическая парадигма, ставя и решая множество проблем, привела к появлению ряда поднаправлений, одним из которых выступила административная школа, представленная работами А. Файоля, А. П. Слоана и других авторов. Данные авторы главной проблемой своих научных исследований сделали вопросы административного управления трудом работников. Разрабатывая эту тематику, представители административной школы предложили принципы такого управления (например, Файоль сформулировал 14 принципов административного управления, среди которых: разделение труда, вознаграждение персонала, дисциплина труда и пр. [160]), раскрыли его функции. В частности, Файоль рассматривал в качестве субъектов административного управления не только персонал администрации, но и самих работников, на которых также была возложена определенная ответственность по управлению организацией.

Среди подразделов экономико-технологической парадигмы можно выделить бюрократическую школу, в основе которой идеи, разработанные М. Вебером. В частности, М. Вебер, раскрыв разные типы действий, особое внимание уделил целерациональным действиям, породившим рационализированный, обезличенный тип управления, который он назвал бюрократической моделью управления (под бюрократией же он понимал «правление государственных служащих» [57]), которая стала применима и для управления трудом. Для нее характерны строгое разделение трудовых функций, регламентация их количества для конкретного сотрудника, опора на формализованные отношения (неформальные отношения исключены), иерархия должностей, продвижение по карьерной лестнице в зависимости от эффективности трудовой деятельности, строгая дисциплина, ответственность. В основу модели бюрократического управления М. Вебером была положена линейная модель. При соблюдении перечисленных условий, согласно Веберу, организация будет представлять отлаженный, эффективно функционирующий механизм. Несмотря на негативные оценки бюрократии и бюрократизации, модель управления, предложенная М. Вебером, до сих пор актуальна, и будет являться таковой, пока существуют бюрократия и бюрократическое устройство организации. Он предложил организациям разработать всеобъемлющие и подробные стандартные оперативные процедуры трудовой деятельности для решения рутинных задач.

Таким образом, классическая концепция, сформированная экономико-технологической парадигмой, решала проблему рационализации процессов управления трудом работников в организации, которая в идеале представляла собой стабильно функционирующий и эффективный механизм. В основе данной концепции — изучение труда, который можно измерить заработной платой и временными затратами работника.

Среди парадигм, раскрывающих процессы управления трудом работников, — социально-психологическая парадигма, в рамках которой сформировалась теория человеческих отношений, получившая свое становление

в 1930–1950-х годах<sup>1</sup>. Один из ее разработчиков Э. Мэйо сконцентрировал свое внимание на социально-психологических факторах, связанных с формированием межличностных отношений внутри группы работников.

Попыткой соединить классическую концепцию с теорией человеческих отношений выступили научные наработки М. П. Фоллетт, которая утверждала о необходимости налаживания благоприятного социально-психологического климата в организации, что способствует повышению производительности труда каждого отдельного работника [177].

Если экономико-технологическая парадигма исходила из обезличенности социально-трудовых отношений в организации, то, напротив, теория человеческих отношений делала упор на неформальных отношениях, сложившихся здесь. Однако такая парадигма породила и спектр проблем, связанных, в частности, с тем, что в организации (или ее подразделениях) могли быть два лидера — формальный и неформальный, а это вызывало дополнительные трудности в процессах управления трудом. При принятии управленческих решений теперь надо было принимать в расчет и коллективные ценности, приемлемые для группы образцы трудового поведения. Социально-психологические факторы могли вступить в противоречия с организационными факторами.

В 1950-х гг. теория человеческих отношений получила новый импульс в своем развитии в бихевиоризме, формируя так называемое поведенческое направление в теории управления трудом работников. Бихевиористский подход (К. Арджирис, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг и др.) существенно упростил модель взаимоотношений между работодателем и работниками, сводя их к диаде: стимул (вознаграждение) — реакция (эффективный труд).

Наибольшую популярность приобрела концепция Д. Мак-Грегора о двух видах управления трудом, базирующихся либо на «теории Х» (строящейся на административно-командном управлении трудом и исходящей из низкой мотивации к труду работников), либо на «теории У» (имеющей своими основаниями управление трудом с учетом теории человеческих отношений и сильную мотивацию работника к труду). Впоследствии к названным теориям он присоединил «теорию Z», исходящую из гармоничного сочетания интересов организации и интересов работников, которую затем развил У. Оучи, опираясь на опыт японской модели управления трудом [179]. Согласно Оучи, идеальная модель такого управления сочетает коллективные (традиционные, культурно-исторические) ценности с личностными ценностями работника, сориентированными на причастность к своей организации. В частности, японская модель базируется на пожизненном найме, постепенном продвижении по карьерной лестнице, крепких межличностных связях, создающих представление о фирме как о семье.

Вместе с тем в настоящее время возникла проблема, насколько модель Z Оучи эффективна в условиях перехода к обществу знаний, базирующегося на раскрытии личностных творческих начал в процессе труда. В частности, эта проблема активно обсуждается в современном японском обществе [81, с. 234–240].

Ф. Герцберг — еще один из разработчиков анализируемого подхода — в своих работах обосновал необходимость выделения двух групп факторов,

---

<sup>1</sup> Толчком к ее разработке выступили результаты экспериментов в Чикаго на Хоторнских предприятиях в 1924–1932 годах (Э. Мэйо), выявившие особую значимость в повышении производительности труда чувства социальности, сформированного как осознание своей сопричастности общему делу («хоторнский эффект»).

влияющих на производительность труда работника: гигиенических факторов, связанных с условиями труда (организация рабочего места, размер заработной платы и пр.), и, собственно, мотиваторов его труда — условий, дающих возможность работнику проявить свои творческие способности, добиться достижений в работе и признания заслуг, реализовать свои потребности в карьерном росте и пр. Выводы Герцберга показали, что рост заработной платы — не главное в стимулировании труда работника, что для его удержания в организации важны факторы, связанные с интересом к работе. «Забудьте о кнуте. Забудьте о прянике. Забудьте о деньгах. Сделайте так, чтобы вашим подчиненным было интересно работать» [62, с. 57]. Такой подход дает возможность работодателю уменьшать размер оплаты труда, при этом делая акцент на мотиваторах удержания работников. «Ведь заманчиво математически рассчитать оптимальное соотношение всех гигиенических факторов и сэкономить на персонале именно за счет улучшения прочих, нематериальных благ» [41, с. 74].

Таким образом, социально-психологическая парадигма, получившая наибольшее отражение в концепции человеческих отношений, акцентировала внимание на социально-психологических факторах, влияющих на труд работников, отсюда, раскрытие трудовой функции работника через его место и роль в организации, системе межличностных отношений, изучение психологического восприятия труда самим работником.

Следующая парадигма — гуманистическая, наиболее полно раскрытая в концепции человеческого капитала, представила свою модель управления трудом — “human being management”, согласно которой «человек является не только объектом, но и субъектом управления. От его субъективных отношений, ценностей, мотивов зависит конкурентоспособность организации в целом» [43, с. 19]. Человеческий ресурс (человеческий потенциал) является центральным звеном гуманистической парадигмы, а человеческий фактор выступает в роли капитала. Попытки исследовать человеческий капитал предпринимались еще в XVII веке (в частности, В. Петти), но в центр научных разработок эта тема попала только в трудах Т. Шульца и Г. Беккера. В частности, Г. Беккер писал, что «анализ человеческого капитала исходит из предпосылки, что принимая решение о своем образовании и профессиональной подготовке, медицинском обеспечении и других формах пополнения знаний и улучшения здоровья, индивиды соотносят выгоды с издержками» [49, с. 592].

Человеческий капитал соотносится с накопленными знаниями, навыками, опытом, мотивацией. Одной из попыток применения данной теории на практике следует считать концепцию Р. Германсона и Э. Флэмхольца, получившую название «Анализ человеческих ресурсов» (АЧР). В ней они предложили количественные методы к оценке стоимости человеческого капитала, а также сформулировали принцип рассмотрения вложений в человеческий капитал не в качестве затрат, а в качестве ресурса, способного принести в дальнейшем прибыль, что было воспринято и отечественными исследователями [96]. «Под понятием стоимости человеческих ресурсов будем понимать не только цену их приобретения... но более — их ценность для организации или способность приносить будущую выгоду» [157, с. 134]. Таким образом, теория человеческого капитала позволила по-новому осмыслить само понятие капитала как ресурса, способного стать источником дохода. Она же возродила подход к человеку как к экономическому человеку [90; 94; 109; 138; 147; 166]. Несмотря на разницу оценок исследователями теории человеческого капитала [158, с. 14], ее положения активно используются не только в

теории, но и на практике, включая российскую практику. Так, в феврале 2017 года Распоряжением Правительства ХМАО-Югры была принята «Концепция развития человеческого капитала в системе государственного и муниципального управления». В ней человеческий капитал определен как «совокупность знаний, умений, навыков, используемых для удовлетворения многообразных потребностей человека и общества в целом» [26]. Современная парадигма управления трудом работников может быть раскрыта как синтетическая, сформированная на базе ряда парадигм. С одной стороны, продолжается развитие массового производства и в связи с этим не утратили своей значимости классические теории управления трудом, получив название неоклассических теорий. С другой стороны, продолжают развиваться социально-психологический и гуманистический подходы.

Так, теория человеческого капитала получила свое продолжение в теории интеллектуального капитала, что отвечает запросам перехода к обществу знаний, в котором именно знаниям и, соответственно, интеллектуальному капиталу принадлежит решающая роль. При этом некоторые авторы отождествляют понятия «человеческий капитал» и «интеллектуальный капитал». В этом случае человеческий капитал определяется через понятие «человек как создатель и носитель знаний, навыков, компетенций и опыта». «Человеческий капитал является синонимом знания, внедренного на всех уровнях, таких как индивид, организация и общество» [176].

Другие авторы, выделяя интеллектуальный капитал из человеческого капитала, рассматривают его как самостоятельный вид капитала. В документах и материалах ОЭСР интеллектуальный капитал также выделяется наряду с другими его видами (например, наряду со структурным капиталом) [175].

Интеллектуальный капитал нередко отождествляется с нематериальными активами [52], рассматривается как новый актив [182], как часть неосязаемых активов, не поддающаяся стоимостной оценке [187]. Развернутым определением интеллектуального капитала можно считать следующее: «Стратегический фактор развития финансово-инновационного бизнеса, характеризуемый показателями по следующим направлениям: патентный портфель, специальный человеческий капитал в прошлых, настоящих и будущих инновациях, репутационный капитал, проявляющийся в деловых отношениях коммерческой организации с внешними субъектами, приносящий доход и (или) создающий предпосылки для его получения в будущем» [104, с. 41].

Современный подход к управлению трудом работников не может не учитывать факторы, обусловленные развитием не только экономики, но и общества в целом, что зафиксировано в понятиях постиндустриального, информационного этапов развития социума, перехода к обществу знаний. Все эти этапы во многом порождены существенными изменениями в информационно-коммуникационных технологиях (в частности, связанных с формированием цифровых технологий — ДИКТ), когда рост телекоммуникаций существенно «сжал» мир, а растущее разнообразие работников привнесло широкий спектр различных ценностей, перспектив и ожиданий. Изменились и ожидания к организациям со стороны общества, которое стало более требовательным к их социальной ответственности.

Изменившиеся исторические условия породили необходимость формирования новой парадигмы управления трудом работников, адекватной современному взгляду на мир и новым формам организационного устройства (например, появились организации, функционирующие как самоорганизующиеся и самопроектирующиеся команды и т. д.), что нашло отражение в работах ряда исследователей.



Так, в работе «Будущее труда» Э. Тоффлер обосновал характеристики труда в обществе «Третьей волны» (информационном обществе). В частности, он писал, что «в отраслях Третьей волны речь идет по преимуществу об участии рабочих в принятии решений; об увеличении производства и обогащении вместо увеличения дробности; о подвижном во временном отношении графике работы вместо жесткого; о таких сопутствующих преимуществах, когда рабочему дают возможность выбора, а не ставят его перед свершившимся фактом; о том, как поощрять творчество, а не требовать слепого послушания». По Тоффлеру, обществу «Третьей волны», как обществу демассификации, присущ новый облик работника: он обладает профессиональными знаниями, умеет оперировать информацией, изобретателен, предпочитает «работать бесконтрольно для того, чтобы выполнять свою работу так, как он это считает нужным», хочет иметь право слова при принятии управленческих решений. Тоффлер предполагал появление новых организационных форм (например, электронных коопераций, которые могут быть самоуправляющимися предприятиями). Такой тип управления Тоффлер назвал «предвосхищающей демократией» [155].

Другой автор — П. Ф. Друкер, характеризуя информационное общество и роль в нем интеллектуальных работников, писал, что именно они становятся «основным продуцентом материальных ценностей» [72, с. 139]. При этом возникает задача «повысить эффективность и продуктивность их труда за счет правильного управления их интеллектуальным потенциалом» [72, с. 139]. С точки зрения Друкера, складывается особая парадигма управления трудом, свойственная именно информационному обществу. Если в прежнем обществе «в структуре традиционной рабочей силы работник обслуживает систему», то «в структуре интеллектуальной рабочей силы система сама должна обслуживать работника» [72, с. 139–140]. В новых условиях, по Друкеру, интеллектуальный специалист воплощает собой не труд, а капитал (такой специалист — «основной капитал интеллектуального сообщества и интеллектуальной экономики» [72, с. 141]). Среди нововведений в управлении трудом, предложенных Друкером, — аутсорсинг функций рутинного управления, а также краудсорсинг при решении интеллектуальных задач. В связи с этим он сформулировал задачу нахождения критериев для оценки интеллектуального капитала, которая не потеряла своей актуальности и в настоящее время.

Свое видение процессов управления трудом работников в информационном обществе представил Т. Стюарт [183]. В частности, он писал, что «интеллектуальной компании не нужны активы. Поистине, чем меньше активов, тем лучше; пока у нее есть интеллектуальный капитал, она может получать доходы, не обременяя себя ни управлением активами, ни необходимостью оплачивать их содержание» [151]. Вместе с тем, так как знания сегодня стали частью реальности, то «важной задачей любой организации становится управление интеллектуальным капиталом» [151]. Знание превращается в главный источник стоимости. В связи с этим Т. Стюарт приводит пример расчетов экономиста Дж. Роча, который доказал, что «производительность труда городской рабочей силы возрастает на 2,8 % пропорционально каждому году дополнительного обучения» [151]. Стюарт сформулировал главные характеристики интеллектуального капитала: он не убывает по мере его использования, не отчуждаем от своего создателя, существует вне зависимости от пространства, чувствителен к фактору времени, имеет особую структуру себестоимости наукоемких товаров и услуг, а именно отсутствие ответственности между затратами знаний на входе и объемом знаний на выходе и пр.

«Поскольку стоимость интеллектуального капитала не обязательно соотносится с затратами на его приобретение, мерилom успеха не может быть количество усилий, приложенных к его достижению» [151].

В связи с формированием новой парадигмы важно раскрыть идеи Ст. Бира, первым применившего кибернетику к процессам управления трудом работников, определив ее как науку эффективной организации. Он разработал модель жизнеспособной системы (VSM) для диагностики неисправностей в любой существующей организационной системе (проект на английском языке назывался «Cybersyn» — это сочетание из слов «кибернетика» и «синергетика») [51]. Под жизнеспособной системой Бир понимал систему, организованную таким образом, чтобы удовлетворять требованиям выживания в изменяющейся среде (способную к адаптации). Таким образом, VSM — модель жизнеспособной системы, которая представляет абстрактное кибернетическое описание, применимое к любой организации или процессу, включая и управление трудом. Ст. Бир ввел в научный оборот термин «POSIWID», означающий, что цель системы — это то, что она фактически делает, к чему реально стремится [171].

Черты новой парадигмы управления трудом работников попытался сформулировать и М. Фергюсон [185]. Среди таких черт: работа для людей; поощрение автономии; участие работников в управлении организацией; раскрытие личности за рамками должностной инструкции; признание неопределенности как фактора в управлении; сотрудничество; размывание границ работы и игры; чувствительность к переменам, экологическим проблемам; духовные ценности превыше материальных благ; рациональность сочетается с интуитивностью; децентрализация операций, когда это возможно; надлежущая технология; стремление понять целое, глубинные причины дисгармонии.

Помимо базисных парадигм теоретико-методологического характера в теории управления трудом работников используются и отдельные подходы, которые раскрывают, уточняют содержание перечисленных ранее парадигм. Среди таких подходов: системный, ситуационный, процессный, операционный и др. [178].

Так, операционный подход рассматривает процессы управления трудом работников в ракурсе решения производственных задач, для чего применяются математические методы для анализа трудовых операций, их моделирования и расчета эффективности. Системный подход, заложенный в работах А. А. Богданова, Ч. Бернарда, К. Вейка, Р. Калмана, Г. Саймона, Дж. Марча и др., исходит из рассмотрения сферы труда как открытой системы, потребляющей на входе ресурсы и дающей продукцию на выходе. Ч. Бернард пытался соединить теории научного управления трудом и человеческих отношений. Например, повысить удовлетворенность сотрудников работой, предлагая им стимулы на рабочем месте [178]. Управление последовательными трудовыми процессами составляет основу процессного подхода (в настоящее время в качестве процессов рассматриваются бизнес-процессы). Управление, учитывающее условия и конкретные обстоятельства, в которых реализуется трудовая деятельность работников, лежит в основе ситуационного подхода. Данный подход начал разрабатываться еще М. П. Фоллетт, сформулировавшей «закон ситуации», а позднее Т. Бернсом, Г. Сталкером, П. Лоуренсом и Дж. Лоршем.

Выделим также концепцию неопределенности и теории хаоса. Если концепция неопределенности исходит из непредсказуемости всех факторов, которые могут оказать влияние на процессы управления трудом работников в

рамках конкретной организации, то в теории хаоса обосновывается идея, что любая система может существовать без определенного направления и предсказуемости. Согласно теории хаоса, небольшое изменение в системе, хотя и считается незначительным, потенциально может оказать значительное влияние на всю систему.

В последующие годы некоторые ученые-экономисты, а также экономисты-практики, изучив теорию хаоса, пришли к выводу, что она реальна и может быть успешно применена к организационному управлению. Признав, что хаос является частью нормального порядка вещей, включая и функционирование организации, можно разработать и применить на практике методы, которые позволят предотвратить негативные последствия хаоса и использовать в своих интересах последующий хаос [142].

Разный уровень развития стран, организаций, в которых реализуется труд работников (например, в ряде стран все еще значительное место занимает конвейерное производство), приводит к необходимости функционирования синтетической парадигмы, включающей ряд парадигм управления трудом. «Существует реальная потребность в интеграции теорий как эволюционирующего движения для решения различных ситуаций и условий» [178]. Отсюда, попытки создания синтезированной теории, например, соединяющий ситуационный, стратегический, системный подходы к управлению трудом с классическими и поведенческими теориями.

Однако в настоящее время можно видеть и черты формирующейся дигитальной парадигмы управления трудом работников, порожденной дальнейшим развитием информационного общества и переходом последнего к обществу знаний: особая роль интеллектуального труда в связи с превращением работника в источник интеллектуального капитала; понимание управления трудом как управления знаниями; включенность в объекты управления трудом работников социальных (антропотехнических) систем; дигитализация процессов управления трудом работников; целевая направленность управления трудом на обогащение содержания труда, развитие и широкое применение творческих способностей работников; включенность в процессы управления трудом обеспечения инновационных режимов труда, в том числе реализации права работников на распоряжение рабочим временем; применение алгоритмического управления в целях обеспечения достойного труда работников; использование сетевых принципов в управлении трудом и др. [93].

Итак, проведенный анализ показал, что:

– *во-первых*, на протяжении развития теории и практики управления трудом работников было сформулировано несколько теоретико-методологических парадигм, базировавшихся на разных моделях человека в процессе труда и исходящих из своеобразия исторических, социально-экономических условий, преломленных через призму конкретного функционирования организаций. Среди таких парадигм:

- экономико-технологическая,
- социально-психологическая,
- гуманистическая,
- синтетическая (сформированная на базе предшествующих парадигм)

(табл. 1).

Парадигмы управления в организации<sup>2</sup>

Парадигма	Трактовка статуса работника	Основные аспекты управления трудом
<b>Экономико-технологическая</b>	Звено технологической цепочки	Дисциплина труда, организация труда и обеспечение безопасности условий труда, обучение (расходы минимальные), мотивация и стимулирование работников. Фрагментарное индивидуальное повышение квалификации. Ресурсы организации составляют физический и денежный капиталы. Стиль управления — преимущественно авторитарный с жесткой регламентацией выполняемых функций. Обезличенный подход к работнику. Мотивация — преимущественно экономическая
<b>Социально-психологическая</b>	Субъект трудовых и коллективных отношений, обладающий своеобразными социально-психологическими чертами, на которые можно воздействовать	Все аспекты управления, связанные с трудом, включая формирование благоприятного морально-психологического климата в трудовом коллективе, развитие инициативы, в частности, через расширение участия работника в принятии управленческих решений, и самодисциплины, налаживание социального партнерства
<b>Гуманистическая</b>	Работники составляют человеческий ресурс	Человек — самостоятельная ценность, главный субъект организации. Вложения в развитие работников как текущих расходов, так и долгосрочных инвестиций; управление межличностными отношениями; формирование управления работником с позиции человеческого капитала; стиль руководства определяется ситуацией; жесткость или мягкость выполнения функций зависит от целей организации. Управление трудом работников — индивидуализированное, с учетом их личных интересов и ценностей. Мотивация через создание взаимного доверия, сохранение и охрана здоровья, обеспечение комфортных условий труда
<b>Синтетическая</b>	Управление трудом, исходя из социально-культурного контекста, стадии развития общества с позиций технологического детерминизма	Управление человеческими ресурсами в сочетании с управлением командной работой

Перечисленные парадигмы со временем менялись, что наглядно видно на примере развития экономико-технологической парадигмы (рис. 1)<sup>3</sup>.

Несмотря на разные трактовки понятия «дигитальный» («цифровой тейлоризм») оно обозначает введение новых информационно-коммуникационных технологий в деятельность организаций, в том числе и в управление трудом работников, что помимо позитивной стороны имеет и негативную сторону. В частности, каждое движение работника может потенциально наблюдаться, изучаться и контролироваться руководством. Уже к началу 2000-х гг. в США в 80 % корпораций их сотрудники в течение рабочего дня находились под регулярным наблюдением руководства, и число таких корпораций растет [180]. Большинство исследований, касающихся цифрового тейлоризма, основаны на изучении

<sup>2</sup> Составлено авторами с использованием [58].

<sup>3</sup> Составлено авторами с использованием [58].

времени и двигательных функций в процессе трудовой деятельности работника с помощью количественных методов и новых информационно-коммуникационных технологий;

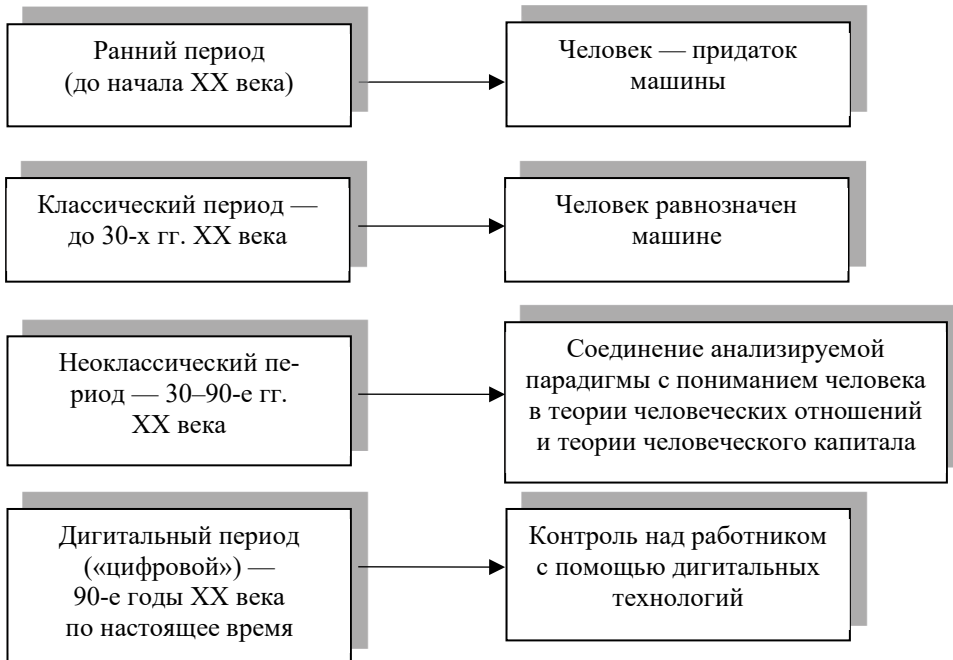


Рис. 1. Этапы развития экономико-технологической парадигмы

– во-вторых, если исходить из использования перечисленных парадигм применительно к современным условиям, то можно констатировать, что в настоящее время все они применяются, причем как отдельно, так и синкретично (что, собственно, отражено в так называемой синтетической парадигме, стремящейся найти баланс между подходом, исходящим из обезличенности работника, что имеет место в экономико-технологической парадигме, и гуманистической парадигмой, с ее опорой на индивидуальность работника). Требуется формулирование новой парадигмы управления трудом работников, адекватной обществу знаний, что было уже начато в работах ряда авторов;

– в-третьих, по мере развития информационного общества, а также перехода к обществу знаний, в теории управления трудом формируется новая парадигма, которая акцентирована на работнике, занятом преимущественно умственным трудом, однако даже и при занятости физическим трудом работник испытывает существенное влияние дигитальных технологий, что в значительной степени интеллектуализирует данный труд, избавляя его от монотонности;

– в-четвертых, уже сейчас сформулирован ряд идей парадигмы управления трудом в обществе знаний, а именно: новый подход к работнику интеллектуального труда, учитывающий его значимость как интеллектуального капитала организации, основу которого составляют научные открытия, человеческие знания, различные инновации [65]; необходимость постоянного обучения работников и их самообучения; возрастание роли «прогрессивных трудовых нормативов и норм, имеющих универсальное предназначение в совершенствовании технологии и

организации производства, экономном использовании ограниченных ресурсов, соизмерении затрат и результатов, выборе и обосновании передовых инновационных проектов» [55]; сетевые принципы, дигитализация, применение алгоритмического управления трудом работников и др.

## 1.2. Содержание и специфика труда работников ООВО

В российском законодательстве организация, реализующая программы высшего образования (вуз), определена как «образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования и научную деятельность»<sup>4</sup>. Между тем, Конституция России [1], иные законодательные акты предусматривают и возможность осуществления указанной деятельности организациями, не являющимися, собственно, образовательными (в Законе об образовании они названы организациями, осуществляющими обучение, в частности, таковыми могут быть научные организации<sup>5</sup>). Объектом настоящего исследования выступают образовательные организации высшего образования (ООВО), однако мы будем также применять в тексте данной монографии устоявшееся название — высшие учебные заведения (вузы), базисными признаками которых являются следующие: по правовому статусу — некоммерческие организации, осуществляющие образовательную деятельность на основе лицензии; данная деятельность выступает в качестве основной и реализуется «в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана» [8].

Работники данных организаций в соответствии с номенклатурой должностей вуза [11] включают:

– профессорско-преподавательский состав (далее — ППС), иных педагогических работников (например, методистов); научно-педагогических работников (далее — НПП), хотя статус последних остается непроясненным (являются ли они самостоятельной категорией работников или обобщающим наименованием для научных и педагогических работников [56]);

– руководителей (ректор, президент) и их заместителей (например, первый проректор, проректор), иных лиц руководящего состава (например, ученый секретарь совета и пр.);

– работников инженерно-технических, административно-хозяйственных, производственных, учебно-вспомогательных, медицинских и иных подразделений вуза, осуществляющих вспомогательные функции.

Обозначенный контингент работников образовательных организаций выполняет разные функциональные обязанности, соотнесенные с разными видами труда (например, по содержанию физический, простой, рутинный труд — характерен для части персонала, выполняющего вспомогательные функции в вузе;

---

<sup>4</sup> «Высшее образование — подготовка кадров высшей квалификации. В соответствии с пп. “б” п. 2, ч. 3, ст. 12 Закона № 273-ФЗ к образовательным программам высшего образования относятся программы бакалавриата, программы специалитета, программы магистратуры, программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), программы ординатуры, программы ассистентуры-стажировки» [8]. Далее — Закон об образовании.

<sup>5</sup> Научные организации вправе осуществлять образовательную деятельность по программам магистратуры, программам подготовки научно-педагогических кадров, программам ординатуры, программам профессионального обучения и дополнительным профессиональным программам.

умственный, сложный, творческий труд — ППС, НПР, руководителей вуза и ряда работников вспомогательных служб).

Предметом дискуссий и разночтений является отнесение перечисленных категорий работников к персоналу вуза. В российских нормативных правовых актах понятие «персонал» употребляется в разных значениях. Так, в Законе Российской Федерации «О занятости населения в Российской Федерации» (ст. 18.1) [5] понятие «персонал» используется как синонимичное понятию «работник». В этом смысле данное понятие употреблено в Трудовом кодексе Российской Федерации (ТК РФ) (в частности, в главе 53.1) [4], хотя его определение здесь отсутствует. Если исходить из ТК РФ, то персонал организации — это работники, вступающие с работодателем в трудовые отношения. При этом согласно ст. 19.1 ТК РФ, к трудовым отношениям относятся и отношения, возникающие на основании трудового договора в результате признания таковыми отношений, связанных с использованием личного труда и возникших на основании договора, предусмотренного ГК РФ [3].

Если обратиться к анализу научной и специальной литературы по данной проблеме, то одни авторы исходят из трактовки понятия персонала в соответствии с ТК РФ, другие авторы — расширяют это понимание, включая сюда также и лиц, работающих по гражданско-правовым договорам [59; 89; 114; 156]. Понятие «персонал организации» может трактоваться и предельно широко — как занятые в организации, тогда сюда будут включены работники (то есть лица, вступившие в трудовые отношения с работодателем); лица, работающие по гражданско-правовым договорам; предприниматели; лица, работающие на индивидуальной основе; помогающие члены семьи; наемные работники у физических лиц за плату<sup>6</sup>. В узкой трактовке персонал организации — «это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором найма» [132].

В Проекте Международного стандарта ISO /DIS 21001 «Образовательные организации-системы управления» понятие персонала определено следующим образом: персонал — это те, кто работает для и внутри организации [173]. Данное определение соответствует положению, когда в деятельности вуза принимают непосредственное участие не только штатный состав, но и прочие лица (в том числе работающие и на принципах аутсорсинга). Вместе с тем для целей анализа управленческой деятельности конкретной организации такое определение нуждается в уточнении. К персоналу организации должны быть отнесены те, кто выполняет ту или иную работу (выполняет ту или иную функцию в организации), и при этом связан с ней социально-экономическими отношениями.

Общим содержанием труда всех работников вуза является выполнение ими целевого предназначения этой организации, а именно — обучение контингента учащихся по программам высшего профессионального образования и осуществление научной деятельности. Это составляет по своему содержанию и целевой направленности основу труда работников вуза. Конкретно данный труд включает в себя: учебную, учебно-методическую, научно-исследовательскую, воспитательную, а также экономическую, международную, хозяйственную, маркетинговую виды деятельности, деятельность по управлению персоналом вуза и иную деятельность вуза.

---

<sup>6</sup> Составлено авторами на основе [25].

С одной стороны, труд работников вуза регулируется общими нормами трудового права, изложенными в ТК РФ. С другой стороны, труд ППС и НПР имеет свои отличительные черты, что отражено в соответствующих разделе и главах ТК РФ, а также иных законодательных (в частности, в Законе об образовании) и подзаконных актах: наличие образовательного ценза (соответствие работника квалификационным характеристикам должности) и права заниматься педагогической деятельностью; особенности заключения трудового договора, аттестации и прохождения конкурса, продолжительности рабочего времени и режима труда, предоставления отпуска, отстранения от работы и пр. Стремление законодателем выделить регулирование социально-трудовых отношений, касающихся ППС и НПР, в отдельную главу, продиктовано особенностями труда этих работников и необходимостью защиты их прав.

Однако нередко использование легальных механизмов в регулировании труда ППС и НПР ведет к негативным последствиям. Так, ТК РФ предусматривает для указанных категорий работников заключение как срочных, так и бессрочных трудовых договоров. Но нередко руководство вузов стремится заключить с преподавателем или научным работником срочный трудовой договор, а затем после окончания его срока перезаключить (или не перезаключить). Причем в дальнейшем возможно многократное перезаключение такого договора. Для руководителя перезаключение трудового договора превращается в инструмент воздействия на преподавателя или научного работника, а сами работники чувствуют неуверенность в своем будущем и находятся в ситуации неустойчивой занятости. В связи с этим представляется важным, следуя лучшим образцам зарубежного опыта [101], закрепить в соответствующем российском законодательстве положение о максимальном количестве перезаключений срочных трудовых договоров (для доцентов и профессоров в зарубежных вузах, как правило, предусмотрено заключение трудовых договоров или на неопределенный срок, или до достижения предельного возраста пребывания на должности, если это законодательно установлено).

Специфика труда работников в вузе выражается и в организации такого труда, среди характеристик которой — продолжительность рабочего времени. Это касается ППС и НПР. Так, согласно действующим российским нормативным правовым актам, продолжительность рабочего времени выражается через учебную нагрузку ППС, которая в вузе должна быть не более 900 часов в учебном году<sup>7</sup> и при продолжительности рабочего времени (нормы часов педагогической работы за ставку заработной платы) — не более 36 часов в неделю<sup>8</sup>. Конкретный объем средней годовой нагрузки ППС (дифференцированно по должностям), как и нормативы временных затрат по видам учебной деятельности, устанавливаются локальным нормативным актом вуза. Нормативный объем учебной работы — это

---

<sup>7</sup> Ст. 333 ТК РФ; Приказ Минобрнауки России от 22.12.2014 № 1601 «О продолжительности рабочего времени (нормах часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников и о порядке определения учебной нагрузки педагогических работников, оговариваемой в трудовом договоре» [15].

<sup>8</sup> Согласно упомянутому ранее Приказу Минобрнауки России, в рабочее время педагогических работников включаются учебная (преподавательская) и воспитательная работа, в том числе практическая подготовка обучающихся, индивидуальная работа с обучающимися, научная, творческая и исследовательская работа, а также другая педагогическая работа, предусмотренная трудовыми (должностными) обязанностями и (или) индивидуальным планом, — методическая, подготовительная, организационная, диагностическая, работа по ведению мониторинга, работа, предусмотренная планами воспитательных, физкультурно-оздоровительных, спортивных, творческих и иных мероприятий, проводимых с обучающимися.



время, установленное для разных категорий ППС на выполнение объема учебной работы на полную ставку. В качестве примера приведем распределение учебной нагрузки по должностям ППС в «Национальном исследовательском университете “Высшая школа экономики”» (далее — ВШЭ) (табл. 2).

Таблица 2

**Объем учебной нагрузки, в часах<sup>9</sup>**

Должность ППС	Категория объема учебной нагрузки	Все департаменты, кроме кафедры физвоспитания		Кафедра физвоспитания	
		Средний объем	Верхний предел	Средний объем	Верхний предел
Декан	Пониженная	300	450		
Профессор	Стандартная	600	750	550	687
	Повышенная	750	900	688	860
	Пониженная	450	563	412	515
Доцент	Стандартная	700	875	650	813
	Повышенная	875	900	813	900
	Пониженная	525	657	487	610
Старший преподаватель	Стандартная	750	900	700	875
	Повышенная	900	900	875	900
	Пониженная	562	703	525	657
Преподаватель, ассистент	Стандартная	750	900	725	900
	Повышенная	900	900	900	900
	Пониженная	562	703	543	679

В свою очередь, образовательная деятельность, реализуемая ППС и НПР по образовательной программе высшего образования, может быть в формах контактной работы обучающихся с преподавателем (аудиторная работа, проводимая в виде лекций, семинарских и практических занятий, коллоквиумов и пр.), а также самостоятельной работы обучающихся. Поэтому годовая учебная нагрузка ППС включает в себя контактную (аудиторную и внеаудиторную) работу с обучаемыми по программам бакалавриата, специалитета, аспирантуры и докторантуры. Одновременно нормы времени по видам учебной деятельности, включаемых в учебную нагрузку преподавателя, устанавливаются вузом самостоятельно. Отсюда, в одних вузах в аудиторную работу могут включаться, например, часы на текущие и промежуточные консультации, а в других вузах — нет.

Так, в ФГАОУ ВО «Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)» (далее — МФТИ)<sup>10</sup>, в соответствии с приказом ректора [30], аудиторная работа включает: занятия лекционного типа, семинарского типа, промежуточную аттестацию и государственную итоговую аттестацию обучаемых. А групповые консультации и индивидуальная работа преподавателя с обучаемыми, текущий контроль успеваемости (проверка заданий, рефератов и пр.) включены во внеаудиторную работу.

Объем контактной и внеконтактной видов работы преподавателя с обучающимися в МФТИ представлен в табл. 3.

<sup>9</sup> Для каждой из должностей ППС НИУ ВШЭ устанавливаются: количество часов, необходимое для выполнения учебной работы по указанной должности на полную ставку (далее — средний объем); верхний и нижний пределы учебной нагрузки в часах [40].

<sup>10</sup> Составлено авторами на основе Устава и других документов МФТИ [123].

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)