



Аналитический отчет по итогам внутреннего обследования работников ФГАОУВПО «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта».

Методика опроса и характеристика выборочной совокупности.

Обследование персонала проводилось в период с 18 сентября по 15 октября 2012 г. методом анкетирования, путем самозаполнения формализованного опросника. Всего было опрошено 373 респондента, что позволяет характеризовать надежность выборки как 97% (размер доверительной вероятности) – то есть с вероятностью 97% данные ответы совпадают с генеральной совокупностью. Размер статистической погрешности в данном случае составляет не более 5%.

В структуру опрошенных вошли работники профессорско-преподавательского состава (224 человека, 60%), учебно-вспомогательный (86 человек, 23%) и административно-управленческий персонал (63 человека, 17%).

Основные социально-демографические и кадровые характеристики персонала.

Средний возраст опрошенного персонала составляет 41,6 лет, из них профессорско-преподавательского состава – 44,6 лет, административно-управленческого персонала – 36,5, учебно-вспомогательного – 37,5. Большую часть опрошенных представляют женщины (67,8%), наибольшая доля которых занята на учебно-вспомогательных должностях.

В структуре занимаемых должностей преобладают доценты (33% от всех опрошенных), старшие преподаватели (14%), документоведы (11%), ассистенты (6%), специалисты (6%). Кроме того, в обследовании приняли участие профессора, члены высшего административного персонала (проректората), начальники управлений, служб и отделов, деканы факультетов и менеджеры ООП, директора институтов, старшие лаборанты, инженеры, методисты, лаборанты и иной персонал.

Более половины опрошенных работают в университете более 11 лет, в основном это касается профессорско-преподавательского состава. Персонал с наименьшим стажем работы преобладает среди учебно-вспомогательного персонала, работники административно-управленческого звена чаще других профессиональных групп обладают средним (3-10 лет) стажем работы в университете. Среди всех респондентов 6,4% имеют ученую степень доктора наук, 39,7% – ученую степень кандидата наук, 8,6% обладают статусом аспиранта.

Таблица 1

Стаж работы персонала в БФУ им. И. Канта

	ППС	АУП	УВП	ВСЕГО
Менее 1 года	1,8	3,2	11,6	4,3
1-2 года	7,1	17,5	20,9	12,1
3-5 лет	13,4	20,6	18,6	15,8
6-10 лет	17,0	25,4	12,8	17,4
11-20 лет	32,6	15,9	17,4	26,3
Более 20 лет	28,1	17,5	18,6	24,1

Среди опрошенных преобладают работники, занятые по основной должности на полную ставку (1,0 – 64% опрошенных), занятые на 0,5 ставки (15%), а также на 1,5 ставки (6%).

Среди профессорско-преподавательского состава, 28,6% совмещают преподавательскую должность с научной, 13,8% – с административной, 11,6% – с учебно-вспомогательной деятельностью. Среди административно-управленческого персонала 58,5% совмещают свою основную деятельность с преподавательской, всего 3,2% – с научной, 1,6% – с учебно-вспомогательной. Учебно-вспомогательный персонал примерно с одинаковой частотой совмещает со своей основной работой преподавательскую (20,9%) и научную (19,8%) деятельность, реже – административную (1,2%).

Большинство сотрудников имеют ежемесячные доходы от 3000 до 15000 рублей в расчете на одного члена семьи. Самая часто встречающаяся категория – 6001-10000 рублей. Как мы видим из дополнительного графика, чаще всего в группах с наименьшими доходами (до 6000 рублей) встречаются работники учебно-вспомогательной категории, в то время как ежемесячные доходы административно-управленческого персонала наиболее часто составляют сумму 6001-10000 или 15001-30000 рублей.

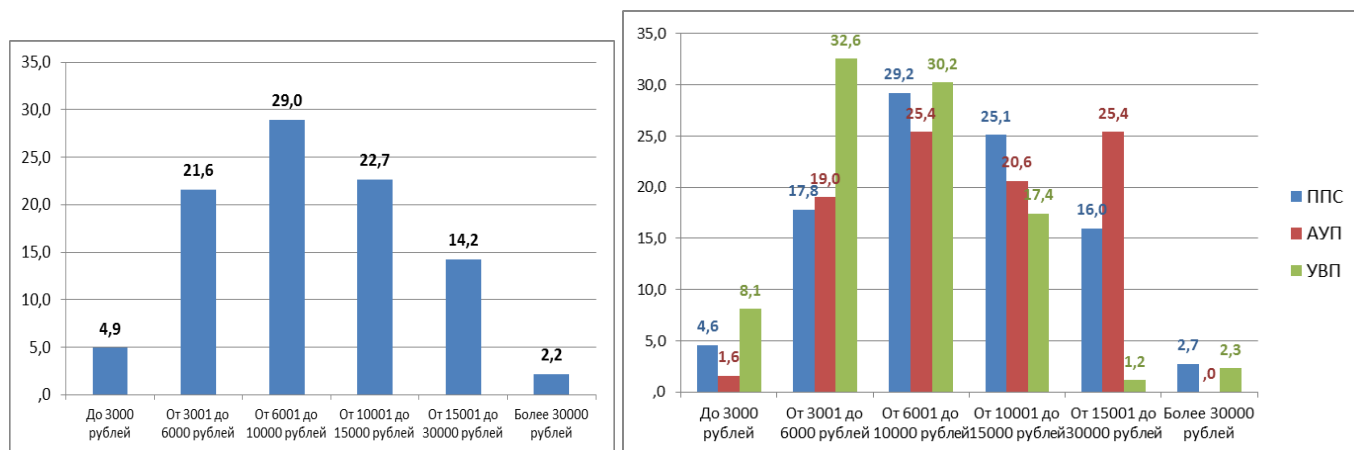


Рис. 1. Уровень ежемесячного дохода в расчете на одного члена семьи (в общем по выборке и по каждой из категорий персонала)

Оценка собственного социального статуса работников университета смещена в сторону низкой самооценки: только 12,9% считают свой социальный статус высоким или выше среднего. Практически столько же (12,8%) работников оценивают свой статус, как однозначно низкий, и еще почти треть (29,2%) полагают, что их социальный статус ниже среднего. Ожидаемо наиболее низкий уровень своей социальной самооценки у работников учебно-вспомогательной категории (53,5% из них считают его низким или ниже среднего), в то время как административно-управленческий персонал сравнительно редко склонен так же низко оценивать свой социальный статус (всего 29,5% от общего числа АУП).

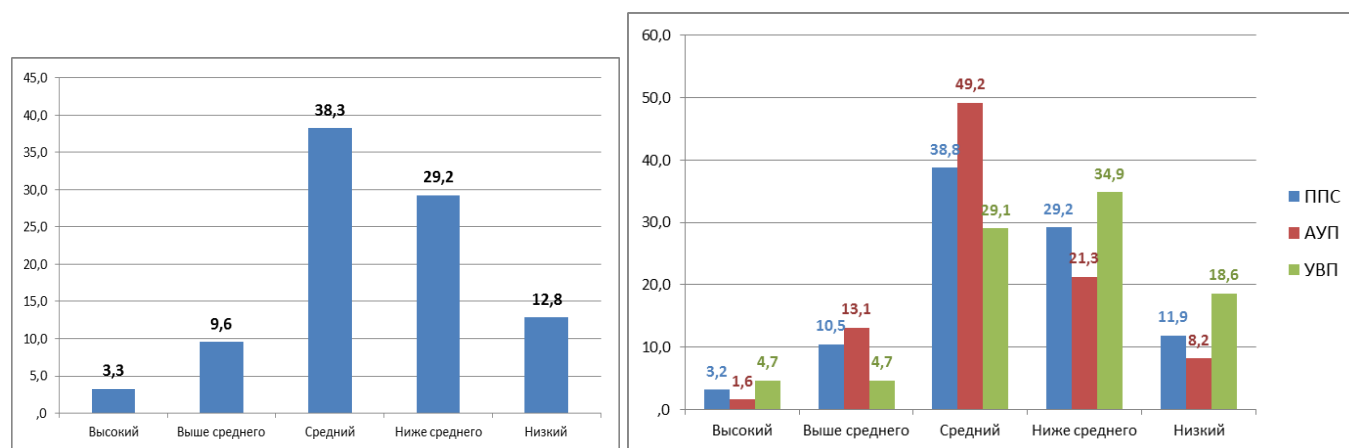


Рис. 2. Оценка собственного социального статуса (в общем по выборке и по каждой из категорий персонала)

Низкий уровень социальной самооценки можно было бы связать с размером дохода работника, однако корреляционный анализ взаимосвязи этих параметров показал, что хотя взаимозависимость между ними определенно существует, ее сила незначительна (всего 0,21). Таким образом, уровень социального самочувствия работников университета не может быть объяснен одним только уровнем оплаты труда, и большую роль здесь играют другие стимулы.

Оценка ситуации в университете.

Следует сразу отметить, что в среднем ситуацию в университете сотрудники оценивают как «умеренно положительную» – в структуре ответов преобладают оценки «удовлетворительная» (52%) и «хорошая» (21%), в то время как негативные составляют всего 13,1% («плохая») и 4,6% («катастрофическая») соответственно. Вместе с тем, «отличной» ситуацию считает совсем незначительное число сотрудников (0,5%), причем среди учебно-вспомогательного персонала их нет совсем.

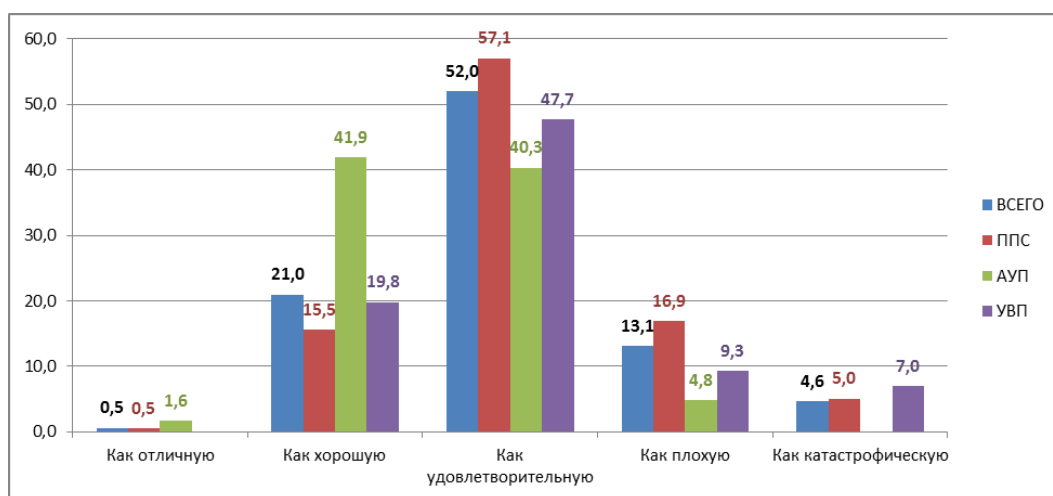


Рис. 3. «Как Вы оцениваете ситуацию в университете в целом?»

Отметим, что наиболее благоприятно ситуацию оценивает административно-управленческий персонал (41,9% считает ее «хорошей»), в то время как профессорско-преподавательский состав склонен чаще других категорий давать ситуации «плохую» оценку (16,9%), а учебно-вспомогательный – «катастрофическую» (7,0%).

Еще более позитивными являются оценки перспектив развития университета: здесь умеренно положительные ожидания явно преобладают не только над умеренно отрицательными (незначительных улучшений ожидают 42,2% сотрудников, в то время как незначительных ухудшений только 8,1%), но и над ожиданиями отсутствия динамики (33,8%). Более того, доля сотрудников, ожидающих значительных улучшений (9,1%) также больше тех, кто ждет серьезных ухудшений (6,8%).

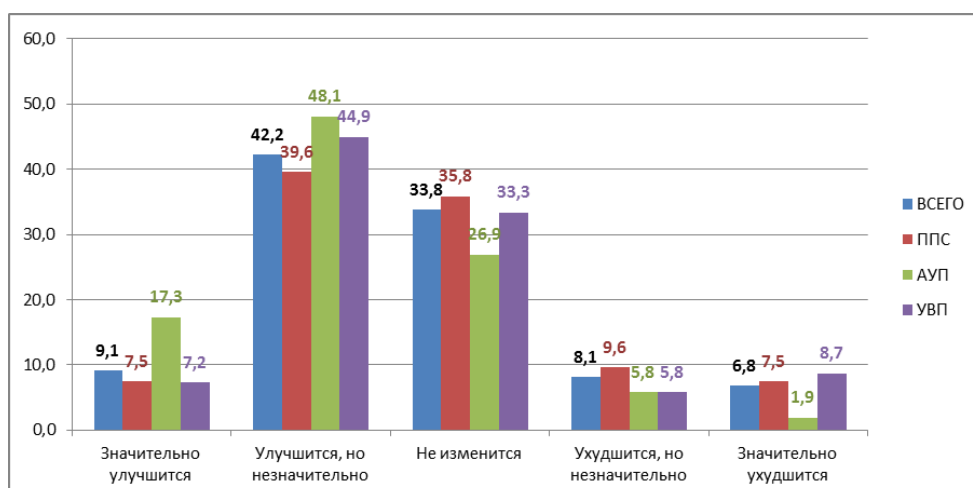


Рис. 4. «Как Вы полагаете, как изменится ситуация в ближайшие три года?»

Наиболее положительно перспективы университета ожидаемо оценивают сотрудники из числа административно-управленческого аппарата, однако в целом все сотрудники выражают позитивные установки по отношению к будущему нашего университета.

Этот показатель, возможно, мог быть еще выше, если бы сотрудники были лучше осведомлены о направлениях развития университета: чуть менее трети работников считают, что они полностью осведомлены о стратегических направлениях развития БФУ им. И. Канта (лучшим образом об этом осведомлен административно-управленческий персонал – более половины сотрудников из этой категории имеют полное представление о предмете), а 61,1% полагают, что имеют некоторое представление. В то же время доля тех, кто не имеет никакого представления о стратегии развития университета, составляет всего 9,9% (в основном это учебно-вспомогательный персонал).

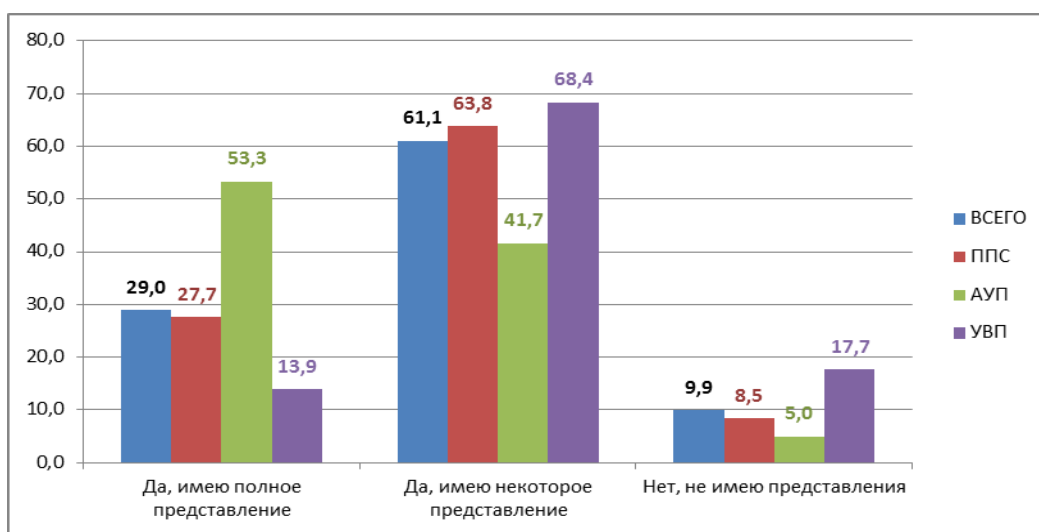


Рис. 5. «Имеете ли Вы представление об основных направлениях развития университета?»

Несмотря на относительную информированность об основных направлениях стратегии развития нашего университета, почти 84% опрошенных хотели бы получить более полное представление, дополнительную информацию и разъяснения о перспективах развития БФУ им. И. Канта (соответственно, 16% такого желания не выражают), причем значительных отличий между различными категориями сотрудников в этом вопросе не отмечается – 80,7% административно-управленческого персонала выражает желание получить дополнительную информацию; среди работников профессорско-преподавательского состава эта доля составляет 84,6%, среди учебно-вспомогательного персонала – 83,5%.

Удовлетворенность персонала условиями труда.

Сотрудникам университета было предложено оценить свою удовлетворенность рядом условий труда, как организационно-технического, так и социального характера. Средние оценки различных аспектов труда персоналом университета приведены ниже в Табл. 2. В соседнем со средними оценками столбце указана мода – наиболее часто даваемая данному аспекту оценка.

Оценка условий труда персоналом

Переменная	Среднее	Мода
Личные отношения с коллегами	4,47	5
Содержание работы	3,92	4
Самостоятельность в принятии решений в своей деятельности	3,75	4
Освещение рабочего кабинета / учебных аудиторий	3,73	4
Температурный режим в рабочем кабинете / учебных аудиториях	3,35	4
Возможность повышения профессиональной квалификации	3,35	4
Возможности творческого и личностного роста	3,30	4
Участие в принятии ключевых решений по развитию кафедры/структурного подразделения	3,29	4
Обустройство хозяйственно-бытовых и вспомогательных помещений (туалетных комнат, гардеробов, столовых)	3,18	4
Состояние рабочего кабинета / кабинета, занимаемого кафедрой	3,17	4
Устойчивость и качество Интернет-связи в университете	2,97	3
Состояние рабочего оборудования (компьютеров, оргтехники и т.д.)	2,86	3
Обеспечение возможности питания в университете	2,51	3
Объем социальных гарантий, предоставляемых университетом	2,39	3
Участие в принятии ключевых решений по развитию университета в целом	2,28	1
Размер Вашей основной заработной платы	1,65	1

Наиболее положительно сотрудники университета оценивают свои отношения с коллегами (здесь преобладает оценка «полностью удовлетворен(а)»), также достаточно высока степень удовлетворенности содержанием работы, степенью профессиональной свободы в своих действиях, а также степенью освещенности рабочих мест и учебных аудиторий.

Наиболее низка степень удовлетворения персонала объемом социальных гарантий, предоставляемых университетом своим сотрудникам, а особенно – участием в принятии ключевых решений по развитию университета в целом и оплатой труда (здесь преобладает оценка «полностью неудовлетворен(а)»).

Для того чтобы глубже понять структуру удовлетворенности условиями труда сотрудников, был проведен факторный анализ переменных, перечисленных выше. По итогам анализа выяснилось, что все переменные можно разделить на четыре группы связанных между собой параметров. Иными словами, удовлетворенность или неудовлетворенность одним из показателей в данной группе связана и с другими показателями, и изменяются они одновременно.

Первый фактор (его вклад в дисперсию – 26,7%, то есть с помощью этого фактора объясняется четверть всех наблюдаемых случаев, и он является наиболее значимым фактором удовлетворенности условиями труда) образует группа переменных, связанных с удовлетворенностью размером заработной платы, участием в принятии ключевых решений по развитию университета в целом и структурного подразделения, в котором занят работник, а также возможностями повышения профессиональной квалификации, личностного и творческого роста. Этот фактор отражает удовлетворенность наиболее существенными аспектами социального статуса работника – его материального положения, влияния в организации, а также возможности повышения своего статуса через рост профессиональной квалификации, творческий и личностный рост – и поэтому может быть назван *«статусным»* (средний уровень удовлетворенности этим фактором – 2,8).

Второй фактор (вклад в дисперсию – 14%) связан с переменными, характеризующими технические условия труда персонала: состояние рабочего кабинета, где работает сотрудник, компьютеров и оргтехники, уровень освещенности и температурного комфорта на рабочем месте. Этот комплекс условий отражает удовлетворенность средой, в которой проходит непосредственно рабочая деятельность сотрудника; его можно назвать *«средовым»* (3,3).

Третий фактор (вклад в дисперсию – 8,1%) включает в себя объем социальных гарантий, предоставляемых университетом, условия питания и состояние хозяйственно-бытовых помещений, а также качество Интернет-связи в университете, и может быть назван «**социально-бытовым**» (2,7), поскольку выражает удовлетворенность внешними условиями труда, не связанными непосредственно с рабочей деятельностью.

Четвертый фактор (вклад в дисперсию – 7,7%) составляют переменные, выражающие удовлетворенность личными отношениями с коллегами, содержанием собственной работы сотрудника и его самостоятельностью в принятии решений относительно своей работы. Данный фактор отражает удовлетворенность личными аспектами труда и может быть назван «**личным**» (4,1).

Таблица 3

Факторы удовлетворенности трудом персонала

Переменные	Ф1*	Ф2	Ф3	Ф4
Размер основной заработной платы	0,640			
Участие в принятии ключевых решений по развитию университета в целом	0,749			
Участие в принятии ключевых решений по развитию кафедры/структурного подразделения	0,751			
Возможность повышения профессиональной квалификации	0,686			
Возможности творческого и личностного роста	0,645			
Состояние рабочего кабинета / кабинета, занимаемого кафедрой		0,754		
Состояние рабочего оборудования (компьютеров, оргтехники и т.д.)		0,602		
Освещение рабочего кабинета / учебных аудиторий		0,765		
Температурный режим в рабочем кабинете / учебных аудиториях		0,730		
Объем социальных гарантий, предоставляемых университетом			0,564	
Обеспечение возможности питания в университете			0,745	
Обустройство хозяйственно-бытовых и вспомогательных помещений (туалетных комнат, гардеробов, столовых)			0,723	
Устойчивость и качество Интернет-связи в университете			0,495	
Личные отношения с коллегами				0,708
Содержание работы				0,603
Самостоятельность в принятии решений в своей деятельности				0,690

* Факторный анализ проведен методом главных компонент, итоговая матрица составлена при помощи вращения Varimax. Размер объясненной дисперсии = 56.6%.

Благодаря результатам факторного анализа видно, что структура удовлетворенности условиями труда неоднородна, и ее нельзя воспринимать как некую «удовлетворенность вообще». В то же время, она не является разрозненным перечнем из двух десятков факторов, а может быть сведена к четырем основным факторам, каждый из которых влияет на удовлетворенность трудом и условия каждого из которых оцениваются персоналом отдельно. Иными словами, улучшение одного комплекса условий и повышение удовлетворенности сотрудников этими условиями (например, ремонт в помещениях и оснащение рабочих мест новой техникой) не повлияет на удовлетворенность другими условиями (например, социально-бытовыми или статусными). Для улучшения удовлетворенности условиями труда необходимо учитывать все четыре фактора отдельно.

В целом сотрудники университета оценивают деятельность управленческих структур скорее позитивно: оценки действий руководства научно-исследовательских подразделений, факультетов, ректората и административных служб университета смещены к позитивному полюсу, хотя ни одна из них не превышает 3,9. Наиболее часто упоминаемой оценкой также является «скорее положительно»,

кроме оценок деятельности административных служб университета и инженерно-технических работников, где преобладает ответ «не могу сказать ничего определенного»».

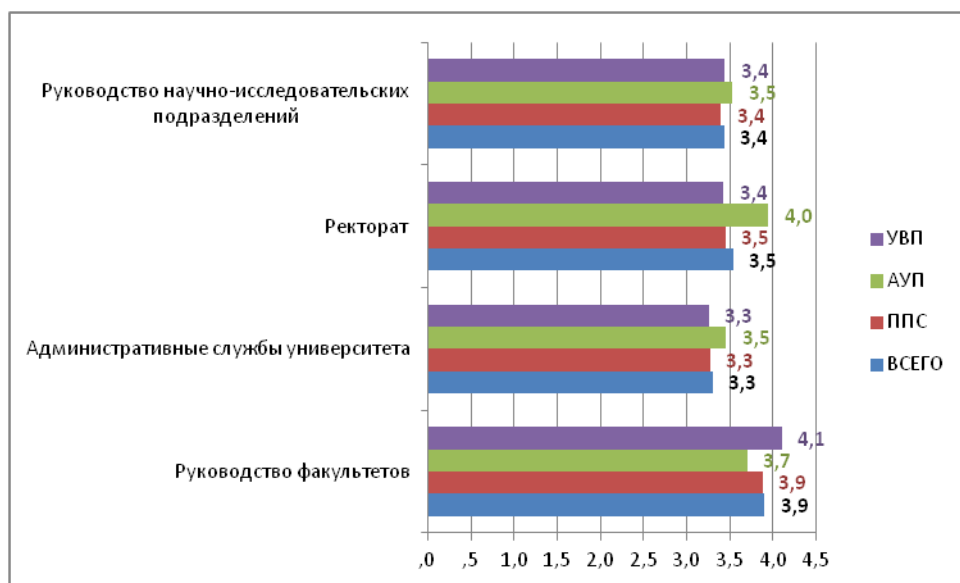


Рис. 6. Оценка деятельности управленческих структур

Отметим также, что административно-управленческий персонал несколько выше оценивает деятельность ректората, а учебно-вспомогательный и профессорско-преподавательский состав — деятельность руководства факультетов.

Что касается деятельности рядовых сотрудников, то наивысшие оценки сотрудники дали преподавателям (4,0), учебно-вспомогательному персоналу кафедр и научным сотрудникам (3,8), то есть фактически позитивно оценили деятельность персонала по основному профилю деятельности вуза. Несколько меньших, но также скорее позитивных оценок, удостоились работники административных служб университета (3,4) и инженерно-технические работники (3,3), хотя в последнем случае преобладающей оценкой была «не могу сказать ничего определенного».

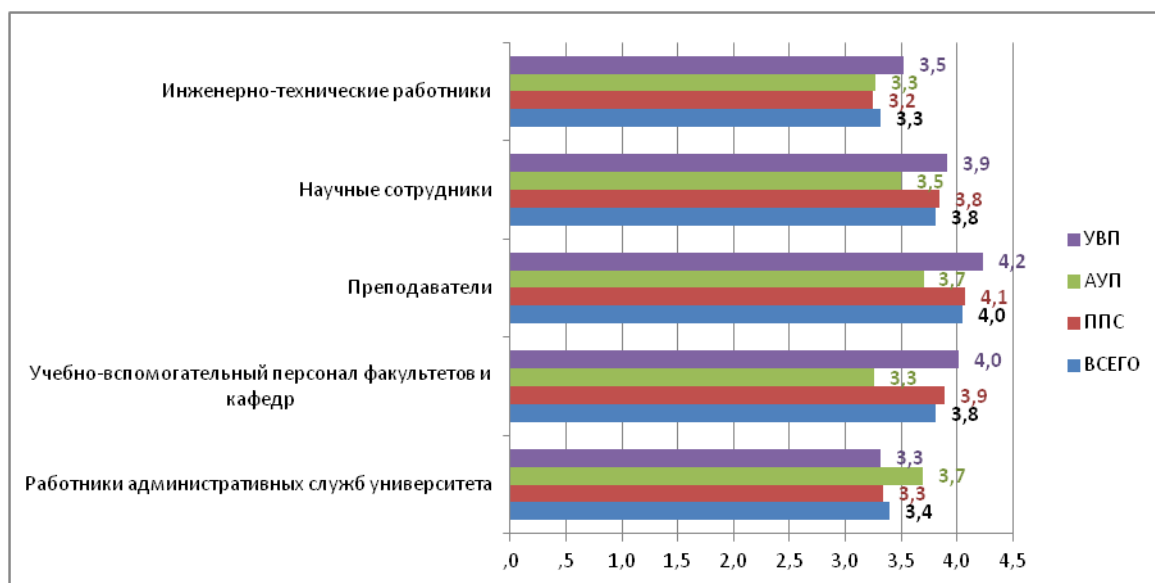


Рис. 7. Оценка деятельности различных категорий работников

В целом, административно-управленческий персонал склонен более позитивно оценивать деятельность административных служб университета, и «недооценивать» деятельность преподавательских, научных и учебно-вспомогательных кадров, в то время как работники,

непосредственно связанные с учебной и научной деятельностью более высоко оценивают деятельность преподавателей, учебно-вспомогательного персонала и научных сотрудников. Иными словами, работники в целом более позитивно оценивают деятельность тех кадров и служб, с которыми взаимодействуют непосредственно.

Зарплатные ожидания персонала

Средний уровень зарплатных ожиданий сотрудников университета составляет 27913 рублей. Наиболее высокий уровень ожидаемой заработной платы демонстрируют сотрудники административно-управленческого персонала, остальные профессиональные группы считают адекватным своей нагрузке и обязанностям значительно меньший объем заработной платы.

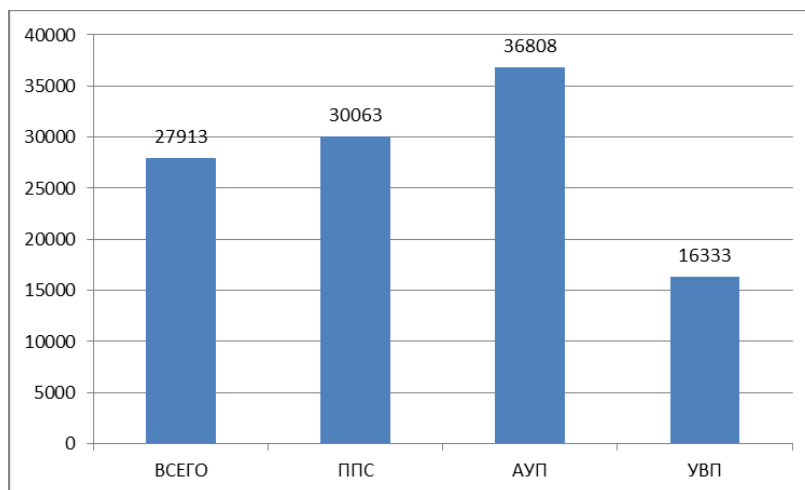


Рис. 8. «Какой размер заработной платы Вы считаете адекватным Вашим служебным обязанностям и нагрузке?»

На формирование зарплатных ожиданий оказывает влияние несколько основных факторов. Их анализ, проведенный с помощью множественной линейной регрессии, позволил составить формулу расчета зарплатных ожиданий.

$$\text{Зрп} = 14305 + 19609 \cdot \text{Ст} + 5729 \cdot \text{Уч} - 124 \cdot \text{Пт} + 308 \cdot \text{Вз} + 2486 \cdot \text{Дх},^*$$

где Зрп – уровень желаемой заработной платы,

Ст – доля занимаемой ставки,

Уч – научный статус или ученая степень (без статуса, аспирант, кандидат или доктор наук),

Пт – процент собственной оценки реализации своего потенциала на нынешнем месте работы,

Вз – возраст (количество полных лет),

Дх – уровень среднемесячных доходов на одного члена семьи.

Иными словами, в зарплатных ожиданиях главную роль играют вышеописанные факторы. В частности, каждое повышение научного статуса (например, до уровня кандидата или доктора), увеличивает зарплатные ожидания почти на шесть тысяч рублей, а повышение на каждый следующий процент самооценки реализации собственного потенциала сотрудника на занимаемой им должности, наоборот, снижает зарплатные ожидания на 124 рубля за каждый процент. Кроме того, переход сотрудника в более высокую группу по уровню доходов (например, из группы с ежемесячным доходом 6001-10000 рублей на одного члена семьи в группу с доходом 10001-15000 рублей) повышает его зарплатные ожидания почти на 2500 рублей.

Таким образом, видно, что зарплатные ожидания и оценка адекватности уровня текущей оплаты труда – сложный социальный феномен, зависящий не только от содержания выполняемой

* Размер R^2 равен 0,327, объем объясненной дисперсии – 32.7% опрошенных; уровень значимости (вероятности получения случайного результата: $sig = 0,000$).

работы и условий труда, но и от изменений в жизни сотрудника, связанных с общим уровнем его жизни, повышением его возраста, а также других сторон его личностной динамики.

Оценка дополнительных условий работы в университете.

Сотрудникам университета также было предложено оценить ряд дополнительных условий труда, оказывающих влияние, как на оплату труда персонала, так и на технические и социально-бытовые факторы работы в университете.

В организации питания в течение рабочего дня сотрудники университета предпочитают питаться едой, которую приносят из дома с собой (в особенности это касается работников, занятых в корпусах университета в течение всего рабочего дня – административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала). Административно-управленческий персонал и профессорско-преподавательский состав также предпочитают покупать еду в магазинах поблизости от университета. Преподаватели, как сотрудники с гибким графиком, могут в большей степени позволить себе не питаться в течение рабочего дня. В столовой университета питаются всего около 18% сотрудников (практически независимо от категории персонала), а около 5% сотрудников регулярно питается в кафе и ресторанах поблизости от университета (причем это практически не относится к учебно-вспомогательному персоналу).

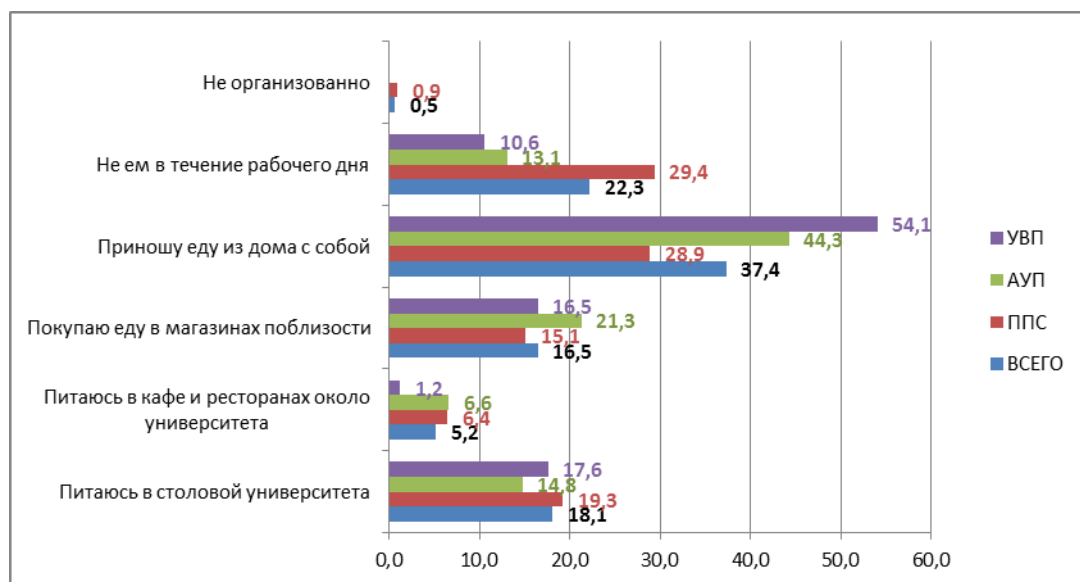


Рис. 9. «Как организовано Ваше питание в течение рабочего дня?»

Сотрудники университета весьма неравномерно пользуются электронными службами БФУ им. И. Канта. Ниже, на рис. 10 приведены средние показатели ответов различных категорий работников на вопрос о частоте пользования различными электронными сервисами, предоставляемыми университетом. Чем ниже оценка, тем выше частота использования (1 – «ежедневно», 2 – «несколько раз в месяц», 3 – «несколько раз в год», 4 – «не пользуюсь вообще»).

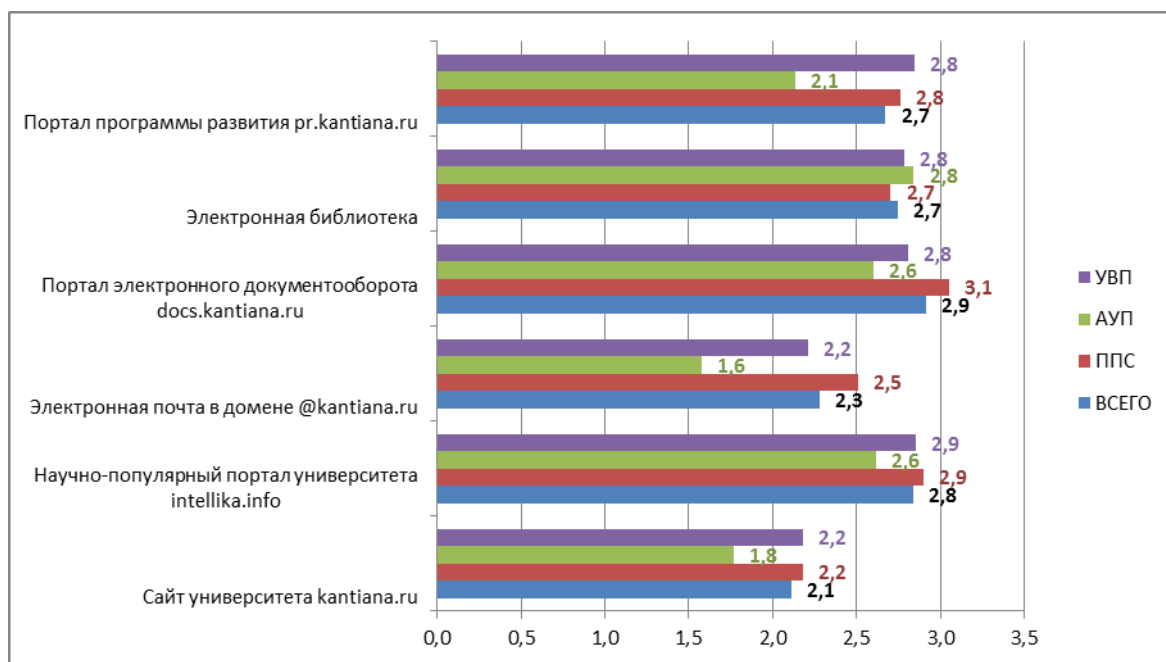


Рис. 10. «Как часто Вы пользуетесь следующими электронными службами университета?»

Как видно из приведенной линейчатой диаграммы, наиболее активными пользователями электронных мощностей университета являются сотрудники из числа административно-управленческого персонала. Частота использования ими корпоративной электронной почты и сайта университета www.kantiana.ru стремится к ежедневной. Кстати, именно этот ответ является наиболее частым среди всех категорий сотрудников – наиболее многочисленной категорией работников из числа и ППС, и УВП, и АУП является категория ежедневных пользователей почты и сайта университета.

Вместе с тем, доля тех, кто пользуется этими сервисами значительно реже, или вообще не пользуется, намного больше среди сотрудников из числа профессорско-преподавательского состава и учебно-вспомогательного персонала (31% и 25% соответственно), чем среди административных работников (всего 12,3%).

То же самое относится и к другим электронным сервисам университета: если среди административного персонала большинство сотрудников указывают, что обращаются к научно-образовательному portalу www.intellika.info, portalу электронного документооборота docs.kantiana.ru, электронной библиотеке, а также portalу программы развития pr.kantiana.ru не реже нескольких раз в месяц, то для профессорско-преподавательского и учебно-вспомогательного персонала наиболее частым являются ответы «несколько раз в год» и «вообще не пользуюсь».

Если в отношении portalа электронного документооборота такие показатели вполне понятны (все-таки этот сервис выполняет именно административные функции), то низкая частота использования преподавательским составом университета научно-популярного portalа (33% не пользуются вообще) и электронной библиотеки (22% не пользуются вообще, 36% – несколько раз в год) вызывает некоторые опасения. Около 31% преподавателей не пользуются также и portalом программы развития университета. Таким образом, около трети работников из числа ППС вообще никаким образом не вовлечены в систему электронной коммуникации университета и не пользуются его электронными сервисами.

Доминирующей логикой профессиональной этики подавляющего большинства сотрудников университета является логика профессиональной эффективности (около 80% опрошенных отмечают ее как ведущий принцип в своей деятельности. Логика личного благополучия, корпоративная логика, а также логика межличностных отношений являются ведущим принципом для сравнительно небольшого числа работников вуза (4-9%). Примечательно, что работники административно-

управленческой категории значительно чаще других демонстрируют приверженность логике межличностных отношений (11,1% по сравнению с 3,5% и 3,7% среди УВП и ППС соответственно), а также – наряду с учебно-вспомогательным персоналом – чуть чаще следует корпоративной логике (9,5% по сравнению с 7,0% среди УВП и 4,6%).

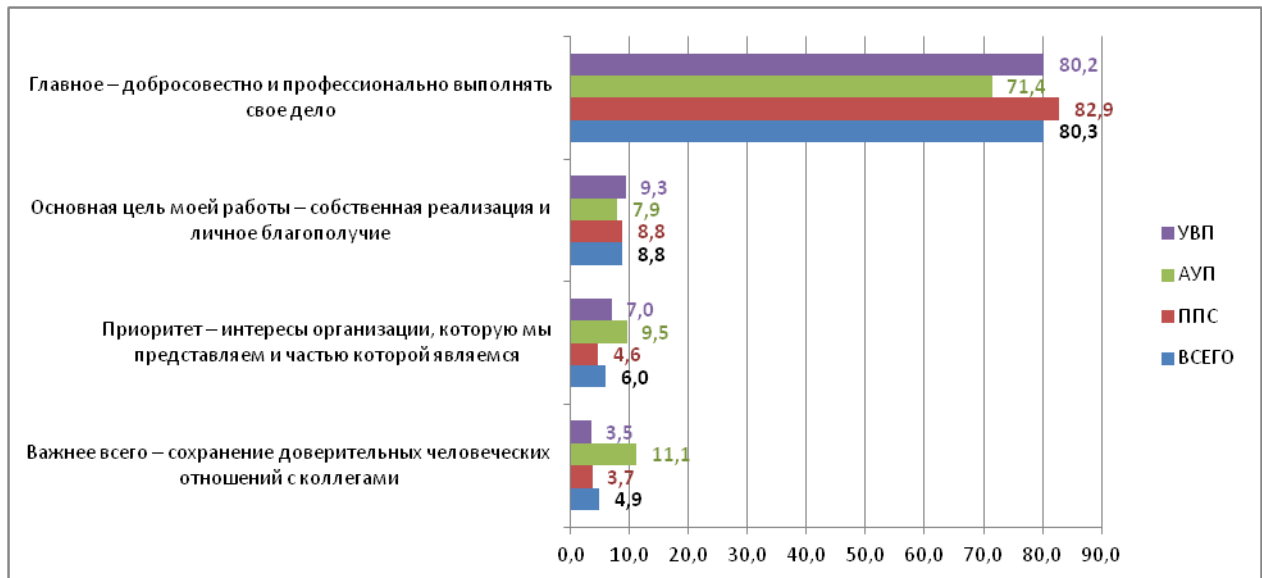


Рис. 11. «Какое из предложенных суждений наиболее точно выражает Ваши профессиональные принципы?»

Внедряемая система стимулирующих надбавок пока не вызывает большого удовлетворения и понимания среди сотрудников. Наиболее низко оценивается собственно размер стимулирующих надбавок (средняя оценка по пятибалльной шкале 2,1, что соответствует варианту «скорее не удовлетворен(а)'). Среди оценок этого аспекта наиболее часто встречаются крайне отрицательные оценки – «1» («полностью не удовлетворен(а)'), причем это характерно как для профессорско-преподавательского состава, так и для учебно-вспомогательного персонала; административно-управленческие работники, наоборот, чаще оценивают этот аспект на «тройку», что соответствует варианту «не могу сказать определенно».

Несколько более высоко оцениваются такие аспекты системы стимулирования, как ясность принципов расчета и начисления стимулирующих надбавок (в среднем – 2,4) и обоснованность критериев начисления стимулирующих надбавок (2,3). К ясности принципов расчета у профессорско-преподавательского состава и учебно-вспомогательного персонала тоже довольно выраженные претензии (несмотря на разницу в средних оценках, наиболее часто в обоих случаях встречается низшая оценка «1»); административный персонал чаще оценивает этот критерий на «2».

Обоснованность критериев начисления стимулирующих надбавок вызывает у профессорско-преподавательского состава наименьшее число претензий – наиболее частая оценка этого аспекта среди ППС – «тройка». Вместе с тем, и административный персонал, и учебно-вспомогательный, оценивает этот аспект довольно низко (наиболее часто встречающаяся оценка в обоих случаях – «1»). Таким образом, очевидно, что система стимулирования в настоящем виде не соответствует таким основным условиям эффективного стимулирования, как открытость, ясность и обоснованность критериев стимулирования для работников, которые выступают объектом стимулирования, и нуждается в более активном информационном «продвижении» и доведении до сведения сотрудников всех уровней.

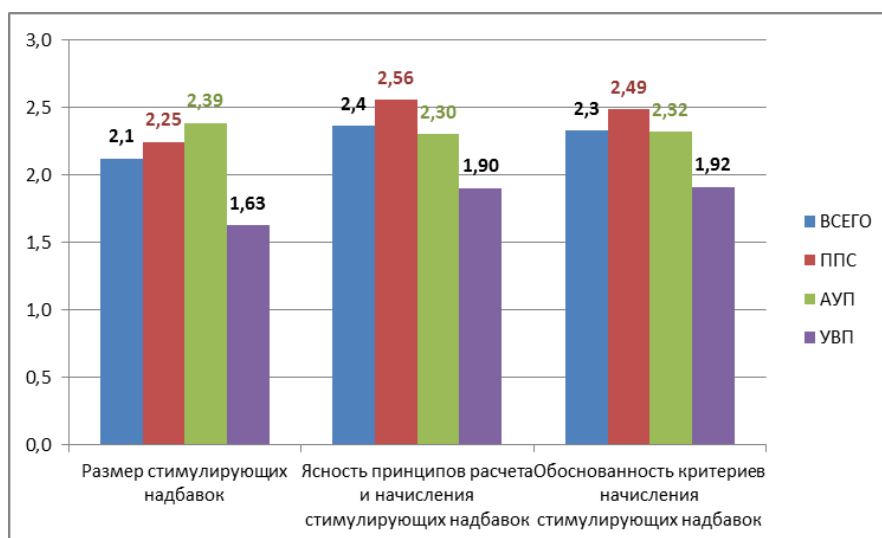


Рис. 12. Оценка различных аспектов системы стимулирующих надбавок.

Среди социальных гарантий, которые должны быть предоставлены сотрудникам университета в первую очередь, по их мнению, наиболее приоритетным является материальный аспект: т.н. «тринадцатая зарплата» по итогам года – около двух третей всех сотрудников указывают этот гарантированный стимул в качестве приоритетного. Около 50% сотрудников называют в числе приоритетных социальных гарантий медицинское обслуживание в медцентре университета и дополнительные выплаты за выслугу лет.

Около трети сотрудников считают наиболее актуальным предоставление льготных путевок сотрудникам университета и их семьям. Около четверти считают приоритетным материальную помощь молодым сотрудникам, предоставление жилья во временное пользование, а также организацию для сотрудников свободного пользования объектами социальной инфраструктуры (бассейна, спортивного зала и других оборудованных помещений).



Рис. 13. Какие социальные гарантии, по Вашему мнению, должны быть в первую очередь предоставлены сотрудникам университета?

В зависимости от категории персонала выделяется определенная специфика оценки приоритетных социальных гарантий. Например, административно-управленческий персонал значительно чаще других категорий отмечает в качестве наиболее актуальной «тринадцатую зарплату» по итогам года, медицинское обслуживание в медцентре БФУ им. И. Канта, а также предоставление жилья во временное пользование.

Для сотрудников из числа профессорско-преподавательского состава актуальнее, чем для остальных категорий, проблема материальной помощи молодым сотрудникам (ученым и преподавателям), а также предоставление в свободное пользование объектов социальной инфраструктуры университета.

Учебно-вспомогательный персонал, в силу своей относительно низкой платежеспособности, менее склонен просить о предоставлении жилья во временное пользование, зато более заинтересован в установлении дополнительных выплатах за выслугу лет, а также софинансировании пенсионных накоплений. Данный факт легко объяснить, если принять во внимание, что для учебно-вспомогательного персонала лояльность организации, по сути, является одним из немногих доступных «социальных лифтов» (в то время как повышение квалификации, научного статуса, развитие специальных компетенций и т.п. каналы вертикальной мобильности доступны в значительно меньшей степени).

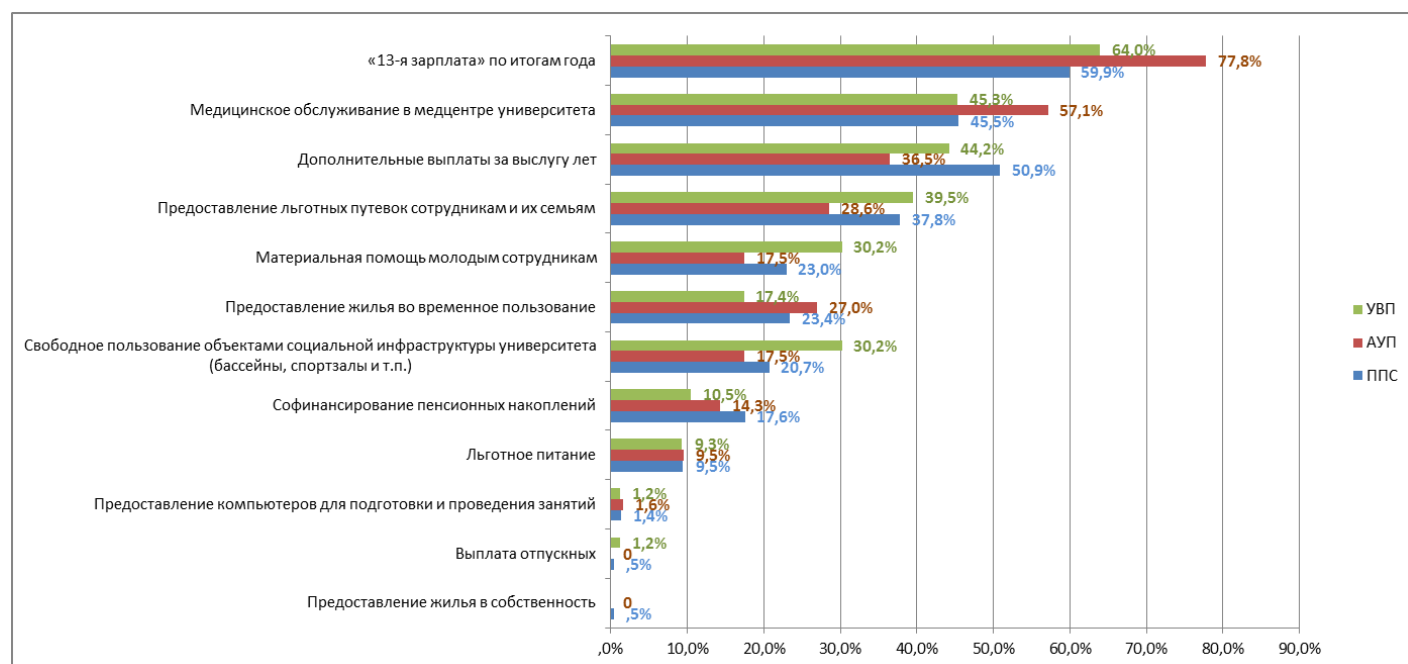


Рис. 14. Какие социальные гарантии, по Вашему мнению, должны быть в первую очередь предоставлены сотрудникам университета?

Возможности развития персонала и университета

Практически независимо от своей категории, сотрудники университета считают, что реализовывают свой потенциал на текущей должности примерно на две трети (63,1%). В целом, административные работники оценивают этот показатель несколько более оптимистично; учебно-вспомогательный персонал – чуть ниже среднего, однако эти колебания незначительны.

Таблица 4

Самооценка реализации своего потенциала

	ВСЕГО	ППС	АУП	УВП
Реализация потенциала	63,1	63,1	65,9	61,0

Возможности развития своего потенциала сотрудники университета связывают в основном с повышением квалификации по своему непосредственному профессиональному профилю (72,5%). В меньшей степени они выражают заинтересованность в повышении квалификации по современным

информационным технологиям (11,2%), разработке методических материалов (8,1%) и управлению проектами (7,0%).

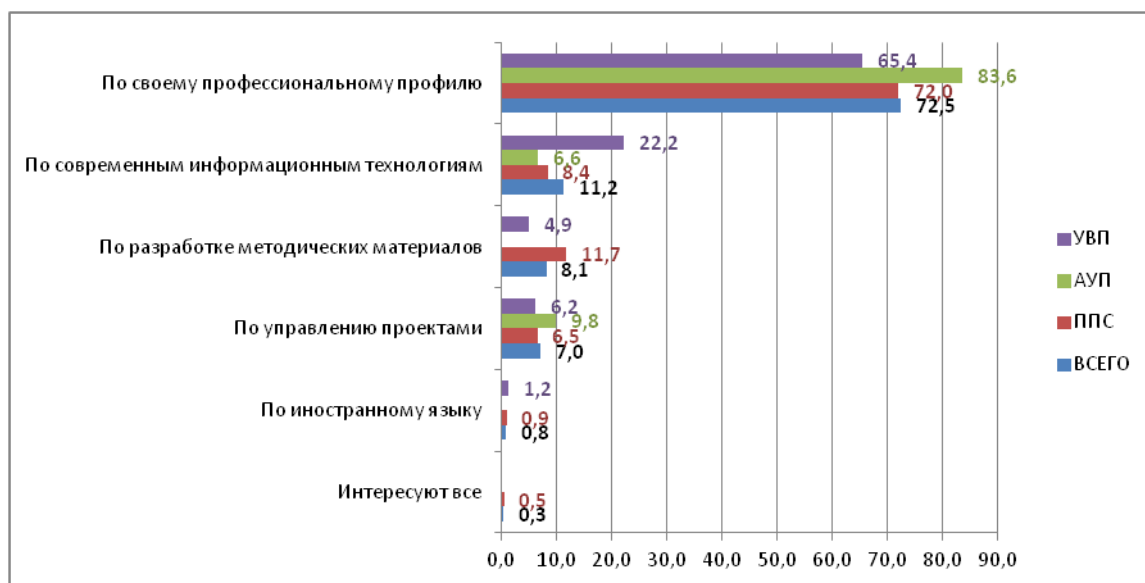


Рис. 15. Потребности в повышении квалификации

Отметим, что для разных категорий персонала актуальны различные квалификационные программы. В частности, учебно-вспомогательный персонал намного сильнее других категорий нуждается в обучении современным информационным технологиям (22,2% по сравнению с 8,4% и 6,6% у АУП и ППС), профессорско-преподавательский состав выражает более активное желание пройти обучение технологиям разработки методических материалов (11,7%), а административно-управленческий персонал сильнее интересуется повышению квалификации по направлению проектного менеджмента (9,8%).

Довольно умеренно большинство сотрудников оценивают имеющиеся возможности повышения квалификации: средние оценки практически всех аспектов колеблются около «не могу сказать определенно», преобладающей оценкой также является «3». Фактически, сотрудники университета затрудняются точно определить свое отношение к программам повышения квалификации.

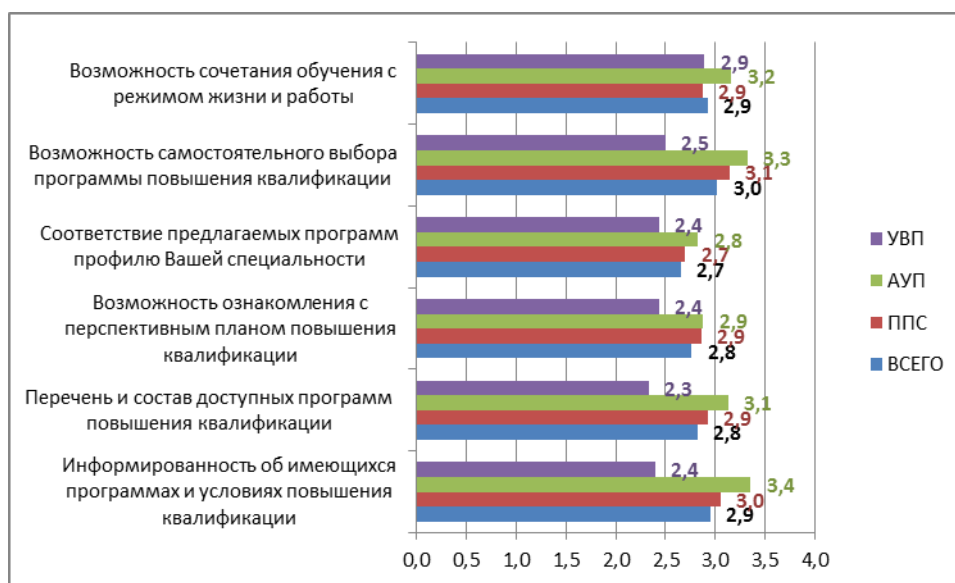


Рис. 16. Оценка условий повышения квалификации

Впрочем, можно выделить некоторые базовые тенденции, например, оценки таких аспектов, как «перечень и состав доступных программ повышения квалификации» и «возможность ознакомления с перспективным планом повышения квалификации» смещаются к отрицательному полюсу (особенно негативно оценивают их работники учебно-вспомогательного звена). В то же время, среди оценок такого условия, как «возможность самостоятельного выбора программы повышения квалификации» незначительно преобладают позитивные, особенно среди административно-управленческих работников, которые также позитивно оценивают уровень своей информированности об имеющихся программах и условиях повышения квалификации.

Около двух третей сотрудников университета уже приняли участие в реализации программы развития университета, однако успешным этот опыт оказался только для 57,4% сотрудников университета: все они приняли участие в проектах в качестве руководителей (17,3%) или членов подрядного коллектива (40,1%). Еще 4,9% сотрудников принимали участие в подготовке заявок, которые в конечном итоге не были поддержаны.

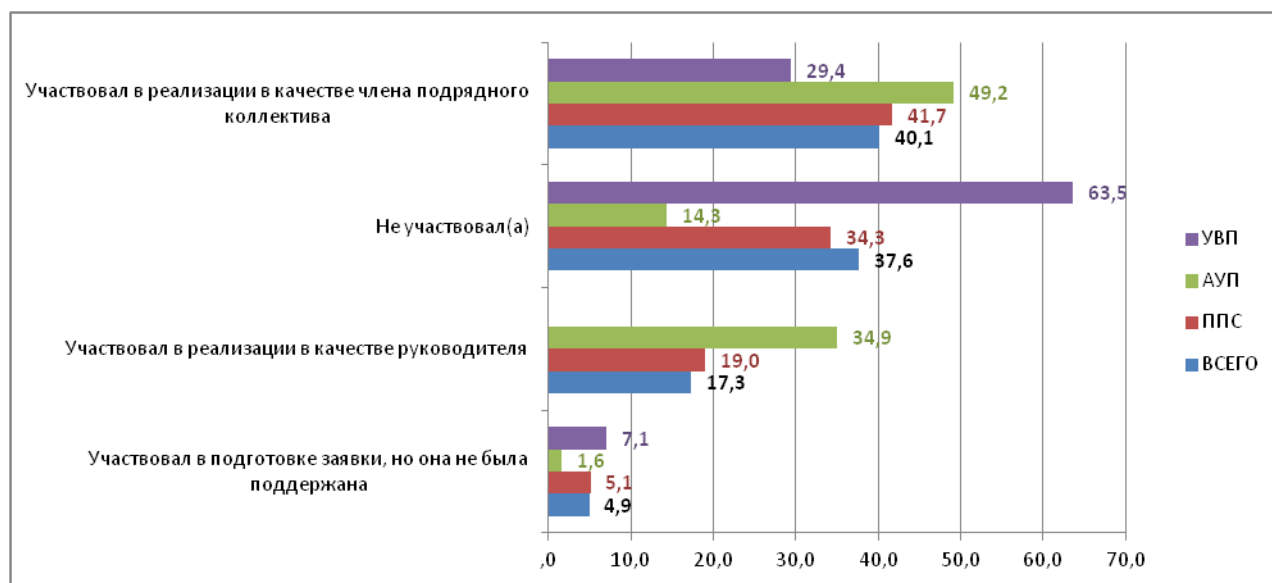


Рис. 17. Участие в реализации программе развития университета

Наиболее активными здесь оказались работники административно-управленческого аппарата, из которых только 14,3% не принимали вообще никакого участия в реализации программы, в то время как около половины участвовали в подрядных коллективах, а еще треть – руководили ими. Несколько ниже процент членов подрядных коллективов среди преподавателей, однако они гораздо реже становились руководителями проектов, выполняемых в рамках программы развития. Практически отстранены от участия в программе члены учебно-вспомогательного персонала (63,5% не имеют вообще никакого опыта работы по программе развития, еще 7,1% участвовали в подготовке заявок, которые в итоге не были поддержаны).

Тезис о наилучшей интеграции в процессы развития университета именно административно-управленческого персонала наглядно подтверждается и ответами на вопрос о характере информации, которой сотрудникам может не хватать для участия в реализации программы развития БФУ им. И. Канта.

В то время как примерно половина всех сотрудников отмечает нехватку той или иной информации, три четверти опрошенных сотрудников административно-управленческого звена полагают, что имеющейся информации вполне достаточно. В то же время, важными проблемами признаются нехватка информации о технических и организационных сторонах реализации проектов (этот фактор, в частности, особо беспокоит преподавательский состав вуза – 26,7%), а учебно-вспомогательный персонал особо отмечает недостаток информации об успешных примерах реализации программы развития (21,1%).

В то же время, проблемы запутанности информации, сложности сочетания участия в реализации программы с основной деятельностью, нехватки консультативной и иной помощи при заполнении заявки можно признать незначительными.



Рис. 18. «Достаточно ли Вам существующей доступной информации о программе развития университета?»

По мнению подавляющего большинства сотрудников университета, в ближайшей перспективе усилия руководства должны быть сосредоточены на развитии материального стимулирования сотрудников университета – независимо от категории, так считают около 80% работников.

Вторым по актуальности направлением развития сотрудники называют совершенствование организации учебного и научно-исследовательского процесса – так считают более 50% сотрудников, опять же независимо от категории занятости.

Однако по поводу следующих наиболее актуальных направлений приложения усилий для развития университета мнения персонала разделились. Например, улучшение материально-технического обеспечения университета считают крайне актуальным работники из числа учебно-вспомогательного персонала (66,3%), но административно-управленческий персонал уделяет этому аспекту значительно меньшее внимание (41,3%). В то же время, административно-управленческие работники значительно чаще других категорий отмечают в числе приоритетных задач совершенствование содержания учебного процесса (47,6%), улучшение социально-психологического климата (36,5%) и развитие корпоративной культуры (34,9%). Выше уже отмечалось, что логика межличностных отношений наиболее характерна именно для административно-управленческого персонала, а вот корпоративная логика малопопулярна среди всех категорий работников.

Учебно-вспомогательный персонал также отмечает среди наиболее важных направлений развитие международных связей и обменов (41,9%) и улучшение бытовых условий труда (38,4%).

Что касается работников из числа профессорско-преподавательского состава, то их мнение практически ни по одному аспекту не «выбивается» из общей картины. Исключением можно считать только небольшое преимущество среди преподавателей по сравнению с остальными категориями темы активизации научно-исследовательской работы (42,6%).

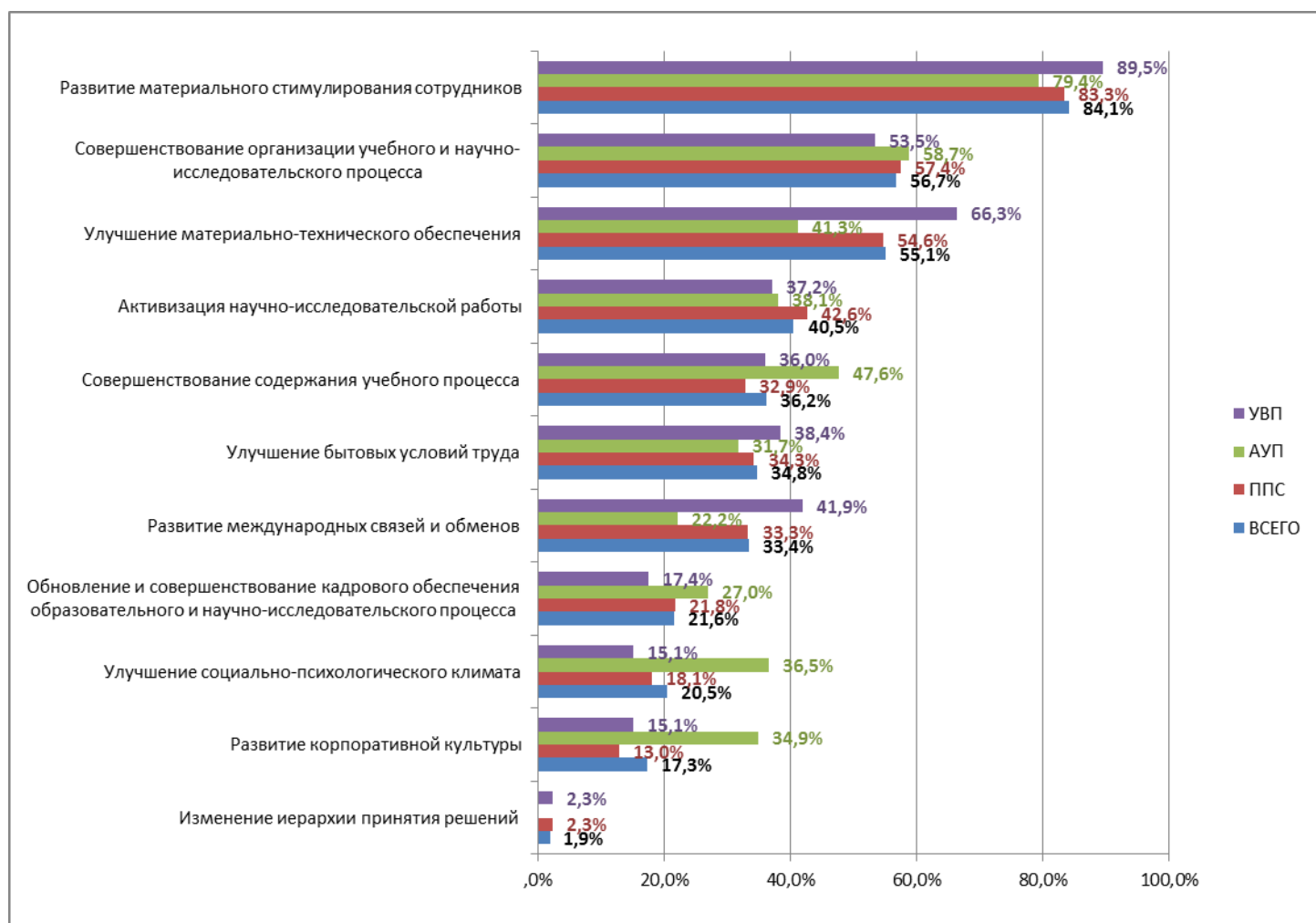


Рис. 19. На каких направлениях работы университета должно быть сосредоточено внимание руководства в ближайшие два года?

Значительная часть сотрудников не видит краткосрочных перспектив вертикальной мобильности в университете: около 60% опрошенных сотрудников полагают, что будут через три года занимать такую же должность, как и сейчас. В меньшей степени это характерно для административно-управленческого персонала, представители которого примерно одинаково расценивают возможность занять более высокую должность (44,4%) и остаться в прежнем статусе (47,2%). В целом, перспективу занять через три года более высокую должность в университете видят около 30% сотрудников, в том числе профессорско-преподавательский состав – 28,1%, учебно-вспомогательный персонал – 30,9%.

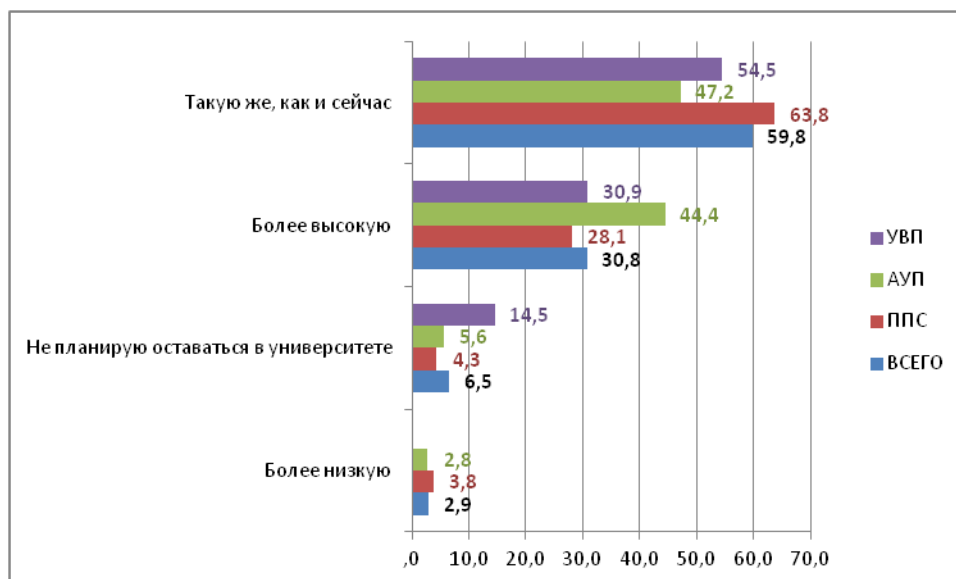


Рис. 20. Какую должность Вы будете занимать в университете через 3 года?

Профессорско-преподавательский состав менее других категорий склонен рассчитывать на мобильность – ни на вертикальную (восходящую или нисходящую), ни на горизонтальную (всего 4,3% считают, что вообще не будут работать в университете через три года). В то же время, учебно-вспомогательный персонал наиболее высоко, по сравнению с другими категориями, расценивает возможность работы в другой организации по прошествии трех ближайших лет (14,5% по сравнению с 6,5% в среднем). Учебно-вспомогательный персонал, кстати, является единственной категорией, где ни один сотрудник не рассматривает возможность занять в будущем более низкую должность по сравнению с текущей. Это может служить еще одним подтверждением тезиса о том, что учебно-вспомогательный персонал занимает периферийное положение в кадровой структуре университета.

Специальная характеристика профессорско-преподавательского состава

В опросе также учитывались специальные переменные для анализа поведения профессорско-преподавательского состава.

Объем своей годовой преподавательской нагрузки респонденты отмечали в объеме от 102 до 1600 часов, при среднем значении 704 часа, а количество аудиторных часов в неделю – от 1 до 54-х (среднее значение – 28 часов). Большинство сотрудников из числа ППС преподают на одной-двух специальностях, однако достаточно много и тех, кто ведет занятия сразу на трех-четырех специальностях. Одновременно большинство сотрудников преподают 2-4 дисциплины, хотя встречаются значения вплоть до 12-ти.

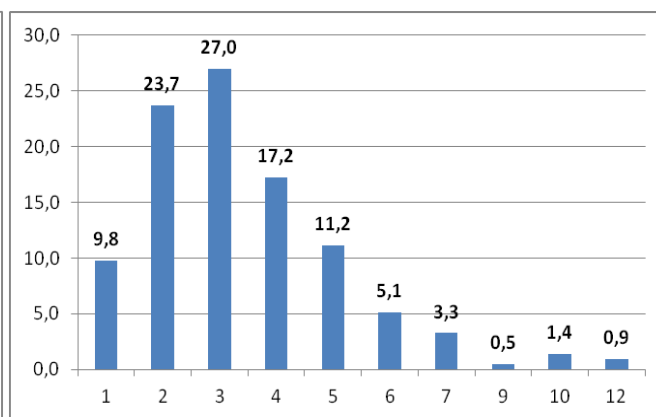
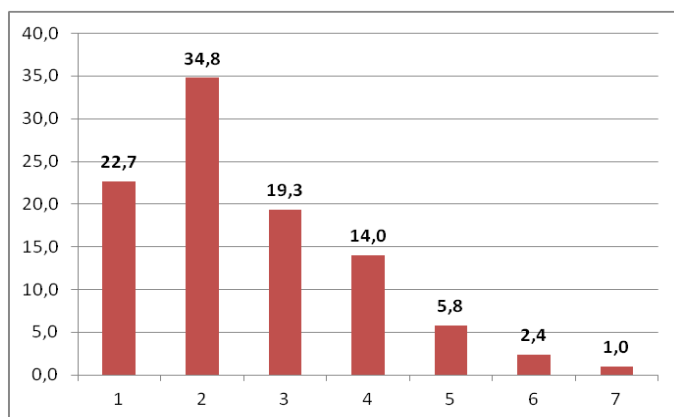


Рис. 21. На скольких специальностях Вы преподаете? Рис. 22. Сколько дисциплин Вы преподаете?

В ходе исследования были измерены показатели удовлетворенности сотрудников различными аспектами преподавательской деятельности, прежде всего, организационного характера. В наибольшей степени сотрудники удовлетворены продолжительностью занятий и перерывов между парами, а также удобством расписания занятий. Данные аспекты не нуждаются в значительных улучшениях.

Вторая группа показателей, оцениваемых несколько ниже, чем первая – размер учебных групп, и своевременность и удобство информирования об изменениях в расписании занятий. Эти характеристики оцениваются близко к «четверке», однако в среднем находятся ниже нее.

Остальные показатели оцениваются в диапазоне между 3,2 – 3,5, то есть находятся на удовлетворительном уровне, но количество отрицательных оценок здесь достаточно велико, чтобы «сдвинуть» среднюю оценку ниже. Во всех случаях, кроме «требований к подготовке и оформлению методических документов», в оценках профессорско-преподавательского состава преобладают оценки «4» - то есть, «скорее удовлетворен». В случае требований к методическим документам, доминирующей оценкой является «3» - «не могу сказать ничего определенного».

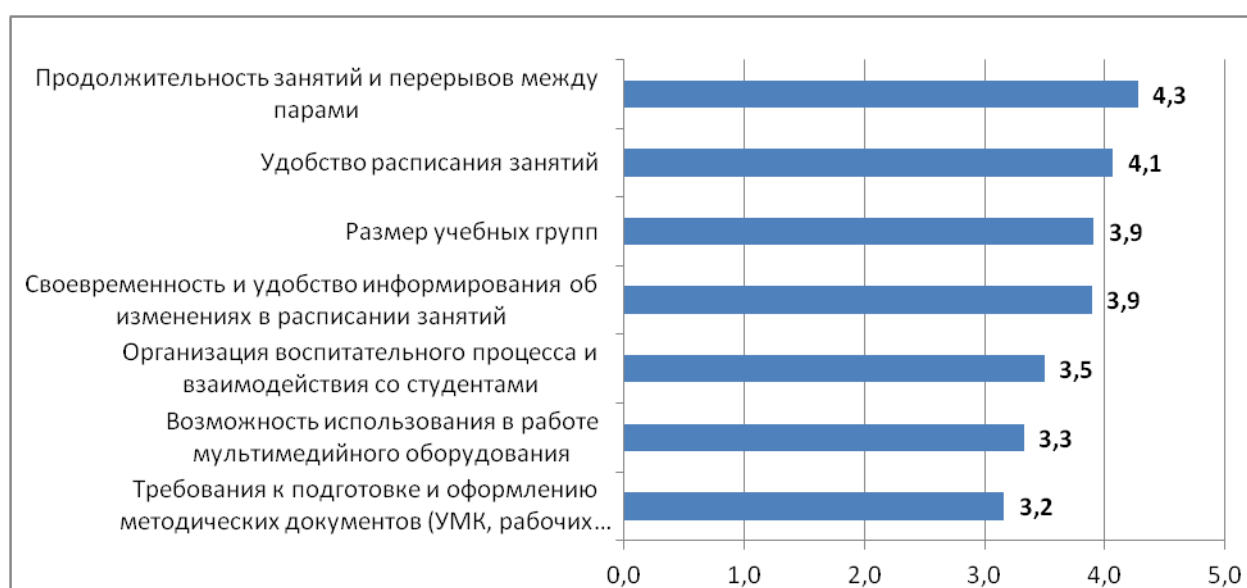


Рис. 23. Удовлетворенность различными сторонами преподавательской деятельности

Только 9% преподавателей практически не пользуются услугами университетской библиотеки, еще 2% - не реже одного раза в год. Около 14% пользуются услугами библиотеки как минимум один раз в семестр, но большая часть преподавателей пользуется услугами библиотеки ежеквартально (18,6%) и чаще – ежемесячно (34%) или еженедельно (22,3%).

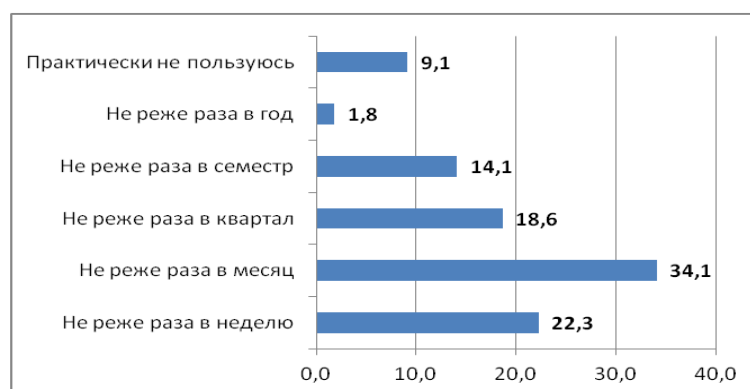


Рис. 24. Частота пользования услугами библиотеки среди ППС

Среди услуг библиотеки наиболее востребованы у преподавателей электронные базы данных и электронный каталог – около половины всех сотрудников из числа профессорско-

преподавательского состава пользуются именно этими услугами. Работа непосредственно с «бумажными» носителями – книгами – также занимает значительное место: около 44% ППС берут книги на абонемент, либо читают их в читальном зале (33%). Совсем незначительная доля читателей пользуются услугами межбиблиотечного абонемента и заказа статей.

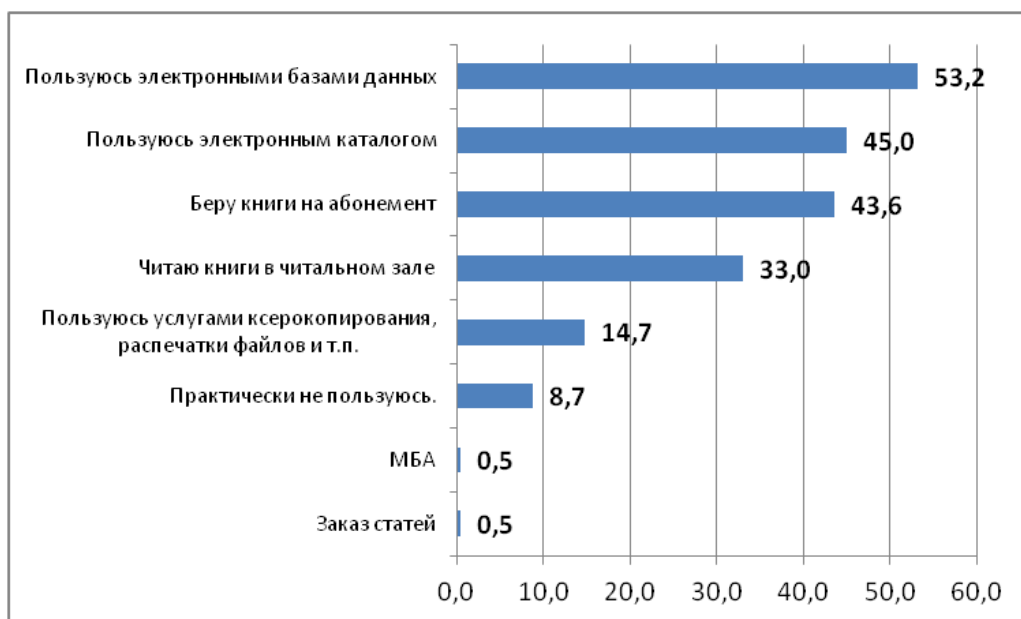


Рис. 25. Какими услугами университетской библиотеки Вы пользуетесь?

Нами также были измерены показатели активности преподавателей в различных сферах научной деятельности: количество конференций, в которых преподаватели приняли участие за год, а также количество публикаций, подготовленных и изданных под их авторством за год.

В среднем преподаватели нашего университета принимают участие в 1-2-х региональных или общероссийских конференциях за год (чаще всего – в одной), и одной зарубежной конференции (чаще всего – ни в одной, только 21% ППС принимает участие в зарубежных конференциях), а также выпускают по 3-4 публикации ежегодно (23% ППС выпускает по 2 публикации – это наиболее частый ответ).

Таблица 5

Показатели научной активности профессорско-преподавательского состава

	Среднее	Мода
Количество конференций на территории Калининграда и области	1,84	1
Количество конференций в России	1,69	1
Количество конференций за рубежом	1,12	1
Сколько публикаций (монографий, статей, тезисов докладов и т.п.) Вы подготовили в текущем календарном году?	3,50	2

Вообще к научной периодике наши преподаватели обращаются достаточно активно: около 50% каждый месяц просматривают и читают научную периодику по своему профилю, 28% делают это достаточно регулярно, хотя и не каждый месяц. Только 19% обращаются к научной периодике строго по необходимости – для подготовки к учебным занятиям или при написании публикаций. Наконец, совсем не читают научной периодики лишь 2,3% опрошенных.

Примерно половина сотрудников (51,9%) знакомится с научной периодикой, читая журналы в библиотеке университета, по 28% сами выписывают или покупают научные журналы, либо пользуются подпиской университета на электронные ресурсы (elibrary.ru, JSTOR, EBSCO и др.).

Только 13,7% пользуются услугами других библиотек города, а 2,4% – услугами библиотек других вузов и научных учреждений. Около 11% преподавателей заказывают статьи через электронные ресурсы в сети Интернет или находят их там сами.

К числу факторов, мешающих преподавателям повысить количественные показатели научной активности, по их собственной оценке, в первую очередь относится нехватка времени (41,2%), в том числе вызванная загруженностью отчетностью и необходимостью работы на нескольких местах, а также отсутствие финансовых возможностей для проведения исследований и публикации статей (27%). Собственное нежелание и отсутствие внутренней мотивации к подготовке статей в качестве главного фактора отметили только 17,5% опрошенных, и еще 11% указали недостаток информации и несвоевременное информирование о возможностях научной деятельности.

Наконец, было проведено исследование взаимосвязи показателей научной активности членов профессорско-преподавательского состава. Целью анализа было показать, между какими показателями научной активности существует связь, как по этим характеристикам можно сгруппировать сотрудников, и какие устойчивые характеристики поведения этих групп преподавателей можно выделить.

Для этого был проведен множественный анализ соответствий между такими поведенческими характеристиками, как частота чтения научной периодики по специальности, частота пользования услугами научной библиотеки БФУ, количество подготовленных за год публикаций, частота обращения к электронным подпискам и полнотекстовым базам журналов библиотеки БФУ, число региональных, всероссийских и международных конференций за год, в которых приняли участие сотрудники университета. Результаты анализа представлены на рис. 26.

Видно, что по оси 1 (Axis 1) основные различия существуют между такими поведенческими характеристиками, как участие в международных и российских конференциях, регулярном опубликовании результатов научной деятельности, регулярном чтении печатной и электронной научной периодики. С «правой» стороны располагаются те преподаватели, которые участвуют в 2-х, 3-х и более российских и международных конференциях ежегодно, публикуют за год не менее 5 работ, ежедневно читают электронные журналы и обращаются к полнотекстовым базам, а также регулярно читают печатную научную периодику. В «левой» части первой оси можно увидеть преподавателей, не публикующих свои работы вообще либо публикующих не больше одной работы за год, не участвующих в региональных и всероссийских конференциях, обращающихся к научной периодике лишь по необходимости и редко пользующихся услугами библиотеки. Эту ось можно условно охарактеризовать как *ось «активности-пассивности»*.

На вертикальной оси 2 (Axis 2) более ярко проявляются различия между умеренными и крайними формами научной активности. В верхней части находятся те преподаватели, которые публикуют 2-3 работы в год, участвуют в одной региональной, всероссийской и международной конференции, более-менее регулярно читают электронные журналы и пользуются услугами библиотеки. В нижней части, напротив, собраны либо наиболее активные преподаватели, по своим показателям активности значительно превосходящие тех, кто в верхней части графика, либо преподаватели с наиболее низкими показателями научной активности. Таким образом, данная ось может быть названа *осью «умеренности-полярности»*.

На основании различий в показателях научной активности был также проведен кластерный анализ: в зависимости от «близости» по отношению друг к другу в приведенной выше системе координат, все сотрудники были разделены и отнесены к одной из трех выделенных групп, обладающих наибольшей внутренней целостностью и отстоящих «далеко» от других групп.

Таким образом, были получены три неравные группы сотрудников, близких друг к другу по своим поведенческим характеристикам – Кластеры 1, 2 и 3.

Первую группу (16,1% от общей численности ППС) составили сотрудники, не публикующие работ, не участвующие в региональных, всероссийских или международных конференциях, обращаются к научной периодике только по необходимости, а к услугам библиотеки – не чаще раза в семестр. Как правило, эти сотрудники не имеют ученой степени, не числятся в аспирантуре и занимают должность старших преподавателей.

Вторую группу (65,9%) образуют сотрудники, публикующие 2-3, иногда 1 работу за год, участвующие в одной всероссийской и региональной конференции, обращающиеся к услугам библиотеки ежемесячно.

Третью группу (17,9%) представляют преподаватели, публикующие от 5 научных работ за год, активно участвующие во всероссийских и международных научных конференциях (не менее 2-х в год), ежемесячно читающие научную периодику и регулярно пользующиеся услугами электронной библиотеки университета. Как правило, они имеют ученую степень, оценивают свой социальный статус как «высокий» и сравнительно часто оптимистически оценивают перспективы университета.

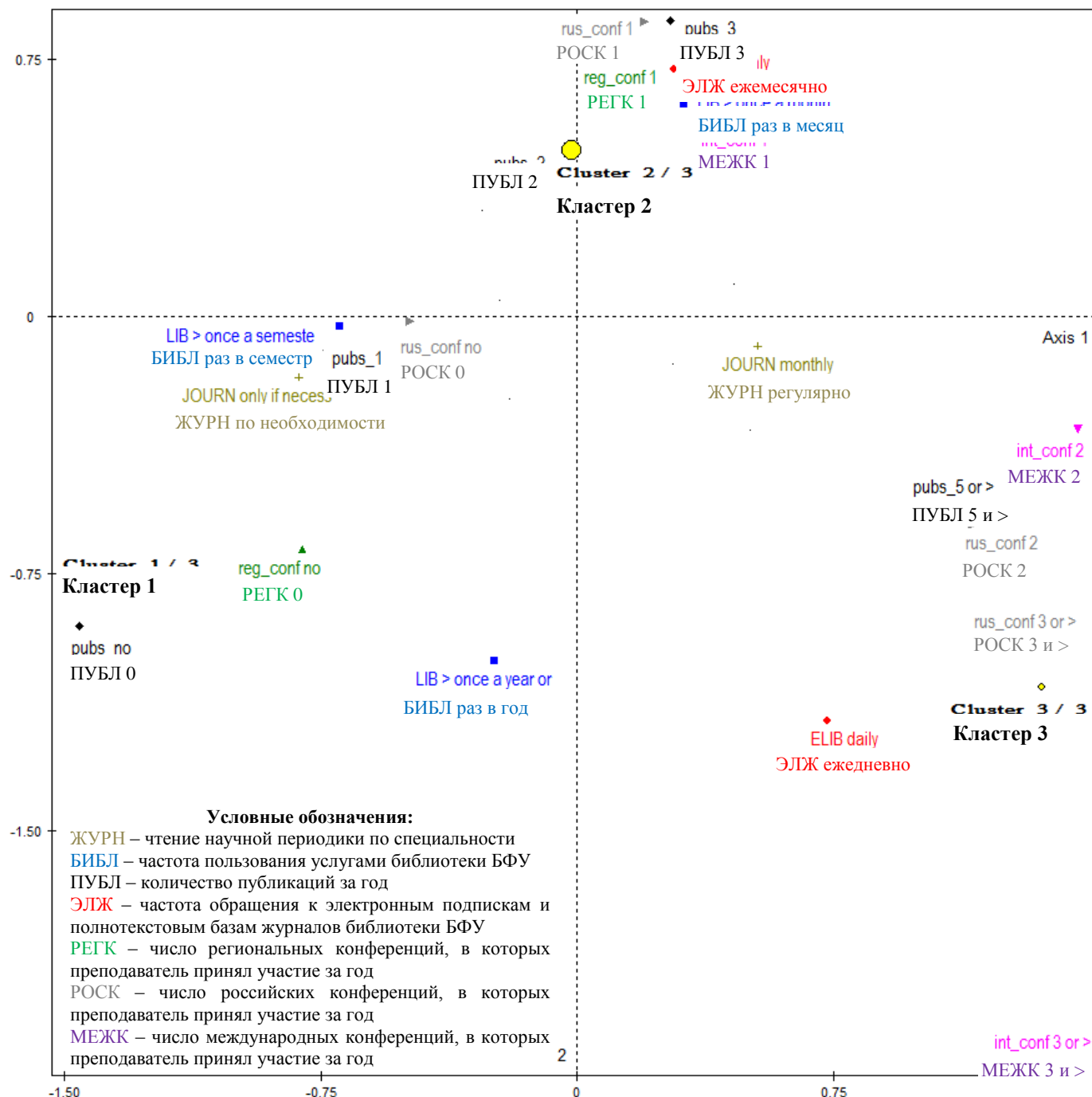


Рис. 26. Анализ соответствий между различными характеристиками научной активности профессорско-преподавательского состава

Основные выводы и рекомендации.

Анализ основных результатов, полученных в ходе внутреннего обследования персонала, позволяет сделать следующие **выводы**.

1. В качестве одной из основных проблем можно назвать низкую самооценку социального статуса сотрудниками университета, в особенности это касается профессорско-преподавательского и учебно-вспомогательного персонала. Низкая самооценка снижает уровень удовлетворенности трудом, дестимулирует персонал, затрудняет проведение организационных преобразований и различных мероприятий, направленных на повышение активности в достижении важных для организации показателей.

2. Оценку сотрудниками текущей ситуации и перспектив развития университета можно охарактеризовать как «осторожный оптимизм»: позитивные оценки преобладают над негативными, однако крайне позитивно и ситуацию, и будущее университета сотрудники оценивают достаточно редко.

3. Несмотря на признание сотрудниками успехов в развитии университета, материальное положение персонала остается неудовлетворительным. Дальнейшая реализация программы развития, улучшение материального обеспечения деятельности университета, развитие его материальной базы, будет увеличивать разрыв между оценкой собственного финансового благополучия сотрудников и их зарплатными притязаниями. Этот (уже имеющийся) разрыв неизбежно будет возрастать, что приведет к дестимуляции персонала, формированию отчужденности от целей, результатов деятельности и успехов вуза, сложности управления персоналом.

4. В отсутствие удовлетворенности материальным положением, ключевую роль в стимулировании и формировании лояльности сотрудников играют содержательные и межличностные стимулы; возможность профессионально выполнять свою работу является ведущим фактором в структуре мотивации персонала в настоящий момент и позволяет несколько сдерживать рост зарплатных ожиданий.

5. Структура мотивации персонала включает в себя четыре группы факторов: статусные (материальное положение, влияние в организации, возможности повышения своего статуса через рост профессиональной квалификации, творческий и личностный рост), средовые (удовлетворенность средой, в которой проходит непосредственно рабочая деятельность сотрудника), социально-бытовые (удовлетворенность внешними условиями труда, не связанными непосредственно с рабочей деятельностью) и личные (удовлетворенность личными отношениями с коллегами, содержанием собственной работы сотрудника и его самостоятельностью в принятии решений относительно своей работы). Эти факторы независимы друг от друга и должны стимулироваться отдельно, поскольку улучшение условий по одной группе факторов повлияет на оценку внутри этой группы, но никак не изменит удовлетворенность другими группами факторов. Наихудшие показатели удовлетворенности персонала характерны для статусных и социально-бытовых факторов, наилучшие для средовых и особенно – личных.

6. В целом, различные профессиональные категории сотрудников университета скорее положительно оценивают деятельность друг друга. Тем не менее, существуют, хотя и незначительные, тенденции к интрагрупповому фаворитизму среди различных профессиональных категорий: административно-управленческий персонал склонен недооценивать (относительно среднего уровня) деятельность других категорий (УВП и ППС) и переоценивать деятельность административных и управленческих кадров, а учебно-вспомогательный персонал и профессорско-преподавательский состав, напротив, недооценивает деятельность административно-управленческих кадров и переоценивает эффективность деятельности тех кадров и структур, с которыми взаимодействует непосредственно. Данная тенденция, развивающаяся спонтанно на фоне разрыва в социальном и материальном статусе, может породить внутриорганизационные противоречия и вызвать межгрупповое напряжение и конфликты, деструктивно сказаться на эффективности внутриорганизационных взаимодействий.

7. Сотрудники университета достаточно часто пользуются корпоративным сайтом и почтовым сервисом, однако относительно редко прибегают к услугам служебных порталов – документооборота, программы развития, научно-популярного сайта и электронной библиотеки.

Около трети сотрудников из числа ППС практически никак не вовлечены в электронные университетские коммуникации.

8. Действующая на данный момент система стимулирующих надбавок не выполняет своей стимулирующей функции, поскольку не соответствует ряду ключевых условий стимулирования: размер стимула не воспринимается как мотивирующий, система критериев расчета стимулирующих выплат сотрудникам не ясна, критерии начисления не воспринимаются как обоснованные.

9. Существует примерно тридцатипроцентный резерв реализации потенциала сотрудников университета, причем практически независимо от категории сотрудников. Повышение реализации потенциала может быть достигнуто через программы повышения квалификации работников, как специальные профессиональные, так и более общие: для УВП – по современным информационным технологиям, для ППС – по технологиям разработки методических материалов, для АУП – по проектному менеджменту.

10. Учебно-вспомогательный персонал занимает периферийное положение в структуре университета, хорошо встроен в систему электронных коммуникаций, однако плохо интегрирован в основную деятельность университета. Мало связан с перспективным развитием университета, ниже других оценивает реализацию своего потенциала, не участвует в программе развития, менее других категорий лоялен в силу того, что не видит перспектив вертикальной мобильности в университете.

11. Основную группу преподавателей (66%) составляют работники, проявляющие «умеренную» научную активность – имеющие около 2-3 публикаций за год, участвующие в одной региональной и одной всероссийской конференции, ежемесячно пользующиеся услугами университетской библиотеки. Группа пассивных с точки зрения научной деятельности (не публикующих работы, не участвующих в конференциях) сотрудников относительно немногочисленна (около 16%), однако действенных стимулов вовлечь их в научную деятельность на сегодня практически нет – система стимулирующих надбавок пока недостаточно эффективна, а в аспирантуре эта часть ППС не состоит. Группа научно активных преподавателей – публикующих не менее пяти работ в год, участвующих в двух и более всероссийских и международных конференциях – пока также немногочисленна (18%), и именно на ее увеличение должны быть направлены основные усилия в развитии научной деятельности. Зависимости от пола, возраста, стажа работы в университете, и показателями научной активности не выявлено.

На основании полученных выводов мы предлагаем следующие **рекомендации**:

1. Обеспечить более полное информирование сотрудников университета о направлениях развития университета, успешных примерах реализации программы развития (из цикла «Программа развития в действии»), целях и инструментах. На это указывает и недостаточная удовлетворенность сотрудников их личным участием в принятии ключевых решений относительно развития университета. Существующие позитивные тенденции в оценке текущей ситуации и перспектив развития необходимо подкрепить ясными свидетельствами.

2. Необходимо усиливать самоидентификацию сотрудников с университетом, его развитием, целями и успехами, развивать лояльность персонала. Без усиления корпоративной идентичности внутренние тенденции спровоцируют дестимуляцию персонала, межгрупповые конфликты, снижение эффективности внутриорганизационной коммуникации, что уже в ближайшие годы может стать серьезным препятствием для реализации любых проектов развития и внедрения организационных инноваций. Этого можно достичь как материальными стимулами, так и нематериальными; некоторые возможные меры приводятся ниже.

3. Для повышения эффективности системы стимулирования необходимо более полное и доступное объяснение работникам всех уровней и категорий принципов материального стимулирования. Развитие системы социальных гарантий (как регулярных гарантированных материальных стимулов по итогам года и за выслугу лет, так и нематериальных – обслуживание в медицинском центре университета и предоставление льготных путевок семьям сотрудников) также позволит повысить уровень корпоративной лояльности сотрудников и создать благоприятный имидж университету.

4. Необходимо, по возможности, улучшить социально-бытовые условия деятельности сотрудников: объем социальных гарантий, предоставляемых университетом, обеспечение

возможности питания в университетских столовых, обустройство хозяйственно-бытовых и вспомогательных помещений (туалетных комнат, гардеробов, столовых), устойчивость и качество Интернет-связи в университете.

5. Необходимо, по возможности, улучшать статусные условия работы в университете: размер основной заработной платы работников, формы партисипативного управления (участие в принятии ключевых решений по развитию университета и своей кафедры или структурного подразделения), иные возможности вертикальной мобильности – повышения профессиональной квалификации, творческого и личностного роста. Полезным здесь может оказаться более активное вовлечение сотрудников из числа ППС и УВП в реализацию проектов по программе развития университета.

6. Для повышения эффективности реализации потенциала сотрудников рекомендуется обеспечить более полное информирование персонала о возможных программах повышения квалификации и оказать организационную поддержку в участии в таких программах, как специальных профессиональных, так и более общих (по современным информационным технологиям – для УВП, разработке методических материалов – для ППС, управлению проектами – АУП). Важно уделить больше внимания участию УВП в выборе программ повышения квалификации для развития профессиональных навыков и повышения эффективности работы.

7. Отдельно необходимо стимулировать рост доли «научно активных» сотрудников из числа профессорско-преподавательского состава. Для этого рекомендуется сделать систему целевых индикаторов успеха более открытой и явной, четко обозначить приоритеты (количество публикаций в журналах из перечня ВАК и Scopus, участие во всероссийских и международных конференциях, международных и российских грантовых программах) и открыто отмечать лидеров в этой области, что позволит сформировать в сознании персонала связь между прилагаемыми усилиями и вознаграждением.