

Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации
Северо-Западный институт управления
Центр социологических исследований

«Утверждаю»

« ____ » _____ 2020 г.

ОТЧЕТ

о социологическом исследовании

**«Исследование внутренних и внешних финансовых
и нефинансовых инструментов мотивации ППС в СЗИУ»**

Руководитель: директор Центра
социологических исследований,
д.ф.н., проф. **А.В. Клюев**
Исполнитель: ведущий эксперт,
канд. социол. наук **С.В. Ляшко**

Санкт-Петербург

2020 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1.ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА И СЗИУ	5
2.РЕЗУЛЬТАТЫ АНКЕТИРОВАНИЯ ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА.....	7
3.ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО ТРУДА И ОЦЕНКА РЕЙТИНГОВАНИЯ: ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ФОКУС-ГРУППЫ С ПРЕПОДАВАТЕЛЯМИ ...	42
4.ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ППС.....	58
5.СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО ИНСТИТУТА УПРАВЛЕНИЯ РАНХиГС ДО 2025 ГОДА И ДОКУМЕНТОВ ВЕДУЩИХ ВУЗОВ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА.....	70
6.ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ППС В СЗИУ.....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	82
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	100
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	108
ПРИЛОЖЕНИЕ Г.....	111

ВВЕДЕНИЕ

Труд преподавателей высших учебных заведений является высокоинтеллектуальным, отличается ценностной направленностью, возможностью реализовать творческие способности и передавать свои знания молодёжи. Можно сказать, что основу мотивации преподавателя составляет ориентация на достижение профессиональных результатов в сфере учебно-педагогической и научной деятельности. Интерес к научно-исследовательской деятельности задаёт траекторию развития преподавателя-ученого. В результате сама по себе профессиональная деятельность является определяющим мотивационным фактором, который необходимо учитывать при разработке системы стимулирования преподавателя.

В условиях динамичных процессов, происходящих в высшей школе, проблема мотивации преподавателей приобретает особое значение. Основываясь на общих принципах, каждый вуз разрабатывает свою систему мотивации с учётом профессиональной направленности и стратегии развития. Следует также учитывать, что отношение преподавателей к внутри вузовскому стимулированию (особенно моральному) в разных вузах существенно различаются.

Северо-Западный институт управления РАНХиГС занимает свою нишу в системе подготовки специалистов в области управления, востребованных в органах государственной и муниципальной власти, в бизнес структурах, некоммерческих организациях и т.д.

В СЗИУ определены стратегические направления развития, внедряются современные образовательные технологии. Главным фактором, обеспечивающим успешную деятельность института в достижении поставленных целей, является преподавательский состав, выполняющий учебно-методическую, научную и воспитательную деятельность. Возрастание роли и ответственности преподавателей обуславливает необходимость выявления их потенциальных возможностей и совершенствования мотивации.

В современных непростых социально-экономических условиях и возрастающих требований к высшей школе необходим системный, управленческий подход мотивации преподавательского труда. Сегодня всё в большей степени будет востребована модель управления трудовой мотивации, ориентированной на решение стратегических задач института в корреляции с запросами и интересами преподавателей. Управленческая модель мотивации преподавательского труда может формироваться с учётом проведения мониторинговых исследований мнений преподавательского состава, результатов интервьюирования экспертов и сопоставительного анализа стимулирующих инструментов в разных вузах. Разработка данной модели позволит осуществлять регулирование мотивационных процессов, принимать взвешенные управленческие решения, апробировать и прогнозировать их стимулирующую эффективность.

В целях оценки, условий и эффективности действующей системы мотивации ППС и формулировании предложений по совершенствованию стимулирования труда преподавателей в СЗИУ было проведено

социологическое исследование. Основанием для этого являлся приказ директора № 431 от 19.11.2019 года.

Объект исследования – мотивация научно-педагогического труда как высокоинтеллектуального вида деятельности преподавателей высшей школы.

Предмет исследования – эффективность имеющихся мер мотивации ППС в СЗИУ и разработка предложений по совершенствованию действующей системы стимулирования и мотивации.

Задачи исследования:

- выявить специфику мотивации преподавательского труда в высших учебных заведениях, в том числе определить иерархию мотивов трудовой деятельности преподавателей и оценку ранговой значимости конкретных форм и инструментов мотивации;

- оценить степень удовлетворенности преподавателей своей деятельностью в СЗИУ;

- дать оценку существующей в СЗИУ системы стимулирования и мотивации труда ППС, в том числе финансовой и нефинансовой составляющих;

- выявить отношение ППС к системе рейтингования;

- оценить эффективность системы рейтингования с точки зрения преподавателей и экспертов;

- определить направления совершенствования системы стимулирования и мотивации ППС в СЗИУ РАНХиГС.

Методы сбора первичной информации включали:

анкетирование 137 респондентов в режиме on line. В состав выборочной совокупности входили преподаватели, имеющие трудовой договор по основному месту работы в СЗИУ;

проведение фокус-группы с преподавателями в режиме удалённого доступа с использованием платформы Teams, в состав группы входили 8 преподавателей, как мужчины, так и женщины, профессора и доценты в возрасте от 35 до 74 лет;

экспертный опрос шести экспертов, среди которых: 2 декана, 1 заместитель директора СЗИУ, 2 заведующих кафедрами, один руководитель подразделения. Интервью проходило в режиме удалённого доступа с использованием платформы Teams.

Исследование осуществлено в период с 12 февраля по 12 мая 2020 года.

Отчет состоит из введения, четырех разделов основной части, заключения, приложений:

Приложение А Программа исследования,

Приложение Б Результаты статистической обработки данных.

Центр социологических исследований СЗИУ РАНХиГС выражает благодарность старшему научному сотруднику ФНИСЦ РАН, канд. социол. наук А.Э. Гегеру за методологическую и методическую помощь в проведении исследования.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА И СЗИУ

В 2019-2020 учебном году в Санкт-Петербурге функционировало 70 вузов, численность студентов в них составила 302,6 тыс. чел. За прошедший 2018-2019 учебный год число вузов сократилось на два, численность студентов в городе увеличилась на 6,3 тыс. чел. (на 2,1%). Продолжилась тенденция сокращения числа вузов. Динамика численности студентов и числа вузов представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Динамика численности студентов и числа вузов

В 2019/20 учебном году в Санкт-Петербурге численность профессорско-преподавательского состава вузов всех форм собственности составила 21,5 тыс. чел.; в государственных вузах сосредоточено 95,3% из них.

По сравнению с предыдущим учебным годом общая численность профессорско-преподавательского состава вузов города уменьшилась на 1,8%: в государственных вузах произошло сокращение на 1,4%, в частных – на 9,1%.



Рисунок 2 – Динамика численности профессорско-преподавательского состава в Санкт-Петербурге

В 2019-2020 году ученую степень доктора наук имеют 18,7% преподавателей, 54,6% – кандидаты наук, не имеют степени – 26,7% ППС.



Рисунок 3 – Динамика численности преподавателей с учеными степенями

По сравнению с 2018/19 учебным годом увеличилась представленность кандидатов наук в общей численности профессорско-преподавательского состава, а докторов наук – уменьшилась.

В Северо-Западном институте управления на постоянной основе в 2019-2020 учебном году работают 348 преподавателей, из них 7 деканов факультетов, 15 заведующих кафедрами, 56 профессоров, 203 доцента, 155 старших преподавателей, 10 преподавателей, при этом имеют ученую степень 283 чел., из них докторов наук 59 чел., кандидатов наук – 223 чел. Средний возраст – 51,6 лет. Среди преподавателей 187 женщин и 161 мужчина.

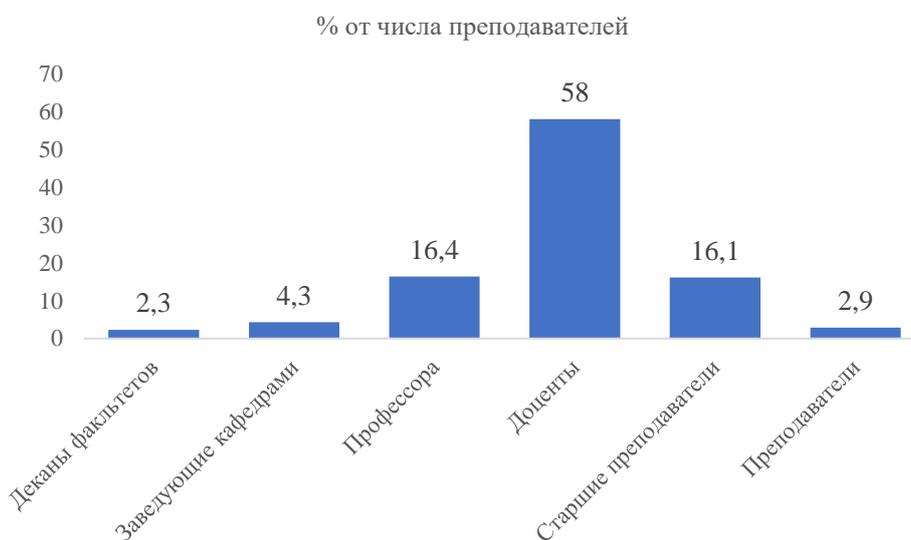


Рисунок 4 – Структура преподавательского состава СЗИУ

Таким образом, структура ППС СЗИУ в целом повторяет структуру преподавательского состава в Санкт-Петербурге.

2.РЕЗУЛЬТАТЫ АНКЕТИРОВАНИЯ ПРОФЕССОРСКО-ПЕРПОДАВАТЕЛЬНОСКОГО СОСТАВА

Характеристика выборочной совокупности

В опросе приняли участие 137 чел. из всех социально-демографических и профессиональных групп. Опрос проводился методом анкетирования.

Достоверность информации, полученной в ходе исследования, обеспечивается применением измерительных процедур, адекватных целям и задачам исследования.

Анализ данных осуществлен с помощью пакета прикладных программ SPSS – 26.0.

Среди опрошенных:

Группы по полу:

Женщины – 61,8%

Мужчины – 38,2%

Работают в должности:

Ассистент – 0,8%

Старшие преподаватель – 18,5%

Доцент – 63,8%

Профессор – 13,8%

Заведующий кафедрой – 3,1%

На часть ставки:

0,25-0,5 ставки – 19,4%

1 ставку – 41,1%

1,25-1,5 ставки – 39,5%

Специфика мотивации преподавательского труда

Первой задачей «количественного» модуля исследования (анкетирования ППС) являлось выявление специфики мотивации преподавательского труда в СЗИУ.

Профессиональная мотивация как сложное соотношение различных побуждений и мотивов личности выступает движущей силой развития профессионализма, она служит одновременно фактором и механизмом развития профессионала высшей школы. Ее роль как фактора проявляется в степени выраженности по отношению к какому-либо виду профессиональной деятельности. Как механизм мотивация определяет развитие профессионализма преподавателя вуза в целом, функционируя в единстве с механизмами идентификации, индивидуализации и рефлексии.

С целью определения ценностных оснований мотивации ППС, задавался вопрос: «Что Вы больше всего цените в своей работе?». Ответы на него распределились следующим образом (Таблица 1).

Таблица 1 – Распределение ответов на вопрос: «Что Вы больше всего цените в своей работе?», % от числа ответов

	%
Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею	42,0
Что я чувствую себя полезным и нужным	30,9
Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.	18,5
Что мне за нее относительно неплохо платят	5,8
Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна	2,9

Почти три четверти респондентов рассматривают свою работу прежде всего как возможность для самореализации. Так, 42% опрошенных заявили, что работа дает им возможность проявить свои знания, еще 30,9% — отметили, что благодаря своей деятельности в СЗИУ они чувствуют себя полезными и нужными.



Рисунок 5 – Распределение ответов на вопрос: «Что Вы больше всего цените в своей работе?», % от числа ответов

«Свободолюбивых» респондентов оказалось 18,5% — эта часть опрошенных больше всего в своей работе ценят независимость в принятии решений. В меньшинстве оказались материалисты (5,8%), которые ценят возможность неплохо заработать и «безразличные» (2,9%), которые особенно ничего не ценят в работе, но просто «плывут по течению» и трудятся по привычке.

Не менее важным было выявить какой именно смысл вкладывают представители ППС СЗИУ в понятие работы (Таблица 2). Подавляющее большинство респондентов (51,4%) расценивают свою деятельность с довольно уравновешенных, можно даже сказать, прагматичных позиций и относятся к ней как к разновидности труда, пусть даже и интеллектуального, впрочем, не лишённого творческой составляющей.

Таблица 2 – Распределение ответов на вопрос: «По вашему мнению, работа, это прежде всего:», % от числа респондентов

	%
Интерес, рождающийся в процессе ее выполнения	51,4
Основа смысла жизни, иногда требующая жертв	18,1
Долг любого человека перед обществом	15,2
Вынужденная необходимость	8,0

«Идеалистов» в разы меньше — так, 18,1% заявляют, что работа в вузе для них — основа смысла жизни, иногда требующая жертв. Еще 15,2% опрошенных рассматривают работу как свой долг перед обществом. В меньшинстве оказалась слабо мотивированная группа ППС, нацеленная только на то, чтобы «отбывать номер» - только 8% респондентов относятся к своей работе как к вынужденной необходимости.



Рисунок 6 – Распределение ответов на вопрос: «По вашему мнению, работа, это прежде всего:», % от числа респондентов

Следующий вопрос был направлен на выявление параметров профессиональной самоидентификации ППС и звучал следующим образом:

«Какое выражение из нижеперечисленных Вам подходит более всего?». Ответы на него распределились следующим образом (Таблица 3). Подавляющее большинство опрошенных (59,4%) считают себя профессионалами своего дела, выбрав предложенную формулировку «У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе».

Таблица 3 – Распределение ответов на вопрос: «**Какое выражение из нижеперечисленных Вам подходит более всего?**», % от числа респондентов

	%
У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе	59,4
Я всегда выполняю то, что от меня требуют	13,8
Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход	8,7
В своей работе я – полный хозяин	6,5
Я – ценный, незаменимый для организации работник	6,5

Значительно меньше респондентов (13,8%) склонны подчеркивать в качестве своего преимущества исполнительность, еще 8,7% считают, что их профессионализм должным образом оценивается и они могут обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход. Свою независимость в работе подчеркивают 6,5% опрошенных, столько же уверены в том, что они незаменимые для организации работники.

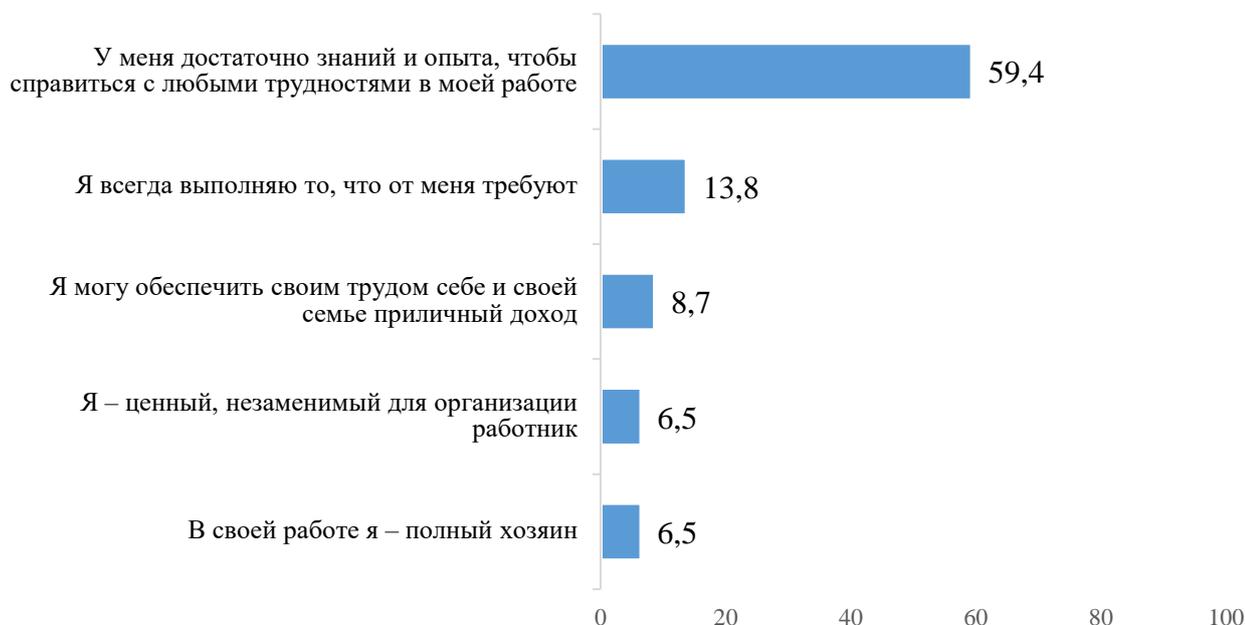


Рисунок 7 – Распределение ответов на вопрос: «**Какое выражение из нижеперечисленных Вам подходит более всего?**», % от числа респондентов

Для прояснения специфики мотивации ППС важным было узнать уровень вовлеченности в рабочий процесс, стиль работы. С целью выявления

этих составляющих изучаемой группе предлагалось ответить на вопрос «Как Вы предпочитаете работать?». Результаты ответов представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Распределение ответов на вопрос: «Как Вы предпочитаете работать?», % от числа респондентов

	%
Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте	41,3
Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу	28,3
Предпочитаю работать под полную личную ответственность	18,1
Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно	5,8
Готов(а) делать все, что нужно для организации	5,1

Как видно из представленных результатов, среди респондентов лидирует формулировка «Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте» (41,3%); выбравшие ее ППС рассматривают рабочий процесс – прежде всего, как процесс творческий и не приемлют рутины. Значительно меньше прагматиков (28,3%), которые готовы интенсифицировать свои усилия в работе только под гарантии какого-либо вознаграждения. Рабочий стиль, в котором главное – это самостоятельность и автономность, работа под личную ответственность без «указки сверху», предпочитают 18,1% опрошенных. Любители рутины – в меньшинстве (5,8%), впрочем, как и высоко мотивированные и высоко лояльные к организации респонденты (5,1%), готовые делать все, что нужно для организации.



Рисунок 8 – Распределение ответов на вопрос: «Как Вы предпочитаете работать?», % от числа респондентов

Таким образом, специфика мотивации преподавательского труда в высших учебных заведениях заключена в преобладании ценностей новаторства, творчества, развития. Определяя ранговую значимость мотивов

преподавателей, следует отметить, что самый высокий ранг имеет стремление к развитию (1), прагматизм получил менее высокий ранг (2), самостоятельность и автономность – ранг 3, ранг 4 – привычка, рутина, а также преданность организации.

Степень удовлетворенности преподавательской деятельностью в СЗИУ

Общая удовлетворенность работой. Удовлетворенность трудом – одна из важнейших характеристик человеческих ресурсов для любой организации. Релевантная информация об этой характеристике дает возможность руководству организации принимать обоснованные и взвешенные решения в своей политике по управлению персоналом. Результаты ответов на вопрос «Испытываете ли Вы чувство удовлетворенности от того, что работаете в СЗИУ?» представлены в Таблице 5.

Таблица 5 – Распределение ответов на вопрос: «Испытываете ли Вы чувство удовлетворенности от того, что работаете в СЗИУ?», % от числа респондентов

	%
Определенно да	22,5
Скорее да, чем нет	48,6
Скорее нет, чем да	10,9
Совершенно нет	5,1
Трудно сказать	13,0

Подавляющее большинство удовлетворены работой в СЗИУ: 22,5% респондентов определенно удовлетворены работой и еще 48,6% — скорее удовлетворены, чем нет. Испытывающих чувство неудовлетворенности работой в институте набралось в разы меньше — 15,9%. Вместе с тем, стоит отметить, что 13% респондентов ушли от ответа на этот вопрос.



Рисунок 9 – Распределение ответов на вопрос: «Испытываете ли Вы чувство удовлетворенности от того, что работаете в СЗИУ?», % от числа респондентов

Удовлетворенность отдельными аспектами работы. Для выявления степени удовлетворённости отдельными аспектами работы в СЗИУ представителям ППС предлагалось оценить эти параметры по 5-балльной шкале, где 5 – полностью удовлетворены, а 1 – совсем не удовлетворены. Результаты данных оценок приведены в Таблице 6.

Таблица 6 – Распределение ответов на вопрос: «Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале, насколько Вы удовлетворены следующими аспектами работы в институте», % от числа респондентов

	Престижем института, его имиджем	Морально-психологическим климатом	Наличием доступной информации, необходимой для работы	Возможностью повышения квалификации и карьерного роста	Деятельностью администрации института	Условиями трудовой деятельности	Уважением к преподавательскому труду, признанием успехов	Уровнем социального обеспечения	Уровнем оплаты труда	Социальной защищенностью и уровнем социальной помощи
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
«1»		2,9	5,8	10,1	6,5	20,3	18,8	24,6	26,8	29,7
«2»	15,9	13,8	13,8	15,2	12,3	23,9	26,8	22,5	26,1	31,2
«3»	31,2	26,1	27,5	19,6	34,8	26,1	26,1	28,3	23,2	19,6
«4»	31,2	38,4	37,0	37,0	31,9	21,7	17,4	18,8	20,3	13,8
«5»	21,0	18,1	15,2	17,4	12,3	7,2	9,4	4,3	2,2	3,6
Средняя оценка:	3,58	3,55	3,42	3,36	3,32	2,72	2,71	2,55	2,44	2,29

Наибольшее удовлетворение вызывает престиж института, его имидж, этот аспект получил наивысшую оценку в 3,58 балла из 5; при этом надо отметить, что этому параметру ни один респондент не поставил единицу. Также сотрудники удовлетворены морально – психологическим климатом в институте, эта характеристика «заработала» 3,55 баллов из 5. Антирейтинг возглавляет «социальная защищенность и уровень социальной помощи» с оценкой 2,29 балла из 5. Затем следует уровень заработной платы – оценка 2,44 из 5.

В ходе исследования нами проверялась гипотеза о том, что общая удовлетворенность преподавательской деятельностью зависит от уровня удовлетворенности отдельными аспектами. Для проверки данной гипотезы нами был использован регрессионный анализ. По результатам анализа было выявлено, что из всех аспектов наибольшее влияние на общую удовлетворенность имеют три: это – 1) уважение к преподавательскому труду и признание успехов преподавателей; 2) уровень оплаты труда; 3) престиж

института. Результаты анализа, представленные в Таблице 6, можно интерпретировать следующим образом: чем менее преподаватели удовлетворены признанием своих успехов, тем меньше общая удовлетворенность работой.

Таблица 7 – Влияние удовлетворенности отдельными аспектами работы на общую удовлетворенность

	В	Знач.
Деятельностью администрации института	,366	,715
Морально-психологическим климатом	,906	,283
Возможностью повышения квалификации и карьерного роста	,391	,464
Уровнем оплаты труда	2,290	,020
Социальной защищенностью и уровнем социальной помощи	-,504	,591
Наличием доступной информации, необходимой для работы	,763	,257
Уважением к преподавательскому труду, признанием успехов	-2,752	,026
Условиями трудовой деятельности	,846	,353
Уровнем социального обеспечения	,462	,656
Престижем института, его имиджем	4,299	,001

Вместе с тем, чем больше преподаватели удовлетворены уровнем оплаты труда и престижем института, тем выше их удовлетворённость работой.

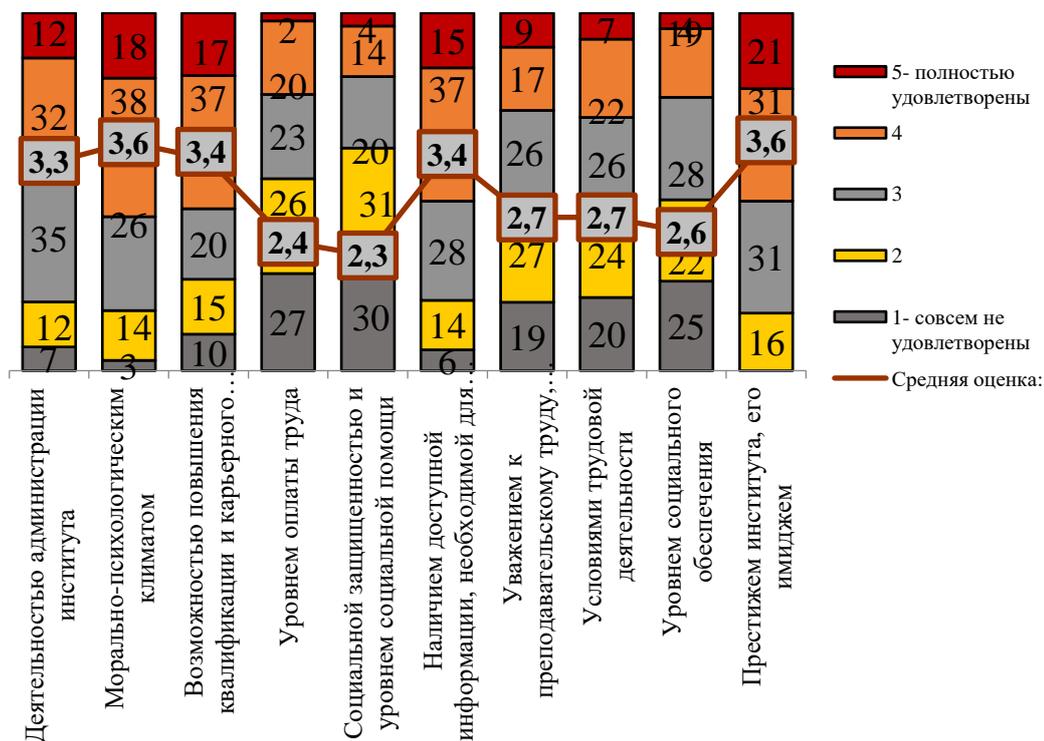


Рисунок 10 – Распределение ответов на вопрос: «Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале, насколько Вы удовлетворены следующими аспектами работы в институте»,
% от числа респондентов

Для выявления представлений преподавателей о нормативной составляющей отношений между работником и работодателем в СЗИУ задавался следующий вопрос: «На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией?». Распределение ответов на него представлено в Таблице 8. Большинство опрошенных выделяют наиболее приемлемыми для себя отношения по принципу, который в социологии называют «социальным контрактом» — это, по сути, негласный договор по соблюдению не только взаимных правовых норм, но и морально — этических норм. В данном случае подразумевается, что отношения должны строиться на равноценном обмене: работник *гарантирует* добросовестное отношение к работе и лояльное — к организации, с одной стороны, а организация *гарантирует* работнику со своей стороны оплату, соответствующую усилиям работника, а также необходимую социальную поддержку.

Таблица 8 – Распределение ответов на вопрос: «На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией?», % от числа респондентов

	%
Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.	35,5
Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, чтобы извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.	27,5
Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника	18,8
Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя	14,5

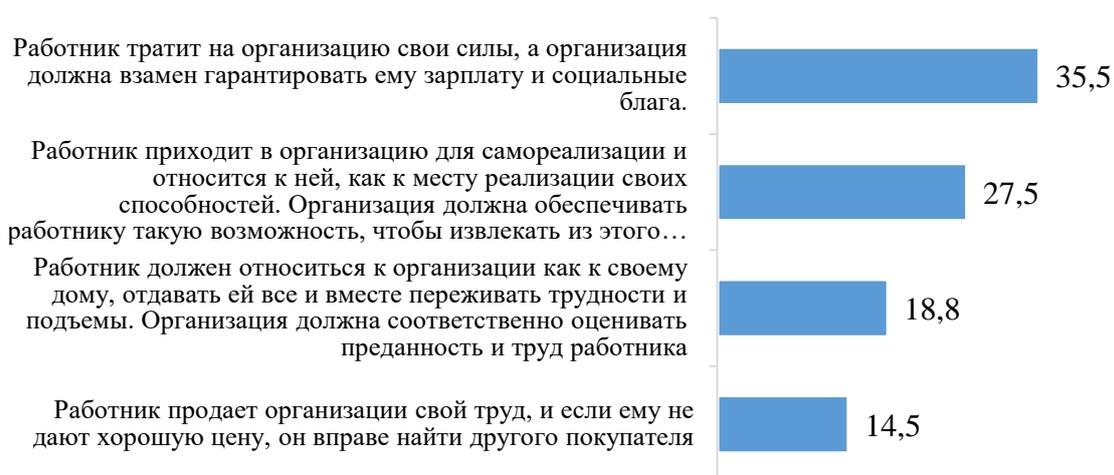


Рисунок 11 – Распределение ответов на вопрос: «На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией?», % от числа респондентов

Большинство респондентов отметили, что предпочитают работать автономно (46,4%), но вместе с тем, комфортно чувствуют себя при работе в коллективе. В том, что без коллектива не добиться хороших результатов в работе уверены 20,3 % опрошенных. «Одиночки» оказались в меньшинстве – таковых набралось только 2,2%. Еще 15,9% респондентов согласны с утверждением о том, что при коллективной работе необходим индивидуальный подход в оплате труда – по индивидуальным результатам работы. Подробное распределение ответов на вопрос «Какое суждение о коллективной работе Вам ближе?» представлено в Таблице 9.

Таблица 9 – Распределение ответов на вопрос: «**Какое суждение о коллективной работе Вам ближе?**», % от числа респондентов

	%
Предпочитаю работать автономно, но также чувствую себя хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми	46,4
Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться	20,3
Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам	15,9
Мне нравится работать в коллективе, так как там я - среди своих	14,5
Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает	2,2



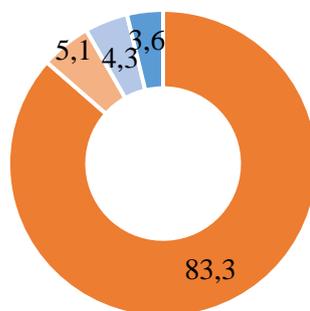
Рисунок 12 – Распределение ответов на вопрос: «**Какое суждение о коллективной работе Вам ближе?**», % от числа респондентов

Подавляющее большинство респондентов (83,3%), оценивая успехи своих коллег, на первое место ставят его профессионализм и квалификацию (Таблица 10). Это в очередной раз подтверждает то, что для большинства преподавателей в отношении к работе преобладают «постматериалистические ценности», а также указывает на то, что существует негласная «внутрицеховая» экспертиза, которая не всегда соотносится с оценками

администрации. Остальные три варианта ответа на вопрос составляют значительное меньшинство — только 5,1% опрошенных преподавателей, оценивая успехи коллег, прежде всего учитывают его зарплату, еще 4,3% — его независимость, и последним по значимости фактором является публичное проявление уважения в организации (3,6%).

Таблица 10 – Распределение ответов на вопрос: «**Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации?**», % от числа респондентов

	%
Уровень его профессионализма, квалификации	83,3
Его зарплату, доходы, материальное положение	5,1
Насколько он самостоятелен, независим	4,3
Насколько его уважают в организации	3,6



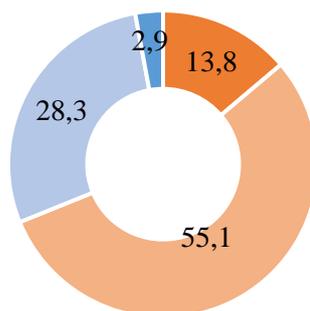
- Уровень его профессионализма, квалификации
- Его зарплату, доходы, материальное положение
- Насколько он самостоятелен, независим

Рисунок 13 – Распределение ответов на вопрос: «**Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации?**», % от числа респондентов

При оценке использования своих профессиональных возможностей, большинство опрошенных заявили, что используют свои навыки в полной мере и скорее в полной мере, нежели нет (13,8% и 55,1% соответственно). Почти треть респондентов придерживаются противоположной точки зрения (Таблица 11).

Таблица 11 – Распределение ответов на вопрос: «**Как вы считаете, в полной мере Вы используете Ваши профессиональные возможности и другие навыки?**», % от числа респондентов

	%
Да, в полной мере	13,8
Скорее да, чем нет	55,1
Скорее нет, чем да	28,3
Нет	2,9



■ Да, в полной мере ■ Скорее да, чем нет ■ Скорее нет, чем да ■ Нет

Рисунок 14 – Распределение ответов на вопрос: «Как вы считаете, в полной мере Вы используете Ваши профессиональные возможности и другие навыки?»,
% от числа респондентов

При этом почти три четверти респондентов считают, что их трудовая активность составляет 80% и более. Тех, кто занят на 50% и менее – меньшинство, всего 9,4%.

Таблица 12 – Распределение ответов на вопрос: «Оцените, пожалуйста, с помощью представленной шкалы уровень Вашей трудовой активности в %»,
% от числа респондентов

Уровень активности (%)	Процент респондентов (%)
30%	0,7
40%	0,7
50%	8,0
60%	4,3
70%	15,9
80%	24,6
90%	23,2
100%	22,5

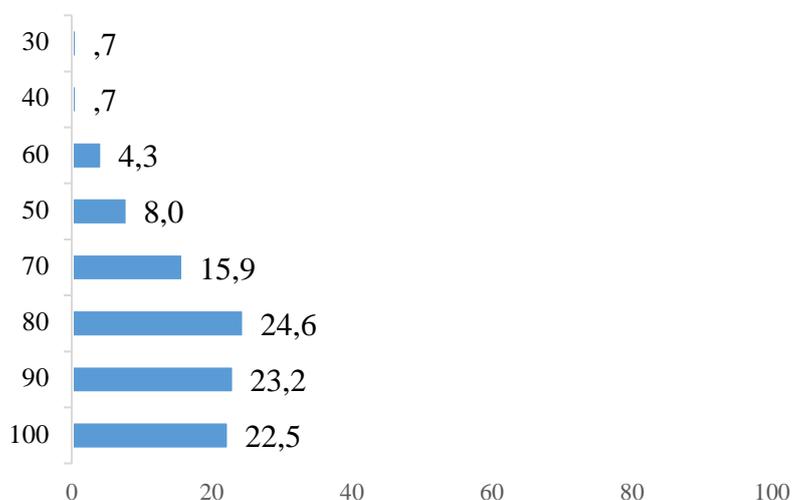


Рисунок 15 – Распределение ответов на вопрос: «Оцените, пожалуйста, с помощью представленной шкалы уровень Вашей трудовой активности в %»,
% от числа респондентов

Более половины опрошенных уверены, что работать эффективнее, «выкладываясь на 100%», им мешают два фактора – это низкий уровень заработной платы, а также высокий уровень учебной нагрузки. Еще 29% считают, что основные причины, влияющие на эффективность труда, заключаются в политике администрации института – это, во-первых, неэффективная организация учебного процесса (19,0%), а, во-вторых, недостаточно четкое определение задач со стороны руководства (10,1%). В меньшинстве оказались те, кто главными причинами называют формальное отношение коллег к работе (7,1%), а также недостаточный уровень собственной квалификации (3,4%).

Таблица 13 – Распределение ответов на вопрос: «Что мешает Вам работать эффективнее?», % от числа ответов

	%
Низкий уровень заработной платы	26,1
Высокий уровень учебной нагрузки	25,7
Неэффективная организация учебного процесса	19,0
Недостаточно четкое определение задач со стороны руководства	10,1
Эмоциональное выгорание	8,6
Формальное отношение коллег к работе	7,1
Недостаточный уровень собственной профессиональной квалификации	3,4

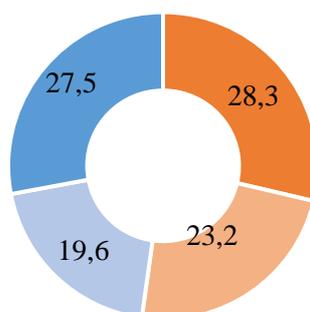


Рисунок 16 – Распределение ответов на вопрос: «Что мешает Вам работать эффективнее?», % от числа ответов

Помимо СЗИУ преподавателями в других вузах работают 28,3% респондентов, еще 27,5% дополнительной работы не имеют и при этом не рассматривают возможность совмещения; преподавание с другой деятельностью совмещают 23,2% и еще 19,6% нигде не совмещают работу в СЗИУ, однако при возможности согласны на ее выполнение.

Таблица 14 – Распределение ответов на вопрос: «Помимо основной работы в институте, у Вас есть дополнительная работа?», % от числа респондентов

	%
Да, работаю преподавателем в другом вузе	28,3
Дополнительной работы нет и не готов ее выполнять	27,5
Да, работа не связана с преподаванием	23,2
Дополнительной работы вне СЗИУ нет, но готов ее выполнять	19,6



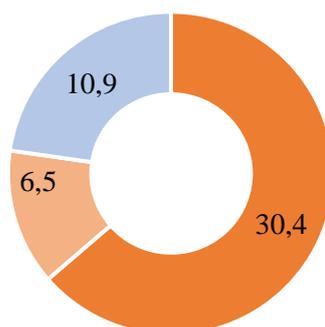
- Да, работаю преподавателем в другом вузе
- Да, работа не связана с преподаванием
- Дополнительной работы вне СЗИУ нет, но готов ее выполнять
- Дополнительной работы нет и не готов ее выполнять

Рисунок 17 – Распределение ответов на вопрос: «Помимо основной работы в институте, у Вас есть дополнительная работа?», % от числа респондентов

В числе основной причины совмещения названа низкая заработная плата – об этом сообщили 30,4% респондентов, еще 10,9% совмещают работу в СЗИУ из-за желания поддерживать профессиональные коммуникации с коллегами; самореализацию в другом виде деятельности в качестве причины назвали 6,5% опрошенных из числа совместителей (Таблица 15).

Таблица 15 – Распределение ответов на вопрос: «Какова основная причина наличия у Вас дополнительной работы?», % от числа имеющих дополнительную работу

	%
Низкая заработная плата	30,4
Желание самореализации в другой деятельности	6,5
Желание поддерживать профессиональные коммуникации с коллегами	10,9



- Низкая заработная плата
- Желание самореализации в другой деятельности
- Желание поддерживать профессиональные коммуникации с коллегами

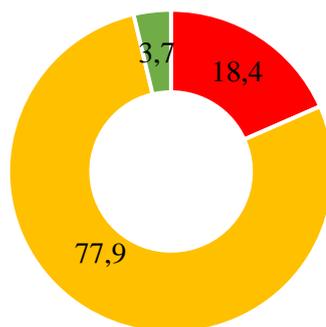
Рисунок 18 – Распределение ответов на вопрос: «**Какова основная причина наличия у Вас дополнительной работы?**», % от числа имеющих дополнительную работу

Анализ ответов респондентов на вопрос о материальном статусе свидетельствует, что к высокообеспеченным себя относит всего 3,7% («Мы можем позволить себе приобретать такие дорогие вещи, как квартира, дача»), к среднеобеспеченным – 77,9% («Денег хватает на продукты и одежду, однако покупка вещей длительного пользования для нас является проблемой» и «Мы можем без труда приобретать вещи длительного пользования, но нам сложно приобретать дорогие вещи»), низкообеспеченных среди преподавателей 18,4%.

С учетом того, что труд преподавателя является высокоинтеллектуальным трудом, у всех респондентов высокий уровень образования, а у большей части имеется ученая степень результаты самооценки материального статуса демонстрируют высокую степень депривации педагогов института. Обобщенные данные представлены в таблице 16 и на рисунке 15.

Таблица 16 – Распределение ответов на вопрос: «**Помимо основной работы в институте, у Вас есть дополнительная работа?**», % от числа респондентов

	%
Денег не хватает даже на продукты питания	1,5
На продукты питания денег хватает, но покупка одежды уже вызывает затруднения	16,9
Денег хватает на продукты и одежду, однако покупка вещей длительного пользования для нас является проблемой	39,7
Мы можем без труда приобретать вещи длительного пользования, но нам сложно приобретать дорогие вещи	38,2
Мы можем позволить себе приобретать такие дорогие вещи, как квартира, дача	3,7
Всего	100



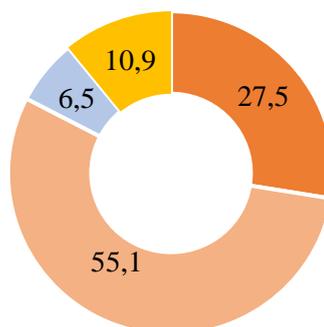
■ Низкообеспеченные ■ Среднеобеспеченные ■ Высокообеспеченные

Рисунок 19 – Распределение ответов на вопрос: «Помимо основной работы в институте, у Вас есть дополнительная работа?», % от числа респондентов

Большинство респондентов оценивают интенсивность своего труда как вполне нормальную и посильную (55,1%); вместе с тем, 27,5% опрошенных уверены в том, что работают на износ и всего 6,5% считают, что у них еще «большой запас прочности» и что они могли бы делать больше.

Таблица 17 – Распределение ответов на вопрос: «Как бы Вы оценили интенсивность Вашего труда на основном месте работы?», % от числа респондентов

	%
Вполне нормальная, посильная	55,1
Чрезмерная, работаю на износ	27,5
Трудно сказать	10,9
Ниже моих возможностей, мог(-ла) бы делать больше	6,5



■ Чрезмерная, работаю на износ
 ■ Вполне нормальная, посильная
 ■ Ниже моих возможностей, мог(-ла) бы делать больше
 ■ Трудно сказать

Рисунок 20 – Распределение ответов на вопрос: «Как бы Вы оценили интенсивность Вашего труда на основном месте работы?», % от числа респондентов

По результатам опроса подавляющее большинство респондентов беспокоятся о возможной потере работы, из этого числа 10,1% сильно обеспокоены, а 52,2% немного беспокоятся. Равнодушных к этой гипотетической ситуации оказалось в разы меньше – почти не обеспокоены 19,6%, и совсем не беспокоятся всего 8,1%. Здесь также важно подчеркнуть, что 10,1% респондентов ушли от ответа на такой «деликатный» вопрос. Также важно отметить, что опрос проводился в самом начале ситуации, связанной с COVID-19, и, возможно, в новых реалиях зарождающегося экономического кризиса распределение ответов на этот вопрос было бы иным.

Таблица 18 – Распределение ответов на вопрос: «Обеспокоены ли Вы возможной потерей работы?», % от числа респондентов

	%
Сильно беспокоюсь	10,1
Немного беспокоюсь	52,2
Почти не беспокоюсь	19,6
Совсем не беспокоюсь	8,0
Трудно сказать	10,1



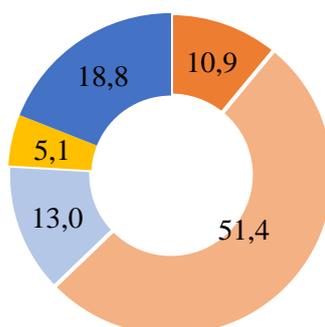
Рисунок 21 – Распределение ответов на вопрос: «Обеспокоены ли Вы возможной потерей работы?», % от числа респондентов

В целом преподаватели уверены в своих силах и конкурентоспособности на рынке труда; так, подавляющее большинство уверены, что либо легко (10,9%), либо с небольшими усилиями (51,4%), но все же смогут найти равноценную работу. Более пессимистично смотрят на эту ситуацию 18,1% респондентов – 13,0% считают, что смогут найти равноценную работу с большим трудом и 5,1% говорят о том, что для них это практически невозможно. Здесь также актуально подчеркнуть, во-первых, то, что 18,8% ушли от ответа, и к какому «лагерю» они относятся сложно предположить, а,

во-вторых, не актуализированную еще на момент опроса ситуацию с COVID-19.

Таблица 19 – Распределение ответов на вопрос: «Если Вы неожиданно потеряете свою основную работу, как Вы думаете, Вам будет легко найти равноценную работу?», % от числа респондентов

	%
Смогу легко найти	10,9
Смогу найти с небольшими усилиями	51,4
Найду только с большим трудом	13,0
Практически невозможно найти	5,1
Трудно сказать	18,8



- Смогу легко найти
- Смогу найти с небольшими усилиями
- Найду только с большим трудом
- Практически невозможно найти
- Трудно сказать

Рисунок 22 – Распределение ответов на вопрос: «Если Вы неожиданно потеряете свою основную работу, как Вы думаете, Вам будет легко найти равноценную работу?», % от числа респондентов

Большая часть рабочего времени преподавателей приходится на образовательную деятельность; в среднем это 55,6% от всего времени, проведенного в вузе; важной составляющей работы преподавателя в СЗИУ является методическая деятельность, она занимает в среднем 24%, даже немного обгоняя научное направление работы, которому посвящается 21,3% времени.

Таблица 20 – Распределение ответов на вопрос: «Профессиональная деятельность преподавателя состоит из четырех видов: образовательная, методическая, научная и внеучебная. Укажите, пожалуйста, какая доля Вашего рабочего времени приходится на каждый из видов деятельности. Ответ дайте в процентах.», % от числа ответов

	Среднее значение
Образовательная	55,6
Методическая	24,0
Научная	21,3

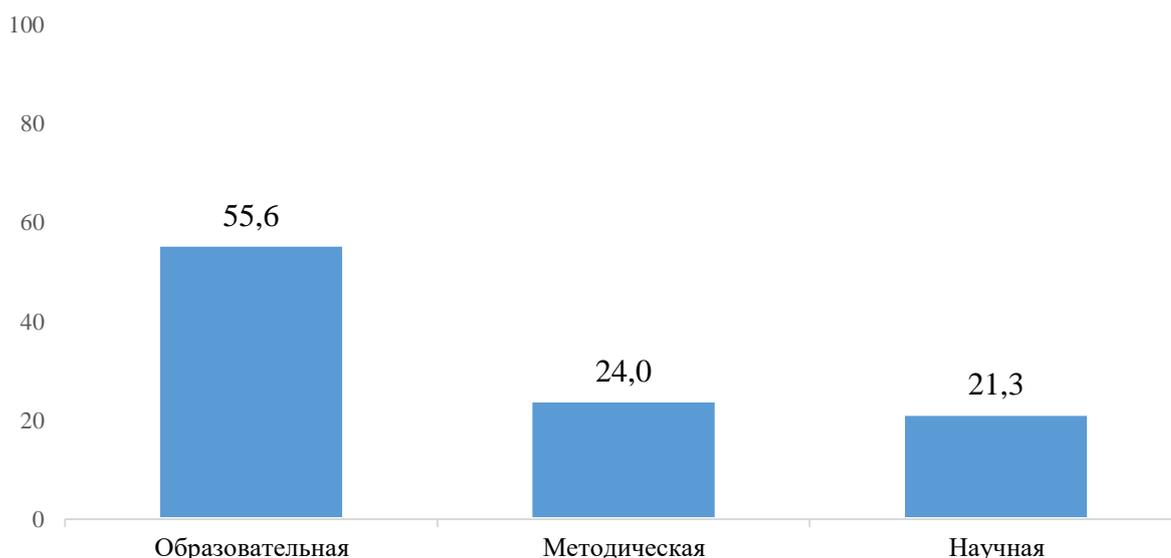


Рисунок 23 – Распределение ответов на вопрос: «**Профессиональная деятельность преподавателя состоит из четырех видов: образовательная, методическая, научная и внеучебная. Укажите, пожалуйста, какая доля Вашего рабочего времени приходится на каждый из видов деятельности. Ответ дайте в процентах.**»,
% от числа ответов

При этом большинство респондентов считают, что у них нет возможности уделять необходимое количество времени каждому из видов деятельности. Только 5,1% опрошенных уверены, что им в полной мере удастся посвящать необходимое количество времени каждому направлению, еще 33,3% склоняются к тому, что – в большей мере.

Таблица 21 – Распределение ответов на вопрос: «**Имеется ли у Вас возможность уделять каждому из видов деятельности столько времени, сколько Вы хотите?**»,
% от числа респондентов

	%
Да, в полной мере	5,1
Скорее да, чем нет	33,3
Скорее нет, чем да	44,9
Нет	14,5
Трудно сказать	2,2



Рисунок 24 – Распределение ответов на вопрос: «**Имеется ли у Вас возможность уделять каждому из видов деятельности столько времени, сколько Вы хотите?**», % от числа респондентов

Большинство преподавателей не удовлетворены нехваткой временных ресурсов на занятие научной деятельностью и хотели бы уделять больше времени этому направлению; таких респондентов набралось 52%; только 15,5% хотели бы больше концентрироваться на образовательной деятельности; еще 12% - на внеучебной и 10% - на методической.

Таблица 22 – ответов на вопрос: «**Какому виду деятельности Вы бы хотели уделять больше времени?**», % от числа ответов

	%
Научной деятельности	52,0
Образовательной деятельности	15,5
Внеучебной деятельности	12,0
Методической деятельности	10,0
Никакому, я уделяю достаточно времени всем видам деятельности	6,5
Трудно сказать	4,0



Рисунок 25 – Распределение ответов на вопрос: «**Какому виду деятельности Вы бы хотели уделять больше времени?**», % от числа ответов

Интерес к научно-исследовательской деятельности для 38,7% респондентов, в первую очередь, обусловлен поиском самореализации в этом направлении; вместе с тем, остальными преподавателями движут практические / материальные мотивы — для 20,3% это — включение научных публикаций в рейтинговые показатели, для 15,7% научные работы необходимы для прохождения конкурсного отбора, 14,2% подтверждают таким образом свой статус преподавателя, для 9,6% — это необходимость выполнения преподавателем научной деятельности.

Таблица 23 – Распределение ответов на вопрос: «**Что побуждает Вас заниматься научно-исследовательской деятельностью?**», % от числа ответов

	%
Интерес к научно-исследовательской работе	38,7
Включение научных публикаций в рейтинговые показатели	20,3
Научная работа учитывается при прохождении конкурсного отбора	15,7
Подтверждение своего статуса преподавателя	14,2
Необходимость выполнения преподавателем научной деятельности	9,6
Трудно сказать	1,5



Рисунок 26 – Распределение ответов на вопрос: «**Что побуждает Вас заниматься научно-исследовательской деятельностью?**», % от числа ответов

Дифференциация групп преподавателей по их мотивации к труду и специфика данных групп

Мы исходили из предположения, что состав ППС в СЗИУ не является однородным, что состоит из разных групп, имеющих разную мотивацию к труду, разную удовлетворенность отдельными аспектами трудовой деятельности в СЗИУ, и, конечно, разные социально-демографические / характеристики. Для подтверждения данной гипотезы нами был проведен факторный анализ¹.

¹ Учитывая малую величину выборки, проведенный нами факторный анализ данных следует отнести к разведочному, основная цель которого – выявление основных закономерностей и проверка отдельных

В результате факторного анализа специфики мотивации ППС в СЗИУ, были получены четыре отдельные группы преподавателей.

Таблица 24 - Дифференциация групп преподавателей по их мотивации к труду и специфика данных групп

	Группа 1	Группа 2	Группа 3	Группа 4
Основа смысла жизни, иногда требующая жертв	,527			
Долг любого человека перед обществом	,515			
Вынужденная необходимость		,568		
Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу		,663		
Что мне за нее относительно неплохо платят			,504	
Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте			,714	
Что я чувствую себя полезным и нужным				,610
Интерес, рождающийся в процессе ее выполнения				,605

*Метод выделения факторов – метод главных компонент.

Факторы выделяются путем выявления коррелирующих суждений. Положительная корреляция значима при значении $>0,5$.

Группа 1. Первая группа – это наиболее мотивированные сотрудники, их число составляет порядка 20%. Преимущественно это преподаватели старшей возрастной группы; среди них больше заведующих кафедрами и доцентов, чем в целом по выборке. Среди них практически нет совместителей. Эта группа наиболее мотивирована к труду и наиболее лояльна как руководству организации, так и в целом организации. Общая удовлетворенность работой в этой группе выше, чем по выборке в целом, так же, как и выше удовлетворённость отдельными аспектами работы. Для представителей этой группы вообще не характерно ставить низкие оценки. Они чувствуют в вузе как у себя дома, они свои в коллективе, готовы отдавать все силы любимому учреждению.

Группа 2 составляет порядка 20%. Это наименее мотивированные сотрудники, крайне низкая лояльность, крайне низкая удовлетворенность всеми аспектами работы. Примечательно то, что среди этой группы практически нет совместителей, но не потому, что у них нет желания совмещать, а из-за того, что нет возможности. Они отмечают, что готовы были бы совмещать работу, если бы нашли подходящую. Эту группу преимущественно составляют преподаватели в возрасте от 36 до 45 лет, и, как

гипотез. Несмотря на то, что данный вид анализа несет в себе значительный эвристический потенциал, полностью опираться на него для выработки управленческих решений не следует.

ни странно, в них больше, чем по выборке в целом таких разно полюсных представителей преподавательской иерархии, как ассистенты и заведующие кафедрами. Для представителей этой группы характернее, чем для выборки в целом, работать на 1,25 ставки.

Группа 3 также составляет порядка 20%. В ней больше, чем в целом по выборке, старших преподавателей и профессоров, а также больше возрастных преподавателей. Как и в группе 1, в этой группе больше материально обеспеченных респондентов, чем в целом по выборке. Можно предположить, что представители групп 1 и 3 имеют существенный пассивный / дополнительный доход, что позволяет им заниматься преподавательской и научно-исследовательской деятельностью с большей самоотдачей, а также быть более лояльными организации, нежели представители других групп. Группа 3 – это вторая по уровню удовлетворенности аспектами работы и уровню лояльности после Группы 1.

Группа 4 находится на 3 месте по уровню удовлетворённости и лояльности. В этой группе больше ассистентов и старших преподавателей, чем в целом по выборке. Эта группа составляет около 40%. Среди представителей этой группы больше тех, кто работает на 0,25 и 0,5 ставки. Возможно, что отсюда следуют ее главная характеристика — судя по ответам, это недостаточная включенность и вовлеченность в жизнь института, и даже некоторое равнодушие ко всему происходящему. Исходя из этого можно сказать, что эта наиболее многочисленная категория – именно та категория, которую эксперты называют «шабашники» от науки и преподавания. К СЗИУ они относятся как к одной из возможности заработать. Вместе с тем, их лояльность выше, чем у группы 2.

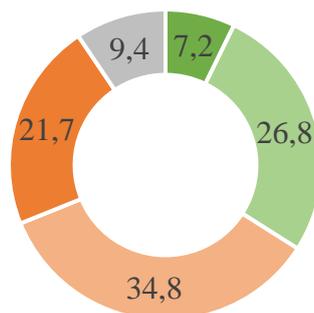
Представления преподавателей о своем статусе в институте

Ситуация, складывающаяся в вузе, не позволяет преподавателям быть в полной мере уверенными в том, что в институте именно они являются главными действующими лицами: только 7,2% из них полностью уверены в своей главенствующей роли, четверть (26,8%) скорее уверены, вместе с тем 56,5% совсем или скорее не уверены. Каждый десятый затруднился с ответом.

Таким образом картина мнений свидетельствует о наличии у большей части преподавателей ощущения ненужности и невостребованности их потенциала в вузе. Обобщенные данные представлены в таблице 25 и на рисунке 23.

Таблица 25 – Распределение ответов на вопрос «**Можете ли Вы сказать, что преподаватель в институте является основным действующим лицом?**», % от числа респондентов

	%
Да	7,2
Скорее да, чем нет	26,8
Скорее нет, чем да	34,8
Нет	21,7
Трудно сказать	9,4
Всего	100,0



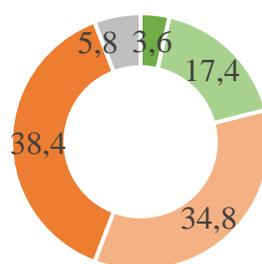
■ Да ■ Скорее да, чем нет ■ Скорее нет, чем да ■ Нет ■ Трудно сказать

Рисунок 27 – Распределение ответов на вопрос «**Можете ли Вы сказать, что преподаватель в институте является основным действующим лицом?**», % от числа респондентов

Еще меньшая доля преподавателей, учитывая интенсивность своего труда, считает заработную плату справедливой. Так, три четверти (**73,2%**) преподавателей отвечают на вопрос о ее справедливости отрицательно, и только 21%, т.е. каждый пятый, в большей или меньшей степени удовлетворен ею. Обобщенные данные представлены в таблице 26 и на рисунке 24.

Таблица 26 – Распределение ответов на вопрос «**Учитывая содержание и интенсивность Вашего труда, считаете ли Вы свою заработную плату справедливой?**», % от числа респондентов

	%
Да	3,6
Скорее да, чем нет	17,4
Скорее нет, чем да	34,8
Нет	38,4
Трудно сказать	5,8
Всего	100,0



■ Да ■ Скорее да, чем нет ■ Скорее нет, чем да ■ Нет ■ Трудно сказать

Рисунок 28 – Распределение ответов на вопрос «**Учитывая содержание и интенсивность Вашего труда, считаете ли Вы свою заработную плату справедливой?**», % от числа респондентов

В следующем вопросе преподавателям предлагалось оценить в материальном плане свои усилия в институте. Примечательным является то, что преподаватели вполне адекватно отнеслись к выполнению этой задачи. В среднем справедливая заработная плата составила **90 тыс. рублей**, что соответствует величине заработной платы в ведущих вузах Санкт-Петербурга.

Оценка преподавателями системы рейтингования

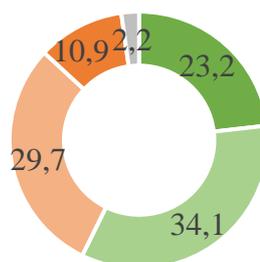
Одним из центральных аспектов исследования является выявление оценки преподавателями основного звена системы материального стимулирования – рейтингования.

Предположение о том, что преподавателям не хватает информации об этой системе в целом подтвердилось. Так, весьма значительная доля опрошенных (40,6%) однозначно указала на то, что им не хватает информации; 54,4% удовлетворены ее имеющимся количеством.

Обобщенные данные представлены в таблице 27 и на рисунке 25.

Таблица 27 – Распределение ответов на вопрос «Вам достаточно информации об этой системе?», % от числа респондентов

	%
Да	23,2
Скорее да, чем нет	34,1
Скорее нет, чем да	29,7
Нет	10,9
Трудно сказать	2,2
Всего	100,0



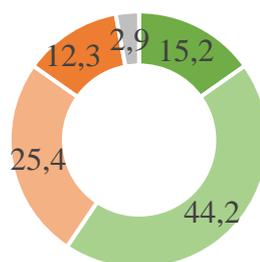
■ Да ■ Скорее да, чем нет ■ Скорее нет, чем да ■ Нет ■ Трудно сказать

Рисунок 29 – Распределение ответов на вопрос «Вам достаточно информации об этой системе?», % от числа респондентов

Те преподаватели, кто информирован о системе рейтингования считают, что им понятны ее цели, задачи, принципы, однако неосведомленные указывают на отсутствие понимание этих важных аспектов системы. Обобщенные данные представлены в таблице и на рисунке.

Таблица 28 – Распределение ответов на вопрос «Вам понятны ее цели, задачи, принципы?», % от числа респондентов

	%
Да	15,2
Скорее да, чем нет	44,2
Скорее нет, чем да	25,4
Нет	12,3
Трудно сказать	2,9
Всего	100,0



■ Да ■ Скорее да, чем нет ■ Скорее нет, чем да ■ Нет ■ Трудно сказать

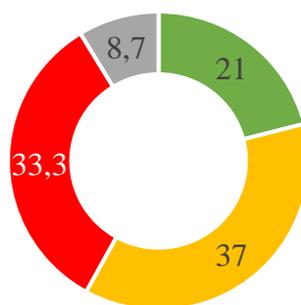
Рисунок 30 – Распределение ответов на вопрос «Вам понятны ее цели, задачи, принципы?», % от числа респондентов

Результативность системы рейтинговая демонстрирует насколько она способна изменить поведение преподавателей и стимулировать их деятельность в обозначенных направлениях.

Как показал опрос преподавателей, их оценка результативности системы рейтингования весьма низка. Только каждый пятый (21%) преподаватель, принявший участие в опросе, полагает, что система рейтингования в значительной степени их стимулирует к активной трудовой деятельности, еще 37% указали, что стимулирует в незначительной степени. Одна треть (33,3%) преподавателей считает, что система рейтингования никак их не стимулирует, еще 8,7% затруднились с ответом.

Таблица 29 – Распределение ответов на вопрос «Вам понятны ее цели, задачи, принципы?», % от числа респондентов

	%
В значительной мере стимулирует	21,0
Стимулирует в незначительной мере	37,0
Никак не стимулирует	33,3
Трудно сказать	8,7
Всего	21,0



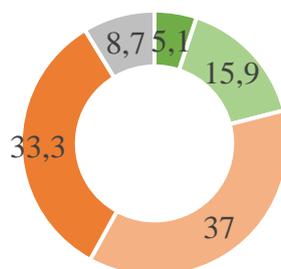
- В значительной мере стимулирует
- Стимулирует в незначительной мере
- Никак не стимулирует
- Трудно сказать

Рисунок 31 – Распределение ответов на вопрос «Вам понятны ее цели, задачи, принципы?», % от числа респондентов

Оценка системы рейтингования в целом, выраженная в ответе на вопрос о ее справедливости, еще более низка. Только 5,1% респондентов, что не выходит за рамки статистической ошибки, считают ее справедливой, 15,9% полагают, что система скорее справедлива, чем нет. Таким образом, только каждый пятый считает ее в большей или меньшей мере справедливой, противоположной точки зрения придерживается три четверти (70,3%) преподавателей, 8.7% отказались от оценки.

Таблица 30 – Распределение ответов на вопрос «Считаете ли Вы систему рейтингования справедливой?», % от числа респондентов

	%
Да	5,1
Скорее да, чем нет	15,9
Скорее нет, чем да	37,0
Нет	33,3
Трудно сказать	8,7
Всего	100



- Да
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет
- Трудно сказать

Рисунок 32 – Распределение ответов на вопрос «Считаете ли Вы систему рейтингования справедливой?», % от числа респондентов

Результаты опроса о низкой мотивирующей значимости системы рейтингования были подтверждены вторичным анализом объективных данных, содержащихся в ежегодных отчетах по системе рейтингования.

В ходе исследования были проанализированы значения показателей системы рейтингования ППС СЗИУ за 2017-2019 годы.

Анализ показал, что система показателей из года в год существенным образом меняется, что серьезно затрудняет сравнение показателей в динамике.

Вместе с тем, следует отметить позитивные изменения в общем объеме осуществленных действий со стороны преподавателей по всем направлениям их деятельности входящих в рейтинг. Также положительным моментом является динамика включения преподавателей в систему рейтингования: если в 2017 г. их было всего 211 чел, то в 2018 г. – 407, а в 2019 г – 673 чел. Таким образом охват преподавателей за три года возрос в 3,2 раза.

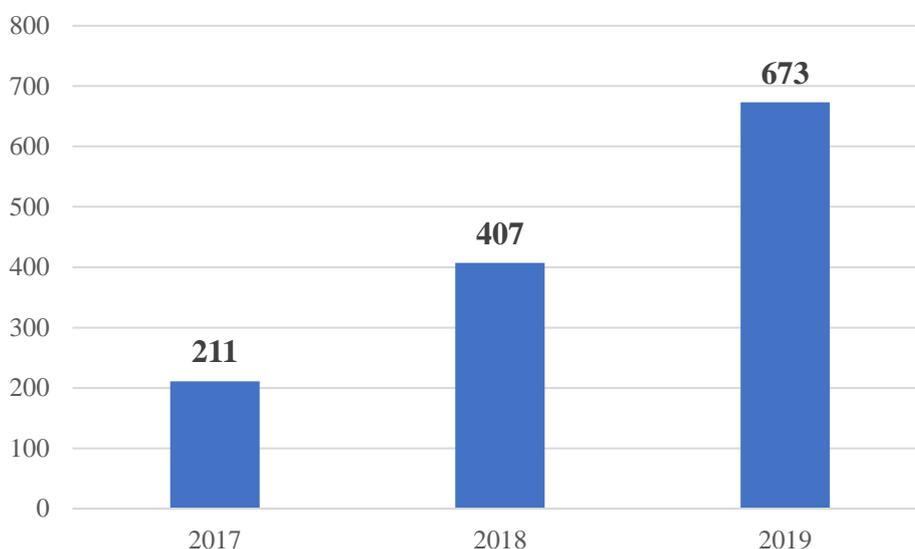


Рисунок 33 – Динамика включения преподавателей в систему рейтингования

Следует отметить, что за три года произошел рост абсолютных значений целого ряда показателей (см. Приложение). Однако динамика значений относительных показателей (в пересчете на одного преподавателя) не была впечатляющей.

Таблица ??? – Динамика значений относительных показателей (на одного преподавателя)

№ пп	Показатели РАНХиГС	2017 год	2018 год	2019 год
1.	Учебно-методическая работа:			
1.1.	разработка рабочей программы дисциплин (за 1, но не более 5)	4,3	0,46	0,76
1.2.	разработка методических рекомендаций и пособий, утвержденных деканом факультета/директором школы (за 1, но не более 5)		0,25	0,24
1.3.	разработка фондов оценочных средств (за 1, но не более 5)		0,4	0,6

1.4.	разработка авторских on-line (видео) курсов со всеми необходимыми дополнительными материалами (задания, тексты, презентации, тесты), размещенных на площадках РАНХиГС или иных внешних платформах с обязательной аффилиацией РАНХиГС и ссылкой в профиле преподавателя или на сайте структурного подразделения: от 4 до 14 видеочасов -5; от 15 до 30 видеочасов -8; более 31 видеочаса - 10		0,002	0,01
1.5.	на английском языке		0	0
2.	Разработка и проведение мастер-классов, выставок, конференций, творческих конкурсов и прочих мероприятий для студентов и педагогических работников РАНХиГС (за 1, но не более 3)	0,13	0,46	0,22
3.	Организация и проведение стажировок, практик, семинаров и прочих мероприятий за рубежом для студентов РАНХиГС и иностранных студентов в РАНХиГС (за 1, но не более 3)	0,2	0,15	0,04
4.	Выступление с публичными лекциями при условии размещения информации на сайте Академии или подразделения (за 1 но не более 3)		0,03	0,04
5.	Выступление с докладом или постерной презентацией на конференциях, выставках, творческих конкурсах, тематических семинарах при наличии письменного отчета или сертификата участия (за 1, но не более 3) (заочное участие недопустимо):			
5.1.	регионального или общероссийского уровня		0,5	0,04
5.2.	международного уровня		0,5	0,5
6.	Публикация статей и издание монографий:			
6.1.	статья в журнале, входящем в WoS и/или Scopus с обязательной аффилиацией РАНХиГС и отражением выходных данных статьи в личном профиле преподавателя (без дублирования, в случае вхождения в обе базы данных)		0,04	0,13
6.2.	статья в журнале, входящем в ERIH+, с обязательной аффилиацией РАНХиГС и отражением выходных данных статьи в личном профиле преподавателя (без дублирования с пунктом 10)		0,07	0,04
6.3.	статья в журнале, входящем в список журналов ВАК, с обязательной аффилиацией РАНХиГС и отражением выходных данных статьи в личном профиле преподавателя (без дублирования с пунктами 10 и 11)		0,5	0,3
6.4.	статья в журнале, входящем в список журналов РИНЦ, с обязательной аффилиацией РАНХиГС и отражением выходных данных статьи в личном профиле преподавателя (без дублирования с пунктами 10-12)		1,5	1,1
6.5.	публикация, размещенная в репозиториях SSRN и REPEC, с обязательной аффилиацией РАНХиГС и отражением выходных данных статьи в личном профиле преподавателя		0,25	0,1
6.6.	Учебник, монография, имеющая номер ISBN и изданная тиражом не менее 500 экземпляров		0,14	0,12
.	<i>на английском языке</i>		0,05	0,03
6.7.	глава в учебнике, коллективной монографии, имеющей номер ISBN и изданной тиражом не менее 500 экземпляров		0,06	0,03
7.	Дополнительные показатели СЗИУ			
7.1.	прохождение стажировки за границей сроком не менее месяца (сертификат/иной документ, подтверждающий)		0,02	0,01
7.2.	разработка и утверждение образовательных программ/курсов на иностранном языке (утверждена на УС).		0,02	0

7.3.	Разработка и реализация курсов с применением ЭО и ДОТ со всеми необходимыми дополнительными материалами (задания, тексты, презентации, тесты) (не более 5 курсов)	0,4	0,5	0,4
7.4.	Участие в качестве экспертов в публикациях в СМИ	0,26	0,43	0,18
7.5.	Публикация в соавторстве с учеными из университетов списка топ-300 одного из трех рейтингов - THE, ARWU, QS*		0,02	0,03
7.6.	Совместные образовательные проекты с работодателями, утвержденные деканом		0,04	0,01
7.7.	Участие в качестве независимых экспертов в конкурсных и аттестационных комиссиях в ИОГВ СПб и ЛО		0,16	0,1
7.8.	Рецензирование рукописей в изданиях СЗИУ			0,1
7.9.	Подготовка заявок на гранты:			
.	<i>РФФИ</i>			0,05
.	<i>РНФ</i>			0,01
7.10.	Подача заявок на гранты зарубежных грантодателей			0,02
7.11.	Подача аналитических записок для РАНХиГС			0,03

Анализ осуществлялся по разделам научно-методической работы, публикаций научных статей и монографий, а также дополнительным показателям СЗИУ.

В 2019 г. по сравнению с 2018 г. произошло значимое увеличение значений только двух показателей – разработка рабочих программ дисциплин и разработка фондов оценочных средств.

По пяти показателям наблюдается отрицательная динамика – и без того низкие значения показателей стали еще ниже:

- разработка и проведение мастер-классов, выставок, конференций, творческих конкурсов и прочих мероприятий для студентов и педагогических работников РАНХиГС (показатель снизился с 0,46 до 0,22);
- выступление с докладом или постерной презентацией на конференциях, выставках, творческих конкурсах, тематических семинарах при наличии письменного отчета или сертификата участия регионального или общероссийского уровня (показатель снизился с 0,5 до 0,04)
- статья в журнале, входящем в список журналов ВАК, с обязательной аффилиацией РАНХиГС и отражением выходных данных статьи в

личном профиле преподавателя (показатель снизился с 0,5 до 0,3 соответственно);

- статья в журнале, входящем в список журналов РИНЦ, с обязательной аффилиацией РАНХиГС и отражением выходных данных статьи в личном профиле преподавателя (показатель снизился с 1,5 до 1,1);
- публикация, размещенная в репозиториях SSRN и REPEC, с обязательной аффилиацией РАНХиГС и отражением выходных данных статьи в личном профиле преподавателя (с 0,25 до 0,1 соответственно);
- участие в качестве экспертов в публикациях в СМИ (показатель снизился с 0,43 до 0,18).

По остальным показателям динамики не выявлено.

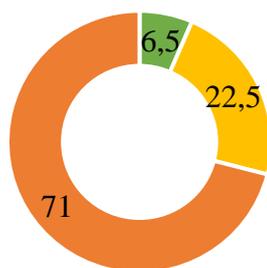
Таким образом, следует констатировать, что в 2019 г. не удалось достичь существенных положительных сдвигов в достижении ключевых показателей, связанных с деятельностью преподавателей СЗИУ РАНХиГС, а система рейтингования продемонстрировала слабую эффективность как механизм мотивирующего и стимулирующего воздействия на профессорско-преподавательский состав.

Оценка нематериальных стимулов трудовой активности преподавателей

От нематериальных стимулов, демонстрирующих внимание и уважение к личности работника, его труду и вкладу в общее дело, как было показано выше, зависит общая удовлетворенность преподавателей своей деятельностью. Нематериальные поощрения малозатратны и не требуют специального финансирования, однако являются весьма действенным механизмом стимулирования, воздействуя на чувства и эмоции работников.

Уровень информированности ППС о системе нематериального стимулирования, действующей в институте чрезвычайно низок – только 6,5% хорошо информированы о ней, что-то слышали 22,5%, в то время как ничего не знает об этой системе 71% преподавателей, участвовавших в исследовании. Таблица 31 – Распределение ответов на вопрос «Информированы ли Вы о системе нематериального стимулирования, действующей в институте?», % от числа респондентов

	%
Да, хорошо информирован	6,5
Да, что-то слышал	22,5
Нет, практически ничего не знаю	71,0
Всего	100,0



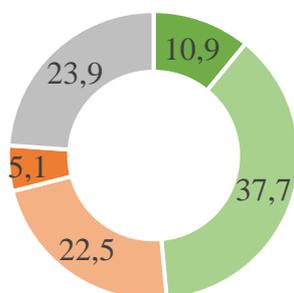
- Да, хорошо информирован
- Да, что-то слышал
- Нет, практически ничего не знаю

Рисунок 34 – Распределение ответов на вопрос «Информированы ли Вы о системе нематериального стимулирования, действующей в институте?», % от числа респондентов

При этом 48,6% считают, что нематериальные стимулы могут эффективно воздействовать на трудовую профессиональную активность ППС, 27,6% - не разделяют такой позиции, у четверти не сложилось однозначного мнения по этому вопросу. Обобщенные данные представлены в таблице и на рисунке.

Таблица 32 – Распределение ответов на вопрос «Как Вы считаете, система нематериального стимулирования может эффективно воздействовать на трудовую профессиональную активность ППС?», % от числа респондентов

	%
Да	10,9
Скорее да, чем нет	37,7
Скорее нет, чем да	22,5
Нет	5,1
Трудно сказать	23,9
Всего	100,0



- Да
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет
- Трудно сказать

Рисунок 35 – Распределение ответов на вопрос «Как Вы считаете, система нематериального стимулирования может эффективно воздействовать на трудовую профессиональную активность ППС?», % от числа респондентов

Общие выводы

Специфика мотивации профессорско-преподавательского состава проявляется во многих ракурсах, одним из важных среди которых, является отношение к своему труду – три четверти респондентов рассматривают свою работу прежде всего как возможность для самореализации. Большинство преподавателей считают себя профессионалами своего дела, а рабочий процесс рассматривают как творческий и не приемлющий рутины.

Наиболее приемлемыми для себя отношениями с работодателем преподаватели считают отношения по принципу «социального контракта» — негласного договора по соблюдению не только взаимных правовых норм, но и морально-этических. В данном случае подразумевается, что отношения должны строиться на равноценном обмене: работник *гарантирует* добросовестное отношение к работе и лояльное – к организации, с одной стороны, а организация *гарантирует* работнику со своей стороны оплату, соответствующую усилиям работника, а также необходимую социальную поддержку.

Большинство преподавателей удовлетворены работой в СЗИУ – 71,1%, неудовлетворенных в разы меньше – 15,9%, при этом 13% уклонились от ответа.

Наибольшее удовлетворение вызывает престиж института, его имидж – 3,58 балла по пятибалльной шкале. Морально-психологический климат оценен преподавателями в 3,55 балла.

Антирейтинг возглавляет «социальная защищенность и уровень социальной помощи» с оценкой 2,29 балла из 5 возможных. Затем следует уровень заработной платы – оценка 2,44.

Для большинства преподавателей в отношении к работе преобладают «постматериалистические ценности», что подтверждается их представлениями об успешности: 83,3% опрошенных заявили, что, оценивая успех своих коллег, они на первое место ставят профессионализм и квалификацию.

Более половины опрошенных уверены, что работать эффективнее, «выкладываясь на 100%», им мешают два фактора – это низкий уровень заработной платы, а также высокий уровень учебной нагрузки.

Только 27,5% преподавателей не имеют дополнительной работы и не рассматривают возможность ее получения. Преподавателями в других вузах работают 28,3% респондентов, преподавание с другой деятельностью совмещают 23,2%; 19,6% не работают по совместительству, однако согласны на подработку.

Основная причина совмещения – низкая заработная плата – об этом сообщили 30,4% респондентов; еще 10,9% указали на желание поддерживать профессиональные коммуникации с коллегами; самореализацию в другом виде деятельности назвали 6,5% опрошенных.

По результатам опроса подавляющее большинство респондентов беспокоятся о возможной потере работы, 10,1% сильно обеспокоены, а 52,2% немного беспокоятся. Равнодушных к этой гипотетической ситуации оказалось в разы меньше – почти не обеспокоены 19,6%, и совсем не беспокоятся только 8,1%.

В целом преподаватели уверены в своих силах и конкурентоспособности на рынке труда; подавляющее большинство уверены, что либо легко (10,9%), либо с небольшими усилиями (51,4%), но смогут найти равноценную работу. Более пессимистично смотрят на эту ситуацию 18,1% респондентов – 13,0% считают, что смогут найти равноценную работу с большим трудом и 5,1%, что для них это практически невозможно.

Большинство преподавателей не удовлетворены нехваткой временных ресурсов на занятие научной деятельностью и хотели бы уделять больше времени; таких респондентов набралось 52%; только 15,5% хотели бы больше концентрироваться на образовательной деятельности; еще 12% - на внеучебной и 10% - на методической.

Более глубокий анализ позволил выделить четыре группы среди преподавателей, различающихся степенью их мотивации на работу в СЗИУ.

Первая группа составляет порядка 20%. Это наиболее мотивированные сотрудники из числа старшей возрастной группы; среди них больше заведующих кафедрами и доцентов, чем в целом по выборке и практически нет совместителей. Эта группа наиболее мотивированных к труду сотрудников, наиболее лояльных как руководству организации, так и в целом к вузу. Общая удовлетворенность работой в этой группе выше, чем по выборке в целом, так же, как и выше удовлетворённость отдельными аспектами работы. Они чувствуют себя в вузе как дома, они свои в коллективе, готовы отдавать все силы любимому учреждению.

Вторая группа также составляет порядка 20%. Противоположность первой группе – наименее мотивированные сотрудники, проявляют крайне низкую лояльность, и не удовлетворены практически всеми аспектами работы. Примечательно то, что среди этой группы также нет совместителей, но не потому, что у них нет желания совмещать, а из-за того, что нет возможности. Эту группу преимущественно составляют преподаватели в возрасте от 36 до 45 лет, и, как ни странно, в них больше, чем по выборке в целом таких разнополюсных представителей преподавательской иерархии, как ассистенты и заведующие кафедрами. Для представителей этой группы характернее, чем для выборки в целом, работать на 1,25 ставки.

Третья группа – еще 20%. В ней больше, чем в целом по выборке, старших преподавателей и профессоров, а также больше возрастных преподавателей. Как и в группе 1, в этой группе больше материально обеспеченных респондентов, чем в целом по выборке. Можно предположить, что представители групп 1 и 3 имеют существенный пассивный дополнительный доход, что позволяет им заниматься преподавательской и

научно-исследовательской деятельностью с большей самоотдачей, а также быть более лояльными к организации, нежели представители других групп.

Четвертая группа находится на 3 месте по уровню удовлетворённости и лояльности. В этой группе больше ассистентов и старших преподавателей, чем в целом по выборке. Эта группа составляет около 40%. Среди представителей группы больше тех, кто работает на 0,25 и 0,5 ставки. Возможно, что отсюда следуют ее главная характеристика — это недостаточная включенность и вовлеченность в жизнь института, и даже некоторое равнодушие ко всему происходящему. Исходя из этого можно сказать, что эта наиболее многочисленная категория – именно та категория, которую эксперты называют «шабашники» от науки и преподавания. К СЗИУ они относятся как к одной из возможности заработать. Вместе с тем их лояльность выше, чем у группы 2.

Центральным звеном материального стимулирования в СЗИУ является система рейтингования.

Как показал опрос преподавателей, их оценка результативности системы рейтингования весьма низка. Только каждый пятый (21%) преподаватель, принявший участие в опросе, полагает, что система в значительной степени стимулирует к активной трудовой деятельности, еще 37% указали, что стимулирует в незначительной степени. Одна треть (33,3%) преподавателей считает, что система рейтингования никак их не стимулирует, еще 8,7% затруднились с ответом.

Оценка системы рейтингования в целом, выраженная в ответе на вопрос о ее справедливости, еще более низка. Только каждый пятый преподаватель считает ее в большей или меньшей мере справедливой, противоположной точки зрения придерживается три четверти (70,3%), 8,7% отказались от оценки.

Нематериальная составляющая системы стимулирования в СЗИУ развита слабо. Знают о ней только 6,5%, что-то слышали 22,5%, в то время как ничего не знает об этой системе 71% преподавателей, участвовавших в исследовании. При этом 48,6% считают, что нематериальные стимулы могут эффективно воздействовать на трудовую профессиональную активность ППС, 27,6% - не разделяют такой позиции, а у четверти не сложилось однозначного мнения по этому вопросу.

3.ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО ТРУДА И ОЦЕНКА РЕЙТИНГОВАНИЯ: ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ФОКУС-ГРУППЫ С ПРЕПОДАВАТЕЛЯМИ

Ключевая тема дискуссии. Анализ результатов групповой дискуссии это — прежде всего, качественный анализ высказываний информантов. Вместе с тем, для более четкого понимания структуры полученной информации и спектра представленных тем, социологами также используется контент-анализ текстового материала. Наша первая задача была сделать изначальный проход через текст с помощью частотного анализа слов с целью выявления основных наиболее популярных тем, представленных в дискуссии. Результаты частотного анализа слов представлены на Рисунке 1.

Безусловным «лидером» среди всех представленных тем является тема рейтинга преподавателей. Эта тема всплывает постоянно, даже когда информантов, казалось бы, спрашивают совсем о другом, настолько она актуализирована в сознании ППС СЗИУ, что абсолютно все аспекты работы они рассматривают через призму рейтингования.

«Это проблема с рейтингом...»

«...чтобы набрать эти баллы, в итоге после НГ праздников приходит ... у меня все рухнуло...»

Так или иначе, у большинства информантов на протяжении всей групповой дискуссии фокус внимания смещается именно на эту тему.

Плюсы работы преподавателя. Непреложным достоинством преподавательской деятельности, по мнению информантов, является возможность общения. Это как общение со студентами, так и интересное, плодотворное общение с коллегами:

«...по поводу положительных: конечно, это самореализация, это общение, это возможность видеть, как дети растут до 4 курса, правда сейчас это заметнее именно на 4-ом становится, раньше это на 3-м можно было увидеть, а сейчас обычно на 4-м. Это возможность общения с коллегами, которое сейчас значительно сокращена...»

«...самый большой плюс - возможность общаться со студентами. Я очень много от них узнаю, получаю. Парадокс современного общества, когда старший учится у младших...»

«...возможность общаться с большим количеством молодых, интересующихся, активных людей, которые тебя поддерживают в тонусе, тебя заставляют как-то не уходить на обочину, а оставаться в инстриме современной жизни...»

«Второе, это безусловно коммуникация. Потому что те, кто выбирает журналистику, психологию, образование, люди, которые склонны иметь много контактов. Которые обладают коммуникационным интеллектом, стремятся к этому общению, любят это общение я очень рада, что у меня есть те коллеги, с которыми я могу общаться.»

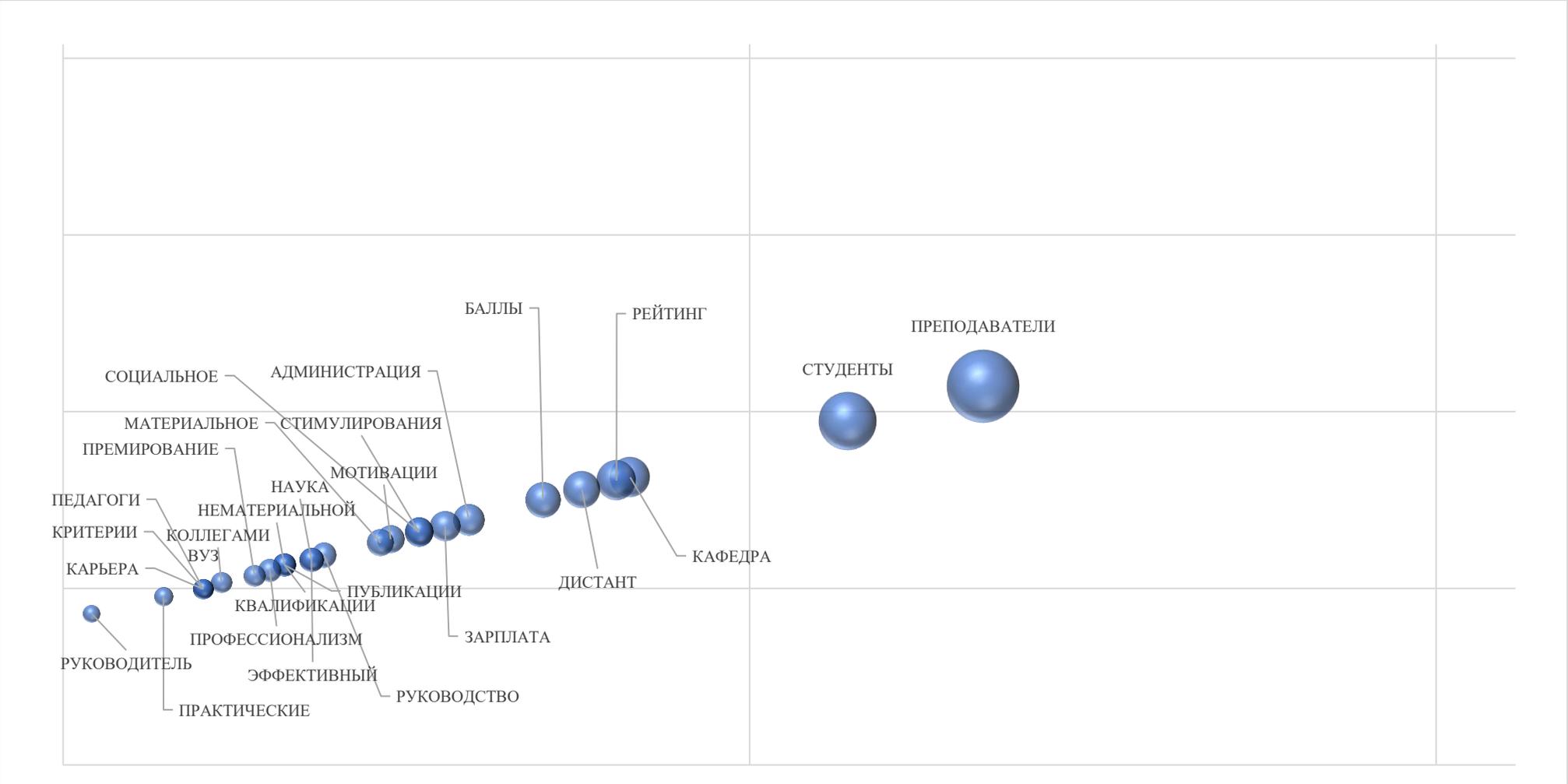


Рисунок 36 – Частотный анализ слов групповой дискуссии

«Второе, это безусловно коммуникация. Потому что те, кто выбирает журналистику, психологию, образование, люди, которые склонны иметь много контактов. Которые обладают коммуникационным интеллектом, стремятся к этому общению, любят это общение я очень рада, что у меня есть те коллеги, с которыми я могу общаться».

«Очень большой плюс для меня, возможность это участвовать в разных проектах. Когда меня отправляют в командировку в Москву, в РАНХиГС я там могу обмениваться опытом с коллегами из других регионов или из Москвы, когда я работаю на ФДПО с чиновниками, это тоже очень колоссальный опыт интересно с ними взаимодействовать, делиться, проводить тренинги. Когда по науке вывезли нас в сентябре, была такая сессия. Такие проекты мотивируют, добавляют драйва, желания работать, это интересно. Такой обмен, такие коллаборации».

Часть участников групповой дискуссии видят для себя плюсом то, что преподавание дает им возможность для реализации в науке:

«...возможность совмещать преподавание и науку...»

«...положительный момент, который очень трудно реализуемый: есть возможность сочетать педагогическую работу с научно-исследовательской работой, с научными какими-то изысканиями...»

Часть участников фокус -группы отмечают в качестве плюса своей работы – творческую составляющую и стимул к развитию.

«...развитие, мое как личности, как человека, как я чувствую себя всегда молодой студенткой, у меня спрашивают студенческий и я очень рада. Я знаю, сколько мне по паспорту лет и это очень круто, что мы молодые, что можем учиться и развиваться. Не только мы их учим. Мы их учим, и они нас учат. Этот процесс он очень важный и является, по мнению многих исследователей, трендом того, что будет происходить в образовании. Он позволяет и студентам чувствовать свою значимость как личности, это очень здорово, что это у нас есть...»

«...здесь у нас очень высокая творческая составляющая. Мы практически во всех тех процессах и актах преподавательских, в которых мы участвуем, мы сталкиваемся с необходимостью очень креативного творческого подхода, это заставляет очень активно работать интеллект и душу, моральная мобилизация происходит. Это мне кажется положительная черта».

Еще одним важным преимуществом для многих, безусловно, является гибкий график работы:

«...есть такая вещь как гибкий график, который имеет свои плюсы и минусы. Возможность выстраивать его более-менее оптимальным образом. Это действительно для меня преимущество».

А еще просто любовь к профессии, любовь к своему делу:

«Мне приятно быть преподавателем. Я чувствую и любовь к этому процессу как к самому процессу преподавания».

Минусы преподавательской деятельности. К сожалению, но минусов в своей работе участники фокус-группы видят больше, чем плюсов, и аргументы в большинстве своем были взвешенными и обдуманнными.

Как и говорилось выше, основной минус в своей работе преподаватели видят в тотальной, по их мнению, по несправедливости и непрозрачности системе рейтингования.

«...это обесценивание какое-то. Это проблема с рейтингом, хотелось бы, чтобы были очень четкие критерии, чтобы они не менялись постоянно, чтобы нас не ставили перед фактом в декабре какие у нас критерии. Мы весь год работаем и не знаем, что от нас хотят. Четкое знание критериев не будет демотивировать, как многие думают, как раз наоборот, когда я четко знаю что получу баллы в рейтинг, это дает мне драйв для того, чтобы выполнять и другую работу, за которую я баллы не получу, но я все равно буду ее выполнять потому что я люблю свою работу. Демонизирует, когда ты набрал эти баллы, набрал доказательства, что ты действительно выполнил эту работу, но тебе присылают, что у тебя 3 балла вместо 60. Это вводит в состояние стресса и ступора, очень обидно, что еще нужно идти и доказывать, что твои баллы действительно набраны. Мы согласны, что бюджет ограничен, есть ограничения мы готовы к этому, просто скажите набирайте баллы, но не больше такого-то количества, за которое мы вам заплатим, любая цифра, тогда у нас не будет вопросов мы будем спокойно к этому относиться, в большинстве своем, может кто-то поворчит».

«Мне пришлось сделать еще одну волну, когда мне казалось, что я все сделала. Вместо того чтобы готовиться к лекциям, я должна была идти и доказывать. На самом деле физиологически это был стресс доказать свою работу, доказала и вышла на достойный балл. Преподаватель не должен в голове держать это положение. Должны быть четко ориентированные моменты. Мы должны думать о студентах и об учебном процессе, а не о том, что доказать и для чего».

Групповая дискуссия проходила как раз в начале перехода СЗИУ на дистанционную форму обучения. Поэтому данная тема также косвенно всплывала в ходе разговора, и в основном в негативном контексте. Преподаватели считают, что никто к переходу на новый формат обучения не был готов: ни администрация, ни студенты, ни сами преподаватели; что процесс перехода будет долгим и трудоемким.

«Я думаю, что практически для всех очевидно, что к дистанционному режиму наше учреждение не готово. Серьезной работы по подготовке такого рода занятий у нас не проводилось. Никто не занимался рецензированием материалов и вообще проверкой материалов, которые выкладываются. Их содержанием, их методической грамотностью, проверкой того, как и в каких формах осуществляется вся эта дистантная работа. Поэтому правильным является суждение, что выход на нормальный уровень дистанционного обучения действительно потребует примерно 3-х лет, не меньше, при том, что мы будем прикладывать в течение этих 3-х лет

серьезные усилия и этим должны, конечно, заниматься, в первую очередь, кафедры».

«Если возвращаться к дистанту, я думаю, что сейчас вся нищета нашего дистанта всем заметна в интернете».

«...этот дистант он проявил очень серьезные нестыковки тех регламентов, требований, стандартов, которые к нам предъявляются с работой в дисанте...»

Информант А.К. не скрывает свой скепсис по поводу полного перехода обучения на дистанционную форму, и находит аргументы для своей позиции:

«Обратите ведущие университеты в США, есть рядовые университеты штатов, там очень широко этот дистант применяется, но мы знаем, кто там учится для чего и как учатся и кто-там преподает. А ведущие университеты, а они этим дистантом не очень то увлекаются».

Вызывают недовольство среди преподавателей. *«...я думаю, что сейчас значительно ослаблена роль кафедр в подготовке УММ, подготовке студентов, слишком много замкнуто на ронах. Полномочия ронов отобраны от кафедральных полномочий. Кафедры, которые сейчас существуют в размере факультета, не способны заниматься коллегиальными формами работы и это каждый из вас видит. На кафедрах невозможно обсуждать ни курсовые работы, ни тематику. Никаких методических вопросов на кафедре, на которой присутствует свыше 40 человек обсуждать уже нереально. Обсуждение возможно реальное в группах примерно до 15-16 максимум 20 человек с учетом того, что кто-то занят в учебном процессе и не присутствует просто. Нужен визуальный контакт. Более того, насколько я могу судить, такая работа даже и не планируется для заседаний кафедры. То же самое можно сказать об оценке и подготовке проведения текущей и итоговой аттестации, тоже самое можно сказать о руководстве выпускными работами всех уровней. Кафедра фактически лишена этой возможности. Я считаю, что это неправильно».*

В качестве негативных моментов в текущей работе информанты отмечают значительное увеличение нагрузки на преподавателя.

«...нагрузка увеличивается не только в дистанте, она в принципе увеличивается. Это приводит к выгоранию, профессиональному выгоранию, когда ты перестаешь, когда у тебя нет душевных сил на то, чтобы вкладываться в свою работу, когда ты начинаешь ненавидеть всех и коллег, и студентов, и руководство, потому что ты устал, выжат как лимон, что уже все. Вот это тяжело. Что с этим поделать?».

При этом значительная доля нагрузки приходится отнюдь не на основное направление деятельности.

«...мы с вами в большой степени загружены той работой, теми обязанностями, которые в общем-то напрямую не связаны с нашей педагогической деятельностью и научно-исследовательской деятельностью. В свое время на кафедре, мы экономисты, знаем, что это такое, мы провели определенное нормирование труда преподавателя, связанное с тем, что

кроме чисто педагогической работы, он должен выполнять огромное количество других формальных видов деятельности. И получилась очень интересная цифра в итоге, общий объем учебной нагрузки на кафедре, условно говоря, 15000 часов, вот та дополнительная работа, которая выполняется преподавателями, она в сумме составила по кафедре те же самые 15000 часов. Это конечно очень осложняет нашу работу, отвлекает от основного вида деятельности, и конечно, это приводит к тому, что отрицательно сказывается на качестве нашей основной работы».

«О минусах: опять простите издалека, каждый раз, когда получаю очередную новую дополнительную функцию, которую я должна делать. Сначала это были электронные УМК. Добавились еще какие-то функции. Их стало очень много действительно этих функций. Вот это обилие функций раз, невероятное увеличение какой-то нагрузки, аудиторной, неаудиторной, ее действительно много».

Еще один негативный момент, который был отмечен – это ротация курсов у преподавателей, что, во-первых, негативно сказывается на учебном процессе, а, во-вторых, демотивирует авторов курсов, которые вложили значительное время и усилия на их подготовку и внедрение.

«...нам постоянно дают новые курсы. Я цепляюсь зубами и ногами, и объясняю, завкафедрой чаще идет навстречу... они вложились туда, очень много времени потратили, а на следующий год им говорят, мы у вас этот курс забираем, его будет другой преподаватель читать, а вам даем новый курс. После этого полная демотивация, вообще не хочется вкладываться, зачем я буду вкладываться в тот же дистант, качественно лекции готовить, если на следующий год могут этот курс отобрать дать совсем новый. Да, мы разбираемся в этой сфере, да мы можем переходить, но все мы понимаем, что хорошую лекцию года 3 нужно отработать, чтобы она сложилась от и до, и все равно каждый год мы туда что-то добавляем, на это нужно время. А когда каждый год новый курс, это тяжело, это очень тяжело. Вкладываться, это демотивирует. Вот это неопределенность».

Несколько участников групповой дискуссии в ряду негативных моментов, также связанных непосредственно с образовательным процессом, отметили большие по размеру группы студентов, что негативно сказывается на качестве обучения.

«...очень большие группы, система бакалавриата, на которую мы перешли, она подразумевает небольшие группы, по 12, у них в Европе по 12, ладно по 20 человек, где ты можешь индивидуальную траекторию выстраивать, уделить внимание каждому студенту, но когда у тебя в группе 30-ть с лишним человек, понятно, что сложно к каждому из них подойти и что-то отработать индивидуально, донести до каждого».

«Это мне напоминает сказку: можешь ли ты Вартан из шкуры сшить 7 шапок, можешь, а 10 можешь, а 20 можешь, да могу. Я так и ощущаю, можно мне семинарское занятие 8 человек, да можно это хорошая группа для работы. Да и 12 это тоже неплохо. Да, у меня сейчас на 2 курсе группа 30

человек, могу я с ними заниматься, да могу. Будет это тоже качественная работа, нет, не будет однозначно. Я проведу занятие, но они не выполнят эту работу так, как должны ее делать, чтобы быть хорошими профессионалами в своей жизни. И они это понимают, и я это понимаю. Они будут делать вид, что они учатся, а я буду делать, что их учу. И мне это не очень нравится. Но я понимаю, что не могу остановить этот процесс».

Информант О.В. сетует на падение статуса высшей школы в стране и стремительное обесценивание ключевой в вузе фигуры – преподавателя. Действительно, если раньше в вуз приходили высоко мотивированные студенты за знаниями, а сам университет был буквально сакральным местом, где ключевую роль играли именно преподаватели, то сейчас немало тех студентов, «кто покупает дипломы в рассрочку» и рассматривает вуз только как место «тусовки».

«...может пафосно звучит то слово альма-матер, о котором мы практически стали забывать... для меня университет, это университет. Быть выпускником университета — это определенный код, так всегда было и к этому когда-нибудь вернутся, мы как преподаватели должны нести это зерно, это основа основ, это тот самый акт совместного творчества, когда учитель передает ученику.... <еще хочу сказать> о дистанции преподаватель и студент, когда нарушаются границы. Это новое поколение, я вам скину курсовую, я вам скину диплом, речевая. Это тот маркер, который говорит о потере высшей школы, Альма-матер. Студент должен гордиться, что он студент такого-то вуза, брендинг это все прекрасно, но личностное начало, личное знание преподавателя. Преподаватель как единица это структуры, ее недооценивают...»

Вслед за снижением престижа профессии работника высшей школы, которое наблюдается последние 30 лет, неминуемо происходит девальвация его социального статуса и как сопутствующих элементов — уважения и почета.

«Я говорила про социальный уровень и социальный статус. Знаете, я вспоминаю свои годы учебы, когда я защитила диплом, защитила его на отлично, и мне хотелось поблагодарить своего научного руководителя, я купила букет цветов, очень красивый и мне было жутко стыдно подойти к ней, надо зайти на кафедру, это надо ее как-то оттуда. Я была на пятом курсе, я была не самая скромная. У нас был настолько пиетет, что нельзя было остановить за руку, выцепить среди ночи, не дай Бог. Это было как-то. Было настолько колоссальное уважение, эти границы были важны и для меня тоже и для преподавателей я думаю. Потому что когда тебя хватают за рукав, а в переписке, например, в ВК обращаются по имени, я немножко теряюсь, немею. И думаю, говорить человеку, о том, что есть эти границы, не говорить».

Эффективность преподавательского труда.

Крайне важным вопросом в изучении мотивации преподавательского труда является выявление представлений о фигуре эффективного

преподавателя. В связи с масштабными изменениями в науке и высшей школе, как за рубежом, так и в России, на повестку дня встал вопрос о критериях эффективности работников университетов. Выявлением критериев эффективности заняты многие чиновники от образования, и не всегда эта работа, к сожалению, имеет успех.

подавляющее большинство участников групповой дискуссии предъявляли исключительно качественные критерии оценки.

Так, эффективный преподаватель должен давать знания, «связанные с практической реализацией студентов», стремиться к тому, «чтобы студенты были успешными», раскрывать их лучшие черты характера, «быть для него наставником, другом». Также эффективный преподаватель «должен заниматься саморазвитием», «стимулировать у студентов самостоятельность мышления», стараться, чтобы выпускник «стал человеком нравственным, порядочным».

Здесь следует отметить, что все названные характеристики являются сугубо качественными и, по сути, измерению не подлежат. Как можно измерить нравственность студента? Или тот базис, который преподаватель дал студенту, чтобы он впоследствии стал успешным в жизни?

И здесь, безусловно, преподаватели находятся в жесткой оппозиции к администрации и системе рейтингования, которая настроена исключительно на измерение количественных показателей. Единственным выходом является включение значимого качественного блока в рейтинг. Однозначно, что для разработки такого специального блока потребуется много времени и ресурсов, но это – одно из направлений по модернизации системы образования в вузе с учетом интересов всех участников процесса.

Оценка уровня удовлетворенности работой преподавателей в СЗИУ.

Если говорить об оценках работы администрации, то спектр суждений информантов носит скорее позитивный характер. Вместе с тем, отмечаются некоторые пробелы в работе. В первую очередь, это касается оценки труда преподавателей. Как говорилось выше, ППС чувствуют недоумение и неудовлетворенность рейтинговой системой, что говорит о расхождении их позиций в качественной оценке своей деятельности и стандартизированном подходе, внедряемом администрацией учреждения.

- *«возрос уровень контроля за деятельностью преподавателей, на мой взгляд, контроль этот достаточно мелочный»*

- *«Здесь излишняя формализация, вот от этой излишней формализации, от мелочной регламентации нужно отказаться»*

- *«Есть определенный прессинг в отношении преподавателя, преподаватель помимо своей основной работы постоянно еще что-то должен»*

- *«Дальше, индекс Хирши, тоже излишняя формализация труда преподавателя»*

Удовлетворенность возможностью построения карьеры.

Абсолютное большинство участников групповой дискуссии не видят никаких перспектив в продвижении по карьерной лестнице. Сказывается целый спектр факторов. Во-первых, нехватка времени при повышенной аудиторной нагрузке.

«Мне уже лет 10 говорят писать докторскую диссертацию, а у меня на это нет времени»

«Карьера, согласна с Сергеем Александровичем, нет времени на написание всяких диссертаций, и даже для статей мало времени и сил, такая усталость моральная».

Во-вторых, отсутствие реальной поддержки администрации при организации стажировки, при повышении квалификации.

«Но выехать куда-то еще, допустим за границу, где-то еще повысить квалификацию, только за свой счет, нам четко сказали, что никто не оплатит, никакое повышение квалификации»

«я совершенно согласен с тем, что повышать квалификацию можно только за свой счет и за ради собственного удовлетворения, самоудовлетворения»

«Сегодня материальных стимулов к защите не существует, не говоря уже о фабриках диссертаций, которые вообще нивелируют этот статус доктора наук и профессора»

«Сделать публикацию в СКОПУС, это тоже только мои усилия. Хотя уверена, что у нашего вуза есть возможности и мы могли бы работать сообща научных лабораториях, коллаборациях каких-то, совместных исследованиях, поддержки стартапов, которые у меня есть у студентов. Я понимаю, что кто-то поддерживает эти стартапы, но каким образом все это организовано для меня это большая загадка, если честно. Но у меня это так».

«Скопусовских публикаций, все прекрасно понимают, что ни один из преподавателей практически не в состоянии там публиковаться регулярно, дело в том, что проблематика исследований на Западе и у нас, она разная».

Удовлетворенность психологическим климатом в оценках преподавателей

В целом психологический климат информанты оценивают положительно, хотя и говорят, что существуют иногда моменты напряжения во взаимодействии с коллегами.

«Что касается психологического климата, то лично мне очень комфортно работать»

«Я очень доволен, скажу прямо, общим морально-психологическим климатом в нашем институте»

«По поводу психологического климата, опять же я могу опереться на свой опыт и сказать, что внутри кафедры нам очень повезло с коллегами, у нас есть очень доброжелательные люди»

«в принципе я не могу сказать, что было хотя бы раз, чтобы мне жестко отказали, хотя конечно, у меня нет ощущения, что мне очень рады. Конкретно про себя могу сказать, что я второй год пытаюсь понять, каким образом мне оформить документы на доцентство»

«с одной стороны, соглашусь с Ксенией Евгеньевной у нас действительно много приятных людей, с которыми с удовольствием общаюсь, мы пьем кофе, общаемся, созваниваемся»

«С другой стороны, если в целом о климате на работе, то здесь очень много напряжения, даже каких-то страхов, опасений, незащищенности, неопределенности в целом много негатива есть островок поддержки, где мы как-то вместе создаем себе приятную атмосферу».

Отношение к переходу на дистанционное обучение

Как уже говорилось выше, переход на дистанционный формат работы получил значительную долю критики. Информанты снова высказывают свое непонимание усилий администрации по скорейшему и полноценному переходу на новый формат работы. Вновь чувствуется рассогласование в оценках этого процесса, с одной стороны – администрации, с другой - ППС.

«И это колоссальная работа делать отдельный курс. Она дорогая, не потому что она дорого оплачивается, она дорогая, потому что требует разработки каждого элемента».

«И с дистантом сейчас такая ситуация, что нас выбросили как щенят посреди озера и смотрят, выплывут или не выплывут. И действительно, сейчас такая ситуация, что спасение утопающих, дело рук самих утопающих».

«По поводу будущего, нужно понимать, что никто не будет поступать в вуз где лекцию читают по ТВ»

«дистант не должен преобладать, но он должен существовать как дополнение к уже существующей аудиторной работе».

«Во-первых, что касается мотивации, если преподаватели получают краткую и четкую инструкцию по работе в различных системах дистанта»

Преподаватели сетуют и на сложность и трудоемкость разработки курсов для дистанционного обучения, и на отсутствие поддержки со стороны администрации, а также резонно заявляют, что дистант вряд ли когда-либо станет полноценной и равноценной заменой привычной аудиторной работы.

Впрочем, один информант высказывает удовлетворение, что администрация выполняет условия трудового кодекса, и зарплата при переходе на дистанционное обучение была выплачена вовремя и в полном объеме.

«я был крайне доволен, что последнюю ЗП я получил практически в том же объеме, что и предыдущую, уже хорошо, что нам эту ЗП заплатили».

Оценка системы рейтингования

Основное недовольство по поводу рейтинга, как и говорилось выше, в его непрозрачности и несправедливости по отношению к преподавателям. Происходит это, на наш взгляд, из-за несовершенства текущей версии системы оценки эффективности преподавательского труда, в которой не представлены действительно значимые качественные показатели работы ППС.

В целом этой идеи и придерживаются участники групповой дискуссии в своих высказываниях.

«Сейчас у нас балльно-рейтинговая система, эта система должна быть абсолютно открытой»

«Вот этот момент для меня очень важен, не останавливаюсь на том, что для наших преподавателей кафедры все-таки этот лист рейтингования внести отдельно, либо добавить что-то».

«Здесь нужно тоже отдельную систему рейтингования сделать, не забывать про этих преподавателей, не забывать тех заслуг, которые они внесли в наш институт»

«а то, что мы говорим за рейтинг, они к ставке как раз не привязаны. Это совершенно не справедливая вещь»

«чтобы были те показатели, которые реально отражают нашу работу»

«Лист рейтингования, его нужно сделать более четким, более понятным»

«Я думаю, что это уже требование корректировки самой рейтинговой системы, дело не в значениях отдельных показателей, не в том сколько баллов за какой-то вид работ, но и это само по себе очень странно, многие считают, что можно легко написать учебник, монографию».

«Нормальная методическая работа требует большого опыта»

«Сейчас возникает ощущение, что рейтинг вроде как сделали, но в то же время стараются сделать все возможное, чтобы преподаватели набирали как можно меньше баллов и даже набранные баллы не учитывают»

«Рейтинг довести до ума, чтобы это было действительно в пользу преподавателя»

Оценка социальной поддержки в вузе

Примечателен уже тот факт, что подавляющее большинство не смогло четко высказать свою точку зрения по поводу социальной поддержки в вузе, ссылаясь на тот факт, что многие либо практически ничего не знают о ней, о чем говорят открыто, либо плохо в ней ориентируются, характеризуя ее «общими словами». Среди основных пожеланий информантов стоит отметить оформление полисов ДМС для сотрудников.

«ни разу мне не отказали в тех сложных моментах, которые были у преподавателей в плане социальной защищенности»

«ДМС, его нет до сих пор»

«Я думаю, что может быть полностью удовлетворены те люди, которые в списке ФОРБС находятся, в сотне ФОРБС, вот у них, наверно, никаких претензий в этом отношении не будет».

«Но если бы я не сдала тогда этот отчет, на который было дано крайне мало времени, я бы не получила прибавку, спасибо этой прибавке, приличное количество баллов получилось, но я бы ее не имела, моя защищенность, если бы я не прыгнула в последний поезд последнего паровоза, то и деньги бы эти не получила».

«И я понимаю, что здесь нет ощущения защищенности»

«что медицинская страховка позволила бы нам выбирать место, где лечиться и это было бы тоже существенной поддержкой».

«Я ни разу не пользовалась, не обращала за этим и даже понятия не имею, какие есть возможности. Есть у нас эти возможности или нет».

«условия труда - это начало социальной защиты, наверно не только труда, элементарно ведь, не везде на нашем факультете преподавателю негде поговорить со студентом, таких помещений специальных нет, а сразу после окончания занятия, надо бегом бежать и сдавать ключ от аудитории, преподаватели как неприкаемые на углу, на подоконнике, где-то на лестнице вынуждены общаться со студентами, это ненормально, не говоря уже о том, что просто поговорить с коллегами».

«у нашего учреждения есть база отдыха, куда могут ездить не только студенты и ездят иногда и преподаватели, просто надо поинтересоваться, наверно, узнать на каких условиях, в какие сроки это делается».

Оценка материальной мотивации в СЗИУ

Оценивая ситуацию с материальным стимулированием в вузе, преподаватели озвучили целый спектр суждений, начиная от тотальной неудовлетворенности размером заработной платы и заканчивая восторженной репликой о том, что труд был все-таки вовремя оплачен.

«ЗП доцента сегодня меньше, чем ЗП водителя трамвая, которого надо учить 3 месяца»

«На счет материальной поддержки, был большой сюрприз, когда получила эти деньги в этот раз»

Вместе с тем, большинство суждений содержит не только необоснованную критику, но и конкретные предложения по совершенствованию системы материального стимулирования ППС.

«что систему вот этого допремирования важно модернизировать, сделать устаканенной, понятной прозрачной, согласованной с общей преподавательской нагрузкой»

«чтобы мы понимали на каких условиях проходит рейтинг»

«если мы делаем акцент на науку, то создавать нужно условия для этого»

«Но премирование должно быть за выполнение основной работы, а все дополнительные показатели, которые учитываются, это должны быть уже дополнительные приятные бонусы».

«Что касается рейтинга, я думаю, что совершенно правы люди, когда говорят, что там имеются критерии очень разные и плохо коррелирующие друг с другом. Это рейтинг преподавателей, а не административных сотрудников».

«Что касается премий, как я заметил по обсуждению, большинство людей хотят планировать свой бюджет»

«должны такие вещи учитываться, раньше у нас размер материального стимулирования, надбавка зависела от объема выполняемой работы преподавателя»

Предложения по нематериальному стимулированию работы ППС СЗИУ

В своих оценках и предложениях преподаватели разделились «на два лагеря». Меньшинство высказало мнение, что нематериальными стимулами не решить проблему тотальной неудовлетворенности преподавателей своим трудом, их «выгорания».

«Мне не очень понятна система мотивации, лично меня, она не мотивирует, доска почета и грамоты. Возможно, потому что у меня их достаточно».

«Что касается меня, я тоже особо грамоты и все что связано с этим, не могу поддержать, может в силу каких-то своих особенностей, не знаю, меня и моих коллег моей возрастной группы, они тоже равнодушны были бы к этому».

Впрочем, основные суждения содержали в себе возможные варианты нематериальной стимуляции ППС, которые были бы им интересны. К таким вариантам относятся зарубежные стажировки, совместные творческие проекты с коллегами, помощь в издании монографий, внедрение системы оценки работы преподавателей студентами и некоторые другие.

«участие в работе с коллегами в научных конференциях, в других городах, в других странах, возможность стажировок в других городах, в других странах, перенимать опыт у своих же коллег»

«Возможность участия в издании сборников, книг, монографий, участие в научном совместном труде с коллегами из других городов, в разработке каких-то хороших, красивых нужных обществу проектов, это тоже меня мотивировало».

«это возможность стажироваться, первое, что очень хочется»

«Мы могли какие-то проекты делать совместные, в т.ч. и президентские гранты, которые существуют. Была бы площадка для исследований или какой-то центр, но не просто номинальный, а действительно рабочая площадка. Все бы обратились и сразу же».

«что касается нематериальной конечно, различные поощрения, грамоты дипломы»

«Оценка студентов, что касается нематериального»

«Что касается еще одной формы нематериального стимулирования, это могло бы быть мнение студентов»

«не плохо было бы нам заимствовать распространенную в зарубежных вузах и некоторых наших отечественных систему категорий преподавательского состава, например, в ВШЭ как это делается»

«Должны существовать объективные критерии награждения почетной грамотой по итогам работы»

«О публикациях я уже говорил. Сегодня фактически отсутствует рецензирование кафедральное»

«Второе, конечно, есть нематериальные стимулы такие, как те же самые доска почета и значки, но даже для значков необходимы объективные критерии».

«балльная оценка студентов, которая у нас не учитывается, в Москве она обязательная, а в нашем рейтинге она отсутствует и понятно почему».

«Например, парковку можно давать за особенно высокий рейтинг лектора, руководителя семинарской группы»

«возможность ездить на конференции, да, это стимулирует».

Основные выводы

К основным выводам раздела можно отнести следующие:

1) Наиболее актуализированной и болезненной темой для ППС СЗИУ является существующая в вузе система оценки эффективности труда. В ходе группового интервью участники высказывали свое мнение об основных характеристиках эффективного преподавателя. Подавляющее большинство информантов в своих оценках делают акцент на учебно-воспитательной работе, эффективность которой трудно измерить количественно. В этой ситуации ППС и администрация находятся в вынужденном противостоянии: с одной стороны, администрации необходимо измерять эффективность труда для принятия управленческих решений и администрация настойчиво включает ППС в этот процесс, резонно предъявляя работникам требования по повышению эффективности работы; с другой стороны, ППС считают эти требования необоснованными и в некоторых случаях даже абсурдными, так как опираются на свои представления об эффективности работы. Основная претензия со стороны ППС состоит в том, что система рейтингования несовершенна и не учитывает весь спектр качественных характеристик их работы.

2) Оценки работы администрации в целом носят либо позитивный, либо нейтральный характер. Вместе с тем, информанты отмечают определенные пробелы в работе администрации, связанные, в первую очередь, с озвученной выше проблемой прозрачности процедур по оценке эффективности труда ППС

3) Значимость возможности построения карьеры слабо актуализирована в сознании участников группового интервью. Информанты говорят о том, что у них нет карьерных ожиданий и аргументируют свою позицию, во-первых, отсутствием времени из-за повышенной аудиторной нагрузки, а, во-вторых, отсутствием поддержки администрации при прохождении стажировок или повышении квалификации.

4) В своих оценках перехода на дистанционное обучение преподаватели единодушны и настроены крайне негативно. В качестве аргументов они приводят отсутствие должной подготовки всех участников процесса, отсутствие согласованности действий, а также то, что требуются значительные временные ресурсы для разработки релевантных новому формату курсов. Часть преподавателей уверены, что дистант никогда не станет адекватной заменой аудиторным занятиям.

5) Оценивая материальную мотивацию, преподаватели говорят о необходимости совершенствования существующей системы с учетом степени нагрузки работника, а также еще раз подчеркивают требование к прозрачности и обоснованности. Большую тревогу у преподавателей вызывает непредсказуемость выплаты премий и надбавок, из-за чего информанты не могут планировать свой семейный бюджет.

6) Рассматривая возможности нематериальной мотивации, участники групповой дискуссии индифферентно относятся к таким ее проявлениям как доски почета, дипломы и грамоты. Для преподавателей особую значимость имеет профессиональная самореализация, поэтому они подчеркивают важность участия в совместных научных проектах с коллегами из других вузов, посещения конференций, прохождения стажировок и оказания организационной поддержки при публикации монографий.

4.ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ППС

Оценка статуса СЗИУ и текущее положение института на рынке образовательных услуг

Исследование посвящено выявлению и оценке внутренних и внешних финансовых и нефинансовых инструментов мотивации профессиональной деятельности педагогов СЗИУ РАНХиГС.

Цель экспертного опроса – изучить мнения экспертов о состоянии, проблемах, перспективах применения механизмов мотивации профессорско-преподавательского состава института.

Задачи исследования:

- получить оценку экспертов статуса Северо-Западного института управления и его текущего положения на рынке образовательных услуг;
- выявить мнение экспертов о месте и роли преподавателя в СЗИУ, оценке его эффективности и трудовой активности;
- систематизировать мнения экспертов об обязательствах вуза и социальных гарантиях преподавателям;
- получить оценку экспертов системы стимулирования и мотивации профессорско-преподавательского состава.

Достоверность и всесторонность полученной в ходе исследования информации обеспечивались принципом отбора экспертов, исходя из следующих критериев: ученое звание, занимаемая должность, опыт работы, наличие научных публикаций в исследуемой сфере.

Опрос проводился методом личного интервью в соответствии с заранее подготовленным планом (гайдом интервью).

По результатам опроса было получено 6 аудиозаписей личных интервью пригодных для анализа.

Среди экспертов:

- заместитель директора института, координирующий деятельность по повышению квалификации государственных служащих;
- два декана факультета;
- два заведующих кафедрами, руководителей образовательных направлений;
- руководитель структурного подразделения СЗИУ РАНХиГС.

Все эксперты имеют ученые степени: 2 доктора, 4 кандидата наук. Один эксперт обладает ученой степенью PhD.

Опыт работы экспертов колеблется от 14 до 47 лет.

Экспертам было предложено ответить на 23 вопроса, посвященных непосредственно теме исследования. Вопросы предполагали свободные ответы экспертов.

Экспертный опрос был проведен в период с 6 по 20 марта 2020 г.

Экспертам было предложено оценить статус СЗИУ и положение института на рынке образовательных услуг. Показательно, что все эксперты указали на стабильное устойчивое положение учебного заведения на рынке образовательных услуг высшего образования в Санкт-Петербурге. *«Положение достаточно твердое, стабильное и успешное. Вуз однозначно входит в десятку». «Институт не является топом, но занимает устойчивую нишу».*

Вместе с тем эксперты указали на неравное положение на рынке различных образовательных направлений и уровней подготовки. *«СЗИУ реализует несколько программ. В области бакалавриата ГМУ мы безусловно являемся лидерами – мы занимаем порядка 50% на рынке образовательных услуг. В области магистратуры мы за счет заочной магистратуры – крупнейший лидер. Хотя нам активно дышат в затылок и политех и высшая школа экономики и экономический университет. Но позиции в области магистратуры у нас прочны. В области ГМУ мы лидеры по крайней мере в области количественных показателей».*

Основным активом СЗИУ эксперты называют имидж образовательной организации и корпоративную память.

Имидж организации – образ, который существует в сознании людей и значительным образом влияет на представления об организации, а также поведение людей в отношении этой организации. Традиционно Северо-Западный институт управления РАНХиГС ассоциируется с подготовкой кадров для государственного сектора, школой государственного и муниципального управления. И в этом вопросе вуз проявляет стабильность и независимость от конъюнктуры и демографических процессов. *«Имидж образовательной организации, которая связана с органами государственной власти. Диплом академии воспринимается как пропуск в дальнейшую карьерную жизнь». «Сильная сторона нашего института – это корпоративная память: через Северо-Западную академию государственной службы, институт управления прошло порядка 50% руководящих работников администраций Санкт-Петербурга, Ленобласти, Северо-Западного федерального округа. Это основной драйвер».*

Миссия организации отображает назначение ее деятельности, главную цель. Это видение смысла функционирования организации, отражение перспектив и главное направление движения. Миссия позволяет продемонстрировать общественности и, прежде всего, сотрудникам концепцию организации, ее перспективный путь.

Экспертам был предложен вопрос об основных целях и миссии института. Анализ ответов экспертов не выявил единодушия в понимании этих важнейших для развития организации категорий. Каждый из экспертов говорил о наиболее близких именно ему целях организации. *«Деятельность должна быть сконцентрирована на вопросах государственного управления и управления государственным сектором в экономике России. Сердцевинным направлением деятельности нашего института должна быть подготовка*

кадров в госуправлении и для публичного сектора в экономике». Дугой эксперт подчеркнул, что миссия института – это «*быть площадкой, на которой взаимодействуют органы государственной власти и местного самоуправления, подведомственные учреждения и частично бизнес с научно-образовательным и экспертным сообществом в области управления. Образовательная функция – это лишь часть миссии СЗИУ. Основной стратегической линией должна быть коммуникация, интеграция мнений научного-образовательного, экспертного сообщества, властью, бизнесом и подведомственными учреждениями.* Эксперт-руководитель одного из факультетов подчеркнул, что миссия института – это «*...Подготовка кадров нового поколения как для органов управления, так и для более широких потребностей общества. Эта подготовка должна быть не чисто образовательной, но с уклоном в исследовательскую работу*».

Отсутствие одинакового видения миссии института экспертами свидетельствует о наличии только неявного сигнала со стороны организации в отношении ее настоящего и перспектив на будущее, а также необходимости совершенствования внутреннего PR организации – действий, направленных на создание «системы понимания» внутри организации, с помощью которой происходит обмен информацией между сотрудниками и руководством.

Неоднозначно и видение экспертами дальнейших стратегических изменений института. Вместе с тем анализ ответов экспертов показывает, что общим моментом является необходимость совершенствования образовательных программ и повышение требований к преподавателям: «*Первое – качество образовательных программ. Соответствие преподавателей количеству студентов. Массовое обучение не пользуется большим спросом. Сидеть с сотней других студентов – не интересно. Сейчас важна не посещаемость, а вовлеченность студентов. Нам нужно смотреть в эту сторону. Нам необходимо мониторить соотношение студентов и преподавателей.* «*Уточнение образовательных программ, по которым ведется подготовка. Расширение количества программ. Изменение ППС, который бы в полной мере соответствовал образовательным программам.*».

Таким образом, по данным экспертного опроса, сегодня СЗИУ занимает прочное место в десятке лучших вузов Санкт-Петербурга. Основным активом вуза является его бренд, связанный с сопричастностью с деятельностью органов государственной власти. В то же время, посыл, содержащийся в миссии организации, читается экспертами не однозначно, что свидетельствует о необходимости совершенствования PR-технологий, направленных на создание «системы понимания» внутри вуза. «Точкой роста» СЗИУ, по мнению экспертов, следует считать дальнейшее развитие образовательных программ как в количественном, так и качественном измерении.

Место и роль преподавателя в СЗИУ, оценка его эффективности и трудовой активности

Ряд вопросов экспертного интервью был посвящен определению роли и статуса преподавателя в СЗИУ посредством рассуждений об эффективном преподавателе и его трудовой активности.

Все эксперты подчеркивают ключевую роль преподавателей в процессе достижения целей СЗИУ. Однако указывают на девальвацию статуса преподавателя, рассматривая это явление как общую ключевую тенденцию: *«Статус ППС сегодня девальвирован. Это общая ситуация. Сложно найти вуз, где этого нет».*

Анализ высказываний экспертов свидетельствует, что подход, который сложился и доминирует в вузе в отношении к преподавателям, скорее следует считать технократическим, в духе концепции использования трудовых ресурсов, когда работник рассматривается только с точки зрения его труда и функций без относительно к личности сотрудника, его характеристикам, свойствам и качествам. *«ППС – это основной производитель, который генерирует наш основной продукт – образовательную услугу».* *«ППС – носитель уникального контекста. Это тоже стратегический ресурс».*

Один из экспертов подчеркивает, рассуждая о недавнем прошлом вуза: *«Вуз ориентирован на оказание образовательной услуги, и преподаватель здесь исполняет функцию озвучивания материала в аудитории. Он давал то, зачем приходил платный студент. На этом роль его заканчивалась. Если доминирует такая функция, то вы будете склонны использовать его по максимуму и платить ему за то время, которое он проводит в аудитории или готовясь к этому времени. Чтобы выйти на хороший бюджет общеинститутский вам нужно использовать преподавателей вот в такой функции. Соответственно и преподаватели также себя понимали. Они понимали, что им для жизни нужно обеспечивать определенный заработок, а институт позволяет заработать 50-70% от этого заработка, то закончив свою лекцию в институте, они будут склонны бежать в какой-то другой институт. Преподаватель превращается в шабашника, который отчитывает материал. В мире это есть, но не в таких масштабах как у нас».*

Оценка экспертами потенциала, эффективности преподавателей и их трудовой активности не высока.

«Не всегда у нас в аудитории преподаватели с современными компетенциями. Важно подтягивать преподавательский состав под ожидания студентов. Не всегда речь идет о знаниях. Профессиональные компетенции – знание языков. Невозможно ориентироваться на публикации на своем языке... Не все преподаватели имеют опыт прибывания в методологической школе».

<Потенциал преподавателей> «я его оцениваю не очень высоко. ППС формировался в очень сложные годы. Не очень большой удельный вес молодых

преподавателей. Не очень большой удельный вес специалистов практиков, что в данный момент крайне необходимо».

В рассуждениях экспертов о том, кто такой эффективный преподаватель также присутствует технократический подход, по сути исключая профессионально-педагогические, нравственно-этические составляющие, а также мотивацию преподавателей.

«Этот тот человек, который хорошо владеет той дисциплиной, которую он преподаёт, имеет очень хорошее представление о смежных дисциплинах, которые так или иначе оказывают влияние на преподаваемый предмет... Это человек, который владеет необходимыми сопутствующими профессиональными навыками. Знакомство со всеми техническими средствами преподавания, желательно (безусловно) владение иностранным языком».

«Эффективный преподаватель – это тот, который понимает кому он преподаёт и что он преподаёт... И второй момент – человек должен владеть тем предметом, который он читает. Как теоретик, как практик, но это должны быть актуальные знания и глубокое знание предмета».

«...нет общего понятия «преподаватель СЗИУ РАНХиГС». Есть преподаватель, который разделяется по программам, на которых он преподаёт, направлениям подготовки».

«Эффективность носит определенный характер – быстрота гибкости. Человек – носитель уникального контента, но он не сможет передать этот контент, т.к. не сможет адаптироваться к изменениям. Критерий – быстрота и гибкость, умение адаптироваться к новым условиям... Готовность к переменам».

Оценка экспертами трудовой активности преподавателей также далека от максимальной.

«Трудовая активность соответствует качеству ППС. К сожалению, очень многие преподаватели имеют сопутствующие места работы, что не может говорить о полноценной трудовой занятости по основному месту работы. Я бы не оценила трудовую активность ППС как вполне адекватную».

«Коллеги идут по пути наименьшего сопротивления – публикуют труды в своем издательстве».

Таким образом, эксперты дают невысокую оценку потенциалу, эффективности и трудовой активности преподавателей, рассматривая преподавателя в системе координат технократического подхода.

Обязательства вуза и социальные гарантии преподавателям

Технократический подход, доминирующий в отношении к преподавателю в вузе, предполагает формальный подход к обязательствам и социальным гарантиям со стороны работодателя. В этой связи ответы экспертов носили вполне предсказуемый характер.

Отвечая на вопросы об обязательствах вуза перед преподавателем, все эксперты указывают на их необходимость. Актуальность и значимость социальных гарантий не оспаривается и рассматривается как необходимый компонент кадровой политики. Вместе с тем, анализ ответов экспертов на поставленные вопросы свидетельствует о том, что вуз обеспечивает лишь те гарантии, обязательства по которым возложены на работодателя законодательством Российской Федерации, какие-либо дополнительные социальные гарантии со стороны вуза названы не были.

<Вуз обеспечивает> «...работу в соответствии с контрактом, срок работы в соответствии с контрактом и уровень оплаты в соответствии с контрактом».

«Преподаватель – это работник. С ним оформлены трудовые отношения. Трудовые отношения оформлены с юридическим лицом. Юридическое лицо не СЗИУ, а РАНХиГС. В правовом отношении СЗИУ прыгнуть выше того объема гарантий, которые прописаны и сформированы в стандартах у РАНХиГС не может».

«У института репутация надежного работодателя. Перебоев с оплатой труда нет».

Только один из экспертов, рассуждая об обязательствах института указал, на необходимость формирования карьерных стратегий ППС: *«Не бывает такой истории, чтобы за год сложился стабильный ППС. Поэтому должны быть обрисованы какие-то карьерные траектории».* Продолжая рассуждения в этом направлении, эксперт указал: *«Институт вкладывает однозначно. Посмотрите на нашу систему образования для преподавателей. Я сама училась, платно отучилась, но со скидкой. Это уже здорово. У нас масса направлений бесплатного повышения квалификации. Это просто большая удача».* Следует отметить, что право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации согласно ст. 21 ТК РФ относится к числу основных трудовых прав работника, а его реализация обеспечивается федеральным законодательством.

Следует отметить, что дополнительные гарантии могут существенным образом превосходить зафиксированные в ТК РФ и законе об «Об образовании», именно они формируют лояльность и заинтересованность профессорско-преподавательского состава в работе именно в данной организации.

К дополнительным социальным гарантиям могут относиться:

- добровольное медицинское страхование работников и членов их семей;
- оплата проезда на городском общественном транспорте;
- оплата расходов на мобильную связь и интернет;
- санаторно-курортное обслуживание и т.д.

Расходы на дополнительные социальные гарантии несопоставимы с мотивирующим эффектом и формированием лояльности, усилением удовлетворенности от работы в организации.

Оценка системы стимулирования и мотивации профессорско-преподавательского состава

Оценка системы стимулирования и мотивации профессорско-преподавательского состава – центральная тема исследования, поэтому эксперты высказывались по ней наиболее подробно и развернуто.

Производительность труда каждого работника, в том числе профессорско-преподавательского состава вуза, зависит как от имеющейся квалификации, трудовых навыков, так и желания делиться своим опытом и знаниями с работодателем. Именно поэтому мотивация и стимулирование должны представлять собой систему, подчас чрезвычайно сложную, включающую как традиционные, так и инновационные методы.

Таким образом, мотивация персонала является важной составляющей трудового процесса, которая побуждает работников эффективно трудиться за счет стимулирования их интереса к достижению определенной цели.

Считается, что основной целью трудоустройства является материальная заинтересованность, однако это лишь часть мотивационного ядра. Ни один сотрудник не будет эффективно трудиться, если его способности не учитываются, не ценятся. Каждый даже рядовой сотрудник должен знать, что его усилия напрямую влияют как на его личностный рост, так и на общий успех организации.

Побудить работника стать частью большого механизма большой организации может только комплексная система мотивации и стимулирования.

Анализ ответов экспертов, показывает, что центральным звеном мотивации и стимулирования они считают принятую в вузе систему рейтингования ППС. Рейтингование на уровне идеи оценивается экспертами чрезвычайно высоко, однако те эксперты, которые работают непосредственно с преподавателями видят в механизмах ее реализации много недостатков, просчетов и сбоев.

«Система рейтингования <лежит> в основе материального стимулирования. Она, в общем и целом, затрагивает все стороны. Удалось свести воедино и выработать понятный и внятный механизм материального стимулирования – это большой плюс».

«Никогда не бывает идеальных систем. Отдельных частных нареканий можно высказать очень много. Но то, что это попытка очень объективно оценить вклад того или иного ППСа, это уже говорит о том, что это вещь в высшей степени полезная».

«Одинаковой оплаты быть не может. Базовая может быть одинаковой, а за гибкость, эффективность – нужно доплачивать. Это прямое материальное стимулирование».

В то же время эксперты не высказывают единодушного мнения о том, какие достижения преподавателя должны его выводить на высокое место в рейтинге.

Так эксперт уровня заместителя директора института утверждает, что преподаватель должен быть универсальным работником: *«Не может быть хорошим преподавателем, не занимающийся научной деятельностью или не занимающийся активной деятельностью внеаудиторной. Рейтинг показывает и разноплановый характер, в который вовлечен преподаватель и в меру объективно оценивает эту деятельность»*

Эксперт – декан факультета придерживается мнения, что институту нужны и те преподаватели, которые интересно читают лекции, проводят практические занятия, и те, кто занимается научными исследованиями. Главное – соблюсти баланс. *«Можно привлечь невероятно эффективных преподавателей в плане научных публикаций, но они могут оттолкнуть студентов. Нужно думать о балансе. Все зарабатывают на студентах. Хорошие лекторы. Таких людей немного, но такие люди нужны, пускай они не будут такими же продуктивными как другие. Но эти другие могут быть менее привлекательны для студентов. Никлас Луман – немецкий ученый, много чего опубликовал, но ходило на него 15 студентов. Звезды преподавания Вам тоже нужны. Основная категория – это преподаватели, которые будут заниматься исследованиями. Студенты будут платить за возможность прикоснуться к технологии исследования. Здесь я бы оценил наш потенциал как средний или ниже среднего».*

Эксперт-декан факультета поддерживая систему рейтингования на уровне идеи дифференцированного подхода к оплате труда, видит в ней много недостатков и, прежде всего, отсутствие результата: *«Система <рейтингования> посылает смешанный сигнал. Она не меняет этос и направления работы ППС. В эту шкалу стимулирования были допущены разные акторы: управление научной работы, учебно-методическое управление, продвижение. Авторство кота Матроскина. Мы начинаем стимулировать весь тот широкий спектр, который был и раньше. Общая картина не меняется. Не нужно снимать баллы за что-то. Это чисто бонус, а не наказание. Нам нужно работать над понятностью и четкостью сигнала».*

Оценивая материальную составляющую стимулирования в целом, эксперты указывают на недостаточность величины заработной платы.

«В общем и целом, оплата труда ППС, на текущий момент недостаточна, что не позволяет быть конкурентоспособным на рынке труда. Это затрудняет подбор квалифицированных кадров путем привлечения преподавателей из других вузов. Я думаю, что это самое главное».

«...насколько оплата труда привлекательна. У других вузов уровень оплаты труда гораздо выше, чем у нас. Они доплачивают за достижения. Возможно, нам нужно изучить опыт, чтобы повысить лояльность преподавателей именно к нам».

Система рейтингования в целом опирается на количественные показатели успешности, что с точки зрения одного из экспертов, имеющего

опыт работы в зарубежных вузах, толкает преподавателей на бесперспективный и даже опасный путь. *«В условиях нынешней нагрузки вала публикаций не может быть. Сегодня в мире уже не принято хвастаться сотнями публикаций. Нормальных публикаций может быть три в год. Вас никто не упрекнет за то, что у вас одна публикация будет, а то и в два года. Но при этом эта публикация в престижном научном журнале. У нас этого понимания нет и поэтому люди склонны идти по пути наименьшего сопротивления. Доля мусорных публикаций у нас крайне высока. Если мы будем стимулировать этот количественный показатель, мы можем обречь наших ППС на никому не нужную и в долгосрочной перспективе опасную работу по производству публикаций. Важно расставить акценты – пусть будет меньше, да лучше. Чтобы институт обрел репутацию исследовательского вуза».*

Еще одной проблемой является механизм реализации системы рейтингования. По мнению части экспертов, процедура установления рейтинга не прозрачна и непонятна. Кроме того, является откровенно унижительной для профессорско-преподавательского состава.

«Что касается процедуры проведения, здесь есть очень большие вопросы. Все процедуры в институте регламентированы приказами директора. По поводу рейтингования преподавателей был издан приказ. По факту он не соблюден. 23 февраля должен быть составлен итоговый рейтинг и передан в ПО. Итоговый рейтинг появился в конце февраля. И до сих пор люди бегают что-то пересчитывают, потому что им что-то не учли. Второй момент. Что это за процедура согласования преподавателем своего рейтинга в службе внутреннего контроля? Открываем приказ директора – там этого нет. За службой внутреннего контроля закреплены три понятные функции – общая координация процесса, вторая функция – проверка поданных рейтингов преподавателей. Третья функция – консультирование. Функции согласования предварительных баллов нет. У меня несколько заявлений преподавателей, которым было насчитано 27 баллов, но в бухгалтерию пошло только 8 – это конкретные деньги. Вопрос не в деньгах – вопрос в процедуре. Процедура не прозрачна. Вы подали рейтинг с 40 баллами, я прислал вам, что у вас 2 балла. Если вы прибежали – ну можем договориться. У вас 38 баллов – не поднимайте шума. Если вы плюнули – на вас сэкономили. У вас реально было 40. Что мы оцениваем? Как преподаватель может бегать или как он работает? Если говорить о статусе преподавателя, то о каком статусе мы можем говорить, если у нас профессора и доценты стоят на лестнице, ожидают этой согласовательной процедуры».

«Преподаватель заранее должен понимать правила игры. У нас с этим был сбой. Преподаватели, выполняя рейтинг, выполняли не то, за что они получают. Это вызывало у них обиду. Рейтинг есть во всех вузах. Мотивировать он будет только тогда, когда он будет прост и понятен».

Оценка экспертов стимулирующего воздействия системы рейтингования на ППС не однозначна и скорее отрицательна.

«Мотивирует преподавателя не почитать на лаврах. Ежегодно генерировать определенную активность – это сильная сторона».

Другой эксперт отмечает, что «Люди генерируют активности не в тех направлениях, которых хотелось. Плодятся события микромасштаба, которым придается вселенское значение. Инфлируется шкала <рейтинга>».

«Активность надо стимулировать или хотя бы не создавать структур, которые ей мешают».

В отношении изменений социально-психологического климата и социальной защищенности преподавателей под влиянием внедрения системы рейтингования эксперты высказались отрицательно.

Один из экспертов отмечает: *«Наши преподаватели СПО в рейтинг идут по касательной и практически ничего не получают. Отсюда психологический климат... Есть такое, что не влияет положительно на психологический климат. Скорее он повлиял больше отрицательно, чем положительно».*

«Социально-психологический климат изменился. Положительный фактор – преподаватели стали более дисциплинированы. Люди видят, что вуз развивается, укрепляет свои финансовые показатели. Но не у всех преподавателей есть ощущение сопричастности к росту авторитета, стоимости, бренда вуза».

Система нематериального стимулирования отчетливо не прослеживается в вузе.

Отдельные эксперты путем рассуждений и построения сложных логических конструкций находили ее элементы.

«У нас есть «человек года». Я думаю, что «преподаватель года» - как конкурс – это очень важно. У нас проводится этот конкурс – но он какой-то не яркий. Он должен быть событием. Он должен быть яркий. Должна быть премия «преподавателю года». Надо чтобы это было весомо, чтобы об этом думали все. Желание обладать этой премией вызывало желание участвовать в этом конкурсе».

«Лица лучших преподавателей должны мелькать везде и всегда. Нам нужно сделать виртуальную доску почета».

«Мы вышли на стратегию вуза предпринимательского типа. Первый элемент – это уважение. Оно присутствует у нас? Да. Второе – обучение. Обучая, мы воспитываем. За обучением – развитие. Развитие может быть платным и бесплатным. И последнее – это поддержка».

Другие были более категоричны: *«Нематериальные стимулы крайне слабо развиты. Грамоты, доски почета не воспринимаются всерьез».*

Сохранение тенденций в вопросе стимулирования и мотивации преподавателей по мнению экспертов не снизит достигнутых показателей эффективности, но и не увеличит их.

«Все везде примерно одинаково. Нет вузов, которые сделали колоссальный рывок в положении ППС. Нет вузов, где леденящая душу картина. В общем и целом, мы находимся в общем тренде».

По мнению одного из экспертов, угроза в другом: *«На рынок выходят новые игроки и его завоевывают. Например, политех за счет хорошей материально-технической базы выходит на несвойственное для него поле. И здесь необходимо вести речь о том, кто будет лидером. Кто быстрее двигается мы или другой вуз».*

В вопросе о возможных путях повышения результативности и эффективности деятельности ППС эксперты в целом говорят о необходимости развития активности ППС.

Только один из экспертов указал на необходимость совершенствования системы управления: *«переход на новый этап в управлении через РОНов и деканов. При этом у нас крупные факультеты. Они не имеют даже элементов хозрасчета. В политехническом университете имеют свой субсчет не только факультеты, но и институты политехнического университета, даже школы, входящие в его состав».*

Общие выводы

Анализ ответов экспертов на вопросы интервью позволил сделать ряд общих выводов:

- положение СЗИУ РАНХиГС на рынке образовательных услуг определяется экспертами как стабильное и не вызывающее опасений в краткосрочной и, возможно, среднесрочной перспективе;

- наиболее сильной стороной института является его бренд, связанный с сопричастностью с органами государственной власти и управления, а также деятельностью Президента Российской Федерации;

- бренд и корпоративная память обеспечивают институту взаимодействие с органами государственной и муниципальной власти в качестве представителя экспертного сообщества, базы для подготовки и переподготовки государственных гражданских служащих, а также высокие показатели приема абитуриентов из числа выпускников общеобразовательных организаций в том числе и на платную основу;

- миссия института не имеет однозначной формулировки, что приводит даже на уровне экспертов к ситуативному поиску некоего созвучия целей института и собственного видения стратегии его развития. В этой связи институт определяется весьма разнообразно – от площадки для коммуникаций до исследовательского и коммерческого вуза.

- эксперты единодушны в вопросе о значимой роли преподавателя в вузе. Однако такой ответ скорее выражает эффект социальной желательности, и стремления соответствовать ожиданиям;

- анализ ответов экспертов показывает, что в вузе реализована технократическая стратегия управления персоналом. Преподаватель рассматривается как некая функция и ресурс организации;

- уровень трудовой активности и эффективности преподавателей определяется экспертами как средний или ниже среднего, а их заработная плата как недостаточная и неконкурентоспособная;

- система мотивации ППС основана в основном на материальных и административно-командных стимулах. В ее основе лежит система рейтингования ППС, которая поддерживается всеми экспертами на уровне идеи, но имеет с их точки зрения ряд существенных просчетов и недостатков на уровне реализации;

- система рейтингования не прозрачна и во многом непонятна преподавателям;

- шкала рейтингования сгенерирована на основе количественных показателей успешности, что стимулирует активность преподавателей в областях не соответствующих стратегии вуза для достижения качественных изменений. Например, высокая публикационная активность ППС в «мусорных» журналах, сборниках статей и конференций несмотря на большие затраты времени и сил не приближает вуз к статусу исследовательского, что косвенно снижает доходы института;

- внедрение системы рейтингования изменило социально-психологический климат в коллективе в отрицательную сторону и не способствовало повышению уровня социальной защищенности;

- вуз реализует только те социальные обязательства и гарантии в отношении преподавателей, которые являются обязательными и обеспечиваются федеральным законодательством;

- дополнительные обязательства и гарантии со стороны вуза не практикуются;

- нематериальные стимулы в системе мотивации ППС развиты слабо и практически не применяются или не воспринимаются преподавателями всерьез;

- эксперты не отрицают необходимости преобразований в вузе, однако в большей мере ориентированы на пассивную стратегию – движение в общем фарватере совместно с другими вузами на рынке образовательных услуг в Санкт-Петербурге. Изменение стратегии связывается скорее с увеличением активности на рынке других игроков, чем внутренней потребностью вуза.

5. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО ИНСТИТУТА УПРАВЛЕНИЯ РАНХиГС ДО 2025 ГОДА И ДОКУМЕНТОВ ВЕДУЩИХ ВУЗОВ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

В ходе проведения исследования для проверки данных полученных в ходе экспертного опроса нами был применен метод контент-анализа для рассмотрения содержания Стратегии развития Северо-Западного института управления РАНХиГС до 2025 года, а также План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики» среди ведущих мировых научно-образовательных центров на 2013–2020 гг. и аналогичные материалы НИУ ВШЭ.

Целью контент-анализа явилось сравнение частотных характеристик текстов для выявления наиболее часто встречающихся слов и понятий, иллюстрирующих стратегии развития ведущих учебных заведений Санкт-Петербурга, а также направленность документов, связанную с общей целью и перспективами развития организаций.

Контент-анализ Стратегии развития Северо-Западного института управления РАНХиГС до 2025 года показывает, что в документе наиболее часто встречаются лишь общие понятия, не конкретизирующие ни главных действующих лиц реализации стратеги, ни механизмов развития, ни его целей.

Анализ показал, что наиболее часто в Стратегии РАНХиГС используется термин «развитие», затем «институт», «образование», на четвертом месте оказался термин «деятельность».

В разрезе изучения роли ППС в вузе, следует отметить, что эта роль практически не просматривается. Используется термин – «работник», но без уточнения того, что это за работник, какой деятельностью он занимается.

Справедливости ради следует отметить, что и понятия «обучающиеся», «студенты» рассматриваются Стратегией не часто и располагаются в последней четверти частотной линейки (см. Приложение Г рисунок 1).

Университет «ИТМО» сосредоточен на собственной организации – «университет» самое часто встречающееся в тексте понятие. Затем следуют весьма конкретные понятия, характеризующие механизмы действия – «показатели», «значения», «деятельность» (см. Приложение Г рисунок 2).

Термин «преподаватель» также отсутствует в частотном списке, однако термин «студенты» находятся в первой половине списка.

Наиболее выигрышной представляется стратегия Высшей школы экономики. Центральным понятием, чаще всего встречающимся в частотном ряду, является понятие «студент», далее следует цепочка «программы», «научные», «университет», «развитие», «преподаватели». Расстановка приоритетов в этой последовательности позволила Высшей школе экономики достичь высоких позиций в различных рейтингах, четко представлять

перспективы и видеть механизмы реализации стратегического развития (см. Приложение Г рисунок 1).

В этой связи затруднения экспертов в четком определении миссии и цели СЗИУ являются вполне закономерными и связаны не с неосведомленностью экспертов в этом вопросе, но главным образом весьма расплывчатой формулировке этих понятий в документе стратегического развития.

Следует считать существенным недостатком и отсутствие зафиксированного положения преподавателей в документе стратегического развития. Это дезориентирует преподавателей, затрудняет определение ими своего места в системе организации и не позволяет создавать для себя ориентиры деятельности в СЗИУ.

В этой связи следует предпринять шаги, направленные на создание документа более четко фиксирующем перспективы развития, механизмы реализации стратегии и, прежде всего, роль основных действующих лиц.

6. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ППС В СЗИУ

Система мотивации и стимулирования профессорско-преподавательского состава не может быть автономной и независимой от системы управления и развития института в целом – все структурные элементы так или иначе принимают участие в стимулировании и мотивации ППС, внося свой вклад в решение задачи.

Одним из первоначальных условий создания эффективной системы мотивации и стимулирования труда профессорско-преподавательского состава является понимание всеми структурами роли и значения преподавательского состава в достижении стратегической цели института – формирования на базе СЗИУ РАНХиГС передового образовательного, аналитического, консалтингового и проектного Центра превосходства в сфере общественно-государственного управления, инновационного развития и личностного роста².

К числу первоочередных условий также следует отнести мобилизацию имеющихся в институте материальных, организационных и управленческих ресурсов.

Приступая к совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда ППС необходимо четко представлять каким критериям она должна удовлетворять.

Так, система должна быть комплексной, подразумевающей единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, связанных с системой подходов к управлению персоналом, традиций и предшествующим опытом, наработанным в СЗИУ.

Очевидно, что система должна быть дифференцированной, включающей индивидуальный подход и учет личностных, возрастных и профессиональных особенностей различных групп преподавателей.

Конструкция системы должна быть гибкой и способной оперативно реагировать на изменения в трудовом коллективе, рынке труда, обществе в целом.

Эффективность системы невозможна без обеспечения доступности всех стимулов для всех работников.

Кроме того, стимулы должны быть ощутимы для профессорско-преподавательского состава, в этом случае следует учитывать порог действенности того или иного стимула.

Важным, если не важнейшим, критерием является минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой.

² Стратегия развития Северо-Западного института управления РАНХиГС до 2015 года. – СПб. – 2018.

С точки зрения структуры у системы мотивации и стимулирования должен быть общий, выполняющий функцию координации, центр. Таким центром, безусловно, должно стать Управление по работе с персоналом.

СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ТРУДА ППС	КОМПЛЕКСНОСТЬ
	ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОСТЬ
	ГИБКОСТЬ
	ДОСТУПНОСТЬ
	ДЕЙСТВЕННОСТЬ
	МИНИМИЗАЦИЯ ОТРЫВА МЕЖДУ РЕЗУЛЬТАТОМ ТРУДА И ЕГО ОПЛАТОЙ

Рисунок 37 – Критерии построения системы стимулирования и мотивации ППС

Во внутренней структуре системы мотивации и стимулирования должны быть представлены все уровни (кафедра, образовательное направление, факультет, сервисные подразделения, администрация вуза), действующие на системной основе. Следовательно, необходимо выделить компетенцию каждого уровня и определить его предметную специализацию. Мероприятия, направленные на стимулирование и мотивацию труда профессорско-преподавательского состава, должны разрабатываться и приводиться в жизнь по взаимосочетаемым направлениям.

В вопросе о применении различных видов стимулирования и мотивации повторим общеизвестное. В настоящее время в практике стимулирования и мотивации применяются материальные (прямые и косвенные) и нематериальные (организационные и моральные) стимулы и мотиваторы.

Основной смысл работы в области материального вознаграждения – определить меру труда и размер его оплаты. Иными словами, уровень оплаты труда должен быть привлекательным для сотрудников и быть конкурентоспособным на рынке труда.

Фиксированный должностной оклад является основой не только материальной составляющей системы стимулирования, но и имеет моральную сторону – обеспечивает уверенность сотрудников в стабильности организации и своем завтрашнем дне.

Косвенное материальное стимулирование связано с оплатой организацией полисов добровольного медицинского страхования, оплатой занятий спортом, туристических путевок, лечения в санаториях, посещения культурно-массовых мероприятий и т.д. Косвенное материальное стимулирование играет все более важную роль в определении совокупного материального дохода сотрудников.

Интересными являются организационные способы нематериальной мотивации, к которым относятся мотивация целями, которая должна

пробудить в сотруднике сознание того, что достижение этих целей принесет всему коллективу определенные блага; мотивация участием в делах организации, которая предполагает, что ее сотрудникам предоставляется право голоса при решении ряда вопросов; мотивация обогащением труда, которая заключается в предоставлении работникам более важной, содержательной, интересной, социально значимой работы дающей возможность осуществлять контроль над ресурсами и условиями труда.

Важнейшим моральным методом мотивации является признание, которое может быть личным или публичным. Личное признание состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в докладах высшему руководству организации, публичное – заключается в распространении информации достижениях работников.

В организациях используются и специфические моральные методы мотивации, например, похвала, которая должна следовать за любыми достойными действиями.

Повышение по службе служит комплексным механизмом мотивации, поскольку оно дает сотруднику более высокую заработную плату (материальный мотив); более интересную работу (организационный мотив); - признание заслуг и авторитета личности.

Следует отметить, что в последнее десятилетие в вузовской практике произошли существенные изменения. Изменились прежде всего роль университетов в обществе и положение системы высшего образования в экономике. В частности, речь идет о внедрении в систему государственного регулирования общественного сектора принципов «нового государственного менеджмента», основывающихся на теории рационального выбора. Управление вузом стало более профессиональным, но в то же время дистанцировалось от академической среды. Изменились требования к профессорско-преподавательскому составу, иерархия их функциональных обязанностей, а также отношение к преподавателям как со стороны администрации, так и студентов. Найм приблизился к обычному, практикующемуся в коммерческих организациях, внутренний контроль и репутационные механизмы заменены внешним администрированием и подотчетностью.

Внедрение инструментов «нового государственного менеджмента» приводит к тому, что вуз преобразуется в клиентоориентированное коммерческое предприятие, производящее образовательные услуги, где строго увязываются стимулы и результаты деятельности.

Рациональный выбор предполагает, что преподаватели рассматриваются как мобильные и взаимозаменяемые, а управление ими нацелено на снижение издержек путем формирования локальных правил, норм и инструментов для повышения результативности и эффективности их труда. Соответственно формируется система вознаграждения результатов индивидуальной деятельности и инструменты внешнего контроля.

Указанные изменения могут быть рассмотрены как проявления «академического капитализма», проявляющегося в ориентации вузов на рынок, смещение фокуса на прикладные исследования и коммерциализацию их результатов, привлечение внешних заказчиков, поощрение конкуренции и т.п.

Однако отмеченные установки входят в противоречие с выявленными в ходе исследования мотивационными характеристиками преподавателей. Большая часть преподавателей – это сотрудники старше 40 лет (79,3%). Их ценностные установки сформировались в другой системе политических, экономических и социокультурных условий, где статус преподавателя предполагал безусловное уважение как со стороны администрации вуза, так и студентов, предоставлял достаточную автономию в вопросах преподавания и научной деятельности, развитие внутреннего контроля со стороны кафедры и самоконтроля преподавателя. Этот статус обеспечивался высокой заработной платой и, по сути, характеризовался отсутствием открытой конкурентной борьбы, обеспечивал уверенность в завтрашнем дне, причем не только в краткосрочной, но и долгосрочной перспективе. В новых условиях эта группа преподавателей продолжает пользоваться прежней системой ценностей, и ей трудно смириться с потерей высокого статуса преподавателя в общественной иерархии.

Лишь пятая часть (20,7%) преподавателей моложе 40 лет. Для них важно творчество, возможность работать в рамках интересных проектов. Мобильность, возможность пробывать новые роли и применять инновационные механизмы обучения студентов и научной работы – приоритеты для этой возрастной группы.

Возрастная структура преподавательского состава СЗИУ март 2020 г

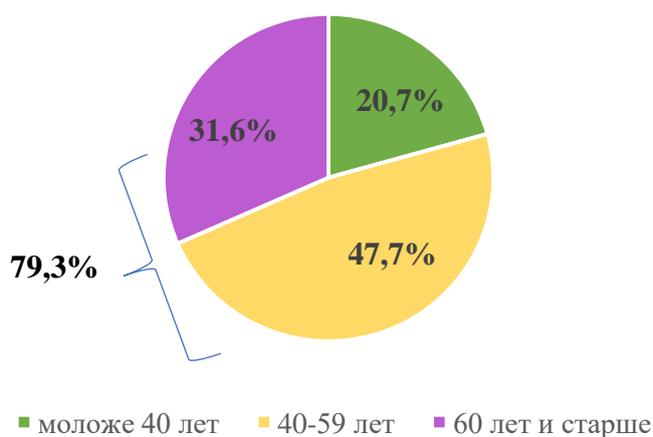


Рисунок 38 – возрастная структура ППС СЗИУ

Структура преподавательского состава СЗИУ март 2020 г

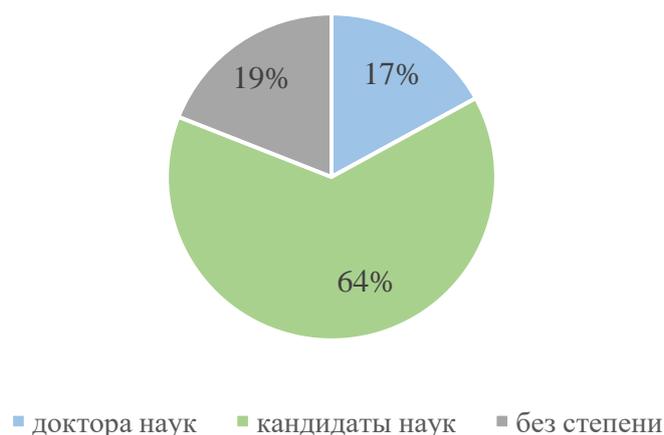


Рисунок 39 – Структура ППС СЗИУ РАНХиГС 2019/2020 г.

Среди ППС 17% имеют степень доктора наук, 64% – кандидата наук, 19% – ученой степени не имеют. Средний возраст докторов наук – 61,3 года, кандидатов – 50,9 лет.

Рассмотренное противоречие может быть потенциально опасным для динамического развития вуза.

Кадровая политика может быть признана успешной лишь в том случае, если научно-педагогический потенциал вуза соответствует кругу решаемых задач и способствует достижению стратегических целей.

В этой связи следует отметить, что институциональные изменения в сфере высшего образования создали для всех вузов, в том числе и для СЗИУ, новые ситуации, требующие разработки проактивных стратегий деятельности и развития.

Среди таких изменений следует отметить следующие:

1. Коммерциализация деятельности вузов и потребность перехода к экономике знаний. Избыточная коммерциализация в рамках стратегий предпринимательского вуза препятствует сохранению и тиражированию традиционных для вузов ценностей. Под угрозу попадают этические нормы, когнитивные горизонты, мировоззренческие позиции и микроструктура мотиваций преподавателей;
2. Ориентация на достижение цели повышения экономической эффективности и сокращение издержек приводит к существенному увеличению нагрузки на одного преподавателя и повышению формальных требований к его деятельности в связи с достижением вузом целевых показателей. Новые требования принимаются без широкого обсуждения в научном и образовательном сообществе. Новые требования лишь сообщают преподавателям, что они должны или не должны делать. Примером новых требования является система

рейтингования. Критерии эффективности труда ППС нечеткие, непрозрачные и запутанные.

3. Новые требования и следующие за ними нормы и правила обладают высоким стимулирующим воздействием, отнюдь не всегда порождающим модель поведения, коррелирующую с целями организации. Часто такая модель генерирует имитационные практики в деятельности преподавателей, что не приводит к удовлетворительным результатам. Например, стимулирование публикационной активности преподавателей приводит к возрастанию числа публикаций в сборниках конференций, «мусорных» журналах, но не сказывается на повышении качества публикаций;
4. Институциональные изменения приводят и к организационным последствиям. Например, больше не практикуются длительные трудовые контракты, часто они заключаются сроком на один год. Результат таких организационных изменений – превращение преподавателей в прекариат – класс социально неустроенных людей, не имеющих гарантированной занятости с формированием соответствующего мировоззрения и отношения к работодателю. Это приводит к вымыванию молодых, перспективных преподавателей и постарению кадрового состава.

Указанные изменения следует рассматривать как вызовы внешней среды по отношению к учебной организации высшего образования.

При сохранении общих тенденций в развитии сферы высшего образования усилия кадровой политики СЗИУ должны быть направлены на решение следующих задач:

- обеспечение гарантированной полной занятости;
- создание условий для привлечения и закрепления молодых специалистов в возрасте до 35 лет и обеспечение их профессионального роста;
- обеспечение возможности для творческой работы среднего поколения;
- создание необходимых условий для продления творческой активности старшего поколения.

Следует отметить, что вузы давно ориентированы на индивидуальный подход к студентам. В частности, Стратегия развития СЗИУ прямо указывает на то, что обучающимся предоставляется возможность формировать свою образовательную траекторию из набора предоставляемых модулей с целью реализации индивидуальных программ обучения и развития.

В то же время по отношению к преподавателям такая практика практически не применяется.

Обеспечение гарантированной занятости представляется возможным на основе дифференциального подхода. Для повышения эффективности кадрового состава индивидуализированные программы профессионального

развития преподавателей позволяет учитывать разнообразие мотивационных компонентов и выработать гибкую стратегию управления. Речь идет именно о развитии в широком смысле слова – развитие общих знаний, концептуального мышления, гибкости и готовности к изменениям.

Выгоды от кастомизации для преподавателей значительны: усиление вовлеченности и повышение производительности; установление более тесной связи с вузом; снижение текучести персонала и, как следствие, снижение издержек с ней связанных; привлечение и наем наиболее талантливых преподавателей; рост и разнообразие человеческого капитала вуза; готовность к инновационному поведению; рост эффективности программ развития посредством целевого инвестирования; гибкий ответ на внешние изменения и меняющиеся запросы преподавателей; создание сложно копируемых программ и инициатив. Через такие программы профессионального развития может формироваться автономия и самостоятельность в принятии решений.

Один из важнейших элементов процесса обновления и формирования новых образцов поведения преподавателей – организация командной работы и междисциплинарных взаимодействий. Формирование навыков командной работы – один из возможных вариантов инициирования развития у ППС предпринимательских инициатив. Командная работа в междисциплинарных группах отличается присутствием децентрализации власти, партнерства, комбинацией различных ролей в деятельности сотрудников, смешением конкурентных в сторону партнерских, коллективные усилия и коллективные результаты. Командная работа может содействовать повышению конкурентоспособности преподавателя и формированию его большей готовности к работе в новых условиях.

Проблема привлечения молодежи является одной из самых острых. Главным барьером является низкий уровень оплаты труда преподавателей, не обеспечивающий естественные потребности молодежи и стандарты потребления, а также отсутствие престижа научной деятельности в целом, отсутствие условий для занятий научным творчеством.

Творческая реализация среднего поколения связана со стратегическими целями и задачами вуза, его представители должны понимать в каком направлении движется вуз и иметь возможность выстраивать собственную стратегию развития. Накопив профессиональный опыт и сохраняя мотивацию к развитию, таким специалистам важно получить информацию, будут ли созданы организационные, ресурсные и финансовые условия для их движения в профессии и укрепления своей известности. Такие энергичные и развивающиеся специалисты чаще других получают предложения о сотрудничестве с другими вузами, лабораториями, экспертным сообществом. Для таких сотрудников важно ощущать свою сопричастность и участие в решении стратегических задач корпоративных стандартов, документов, инструкций. Для них были бы привлекательны долгосрочные трудовые договоры. Кроме того, для этой категории важна возможность совершенствования собственных навыков через курсы повышения

квалификации, участие в международных конференциях, конгрессах за счет работодателя.

Старшее поколение ППС ценит стабильность, стремится быть востребованным и ценит работу как таковую. Следует подчеркнуть, что для старшего поколения важны отсутствие угрозы немотивированного увольнения, позитивная атмосфера в отсутствие жесткой конкуренции, уважение со стороны руководства и высокая оценка заслуг и достижений, возможность передачи опыта. В этой группе самые компетентные сотрудники. Неслучайно, средний возраст в группе докторов наук составляет более 60 лет.

Таблица 33 – Мотивационные характеристики различных возрастных групп работников

Возраст	Содержание мотива	Общие мотиваторы
Молодежь	<i>Материальное вознаграждение, престиж собственной деятельности, престиж вуза</i>	<i>Материальное вознаграждение, уважение со стороны руководства, участие в конференциях, конгрессах, стажировках за счет работодателя</i>
Средний возраст	<i>Возможность самореализации, ощущение сопричастности и участие в решении стратегических задач корпоративных стандартов</i>	
Старший возраст	<i>отсутствие угрозы немотивированного увольнения, позитивная атмосфера в отсутствие жесткой конкуренции, уважение со стороны руководства и высокая оценка заслуг и достижений, возможность передачи опыта</i>	

Проведенное социологическое исследование, которое включало опрос преподавателей, экспертный опрос, фокус-групповую дискуссию, а также вторичный анализ данных объективного контроля за деятельностью преподавателей (система рейтингования), анализ статистических данных, размещенных в открытой печати, контент-анализ официальных документов вуза позволило разработать структурный план основных направлений совершенствования системы стимулирования и мотивации ППС. Его основные элементы представлены в таблице.

Таблица 34 – Структурный план основных направлений совершенствования системы стимулирования и мотивации ППС

№ п/п	Содержание направления
<i>Направление 1. Реализация дифференциального (персонализируемого) подхода к формированию траекторий развития ППС вуза</i>	
1.1	Внедрение различных типов трудовых контрактов с ППС
1.2	Установление статусов, устанавливаемых вузом (ординарный профессор, ведущий доцент и т.п.)
1.3	Повышение степени доверия и свободы в повседневной рабочей жизни преподавателя
1.4	Организация тренингов, нацеленных на повышение гибкости работников, подготовку к изменениям, содействие в преодолении стрессовых ситуаций
1.5	Совершенствование системы повышения квалификации, ориентированной на потребности преподавателей
1.6	Расширение возможностей для преподавателей работы в различных лабораториях и центрах института
1.7	Расширение возможностей организации стажировок для преподавателей в ведущих вузах России и за рубежом
1.8	Организация командной работы и междисциплинарных взаимодействий
1.9	Обеспечить существование дискуссионной площадки для неформального обсуждения проблем преподавания, научной и организационной работы с участием первых лиц института: «С директором за чашкой чая», «Клуб лекторов» и т.д.
1.10	Внедрение практики тревел грантов для участия в международных конференциях, в том числе за рубежом
1.11	Привлечение к работе в институте иностранных преподавателей
<i>Направление 2. Создание условий для привлечения и закрепления молодых специалистов в возрасте до 35 лет и обеспечение их профессионального роста</i>	
2.1	Создать условия для привлечения лучших выпускников магистратуры и аспирантуры к преподавательскому труду
2.2	Осуществление организационной поддержки и поощрения инициатив и активности молодых преподавателей
2.3	Учредить стартовые гранты для молодых преподавателей, перешедших на работу в СЗИУ
2.4	Создать кадровый резерв из молодых преподавателей на замещение руководящих должностей
<i>Направление 3. Создание комфортных условий для осуществления трудовых функций преподавателями</i>	

3.1	Совершенствование условий труда (совершенствование технической базы, парка компьютеров, проекторов, другой техники, закупка необходимого ПО)
3.2	Введение процедуры оценки сервисных служб института со стороны преподавателей, например, с помощью online анкетирования; учета этой оценки при определении материального вознаграждения сотрудникам сервисных служб
3.3	Организация комнат отдыха для преподавателей во всех учебных корпусах СЗИУ
3.4	Совершенствование графика работы, распределения нагрузки в течение года
3.5	Включение в систему стимулирования оплату занятий спортом, туризмом и т.п.
3.6	Создание благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе посредством привлечения к этой работе профессионального психолога
3.7	Организация консультирования преподавателей по использованию необходимого ПО
<i>Направление 4. Создание необходимых условий для продления творческой активности старшего поколения</i>	
4.1	Привлечение опытных преподавателей к наставничеству и передаче экспертного опыта, проведению мастер-классов в рамках работы кафедр и факультетов
4.2	Привлечение наиболее компетентных преподавателей к разработке внутривузовских стандартов, инструкций и документов
4.3	Привлечение компетентных преподавателей к участию в проектах молодых преподавателей, оценке конкурсных работ

Реализация стратегических целей и выход на новый уровень качественных и количественных показателей института возможен за счет перехода в управлении персоналом от технократической модели к гуманитарной.

В гуманитарной модели преподаватель должен рассматриваться с точки зрения человеческого капитала организации с сохранением главной цели – роста корпоративной выгоды.

Необходимо осознать, что повышение заинтересованности в результатах труда и эффективности труда преподавателей - один из важнейших вопросов стратегического развития вуза, а система управления персоналом призвана и способна решать задачу мотивирования, одновременно удовлетворяя фундаментальные потребности человека в творческом развитии и приобретении нового опыта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Социологическое исследование, проведенное с целью формирования предложений по совершенствованию системы стимулирования и мотивации профессорско-преподавательского состава в Северо-Западном институте управления – филиале РАНХиГС на основе специфики мотивации профессорско-преподавательского состава к трудовой деятельности и оценки эффективности действующей системы стимулирования, осуществлено Центром социологических исследований СЗИУ РАНХиГС с 12 февраля по 12 мая 2020 г.

Выводы и заключения сделаны на основе качественного и количественного анализа данных, полученных в ходе проведения *on line* анкетирования преподавателей вуза, имеющих трудовой договор по основному месту работы в СЗИУ, фокус-группы с педагогами и экспертных интервью.

В ходе исследования была выявлена специфика мотивации преподавательского труда в высших учебных заведениях, определена иерархия мотивов, выявлена степень удовлетворенности преподавателей деятельностью в СЗИУ;

Для большинства преподавателей в отношении к работе преобладают «постматериалистические ценности».

Три четверти педагогов, принявших участие в исследовании, рассматривают свою работу прежде всего как возможность для самореализации. Большинство преподавателей считают себя профессионалами, они в целом уверены в своих силах и конкурентоспособности на рынке труда. Рабочий процесс рассматривают как творческий и не приемлющий рутину.

Наиболее приемлемыми для себя отношениями с работодателем преподаватели считают отношения по принципу «социального контракта» — негласного договора по соблюдению не только взаимных правовых норм, но и морально-этических.

Большинство преподавателей удовлетворены работой в СЗИУ – 71,1%, неудовлетворенных в разы меньше – 15,9%.

Наибольшее удовлетворение вызывает престиж института, его имидж – 3,58 балла по пятибалльной шкале. Морально-психологический климат оценен преподавателями в 3,55 балла.

Антирейтинг возглавляет «социальная защищенность и уровень социальной помощи» с оценкой 2,29 балла из 5 возможных. Затем следует уровень заработной платы с оценкой 2,44 балла.

Преподавательский коллектив не является однородным. Более глубокий анализ продемонстрировал наличие четырех групп, отличающихся по их уровню мотивации, степени удовлетворенности работой и лояльности по отношению к институту.

Наиболее мотивированной, лояльной и удовлетворенной группой, составляющей 20% от числа преподавателей, является группа преподавателей старших возрастов. Среди них больше заведующих кафедрами и доцентов, чем в целом по выборке и практически нет совместителей.

Наименее мотивирована группа преподавателей, также составляющая 20%, в возрасте от 36 до 45 лет. Эта группа проявляет крайне низкую лояльность, и не удовлетворена практически всеми аспектами работы. Примечательно то, что среди этой группы также нет совместителей, но не потому, что у них нет желания совмещать, а из-за того, что нет возможности. Группу образуют разно полюсные представители преподавательской иерархии, как ассистенты, так и заведующие кафедрами. Для представителей этой группы характернее, чем для выборки в целом, работать на 1,25 ставки.

Третья группа – еще 20%. В ней больше, чем в целом по выборке, старших преподавателей и профессоров, а также больше возрастных преподавателей. Как и в первой группе, в ней больше материально обеспеченных респондентов, чем в целом по выборке. Можно предположить, что представители групп 1 и 3 имеют существенный пассивный дополнительный доход, что позволяет им заниматься преподавательской и научно-исследовательской деятельностью с большей самоотдачей, а также быть более лояльными к организации, нежели представители других групп.

Наиболее многочисленной группой (40%) является группа, главная характеристика которой — недостаточная включенность и вовлеченность в жизнь института и даже некоторое равнодушие ко всему происходящему. К СЗИУ они относятся как к одной из возможностей заработать. Вместе с тем их лояльность выше, чем у группы 2.

В то же время анализ ответов экспертов показал, что в вузе реализована технократическая стратегия управления персоналом. Преподаватель рассматривается как некая функция и ресурс организации, что с учетом достижений менеджмента как науки может рассматриваться как анахронизм.

Наиболее актуализированной и болезненной темой для ППС СЗИУ является существующая в вузе система оценки эффективности их труда и в частности, система рейтингования.

Эксперты определяют уровень трудовой активности и эффективности преподавателей как средний или ниже среднего.

Основная же претензия со стороны ППС состоит в том, что система рейтингования несовершенна и не учитывает весь спектр качественных характеристик их работы.

Оценивая материальную мотивацию, преподаватели говорят о необходимости совершенствования существующей системы с учетом степени нагрузки работника, а также подчеркивают требование к ее прозрачности и обоснованности. Большую тревогу у преподавателей вызывает непредсказуемость выплаты премий и надбавок, из-за чего информанты не могут планировать свой семейный бюджет.

Оценка результативности системы рейтингования со стороны преподавателей низка. Только каждый пятый (21%) преподаватель, принявший участие в опросе, полагает, что система в значительной степени стимулирует к активной трудовой деятельности, еще 37% указали, что стимулирует в незначительной степени. Одна треть (33,3%) преподавателей считает, что система рейтингования никак их не стимулирует их деятельность.

Оценка системы рейтингования в целом, выраженная в ответе на вопрос о ее справедливости, еще более низка. Только каждый пятый преподаватель считает ее в большей или меньшей мере справедливой, противоположной точки зрения придерживается три четверти (70,3%).

Эксперты в целом присоединяются к оценке системы рейтингования, данной преподавателями. Однако высоко оценивают ее на уровне идеи. На уровне реализации эксперты считают, что система рейтингования не прозрачна и во многом непонятна преподавателям. Шкала рейтингования сгенерирована на основе количественных показателей успешности, что стимулирует активность преподавателей в областях не соответствующих стратегии вуза для достижения качественных изменений.

Нематериальная составляющая системы стимулирования в СЗИУ развита слабо. Знают о ней только 6,5%, что-то слышали 22,5%, в то время как ничего не знает об этой системе 71% преподавателей, участвовавших в исследовании. При этом 48,6% считают, что нематериальные стимулы могут эффективно воздействовать на трудовую профессиональную активность ППС, 27,6% - не разделяют такой позиции, а у четверти не сложилось однозначного мнения по этому вопросу.

Рассматривая возможности нематериальной мотивации, участники групповой дискуссии индифферентно относятся к таким ее проявлениям как доски почета, дипломы и грамоты. Для преподавателей особую значимость имеет профессиональная самореализация, поэтому они подчеркивают важность участия в совместных научных проектах с коллегами из других вузов, посещения конференций, прохождения стажировок и оказания организационной поддержки при публикации монографий.

На основе анализа информации, полученной в результате реализации всех заявленных методов исследования, были разработаны предложения по совершенствованию системы стимулирования и мотивации ППС в СЗИУ, представленные в разделе 4 настоящего отчета.

Таким образом, задачи решены, а цель, поставленная в исследовании, достигнута.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Программа исследования

Описание проблемной ситуации

В современных социально-экономических условиях определяющим фактором конкурентоспособности любой организации становятся человеческие ресурсы, их социально-личностные характеристики и профессиональная компетентность. Акцент на человеческих ресурсах является мощным стимулом для развития отраслей, связанных с наукой, профессиональным образованием.

Необходимость исследования внутренних и внешних финансовых и нефинансовых инструментов мотивации профессиональной деятельности педагогов Северо-Западного института управления (далее СЗИУ) РАНХиГС определяется возрастающей социальной ролью преподавателей вуза в развитии института. Однако в настоящее время преподаватели оказались в сложном положении, что вызвано общим снижением социального и общественного признания ценности профессии, не самой высокой оплатой преподавательского труда на фоне увеличивающейся нагрузки. Названные процессы повлекли за собой вымывание молодых кадров и общее постарение профессорско-преподавательского состава, а также формирование у преподавателей чувства неудовлетворенности и апатии. В качестве особой проблемы следует указать на кризис мотивации и профессиональной идентичности на фоне значительного усложнения труда преподавателя современной высшей школы. В этих условиях на первый план выходят задачи разработки и проведения новой, эффективной управленческой политики, направленной на привлечение, удержание и мотивацию высококвалифицированных научно-педагогических кадров.

В связи с вышеперечисленным **основной проблемой исследования** следует рассматривать поиск эффективных механизмов мотивации профессорско-преподавательского состава института для совершенствования управленческой политики и создания условий для наиболее полного раскрытия научного и профессионального потенциала преподавателей СЗИУ в ближайшей перспективе.

Проблема исследования определяет цель и задачи исследования.

Целью исследования является формирование предложений по совершенствованию системы стимулирования и мотивации профессорско-преподавательского состава в Северо-Западном институте управления – филиале РАНХиГС на основе выявления специфики мотивации профессорско-преподавательского состава к трудовой деятельности и оценки эффективности действующей системы стимулирования.

Задачи исследования:

- выявить специфику мотивации преподавательского труда в высших учебных заведениях, в том числе определение иерархии мотивов

трудовой деятельности преподавателей и оценку ранговой значимости конкретных форм и инструментов мотивации;

- дать оценку степени удовлетворенности преподавательской деятельностью в СЗИУ;
- выявить оценку существующей в СЗИУ системы стимулирования и мотивации труда ППС, в том числе финансовой и нефинансовой составляющих;
- изучить отношение ППС к системе рейтингования;
- оценить эффективность системы рейтингования ППС;
- выявить направления совершенствования системы стимулирования и мотивации ППС в СЗИУ РАНХиГС.

Объект исследования – мотивация научно-педагогического труда как высоко интеллектуального вида деятельности преподавателей высшей школы.

Предмет исследования – эффективность имеющихся мер мотивации ППС в СЗИУ и разработка предложений по совершенствованию действующей системы стимулирования и мотивации.

Гипотеза исследования:

Основная часть преподавателей демонстрирует положительное отношение к преподавательскому труду, взаимодействиям в трудовом коллективе, возможностью общаться в высокоинтеллектуальной среде, вместе с тем преподаватели не удовлетворены сложившейся системой оплаты труда и не чувствуют социальной защищенности в виду однолетних трудовых контрактов с работодателем, как следствие возникает вопрос о работе по совместительству для удовлетворения материальных потребностей, что влечет за собой уменьшение времени на научную работу и публикационную активность. В целом работа в таком режиме приводит к снижению ее эффективности, эмоциональному выгоранию, нарастанию апатии и неспособности решать поставленные задачи.

Интерпретация понятий

Профессорско-преподавательский состав – согласно Единому квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и служащих³ к должностям ППС относятся ассистенты, старшие преподаватели, доценты, профессора, заведующие кафедрами и деканы факультетов. Численность преподавателей определяется количеством групп, часов, отводимых на изучение учебной дисциплины.

Правовой формой реализации права на труд преподавателей является трудовой договор, то есть соглашение между преподавателем и институтом, по которому работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию по соответствующей преподавательской должности в соответствии с должностной инструкцией, соблюдая

³ Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих – <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=97378&fld=134&dst=100037.0&rnd=0.26387577150056085#029886038919442326> – Дата обращения 09.02.2020

действующие в институте правила внутреннего трудового распорядка. Институт, в свою очередь, обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату (ст. 56 ТК).

Прием на профессорско-преподавательские должности проводится по результатам конкурсного отбора в соответствии с Положением о порядке замещения должностей педагогических работников, относящихся к профессорско-преподавательскому составу.

Работа преподавателя предусматривает несколько видов работ: учебно-воспитательную, учебно-методическую и научную, постоянную работу над совершенствованием своих знаний, навыков и умений.

Мотивация – побуждение к действию, это способность человека удовлетворять свои потребности посредством какой-либо деятельности, динамический психофизиологический процесс, который управляет поведением человека и определяет его организованность, направленность, устойчивость и активность.

В настоящее время это понятие разными учёными понимается по-разному. Кто-то придерживается мнения, что мотивацией является совокупность процессов, отвечающих за побуждение и деятельность. Другие определяют мотивацию как совокупность мотивов. В рамках нашего исследования мотивацию мы понимаем как совокупность мотивов.

Мотив – это идеальный или материальный предмет, который выступает смыслом деятельности.

Мотивация может быть внешней, внутренней, положительной и отрицательной.

Методы мотивации

Экономические методы подразумевают материальную мотивацию, т.е. выполнение работниками своих обязанностей и достижение определённых результатов за предоставление материальных благ.

Организационно-административные методы основаны на власти, подчинении регламенту, законам, уставу, субординации и т.п. Также они могут опираться на возможность принуждения.

Социально-психологические методы применяются для повышения социальной активности работников. Здесь осуществляется воздействие на сознание людей, их эстетические, религиозные, социальные и другие интересы, а также происходит социальное стимулирование трудовой деятельности.

Эффективность труда преподавателя – соотношение полученных результатов по видам деятельности (образовательная, научная, организационно-методическая, общественная работа и профессиональное

признание) к произведенным для этого затратам труда педагогических работников при необходимом качестве образовательных услуг.

Операционализация

Показатели	Индикаторы
Специфика мотивации преподавательского труда	<p>Что Вы больше всего цените в своей работе? По вашему мнению, работа, это прежде всего:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основа смысла жизни, иногда требующая жертв 2. Вынужденная необходимость 3. Интерес, рождающийся в процессе ее выполнения 4. Долг любого человека перед обществом <p>Как Вы предпочитаете работать?</p>
Степень удовлетворенности преподавательской деятельностью в СЗИУ	<p>На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией?</p> <p>Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале, насколько Вы удовлетворены следующими аспектами работы в институте («1» совсем не удовлетворен – «5» полностью удовлетворен)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Деятельностью администрации института 2. Морально-психологическим климатом в коллективе, в котором работаете 3. Возможностью повышения квалификации и карьерного роста 4. Уровнем оплаты труда 5. Социальной защищенностью и уровнем социальной помощи 6. Наличием доступной информации, необходимой для работы 7. Уважением к преподавательскому труду, признанием успехов 8. Условиями трудовой деятельности (наличием оборудованных рабочих мест, материально-техническим обеспечением, организацией и охраной труда) 9. Уровнем социального обеспечения (организацией отдыха, корпоративных мероприятий, питания, медицинского обслуживания) 10. Престижем института, его имиджем
Оценка существующей в СЗИУ системы стимулирования и мотивации труда ППС, в том числе финансовой и нефинансовой составляющих;	Расскажите о системе стимулирования и мотивации ППС с точки зрения ее ключевых элементов и способности

	оказывать стимулирующее влияние на ППС. Каковы сильные и слабые стороны системы стимулирования ППС вуза? Как Вы считаете, в целом система мотивации и стимулирования ППС, действующая в СЗИУ, более совершенна, менее совершенна или такая же как в других вузах города?
Отношение ППС к системе рейтингования	Оцените, пожалуйста, систему рейтингования преподавателей с точки зрения стимулирующего воздействия на ППС? В чем сильные и слабые стороны системы рейтингования? В какой мере система рейтингования стимулирует Вашу профессиональную трудовую активность в институте?
Направления совершенствования системы стимулирования и мотивации ППС в СЗИУ	Если говорить о возможных путях повышения результативности и эффективности деятельности ППС, что на Ваш взгляд, может этому способствовать в условиях нашего вуза? Какие бы Вы взяли критерии оценки эффективности работы ППС вашего уровня и квалификации?

Системный анализ объекта исследования

Объектом исследования является мотивация научно-педагогического труда как высоко интеллектуального вида деятельности преподавателей высшей школы. Теоретическим основанием анализа мотивации ППС в рамках исследования служит двухфакторная теория Ф. Герцберга. Согласно указанной теории удовлетворённость от работы зависит от её внутренних и содержательных характеристик, а неудовлетворённость – от внешних характеристик работы и её контекста. Итогом является то, что все факторы, которые оказывают влияние на деятельность человека в производственных ситуациях, можно распределить на гигиенические и мотивирующие.

Гигиенические факторы, называемые также факторами здоровья, представляют собой факторы, которые связаны с окружающей средой, в которой происходит сама работа. Среди самых важных гигиенических факторов можно выделить следующие:

- политика администрации
- безопасность труда
- комфортные условия труда
- приемлемая освещённость, хорошее отопление и т.д.
- график работы
- оплата труда

- наличие оплачиваемых праздничных дней
- наличие больничного
- проведение мероприятий в области социального обеспечения, здравоохранения и других социальных программ
- отношения с коллегами и руководством
- уровень прямого контроля работы

Гигиенические факторы практически никогда не вызывают полного чувства удовлетворённости и не оказывают активизирующего воздействия на деятельность человека. Однако благодаря их наличию можно чувство неудовлетворённости предупредить; если же они будут отсутствовать, это может стать причиной появления чувства неудовлетворённости, недовольства и раздражения у сотрудников организации.

Наличие этой группы факторов приводит к появлению состояния, когда неудовлетворённости работой как таковой нет, но нет и удовлетворённости работой, т.к. положительно характеризующиеся гигиенические факторы являются чем-то само собой разумеющимся. Отрицательно характеризующиеся гигиенические факторы, в свою очередь, могут привести к полной неудовлетворённости работой.

Мотивирующие факторы, также называемые мотиваторами, непосредственно связаны с сущностью самой деятельности и её характером. Они способствуют повышению уровня удовлетворённости работой и рассматриваются в качестве самостоятельной группы потребностей, которую, обобщая, можно назвать потребностями в росте.

К основным мотиваторам можно отнести такие как:

- успех
- общественное признание
- интересное содержание деятельности
- наличие возможности расти профессионально
- степень ответственности
- служебное положение

Общественное признание даёт человеку ощущение самоуважения и собственного достоинства, что должно говорить руководителю о необходимости сообщения работнику отзывов о хорошо проделанной работе. Ещё одним существенным фактором является и сама деятельность работника. Нужно иметь в виду, что монотонная работа не приносит удовлетворения, а творческая и разнообразная по содержанию деятельность, напротив, стимулирует к росту, предупреждает опоздания, прогулы и т.п. Кроме того, для многих людей мотиватором служит карьерный рост и наличие дополнительной ответственности.

Стратегический план исследования

Исследование является аналитическим, направленным на поиск структурных и функциональных взаимосвязей.

Расчет выборочной совокупности

Генеральная совокупность – преподаватели СЗИУ РАНХиГС, работающие постоянно по основному месту работы – 348 чел.⁴ Мужчины - 46%, женщины 54%; возраст до 35 лет – 11,8%, 35-59 лет – 56,6%, старше 60 лет 31,6%.

Поскольку генеральная совокупность мала по объему, будем использована выборка по методу основного массива. Такая выборка представляет собой доступную для исследования часть генеральной совокупности при условии, что оставшаяся часть относительно не велика по объему и не отличается от обследуемой части по критериям, важным с точки зрения целей исследования. Если это условие выполняется, выборка считается репрезентативной.

Выборка составит не менее **200 респондентов** из числа преподавателей СЗИУ, что обеспечит при доверительном интервале 95%, статистическую ошибку $\pm 4,5\%$.

Выбор методов исследования:

On-line анкетирование преподавателей СЗИУ.

Фокус-группа с преподавателями СЗИУ.

Экспертный опрос не менее 5 экспертов из числа руководителей вуза, его структурных подразделений, преподавателей, имеющих научные публикации по теме исследования.

Социологический инструментарий

Анкета для ППС

Уважаемые коллеги!

По заказу Администрации нашего вуза Центр социологических исследований проводит опрос профессорско-преподавательского состава по вопросам трудовой мотивации сотрудников и их удовлетворенности условиями труда. Для принятия обоснованных и взвешенных решений необходимо узнать Ваше мнение. Просим Вас принять участие в исследовании.

Опрос проводится анонимно. Вся информация будет представлена только в обобщенном виде.

Заранее спасибо за Ваши искренние ответы!

1. Что Вы больше всего цените в своей работе? (Укажите не более 3-х вариантов ответа)

1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.

⁴ По данным управления кадров на 05.03.2020 г.

2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
3. Что я чувствую себя полезным и нужным.
4. Что мне за нее относительно неплохо платят.
5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.
6. Другое (*Укажите*) _____

2. По вашему мнению, работа, это прежде всего:

1. Основа смысла жизни, иногда требующая жертв
2. Вынужденная необходимость
3. Интерес, рождающийся в процессе ее выполнения
4. Долг любого человека перед обществом
5. Другое (*Укажите*) _____

3. Какое выражение из нижеперечисленных Вам подходит более всего? (Один вариант ответа)

1. Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
2. В своей работе я – полный хозяин.
3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
4. Я – ценный, незаменимый для организации работник.
5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют
- 6.. Другое (*Укажите*) _____

4. Как Вы предпочитаете работать? (Один вариант ответа)

1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.
6. Другое (*Укажите*) _____

5. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? (Один вариант ответа)

1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника
2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя
3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, чтобы извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

5. Другое (*Укажите*) _____

6. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? (Один вариант ответа)

1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.

2. Предпочитаю работать автономно, но также чувствую себя хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.

3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.

4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.

5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я - среди своих.

6. Другое (*Укажите*) _____

7. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? (Один вариант ответа)

1. Его зарплату, доходы, материальное положение.

2. Уровень его профессионализма, квалификации.

3. Насколько его уважают в организации.

4. Насколько он самостоятелен, независим.

5. Другое: _____

8. Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале, насколько Вы удовлетворены следующими аспектами работы в институте («1» совсем не удовлетворен – «5» полностью удовлетворен)

8.1. Деятельностью администрации института

8.2. Морально-психологическим климатом в коллективе, в котором работаете

8.3. Возможностью повышения квалификации и карьерного роста

8.4. Уровнем оплаты труда

8.5. Социальной защищенностью и уровнем социальной помощи

8.5. Наличием доступной информации, необходимой для работы

8.6. Уважением к преподавательскому труду, признанием успехов

8.7. Условиями трудовой деятельности (наличием оборудованных рабочих мест, материально-техническим обеспечением, организацией и охраной труда)

8.8. Уровнем социального обеспечения (организацией отдыха, корпоративных мероприятий, питания, медицинского обслуживания)

8.9. Престижем института, его имиджем

9. Испытываете ли Вы чувство удовлетворенности от того, что работаете в СЗИУ?

1. Определенно да

2. Скорее да, чем нет

3. Скорее нет, чем да

4. Совершенно нет
5. Трудно сказать

10. Как вы считаете, в полной мере Вы используете Ваши профессиональные возможности и другие навыки?

1. Да, в полной мере
2. Скорее да, чем нет
3. Скорее нет, чем да
4. Нет

11. Оцените, пожалуйста, с помощью представленной шкалы уровень Вашей трудовой активности в % (обведите соответствующую цифру).

Крайне низкий уровень трудовой активности и самоотдачи	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Высокий уровень трудовой активности и самоотдачи

12. Что мешает Вам работать эффективнее? (Укажите не более трех вариантов ответа)

1. Низкий уровень заработной платы
2. Высокий уровень учебной нагрузки
3. Недостаточный уровень собственной профессиональной квалификации
4. Недостаточно четкое определение задач со стороны руководства
5. Формальное отношение коллег к работе
6. Неэффективная организация учебного процесса
7. Эмоциональное выгорание
8. Другое (Укажите)

9. Трудно сказать

13. Помимо основной работы в институте, у Вас есть дополнительная работа? (Один вариант ответа)

1. Да, работаю преподавателем в другом вузе
2. Да, работа не связана с преподаванием
3. Нет, дополнительной работы не имею *К вопросу № 15*

14. Какова основная причина наличия у Вас дополнительной работы? (Один вариант ответа)

1. Низкая заработная плата на основном месте работы
2. Желание самореализации в другой деятельности
3. Желание поддерживать профессиональные коммуникации с коллегами

4. Другое

(Укажите) _____

15. Как бы Вы оценили интенсивность Вашего труда на основном месте работы? (Один вариант ответа)

1. Чрезмерная, работаю на износ
2. Вполне нормальная, посильная
3. Ниже моих возможностей, мог(-ла) бы делать больше
4. Трудно сказать

16. Обеспокоены ли Вы возможной потерей работы? (Один вариант ответа)

1. Сильно беспокоюсь
2. Немного беспокоюсь
3. Почти не беспокоюсь
4. Совсем не беспокоюсь
5. Трудно сказать

17. Если Вы неожиданно потеряете свою основную работу, как Вы думаете, Вам будет легко найти равноценную работу? (Один вариант ответа)

1. Смогу легко найти
2. Смогу найти с небольшими усилиями
3. Найду только с большим трудом
4. Практически невозможно найти
5. Трудно сказать

18. Профессиональная деятельность преподавателя состоит из четырех видов: образовательная, методическая, научная и внеучебная. Укажите, пожалуйста, какая доля Вашего рабочего времени приходится на каждый из видов деятельности. Ответ дайте в процентах.

1. Образовательная (проведение лекций, семинаров; применение авторских методик и т.д.) _____
2. Методическая (разработка учебных комплексов, программ) _____
3. Научная (подготовка монографий, статей, проведение научных исследований) _____
4. Внеучебная (организация работы со студентами) _____

19. Имеется ли у Вас возможность уделять каждому из видов деятельности столько времени, сколько Вы хотите?

1. Да, в полной мере
2. Скорее да, чем нет
3. Скорее нет, чем да

- 4.Нет
- 5.Трудно сказать

20.Какому виду деятельности Вы бы хотели уделять больше времени? (Укажите не более 2-х вариантов ответа)

- 1.Образовательной деятельности
- 2.Методической деятельности
- 3.Научной деятельности
- 4.Внеучебной деятельности
- 5.Трудно сказать
- 6.Никакому, я уделяю достаточно времени всем видам деятельности

21.Что побуждает Вас заниматься научно-исследовательской деятельностью?

- 1.Интерес к научно-исследовательской работе
- 2.Необходимость выполнения преподавателем научной деятельности
- 3.Включение научных публикаций в рейтинговые показатели
- 4.Научная работа учитывается при прохождении конкурсного отбора
- 5.Подтверждение своего статуса преподавателя
- 6.Другое (Укажите) _____
- 7.Трудно сказать

22.Можете ли Вы сказать, что преподаватель в институте является основным действующим лицом?

- 1.Да
- 2.Скорее да, чем нет
- 3.Скорее нет, чем да
- 4.Нет
- 5.Трудно сказать

23.Учитывая содержание и интенсивность Вашего труда, считаете ли Вы свою заработную плату справедливой?

- 1.Да
- 2.Скорее да, чем нет
- 3.Скорее нет, чем да
- 4.Нет
- 5.Трудно сказать

24.Учитывая содержание и интенсивность Вашего труда, какую заработную плату Вы считаете справедливой? (Укажите в тыс. рублей)_____

А теперь давайте поговорим о системе рейтингования, действующей в институте.

25. Вам достаточно информации об этой системе?

1. Да
2. Скорее да, чем нет
3. Скорее нет, чем да
4. Нет
5. Трудно сказать

26. Вам понятны ее цели, задачи, принципы?

1. Да, полностью понятны
2. Да, по большей части понятны
3. Нет, скорее не понятны
4. Нет, совершенно не понятны
5. Трудно сказать

27. В какой мере система рейтингования стимулирует Вашу профессиональную трудовую активность в институте?

1. В значительной мере стимулирует
2. Стимулирует в незначительной мере
3. Никак не стимулирует
4. Трудно сказать

28. Считаете ли Вы систему рейтингования справедливой?

1. Да
2. Скорее да, чем нет
3. Скорее нет, чем да
4. Нет
5. Трудно сказать

29. Информированы ли Вы о системе нематериального стимулирования, действующей в институте?

1. Да, хорошо информирован
2. Да, что-то слышал
3. Нет, практически ничего не знаю

30. Как Вы считаете, система нематериального стимулирования может эффективно воздействовать на трудовую профессиональную активность ППС?

1. Да
2. Скорее да, чем нет
3. Скорее нет, чем да
4. Нет
5. Трудно сказать

31. Как Вы считаете, в целом система мотивации и стимулирования ППС, действующая в СЗИУ, более совершенна, менее совершенна или такая же как в других вузах города?

1. Система стимулирования и мотивации ППС в СЗИУ более совершенна, чем в других вузах
2. Система стимулирования и мотивации ППС в СЗИУ принципиально не отличается от системы других вузов
3. Система стимулирования и мотивации ППС в СЗИУ менее совершенна, чем в других вузах
4. Трудно сказать

Если бы Вас попросили разработать систему мотивации и стимулирования ППС в институте

32. Какие бы Вы взяли критерии оценки эффективности работы ППС вашего уровня и квалификации (Укажите несколько)

233. За что бы Вы поощряли сотрудников и как:

А теперь расскажите немного о себе

34. Ваш пол

1. Мужчина 2. Женщина

35. Ваш

возраст

(Укажите) _____

36. В какой должности Вы работаете в институте в настоящее время?

(Один вариант ответа)

1. Ассистент
 2. Старший преподаватель
 3. Доцент
 4. Профессор
 5. Заведующий кафедрой
 6. Другое
- (Укажите)* _____

37.Каков Ваш научно-педагогический стаж? (Укажите число лет) _____

38.Как долго Вы работаете в институте? (Укажите число лет) _____

39.На какую часть ставки Вы работаете в институте в настоящее время? (Один вариант ответа)

1.На 0,25 ставки

2.На 0,5 ставки

3.На 1,0 ставки

4.На 1,25 ставки

5.На 1,5 ставки

6.Другое

(Укажите) _____

40.Как бы Вы оценили уровень доходов в Вашей семье?

1. Денег не хватает даже на продукты питания

2. На продукты питания денег хватает, но покупка одежды уже вызывает затруднения

3. Денег хватает на продукты и одежду, однако покупка вещей длительного пользования для нас является проблемой

4. Мы можем без труда приобретать вещи длительного пользования, но нам сложно приобретать дорогие вещи

5. Мы можем позволить себе приобретать такие дорогие вещи, как квартира, дача

41.Как Вы считаете, какое из приведённых ниже высказываний наибольшим образом соответствует сложившейся ситуации в Вашей жизни? (Один вариант ответа)

1. Все не так плохо и жить можно

2. Жить трудно, но можно терпеть

3. Терпеть наше бедственное положение уже невозможно

4. Трудно сказать

Благодарим за участие!

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Результаты статистической обработки данных

Таблица 1 – Распределение ответов на вопрос: «**Что Вы больше всего цените в своей работе?**», % от числа ответов

	%
Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею	42,0
Что я чувствую себя полезным и нужным	30,9
Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.	18,5
Что мне за нее относительно неплохо платят	5,8
Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна	2,9

Таблица 2 – Распределение ответов на вопрос: «**По вашему мнению, работа, это прежде всего:**», % от числа респондентов

	%
Интерес, рождающийся в процессе ее выполнения	51,4
Основа смысла жизни, иногда требующая жертв	18,1
Долг любого человека перед обществом	15,2
Вынужденная необходимость	8,0

Таблица 3 – Распределение ответов на вопрос: «**Какое выражение из нижеперечисленных Вам подходит более всего?**», % от числа респондентов

	%
У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе	59,4
Я всегда выполняю то, что от меня требуют	13,8
Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход	8,7
В своей работе я – полный хозяин	6,5
Я – ценный, незаменимый для организации работник	6,5

Таблица 4 – Распределение ответов на вопрос: «**Как Вы предпочитаете работать?**», % от числа респондентов

	%
Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте	41,3
Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу	28,3
Предпочитаю работать под полную личную ответственность	18,1
Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно	5,8
Готов(а) делать все, что нужно для организации	5,1

Таблица 5 – Распределение ответов на вопрос: «Испытываете ли Вы чувство удовлетворенности от того, что работаете в СЗИУ?», % от числа респондентов

	%
Определенно да	22,5
Скорее да, чем нет	48,6
Скорее нет, чем да	10,9
Совершенно нет	5,1
Трудно сказать	13,0

Таблица 6 – Распределение ответов на вопрос: «Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале, насколько Вы удовлетворены следующими аспектами работы в институте», % от числа респондентов

	Престижем института, его имиджем	Морально-психологическим климатом	Наличием доступной информации, необходимой для работы	Возможностью повышения квалификации и карьерного роста	Деятельностью администрации института	Условиями трудовой деятельности	Уважением к преподавательскому труду, признанием успехов	Уровнем социального обеспечения	Уровнем оплаты труда	Социальной защищенностью и уровнем социальной помощи
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1		2,9	5,8	10,1	6,5	20,3	18,8	24,6	26,8	29,7
2	15,9	13,8	13,8	15,2	12,3	23,9	26,8	22,5	26,1	31,2
3	31,2	26,1	27,5	19,6	34,8	26,1	26,1	28,3	23,2	19,6
4	31,2	38,4	37,0	37,0	31,9	21,7	17,4	18,8	20,3	13,8
5	21,0	18,1	15,2	17,4	12,3	7,2	9,4	4,3	2,2	3,6
Средняя оценка:	3,58	3,55	3,42	3,36	3,32	2,72	2,71	2,55	2,44	2,29

Таблица 7. – Влияние удовлетворенности отдельными аспектами работы на общую удовлетворенность.

	В	Знач.
Деятельностью администрации института	,366	,715
Морально-психологическим климатом	,906	,283
Возможностью повышения квалификации и карьерного роста	,391	,464
Уровнем оплаты труда	2,290	,020
Социальной защищенностью и уровнем социальной помощи	-,504	,591
Наличием доступной информации, необходимой для работы	,763	,257
Уважением к преподавательскому труду, признанием успехов	-2,752	,026
Условиями трудовой деятельности	,846	,353
Уровнем социального обеспечения	,462	,656
Престижем института, его имиджем	4,299	,001

Таблица 8 – Распределение ответов на вопрос: **«На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией?»**, % от числа респондентов

	%
Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.	35,5
Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, чтобы извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.	27,5
Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника	18,8
Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя	14,5

Таблица 9 – Распределение ответов на вопрос: **«Какое суждение о коллективной работе Вам ближе?»**, % от числа респондентов

	%
Предпочитаю работать автономно, но также чувствую себя хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми	46,4
Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться	20,3
Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам	15,9
Мне нравится работать в коллективе, так как там я - среди своих	14,5
Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает	2,2

Таблица 10 – Распределение ответов на вопрос: **«Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации?»**, % от числа респондентов

	%
Уровень его профессионализма, квалификации	83,3
Его зарплату, доходы, материальное положение	5,1
Насколько он самостоятелен, независим	4,3
Насколько его уважают в организации	3,6

Таблица 11 – Распределение ответов на вопрос: **«Как вы считаете, в полной мере Вы используете Ваши профессиональные возможности и другие навыки?»**, % от числа респондентов

	%
Да, в полной мере	13,8
Скорее да, чем нет	55,1
Скорее нет, чем да	28,3
Нет	2,9

Таблица 12 – Распределение ответов на вопрос: «Оцените, пожалуйста, с помощью представленной шкалы уровень Вашей трудовой активности в %», % от числа респондентов

	%
30	,7
40	,7
50	8,0
60	4,3
70	15,9
80	24,6
90	23,2
100	22,5

Таблица 13 – Распределение ответов на вопрос: «Что мешает Вам работать эффективнее?», % от числа ответов

	%
Низкий уровень заработной платы	26,1
Высокий уровень учебной нагрузки	25,7
Неэффективная организация учебного процесса	19,0
Недостаточно четкое определение задач со стороны руководства	10,1
Эмоциональное выгорание	8,6
Формальное отношение коллег к работе	7,1
Недостаточный уровень собственной профессиональной квалификации	3,4

Таблица 14 – Распределение ответов на вопрос: «Помимо основной работы в институте, у Вас есть дополнительная работа?», % от числа респондентов

	%
Да, работаю преподавателем в другом вузе	28,3
Дополнительной работы нет и не готов ее выполнять	27,5
Да, работа не связана с преподаванием	23,2
Дополнительной работы вне СЗИУ нет, но готов ее выполнять	19,6

Таблица 15 – Распределение ответов на вопрос: «Какова основная причина наличия у Вас дополнительной работы?», % от числа имеющих дополнительную работу

	%
Низкая заработная плата	30,4
Желание самореализации в другой деятельности	6,5
Желание поддерживать профессиональные коммуникации с коллегами	10,9

Таблица 16 – Распределение ответов на вопрос: «Как бы Вы оценили интенсивность Вашего труда на основном месте работы?», % от числа респондентов

	%
Вполне нормальная, посильная	55,1
Чрезмерная, работаю на износ	27,5
Трудно сказать	10,9
Ниже моих возможностей, мог(-ла) бы делать больше	6,5

Таблица 17 – Распределение ответов на вопрос: «**Обеспокоены ли Вы возможной потерей работы?**», % от числа респондентов

	%
Сильно беспокоюсь	10,1
Немного беспокоюсь	52,2
Почти не беспокоюсь	19,6
Совсем не беспокоюсь	8,0
Трудно сказать	10,1

Таблица 18 – Распределение ответов на вопрос: «**Если Вы неожиданно потеряете свою основную работу, как Вы думаете, Вам будет легко найти равноценную работу?**», % от числа респондентов

	%
Смогу легко найти	10,9
Смогу найти с небольшими усилиями	51,4
Найду только с большим трудом	13,0
Практически невозможно найти	5,1
Трудно сказать	18,8

Таблица 19 – Распределение ответов на вопрос: «**Профессиональная деятельность преподавателя состоит из четырех видов: образовательная, методическая, научная и внеучебная. Укажите, пожалуйста, какая доля Вашего рабочего времени приходится на каждый из видов деятельности. Ответ дайте в процентах.**», % от числа ответов

	Среднее значение
Образовательная	55,6
Методическая	24,0
Научная	21,3

Таблица 20 – Распределение ответов на вопрос: «**Имеется ли у Вас возможность уделять каждому из видов деятельности столько времени, сколько Вы хотите?**», % от числа респондентов

	%
Да, в полной мере	5,1
Скорее да, чем нет	33,3
Скорее нет, чем да	44,9
Нет	14,5
Трудно сказать	2,2

Таблица 21 – Распределение ответов на вопрос: «**Какому виду деятельности Вы бы хотели уделять больше времени?**», % от числа ответов

	%
Научной деятельности	52,0
Образовательной деятельности	15,5
Внеучебной деятельности	12,0
Методической деятельности	10,0
Никакому, я уделяю достаточно времени всем видам деятельности	6,5
Трудно сказать	4,0

Таблица 22 – Распределение ответов на вопрос: **«Что побуждает Вас заниматься научно-исследовательской деятельностью?»**, % от числа ответов

	%
Интерес к научно-исследовательской работе	38,7
Включение научных публикаций в рейтинговые показатели	20,3
Научная работа учитывается при прохождении конкурсного отбора	15,7
Подтверждение своего статуса преподавателя	14,2
Необходимость выполнения преподавателем научной деятельности	9,6
Трудно сказать	1,5

Таблица 23 – Распределение ответов на вопрос: **«Можете ли Вы сказать, что преподаватель в институте является основным действующим лицом?»**, % от числа респондентов

	%
Да	7,2
Скорее да, чем нет	26,8
Скорее нет, чем да	34,8
Нет	21,7
Трудно сказать	9,4

Таблица 24 – Распределение ответов на вопрос: **«Учитывая содержание и интенсивность Вашего труда, считаете ли Вы свою заработную плату справедливой?»**, % от числа респондентов

	%
Да	3,6
Скорее да, чем нет	17,4
Скорее нет, чем да	34,8
Нет	38,4
Трудно сказать	5,8

Таблица 25 – Распределение ответов на вопрос: **«Учитывая содержание и интенсивность Вашего труда, какую заработную плату Вы считаете справедливой? (Укажите в тыс. рублей)»**, % от числа респондентов

	%
До 40000	10,9
50000-60000	15,9
70000-80000	33,3
85000-100000	19,6
110000-150000	14,5
Более 150000	4,3
Среднее:	90 058

Таблица 26 – Распределение ответов на вопрос: «**А теперь давайте поговорим о системе рейтингования, действующей в институте. Вам достаточно информации об этой системе?**», % от числа респондентов

	%
Да	23,2
Скорее да, чем нет	34,1
Скорее нет, чем да	29,7
Нет	10,9
Трудно сказать	2,2

Таблица 27 – Распределение ответов на вопрос: «**Вам понятны ее цели, задачи, принципы?**», % от числа респондентов

	%
Да, полностью понятны	15,2
Да, по большей части понятны	44,2
Нет, скорее не понятны	25,4
Нет, совершенно не понятны	12,3
Трудно сказать	2,9

Таблица 28 – Распределение ответов на вопрос: «**В какой мере система рейтингования стимулирует Вашу профессиональную трудовую активность в институте?**», % от числа респондентов

	%
В значительной мере стимулирует	21,0
Стимулирует в незначительной мере	37,0
Никак не стимулирует	33,3
Трудно сказать	8,7

Таблица 29 – Распределение ответов на вопрос: «**Считаете ли Вы систему рейтингования справедливой?**», % от числа респондентов

	%
Да	5,1
Скорее да, чем нет	15,9
Скорее нет, чем да	37,0
Нет	33,3
Трудно сказать	8,7

Таблица 30 – Распределение ответов на вопрос: «**Информированы ли Вы о системе нематериального стимулирования, действующей в институте?**», % от числа респондентов

	%
Да, хорошо информирован	6,5
Да, что-то слышал	22,5
Нет, практически ничего не знаю	71,0

Таблица 31 – Распределение ответов на вопрос: «**Как Вы считаете, система нематериального стимулирования может эффективно воздействовать на трудовую профессиональную активность ППС?»**», % от числа респондентов

	%
Да	10,9
Скорее да, чем нет	37,7
Скорее нет, чем да	22,5
Нет	5,1
Трудно сказать	23,9

Таблица 32 – Распределение ответов на вопрос: «**Как Вы считаете, в целом система мотивации и стимулирования ППС, действующая в СЗИУ, более совершенна, менее совершенна или такая же как в других вузах города?»**», % от числа респондентов

	%
Система стимулирования и мотивации ППС в СЗИУ более совершенна, чем в других вузах	4,3
Система стимулирования и мотивации ППС в СЗИУ принципиально не отличается от системы других вузов	26,8
Система стимулирования и мотивации ППС в СЗИУ менее совершенна, чем в других вузах	32,6
Трудно сказать	36,2

Таблица 33 – Распределение ответов на вопрос: «**Как Вы считаете, какое из приведённых ниже высказываний наибольшим образом соответствует сложившейся ситуации в Вашей жизни?»**», % от числа респондентов

	%
Все не так плохо и жить можно	40,6
Жить трудно, но можно терпеть	34,1
Терпеть наше бедственное положение уже невозможно	5,8
Трудно сказать	18,1

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Динамика показателей рейтинга преподавателей 2017-2019 гг.

№ пп	Показатели РАНХиГС				2017	2018	2019
					год	год	год
	Подготовка студентов к получению профессиональных сертификатов международного уровня (IELTS, TOEFL, CAE, DEC, BAT, CFA, IFRM, GMAT и прочие), при наличии утвержденной деканом факультета/директором школы программы курса						
1.	Руководство:						
1.2.	ВКР по заказу работодателей (за 1, но не более 5)				9	18	98
1.3.	ВКР - победители внешних конкурсов (за 1, но не более 5)					6	3
1.4.	магистерскими диссертациями, выпускными работами МВА по заказу работодателей					4	14
1.5.	магистерскими диссертациями – победителями внешних конкурсов					2	1
1.6.	НИР студентов, подготовкой студенческих публикаций и проектов, утвержденных деканом факультета/директором школы				37	106	114
1.7.	НИР студентов, подготовкой студенческих публикаций и проектов на иностранных языках, утвержденных деканом факультета/директором школы					10	9
1.8.	практикой студентов при наличии приказа и отчета				93	16	30
1.9.	аспирантами, докторантами (за 1, но не более 3)						
.	<i>руководство</i>					70	37
.	<i>при опубликовании совместной научной статьи</i>					8	8
.	<i>при опубликовании совместной научной статьи в журнале, входящем в WoS и/или Scopus с обязательной аффилиацией РАНХиГС.</i>					1	0
2.	Учебно-методическая работа:						
2.1.	разработка рабочей программы дисциплин (за 1, но не более 5)				910	190	514
2.2.	разработка методических рекомендаций и пособий, утвержденных деканом факультета/директором школы (за 1, но не более 5)					102	163
2.3.	разработка фондов оценочных средств (за 1, но не более 5)					168	384
2.4.	разработка авторских on-line (видео) курсов со всеми необходимыми дополнительными материалами (задания, тексты, презентации, тесты), размещенных на площадках РАНХиГС или иных внешних платформах с обязательной аффилиацией РАНХиГС и ссылкой в профиле преподавателя или на сайте структурного подразделения: от 4 до 14 видеочасов -5; от 15 до 30 видеочасов -8; более 31 видеочаса - 10					1	8

2.5.	на английском языке				0	0
3.	Разработка и проведение мастер-классов, выставок, конференций, творческих конкурсов и прочих мероприятий для студентов и педагогических работников РАНХиГС (за 1, но не более 3)		28		187	151
4.	Организация и проведение стажировок, практик, семинаров и прочих мероприятий за рубежом для студентов РАНХиГС и иностранных студентов в РАНХиГС (за 1, но не более 3)		42		62	24
5.	Выступление с публичными лекциями при условии размещения информации на сайте Академии или подразделения (за 1 но не более 3)				12	29
6.	Выступление с докладом или постерной презентацией на конференциях, выставках, творческих конкурсах, тематических семинарах при наличии письменного отчета или сертификата участия (за 1, но не более 3) (заочное участие недопустимо):					
6.1.	регионального или общероссийского уровня				205	25
6.2.	международного уровня				205	317
7.	Публикация статей и издание монографий:					
7.1.	статья в журнале, входящем в WoS и/или Scopus с обязательной аффилиацией РАНХиГС и отражением выходных данных статьи в личном профиле преподавателя (без дублирования, в случае вхождения в обе базы данных)				16	88
7.2.	статья в журнале, входящем в ERIN+, с обязательной аффилиацией РАНХиГС и отражением выходных данных статьи в личном профиле преподавателя (без дублирования с пунктом 10)				29	28
7.3.	статья в журнале, входящем в список журналов ВАК, с обязательной аффилиацией РАНХиГС и отражением выходных данных статьи в личном профиле преподавателя (без дублирования с пунктами 10 и 11)				195	227
7.4.	статья в журнале, входящем в список журналов РИНЦ, с обязательной аффилиацией РАНХиГС и отражением выходных данных статьи в личном профиле преподавателя (без дублирования с пунктами 10-12)				614	758
7.5.	публикация, размещенная в репозиториях SSRN и REPEC, с обязательной аффилиацией РАНХиГС и отражением выходных данных статьи в личном профиле преподавателя				101	66
7.6.	Учебник, монография, имеющая номер ISBN и изданная тиражом не менее 500 экземпляров				58	82
.	на английском языке				19	22
7.7.	глава в учебнике, коллективной монографии, имеющей номер ISBN и изданной тиражом не менее 500 экземпляров				26	17
8.	Дополнительные показатели СЗИУ					
8.1.	прохождение стажировки за границей сроком не менее месяца (сертификат/иной документ, подтверждающий)				8	4
8.2.	разработка и утверждение образовательных программ/курсов на иностранном языке (утверждена на УС).				9	0
8.3.	Разработка и реализация курсов с применением ЭО и ДОТ со всеми необходимыми дополнительными материалами (задания, тексты, презентации, тесты) (не более 5 курсов)				218	246
			84			
8.4.	Участие в качестве экспертов в публикациях в СМИ				175	124
			54			

8.5.	Публикация в соавторстве с учеными из университетов списка топ-300 одного из трех рейтингов - THE, ARWU, QS*					8	21
8.6.	Совместные образовательные проекты с работодателями, утвержденные деканом					18	4
8.7.	Участие в качестве независимых экспертов в конкурсных и аттестационных комиссиях в ИОГВ СПб и ЛО					65	70
8.8.	Рецензирование рукописей в изданиях СЗИУ						66
8.9.	Подготовка заявок на гранты:						
.	<i>РФФИ</i>						36
.	<i>РНФ</i>						4
8.10.	Подача заявок на гранты зарубежных грантодателей						12
8.11.	Подача аналитических записок для РАНХиГС						20

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

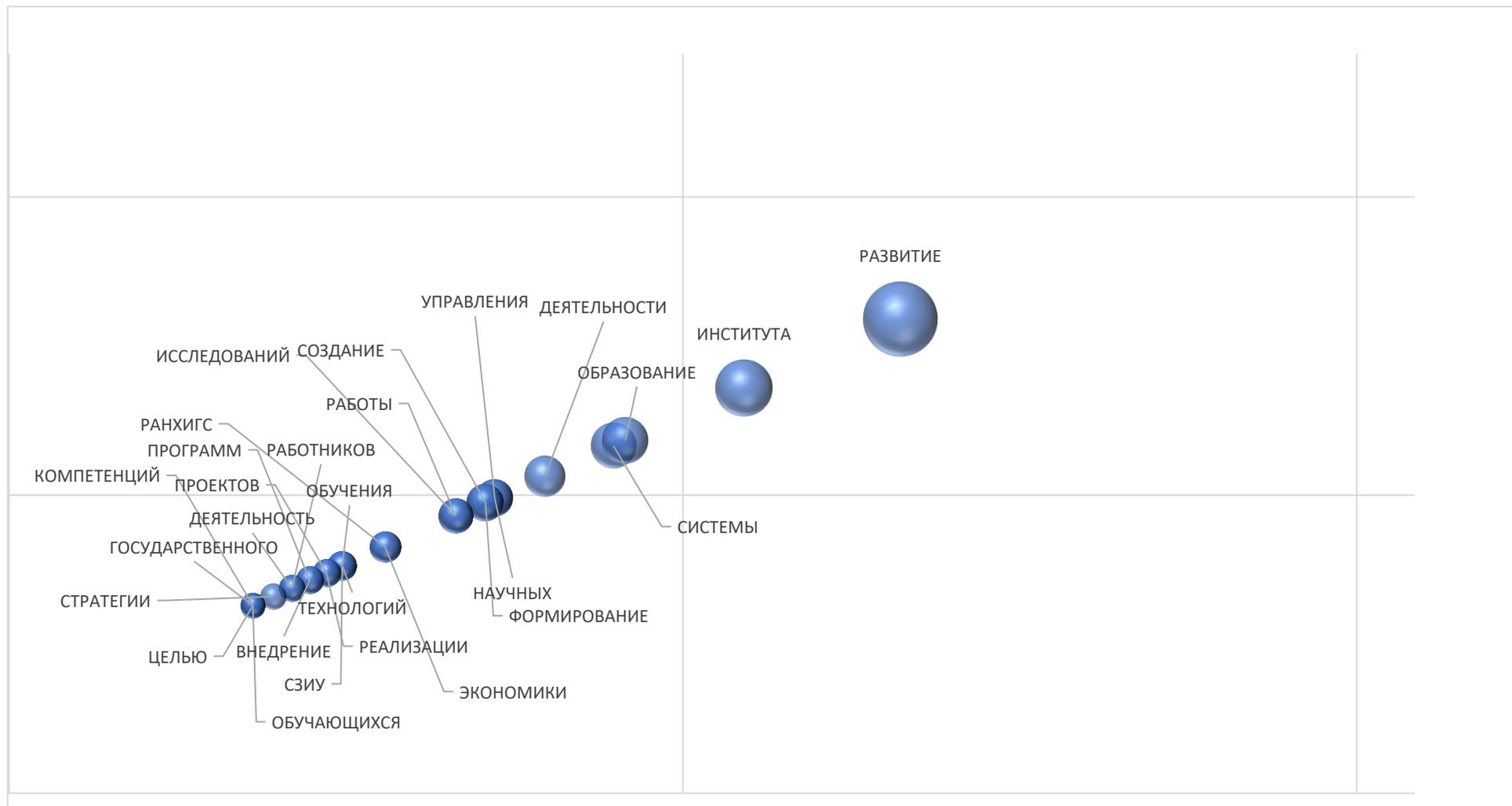


Рисунок 40 – Частотный анализ Стратегии развития СЗИУ РАНХиГС

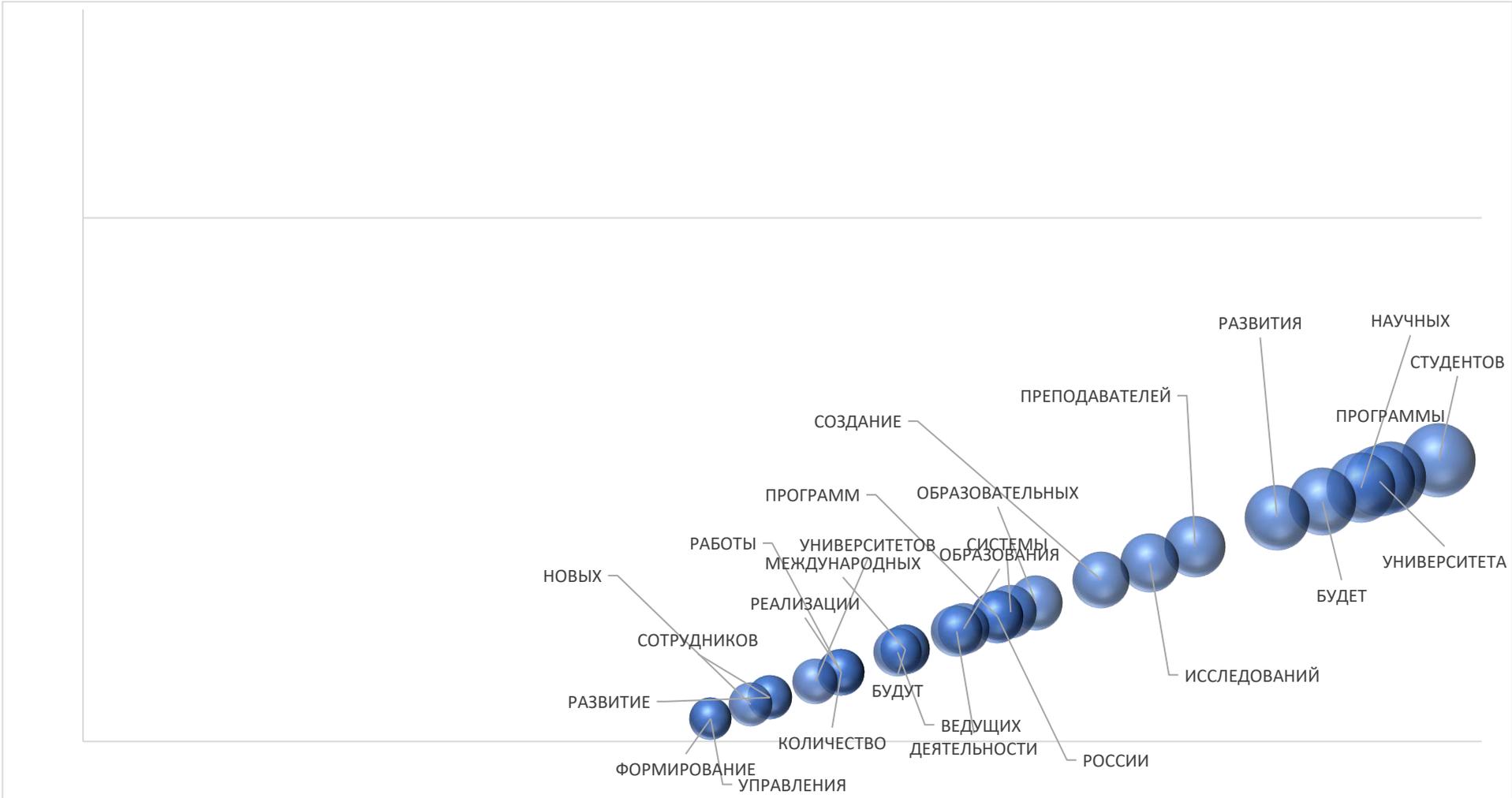


Рисунок 42 – Частотный анализ Стратегии развития НИУ ВШЭ

