



ОКНА РОСТА

№ 16 (111)

ноябрь 2015

111 – НЕКРУГЛЫЙ РУБЕЖ



К своему шестилетию (да, первый выпуск «Окон роста» вышел в декабре 2009 года) добрались до очередного рубежа: сегодня выходит 111-й номер.

Центральной его темой стали результаты опроса административных сотрудников, прошедшего в ноябре 2014 года. Почему мы обращаемся к этим результатам через год? Во-первых, потому, что у коллег, участвующих в опросе, будет возможность сопоставить свои прошлогодние ощущения и ответы с сегодняшними. Во-вторых, по вопросам и ответам на них (а обсуждаются главным образом основные беспокойства административных сотрудников) очень хорошо видно, с какой скоростью развивается Вышка. Как те неопределенности, которые становились источником беспокойства, обычно благополучно разрешаются и превращаются в понятную и устоявшуюся рутину. Конечно, приходят новые неопределенности и новые вопросы. Заметная часть опрошенных коллег поднимает вопросы, связанные с интернационализацией, увеличением числа иностранных преподавателей и студентов. То, что еще год назад было удивительным, сегодня, когда число иностранных студентов увеличилось в несколько раз и в коридорах многих корпусов Вышки, в столовой и аудиториях звучит английская, французская и немецкая речь, выглядит уже привычным и обыденным.

Так что будем с интересом ждать результатов опроса административных сотрудников, идущего сейчас (равно как и результатов Мониторинга студенческой и Мониторинга преподавательской жизни), и думать о новых задачах и вызовах.

Мария Юдкевич,
проректор НИУ ВШЭ ■

ЗНАНИЯ: ОТ ЭКСПОНАТОВ К ИНСТРУМЕНТАМ

25 ноября в Высшей школе экономики пройдет встреча с Ольгой Витальевной Буториной, доктором экономических наук, профессором, заместителем директора Института Европы РАН.

Встреча посвящена обсуждению особенностей преподавания в условиях широкого доступа современных студентов к информации.

Как сделать так, чтобы содержание учебного курса было ориентировано не столько на наращивание объема знаний, сколько на развитие способностей, напрямую связанных с профессиональной состоятельностью студентов?

Ключ к успешному курсу – в наличии возможности самостоятельно найти нужную информацию, осмыслить явление и решить поставленную задачу. Это позволяет студентам почувствовать интерес к предмету и удовлетворение собой, ведет к плодотворным отношениям с преподавателем.

Задача преподавателя – превратить знания из коллекции, которую студент часто считает ненужной, в живую систему познания мира, профессионального и личного роста. На встрече будут представлены некоторые методы ее решения: локализация объекта изучения, усвоение пропорций и их динамики, обеспечение полной «проходимости» логических цепочек, точность категорий и множеств, проверка знаний на их функциональность, сортировка знаний по степени важности.

Желающим принять участие во встрече необходимо зарегистрироваться: <http://bit.ly/1ODztnl>.

Место проведения: ул. Мясницкая, д. 9/11, ауд. 432.

Время: 25 ноября 2015 года с 18:00 до 19:30. ■

ОБЗОР КЛЮЧЕВЫХ БЕСПОКОЙСТВ АДМИНИСТРАТИВНЫХ СОТРУДНИКОВ

В преддверии проведения традиционного опроса административных сотрудников, начало которого запланировано на середину ноября 2015 года, «Окна роста» обратились к результатам опроса этой категории работников, который проводился в ноябре 2014 года.



Опрос административного персонала, проведенный Центром внутреннего мониторинга, затрагивает такие области, как удовлетворенность административных сотрудников своей работой в Вышке; отношение к введению системы KPI; оценка структурных изменений, произошедших в университете, а также анализ возникающих сложностей во взаимодействии административных сотрудников с научно-педагогическими работниками. Поскольку опрос показал неоднозначность оценки проводимых в университете изменений, часть результатов опроса для «Окон роста» прокомментировали руководители направлений.

В мониторинге 2014 года участвовала рекордная доля административных сотрудников – 37%. В традиционную анкету были добавлены новые блоки вопросов, касающиеся проблемы переработок и загруженности административных сотрудников, системы KPI, структурных изменений в университете (создание мегафакультетов, упразднение и/или преобразование кафедр, переход к управлению образовательным процессом по образовательным программам и перевод учебно-вспомогательного персонала кафедр в департаменты), сложностей в работе административных сотрудников с клиентами (преподавателями, научными сотрудниками и студентами).

Удовлетворенность работой

Большинство административных сотрудников удовлетворены условиями своей работы. Так, выше всего сотрудники оценивают такие параметры, как расположение корпусов (91% респондентов удовлетворены этим параметром), наличие оргтехники и снабжение расходными материалами (92% и 77%), размер и состояние рабочего места (83%), качество оргтехники (81%), организация питания (58%). Помимо состояния материально-технической базы университета, большинство сотрудников удовлетворены также возможностями для профессионального развития (69%), размером заработной платы (54%) и возможностями для должностного продвижения (53%). Хуже всего сотрудники оценивают параметры, связанные с заработной платой: 58% не удовлетворены ее ростом за время своей работы и 52% не удовлетворены соотношением заработной платы и объема выполняемой работы. Стоит отметить, что в 2014 году значительно улучшился показатель оценки уровня заработной платы в НИУ ВШЭ по сравнению с 2013 годом: с 42 до 34% сократилась доля сотрудников, считающих, что уровень заработной платы в университете ниже, чем на рынке труда.

Загруженность сотрудников

Результаты опроса показывают, что среди административных сотрудников распространены переработки: 64% респондентов задерживаются на рабочем месте хотя бы раз в неделю, а почти четверть (24%) с такой же частотой берут работу на дом. Руководители (сотрудники, имеющие хотя бы одного подчиненного) и молодые сотрудники младше 40 лет гораздо чаще своих коллег берут работу на дом, а руководители еще и чаще задерживаются на рабочем месте (79%). Индикатором высокой загруженности руководителей является тот показатель, что среди них более половины (54%) не готовы к увеличению объема работ при условии роста заработной платы, тогда как среди сотрудников, не имеющих подчиненных, большинство (73%) готовы работать больше при условии роста дохода.

Отношение к системе KPI

К возможности введения системы KPI административные сотрудники относятся настороженно. Респондентам предлагалось оценить по 5-балльной шкале согласие с двумя утверждениями: «Работа административных сотрудников должна оцениваться с помощью зафиксированных формальных показателей (KPI)» и «Зарплата административных сотрудников должна зависеть от оценки их работы клиентами и контрагентами». 41% респондентов выразили согласие с первым утверждением (оценки 4 или 5), со вторым утверждением согласились 35% респондентов. В целом большинство сотрудников не против системы, при которой работа оценивается с помощью зафиксированных формальных показателей (лишь 21% респондентов оценили такую систему на 1 или 2), тогда как к зависимости заработной платы от оценки работы коллегами и клиентами (студентами, преподавателями, научными сотрудниками) не готова почти треть респондентов (31% респондентов оценили согласие с утверждением на 1 или 2).

Оценка структурных изменений в университете

В анкету были добавлены вопросы, касающиеся наиболее важных структурных изменений, произошедших в университете за последнее время. Респонденты оценивали степень своей осведомленности об этих изменениях, а также выражали свое отношение к ним. Подавляющее большинство опрошенных осведомлены обо всех перечисленных изменениях: укрупнение факультетов (появление мегафакультетов), преобразование и/или ликвидация кафедр, перевод учебно-вспомогательного персонала кафедр в департаменты, переход к управлению образовательным процессом по образовательным программам. Хуже всего административные сотрудники осведомлены о переходе к управлению образовательным процессом по образовательным программам: 23% респондентов отметили, что не знают об этом процессе. Многие респонденты затруднились оценить перечисленные структурные изменения: ушедших от ответа было от 30 до 54%. Основное негативное последствие, которое сотрудники связывают с переходом к управлению образовательным процессом по образовательным программам, – это усиление бюрократизации и усложнение документооборота, регламентирующего образовательные программы. Директор по основным образовательным программам НИУ ВШЭ **Анна Коровко** отмечает: «Неосведомленность административных работников о переходе к управлению образовательным процессом по образовательным программам связана с новизной темы как таковой. Коллеги наверняка слышали о переходе к мегафакультетам или о введении учебных офисов, а переход к управлению по образовательным программам – это процесс, непосредственно связанный с мегафакультетами. Не думаю, что результаты опросов ноября 2014 года, когда о своей неосведомленности об образовательных процессах заявили 23% респондентов, – это сигнал о проблеме для административных работников. Это просто не их тема. С другой стороны, наличие сообщества административных работников с площадкой для коммуникации помогло бы повлиять на оперативность получения информации и общую осведомленность об изменениях, которые постоянно происходят в Вышке. Тем коллегам, которые хотят больше узнать об изменении модели управления университетом, рекомендую прочитать выпуск «Окон роста», посвященный мегафакультетам (https://www.hse.ru/data/2015/01/26/1105393841/Okna_96.pdf), где, в частности, разъясняются принципы управления образовательным процессом по образовательным программам».

Больше всего негативных оценок получило преобразование или ликвидация кафедр: 21% респондентов оценили это изменение на 1 или 2. Преобразование или ликвидация кафедр, по мнению опрошенных, может привести к ухудшению процесса взаимодействия учебно-вспомогательного персонала со студентами и преподавателями, ухудшению климата и профессиональной среды, которой являлась кафедра, ухудшению условий работы научных коллективов, разрушению отдельных

научных школ и прекращению работы по отдельным научным направлениям, менее значимым в рамках мега-факультетов.

Возможные негативные последствия укрупнения факультетов административные сотрудники видят в усилении бюрократии, длительном периоде неопределенности и «хаоса», ухудшении образовательного процесса из-за невозможности индивидуального подхода к сотрудникам и студентам на уровне департаментов, сокращении сотрудников, потере отдельными факультетами имени и бренда, в непрозрачных механизмах назначения руководства департаментов и факультетов.

Наиболее часто в качестве негативного последствия перевода учебно-вспомогательного персонала кафедр в департаменты сотрудники называют сокращение кадров. Также респонденты говорят об увеличении нагрузки на оставшихся администраторов и о неопределенности рабочих обязанностей учебно-вспомогательного персонала.

Проректор **Алексей Новосельцев** прокомментировал ситуацию с преобразованием кафедр: «Сейчас в Вышке реализуются одновременно несколько реформ, которые, безусловно, отражаются и на работе учебно-вспомогательного персонала. Базовой причиной для реструктуризации в этой категории сотрудников стал переход к управлению образовательным процессом по образовательным программам и создание системы учебных офисов. Переход включал внедрение специальных нормативов и дополнительных квалификационных требований. Вполне естественно, что при заполнении штата учебных офисов этим новым критериям соответствовали не все коллеги. Второй значимый фактор – упразднение кафедральной структуры на некоторых факультетах. Это – часть модернизации системы управления на факультетах, которая, как следствие, включает и перераспределение вспомогательных функций. И третий фактор – общее сокращение административных издержек университета для повышения его внутренней эффективности и высвобождения ресурсов на цели развития. Влияние этого фактора почувствовали не только коллеги на факультетах, но и сотрудники центрального аппарата. Подобные изменения – важный элемент управления для организаций, работающих на конкурентных рынках, и Вышка – не исключение».

Работа административных сотрудников со студентами, преподавателями и научными сотрудниками

Один из новых разделов анкеты касался работы административных сотрудников с российскими или иностранными студентами, преподавателями и/или научными

сотрудниками. Работа подавляющего большинства административных сотрудников (89%) связана хотя бы с одним из перечисленных типов коллег, причем 50% работают с иностранными студентами, преподавателями или научными сотрудниками. Чаще всего административные сотрудники по рабочим вопросам общаются с преподавателями и/или научными сотрудниками (81%), студентами (62%), иностранными преподавателями и/или научными сотрудниками (42%), выпускниками (33%) и иностранными студентами (30%).

Более чем у половины административных сотрудников за год возникали сложности или напряжение при работе с какой-либо из групп клиентов (кроме выпускников – при работе с ними сложности возникали у 37% респондентов). 62% административных сотрудников редко, но имели сложности в работе с российскими преподавателями или научными сотрудниками, 61% – с российскими студентами, 53% – с иностранными преподавателями или научными сотрудниками, 52% – с иностранными студентами. Стоит отметить, что сложности или напряжение при работе с клиентами возникали довольно редко: о частых сложностях говорили от 3 до 11% респондентов.

Основными причинами возникновения сложностей при работе с клиентами являются большой объем работы административных сотрудников, а также то, что обращения клиентов выходят за рамки их ответственности. Эти причины отмечали сотрудники, которые работают как с русскоязычными клиентами, так и с иностранными. Языковой барьер в качестве причины возникновения сложностей при работе с иностранцами назвали 20% опрошенных. Кроме того, респонденты указывали, что сложности при работе с иностранцами являются следствием значительных различий в системах образования и законодательствах России и зарубежных стран, а также связаны с плохой работой подразделений, которые непосредственно занимаются иностранцами. Несмотря на то что лишь 20% опрошенных отметили проблему языкового барьера, она является довольно острой: только половина (52%) административных сотрудников, которые работают с иностранцами, владеют английским языком на уровне выше начального, а 15% респондентов, которые указали, что английский язык необходим им в работе, в принципе не владеют им. Частично проблема коммуникации административных сотрудников с иностранцами может быть решена за счет повышения уровня знания английского языка, тем более что большинство сотрудников с уровнем английского языка ниже продвинутого планируют его повысить.

Материал подготовили сотрудники Центра внутреннего мониторинга **Иван Груздев и Марина Кудрявцева.** ■

Выпускается НИУ ВШЭ. Редактор Светлана Фомина.

Материалы подготовлены при участии Владимира Селивёрстова. Художник Василий Храмов.

Контакты: okna@hse.ru, (495) 621-4514.

Подписаться на рассылку можно здесь: <http://okna.hse.ru/subscribe>

Дата выпуска: 12.11.2015.