

Tempus исследования

RU

DOI 10.2797/89140

Управление человеческими
ресурсами в государственном
высшем образовании
в странах-партнерах Tempus

Управление человеческими ресурсами в государственном высшем образовании в странах- партнерах Tempus

Данный отчет является результатом двух исследований, проведенных в 2011 году двумя независимыми экспертами:

Флорой Дюбоск, Будапешт - Венгрия, floradubosc@hotmail.com
Марией Кело, Брюссель - Бельгия, mariakelo@yahoo.co.uk

Общая координация деятельности и объединение двух исследований осуществлено Пийей Хейнямяки и Филиппом Руффьо из Исполнительного агентства по образованию, аудиовизуальным средствам и культуре в Брюсселе.

Данное исследование было проведено в рамках программы Tempus Европейского Союза, которая финансируется Генеральным Директоратом Бюро по развитию и сотрудничеству EuropeAid, а также Генеральным Директоратом по расширению Европейской Комиссии.

Настоящая публикация не отражает официальную позицию. Европейская Комиссия и органы исполнительной власти не несут ответственности за любое использование сведений, содержащихся в настоящем документе.

Данный доклад состоит из двух отдельных документов:

- основного документа, который содержит основные сведения и результаты проведенных исследований;
- Дополнительного приложения, которое доступно только на сайте программы Tempus (http://eacea.ec.europa.eu/tempus/tools/publications_en.php) и содержит подробные статистические данные по результатам интернет опроса лиц, участвующих в проектах Tempus.

ПРЕДИСЛОВИЕ

В то время как реформы в сфере высшего образования в странах с переходной экономикой главным образом направлены на совершенствование структур и процедур, поведение и взгляды сотрудников высших учебных заведений часто оказываются серьезным препятствием на пути реформирования. И, как свидетельствует опыт, консерватизм и нежелание меняться являются первоочередными проблемами, которые необходимо решить при реализации политики и программ реформ.

В этой связи управление человеческими ресурсами превращается в основную проблему, когда речь заходит о разработке, осуществлении и мониторинге политики, в частности, в государственном секторе, где правовые рамки и правила в административной области часто лишены необходимой гибкости и адаптивности.

В этой связи, я с гордостью представляю данное исследование, которое началось в 2011 году в рамках программы Tempus и осуществляется двумя внешними экспертами, при поддержке подразделения по управлению программой Tempus в Исполнительном агентстве по образованию, аудиовизуальным средствам и культуре.

Это исследование является инновационным и по содержанию, и с точки зрения методологии. Прежде всего, оно посвящено теме, которая ранее, в течение 22 лет реализации программы Tempus, непосредственно не затрагивалась. Во-вторых, оно охватывает различные категории сотрудников, работающих в высших учебных заведениях, не ограничиваясь только учеными, и тем самым подчеркивает важную роль других категорий сотрудников. Кроме того, оно основано на сочетании источников информации, начиная от данных, собранных на национальном уровне, заканчивая данными, собранными среди физических лиц, которые в настоящее время участвуют в процессе реформ в рамках текущих проектов Tempus.

Оно дополняет предыдущие исследования, еще раз демонстрируя потенциал программы Tempus в части поддержки инновационной деятельности в сфере высшего образования. Выводы этого исследования будут использованы в 2012/2013 в серии региональных семинаров, которые будут организованы в странах-партнерах Tempus для развития обсуждений и обмена опытом по обозначенной теме.

Я не сомневаюсь, что это исследование будет положительно воспринято различными заинтересованными лицами, ответственными за вопросы высшего образования в странах-участниках и за их пределами, включая международное сообщество донорских организаций, которые могут заинтересоваться результатами исследований и представленными в них данными.

Жильбер Гаскар
Директор

Содержание

- 1. Введение**
- 2. Основные положения**
- 3. Методология**
- 4. Национальная политика и основы управления человеческими ресурсами**
 - 4.1 Подходы к управлению человеческими ресурсами
 - 4.1.1 Разделение обязанностей в управлении человеческими ресурсами
 - 4.1.2 Национальные стратегии и схемы
 - 4.2 Правовые рамки и институциональная автономия
 - 4.3 Региональные контексты и специфика
- 5. Преподавательский состав – найм, управление карьерным ростом и условия труда**
 - 5.1 Введение
 - 5.2 Набор преподавателей в высшие учебные заведения
 - 5.2.1 Количество студентов и потребность в преподавательском составе
 - 5.2.2 Процедура набора
 - 5.2.3 Требования к набору
 - 5.3 Управление карьерным ростом: оценка, обучение и мотивация
 - 5.3.1 Оценка преподавательского состава: студенты и коллеги
 - 5.3.2 Обучение
 - 5.3.3 Продвижение и мотивация
 - 5.4 Условия работы
 - 5.4.1 Контракты
 - 5.4.2 Дополнительные пакеты льгот
 - 5.4.3 Выход на пенсию
 - 5.4.4 Заработная плата
 - 5.4.5 Совместительство
 - 5.4.6 Нагрузка
- 6. Административный и технический персонал – найм, управление карьерным ростом и условия работы**
 - 6.1 Введение
 - 6.2 Набор административного и технического персонала в высшие учебные заведения
 - 6.3 Управление карьерным ростом: оценка, обучение и мотивация
 - 6.3.1 Оценка административного и технического персонала
 - 6.3.2 Обучение
 - 6.3.3 Продвижение и мотивация
 - 6.4 Условия работы
 - 6.4.1 Контракты
 - 6.4.2 Выход на пенсию
 - 6.4.3 Заработная плата

- 7. Административный персонал – найм и условия**
 - 7.1 Назначение и выбор ректоров
 - 7.2 Назначение и выбор деканов
 - 7.3 Сроки пребывания на административных постах
 - 7.4 Управление карьерой
- 8. Гендерный баланс**
- 9. Старение работников**
- 10. Утечка мозгов**
- 11. Привлекательность работы в высших учебных заведениях – сильные стороны и проблемы**
 - 11.1 Обзор
 - 11.2 Региональная специфика
 - 11.3 Впечатления от интервью
- 12. Умения и мотивация**
- 13. Выводы и рекомендации**
 - 13.1 Основные выводы
 - 13.1.1 Национальная политика
 - 13.1.2 Преподавательский состав – набор, управление карьерой и условия работы
 - 13.1.3 Административный персонал – набор, управление карьерой и условия работы
 - 13.1.4 Высший административный персонал (ректоры и деканы)
 - 13.1.5 Более широкий контекст
 - 13.2 Региональная специфика
 - 13.2.1 Центральная Азия
 - 13.2.2 Восточная Европа
 - 13.2.3 Россия
 - 13.2.4 Магриб
 - 13.2.5 Ближний Восток
 - 13.2.6 Западные Балканы
 - 13.3 Рекомендации

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1 – Краткое описание программы Tempus

Приложение 2 – Национальный опросник (для Национальных офисов Tempus)

Приложение 3 – Интернет опрос (для отдельных лиц)

Приложение 4 – Общие таблицы ответов, собранных методом национальных опросов

Приложение 4.1 – Длительность контракта и юридический работодатель в государственных высших учебных заведениях – *Преподавательский состав*

Приложение 4.2 – Длительность контракта и юридический статус работодателя в государственных высших учебных заведениях – *Административный и технический персонал*

Приложение 4.3 – Самые значительные нематериальные преимущества у работников государственных высших учебных заведений по категориям работников и регионам

Приложение 4.4 – Роль национальных органов власти в принятии решений о зарплате (по регионам)

Приложение 4.5 – Стандартное количество контактных часов со студентами (по категориям преподавательского состава и регионам)

Приложение 4.6 – Обзор карьерного роста по регионам: оценка, обучение и продвижение

Приложение 4.7 – Процедуры назначения административного персонала – *Ректоры*

Приложение 4.8 – Процедуры назначения административного персонала – *Деканы*

Приложение 4.9 – Процентное соотношение работников женского пола в государственных высших учебных заведениях

Приложение 4.10 – Распределение обязанностей и институциональная автономия в области управления человеческими ресурсами в высшем образовании

Приложение 4.11 – Основные проблемы модернизации высшего образования (по регионам и категориям сотрудников)

Дополнительное приложение доступно только на интернет-странице программы Tempus (http://eacea.ec.europa.eu/tempus/tools/publications_en.php). Оно представляет подробные статистические данные о результатах интернет-опроса отдельных сотрудников проектов Tempus.

1 – Введение

На протяжении более 20 лет программа Tempus (см. Приложение 1) предоставляет уникальную платформу для обмена опытом модернизации систем высшего образования между Европейским Союзом и странами-партнерами, участвующими в программе. Программа Tempus также открывает доступ к опыту ЕС в области модернизации высшего образования и посредством публикации данных исследований повышает осведомленность заинтересованных сторон относительно основных проблем высшего образования. Кроме того, эти исследования также содержат материал, который может в будущем использоваться в проектах Tempus.

Совершенствование управления человеческими ресурсами становится одной из ключевых проблем в высших учебных заведениях во всем мире. Сложные академические сообщества требуют соответствующих процедур управления карьерным ростом, а также национальной политики, которая бы поддерживала вузы в вопросах найма, мотивации и защите прав квалифицированных сотрудников.

В странах-партнерах программы Tempus системы высшего образования сталкиваются с многочисленными проблемами, связанными с процессом экономических преобразований и глобализацией. Эти проблемы связаны с качеством, уровнем государственного финансирования образования, соответствием потребностям рынка труда и общества, необходимостью создания соответствующих механизмов и структур управления и с расширением доступа к высшему образованию, в особенности незащищенных категорий населения.

Судя по опыту многих стран, модернизация высшего образования является вопросом не только политики и стратегий, но также и поведения и отношения отдельных лиц. Проведенные исследования мнений экспертов и практиков по вопросам модернизации университетов выделяют, среди многих других препятствий, сложность в изменении отношения людей при переходе на использование новых методов и подходов. Структурные реформы часто терпят неудачу в результате недостатка заинтересованности и мотивации у отдельных преподавателей.

Во многих странах-партнерах программы Tempus высшие учебные заведения сталкиваются с нехваткой работников (преподавателей и вспомогательного персонала) как в количественном, так и в качественном отношении. Вузам не хватает соответствующих человеческих ресурсов для должного решения существующих проблем. Неудовлетворительные условия труда влияют на отношение и поведение работников и создают препятствия для модернизации высшего образования. Проекты Tempus особенно часто сталкиваются с подобными проблемами при попытках осуществления модернизации.

Развитие надлежащего управления человеческими ресурсами, таким образом, становится ключевой проблемой как в вузах, так и на национальном уровне. В настоящее время для поддержки модернизации управления систем и институтов высшего образования во многих странах внедряются новые подходы к управлению человеческими ресурсами.

Исследование «Управление человеческими ресурсами в государственном высшем образовании в странах-партнерах Tempus» содержит обзор проблем, условий и ограничений, которые могут считаться препятствиями для модернизации высшего образования. В частности, цель исследования состоит в определении степени, в которой некоторые неблагоприятные условия, такие как неадекватные процедуры найма и недостаток схем карьерного роста, могут препятствовать становлению надлежащей системы управления человеческими ресурсами в высшем образовании. Исследование сосредоточено исключительно на секторе государственного высшего образования и на постоянных сотрудниках. Оно было начато в 2011 году и включает в

себя две части: интернет-опрос участников программы Tempus об их личном мнении (далее «интернет-опрос/опросник») и заочного опроса национальных органов управления образованием и других значимых заинтересованных сторон (через Национальные офисы Tempus) с целью сбора данных о национальной политике и практике (далее «национальный опрос»).

Исследование имело целью не только сформировать общее представление о состоянии дел в странах-партнерах программы Tempus¹, но и собрать примеры удачного опыта и примеры решения проблем, с которыми сталкиваются страны и вузы при решении вопросов управления человеческими ресурсами.

Еще одной целью данного исследования является повышение осведомленности вузов и должностных лиц, включая предоставление им опыта других стран, и оказание им помощи в определении ключевых областей развития.

В докладе уделяется особое внимание не только политическим мерам и стратегиям, которые используются на макро (правительство и министерства) и микроуровне (вузы), но и разнообразию подходов, используемых в настоящее время в странах-партнерах Tempus.

Отчет охватывает широкий спектр тем, включая:

- Политический контекст в различных странах-партнерах
- Процесс и опыт найма
- Управление карьерным ростом
- Условия работы
- Утечка мозгов
- Демография
- Привлекательность рабочих мест
- Умения и отношения

При интерпретации результатов исследования следует учитывать тот факт, что некоторые термины могли быть по-разному поняты респондентами/странами, несмотря на разъяснения, содержащиеся в опросниках.

Более того, многие темы в данном исследовании (например, вопросы о привлекательности и умениях, проблемах и т.п.), основываются не на неопровержимых фактах или на статистике, а на личном восприятии ситуации респондентами.

¹ Страны-партнеры, участвующие в данном исследовании: Албания, Алжир, Армения, Азербайджан, Беларусь, Босния и Герцеговина, Хорватия (только интернет опрос), Египет, Бывшая Югославская Республика Македония, Грузия, Израиль, Иордания, Казахстан, Кыргызстан, Ливан, Молдова, Черногория, Марокко, Российская Федерация, Сербия, Сирия, Таджикистан, Оккупированные Палестинские территории, Тунис, Туркменистан, Украина, Узбекистан и Косово (Это обозначение применяется без указания на позицию и статус и в соответствии с резолюцией 1244 СБ ООН и мнения Международного суда об объявлении независимости Косово).

2 – Основные положения

Целью настоящего исследования является обзор управления человеческими ресурсами в государственных высших учебных заведениях в странах-партнерах программы Tempus. Исследование основано на опросе, проведенном среди отдельных лиц, занятых в проектах Tempus, и на данных, собранных на уровне национальных органов управления образованием.

Во всех странах, упомянутых в данном исследовании, управление человеческими ресурсами и кадрами сталкивается с проблемами, требующими растущего внимания, как на институциональном уровне, так и на уровне национальных органов управления. Для осуществления модернизации образования остро стоит вопрос найма и удержания опытных и мотивированных сотрудников. При том, что повышенное внимание уделяется условиям работы преподавательского состава, недостаточно быстро происходит осознание необходимости улучшения условий труда административного и технического персонала, которое необходимо, если ожидается, что и этот персонал должен вносить вклад в развитие высших учебных заведений.

В целом стоит отметить, что важность управления человеческими ресурсами признается в странах-партнерах программы Tempus, однако только некоторые из них разработали и приняли национальные стратегии, напрямую поддерживающие высшие учебные заведения и содержащие необходимые рекомендации. Некоторые успешные образцы таких национальных стратегий представлены в данном исследовании. Они могут послужить примерами успешного решения проблем, связанных с управлением человеческими ресурсами. Выводы в конце доклада также включают рекомендации по развитию человеческих ресурсов.

Преподавательский состав – мотивирован, но низкооплачиваем.

Прозрачные процедуры найма, хорошие условия по контракту и конкретные возможности для карьерного роста являются важными факторами в привлечении и удержании квалифицированных преподавателей в государственных вузах. Такие меры обеспечивают не только удержание сотрудников на рабочих местах, но и постоянное совершенствование их умений и способностей в соответствии с новыми требованиями в секторе высшего образования.

В отношении преподавательского состава данное исследование выделяет следующие типы проблемных сфер:

- 1) **Процессы найма:** внутренний конкурс и недостаток прозрачности используемых процедур, коррупция и кумовство, использование методов и критериев отбора, которые не способствуют приему на работу наиболее подходящих кандидатов, несовершенные нормативно-правовые рамки.
- 2) **Карьерный рост и обучение:** недостаток перспектив карьерного роста, продолжительный период работы в одном институте, недостаточно эффективные процедуры оценки труда, ограниченные возможности для повышения квалификации, недостаток мотивации и стимулов.
- 3) **Условия работы:** ограниченные возможности для научных исследований, политическое давление и недостаток автономии, переработка, различные сроки контрактов, низкие зарплаты, вынужденное совместительство.

Эти проблемы в разной степени затрагивают страны-партнеры Tempus и решаются в них по-разному. Данное исследование демонстрирует различные положительные тенденции, которые характеризуются более открытыми и прозрачными процедурами отбора, повышенным

вниманием к профессиональному развитию и введению финансовых и мотивационных стимулов. Можно также отметить, что тогда как зарплаты в государственных вузах считаются ниже, чем на соответствующих местах вне сектора государственного высшего образования, другие преимущества, например, стабильная занятость, интересная работа и общепризнанный социальный статус, продолжают оставаться важными преимуществами преподавательской работы в государственном секторе высшего образования. Следует также отметить, что во многих странах, в которых проводилось данное исследование, преподаватели высоко оценивают возможность работы в университетской среде и расценивают преподавание как призвание.

Что касается процедур найма, можно отметить, что преподавательский состав в странах-партнерах Tempus чаще всего нанимается на принципах открытой конкуренции. Однако хотя во многих странах продолжает оставаться широко распространенной традиция проведения внутреннего конкурса, в некоторых странах найм сотрудников регулируется на национальном уровне. В большинстве стран-партнеров Tempus найм преподавателей государственных вузов напрямую осуществляется самими вузами или их подразделениями. Контракты, как правило, являются срочными, при этом их сроки могут различаться (чаще всего контракты заключаются на 5 лет).

Что касается проблем, многие страны-партнеры Tempus сталкиваются с проблемами, связанными со старением работников и необходимостью найма нового поколения сотрудников. Утечка мозгов также становится серьезной проблемой в некоторых странах и областях знания. При этом это не только утечка мозгов за рубеж, но, что чаще, результат конкуренции с частным сектором.

Административный и технический персонал – довольны, но недооценены

Административный персонал, его лояльность и умения могут быть решающим фактором в процессе модернизации институтов, следовательно, необходимо уделять необходимое внимание их отбору, карьерному росту и условиям труда. Однако, как показало исследование, во многих странах роли административного персонала в развитии сектора высшего образования не всегда уделяется должное внимание

В целом, контроль за отбором и наймом административного и технического персонала менее жесткий со стороны национальных властей, а открытая конкуренция среди этих категорий персонала наблюдается реже, чем в случае преподавательского состава. Решения о найме обычно принимаются самими вузами. Что касается контрактов, наблюдается четкая тенденция, согласно которой сроки контрактов для административного и технического персонала, как правило, более продолжительные, чем для преподавателей. Также можно отметить, что зарплаты административного и технического персонала больше соответствуют зарплатам, предлагаемым на тех же позициях за рамками сектора государственного высшего образования. Кроме этого, в большинстве стран относительная привлекательность позиций административного и технического персонала обусловлена достаточно хорошими дополнительными бонусами, стабильностью занятости и четкой продолжительностью рабочего дня.

Исследование показывает, что одной из проблем относительно данной категории сотрудников является недостаток должных умений, в особенности языковых умений и умений в области ИКТ. Однако в большинстве стран-участниц исследования непрерывное обучение административного и технического персонала не является приоритетным направлением.

Администрация – политическое давление и недостаток соответствующей подготовки

Администрация (ректоры и деканы) вузов обычно играет ключевую роль в развитии, стратегическом позиционировании и модернизации вузов. Поэтому управление именно этим

конкретным человеческим ресурсом крайне важно для успеха вуза и даже для модернизации систем высшего образования как единого целого.

Данное исследование выявило ряд проблемных вопросов, связанных с недостатком открытой конкуренции на должности руководителей высшего звена, влиянием политических мотивов на их выбор и назначение, недостатком адекватных и прозрачных критериев отбора, возможностей для соответствующего обучения и различными видами политического давления, которому может подвергаться администрация. Тем не менее, существуют некоторые интересные примеры успешного опыта, согласно которым нужно уделять особое внимание повышению прозрачности в части выбора лучших кандидатов, способных поддержать стратегические задачи институтов и их модернизации.

Региональные особенности

Сложно представить подробный обзор об особенностях каждого региона, однако для каждого из шести регионов, рассматриваемых в данном исследовании, можно сформулировать некоторые основные характеристики, аспекты, проблемы и привести примеры успешной практики.

В большинстве стран **Центральной Азии** низкая привлекательность работы в высшем образовании считается серьезной проблемой. Причины этого заключаются в низких зарплатах, большом объеме аудиторных часов и слабых дополнительных преимуществах. Более того, низкие зарплаты часто приводят к необходимости совместительства. Вузы самостоятельно принимают решения о продвижении в должности и имеют относительную свободу в назначении персонала. При этом ректоры вузов назначаются национальным министерством. Гендерный баланс сотрудников сравнительно удовлетворительный и колеблется по региону.

Количество кандидатских степеней среди преподавательского состава высшего уровня - одно из самых низких среди регионов Temprus, серьезной проблемой остаются языковые умения и умения в области ИКТ. С другой стороны, все преподаватели имеют доступ к системе повышения квалификации.

Многие страны в регионе сталкиваются с негативными демографическими тенденциями и будут вынуждены сократить количество преподавателей в ближайшие пять лет.

В странах **Восточной Европы** работа в секторе государственного высшего образования считается менее привлекательной по сравнению с возможными альтернативными вариантами в частном секторе из-за низких зарплат и недостаточных социальных пакетов. Ситуация особенно тревожна в среде преподавателей, тогда как условия работы административного и технического персонала считаются более привлекательными. Совместительство также является проблемой в данном регионе.

В некоторых странах Восточной Европы требования к найму устанавливают национальные министерства, что означает недостаточную автономию вузов в части управления отбором кадров. Также, у вузов мало автономии в принятии решений о зарплате и премиях. С другой стороны, вузы часто могут напрямую выбирать ректора и других членов высшего руководства вуза.

В настоящий момент в регионе наблюдается низкая доля соискателей кандидатских степеней среди старшего преподавательского состава, а также недостаточное знание иностранных языков, что создает препятствия для модернизации данного сектора. Отсутствуют необходимые возможности для систематического обучения персонала. На практике, Европейские проекты считаются одними из самых важных инструментов подготовки кадров для высших учебных заведений. Международная утечка мозгов - меньшая проблема по сравнению с конкуренцией с

частным сектором. Одновременно в ближайшие 10 лет вузы вынуждены будут сократить количество преподавателей.

В странах бывшего СССР, в том числе и в **России**, работа в сфере высшего образования не считается привлекательной из-за большого количества аудиторных часов (нагрузки), недостаточных возможностей для научных исследований и низких зарплат. Россия пытается найти новые пути для привлечения в сектор высококвалифицированных работников, создавая, например, новые типы высших учебных заведений со специальным статусом, специальным финансированием и расширенной академической свободой. В вузах наблюдается относительно высокий уровень автономности в части найма и карьерного роста персонала.

Обучение персонала сконцентрировано на внутривузовских инициативах, и Европейские проекты воспринимаются как один из основных инструментов повышения квалификации. Самая острая нехватка умений наблюдается в отношении иностранных языков, тогда как компьютерные умения широко распространены. Международная утечка мозгов не является серьезной причиной для волнения. Скорее, озабоченность вызывает конкуренция со стороны частного сектора на национальном уровне.

Работа в сфере высшего образования в странах **Магриба** считается более привлекательной, чем в любом другом регионе: все работники имеют статус государственных служащих и относительно высокие зарплаты, а в некоторых случаях и очень хороший пакет льгот. Так как все работники этой сферы являются государственными служащими, вопросы требований к найму, зарплат и карьерного роста решаются здесь, как правило, на государственном уровне. Карьерный рост основывается, в основном, на формальных критериях, таких как стаж. В результате благоприятных условий и общей привлекательности работы в высших учебных заведениях конкуренция на национальном уровне среди, например, частных компаний низкая. В большинстве стран региона среди преподавателей наблюдается высокий уровень докторов наук, а также высококвалифицированного персонала. При этом не выявлено каких-либо больших возможностей для обучения персонала. Одной из проблемных сфер в регионе является нежелание работников меняться. Более того, страны региона будут вынуждены нанимать дополнительных работников, чтобы справиться с увеличивающимся количеством студентов.

Проблема старения не является серьезной в данном секторе. Однако гендерный баланс еще не достигнут, особенно на преподавательских должностях.

В странах **Ближнего Востока** одной из причин привлекательности работы в высших учебных заведениях является стабильность и хорошие дополнительные льготы. В то же время зарплаты не считаются привлекательными, что приводит к необходимости совмещения. Исследование показывает, что это единственный регион, в котором большинство стран сообщают о реальном снижении зарплат за последние 10 лет в результате инфляции, которая растет быстрее, чем зарплаты. Для административного персонала привлекательность работы в высших учебных заведениях выше, по сравнению с другими вариантами, чем для преподавателей.

Требования набора относительно жесткие и часто более подробные и всеобъемлющие, чем в других регионах Tempus. Наблюдается очень высокий процент докторов наук среди старших преподавателей. Серьезной проблемой считается не отсутствие умений, а скорее отношение персонала к изменениям. Существует хорошая осведомленность о важности подготовки кадров в регионе. Обучение, как правило, организуется учреждениями и часто принимается во внимание при продвижении по службе.

Некоторые страны региона страдают от серьезной международной утечки мозгов, особенно в богатые соседние страны, а дисбаланс в гендерном распределении является проблемой особенно в академических позициях.

В регионе **Западных Балкан**, работа в вузе считается относительно привлекательной. Зарплата относительно высокая в большинстве стран региона, а количество аудиторных часов является одним из самых низких в странах Tempus.

В большинстве случаев вузы независимы в принятии решений о поощрениях и найме, и они могут также внедрять финансовые стимулы. Отсутствие интеграции университетов в нескольких странах является препятствием на пути реформирования и гармонизации методов управления человеческими ресурсами в пределах учреждения. Процессы отбора в настоящее время чаще всего открыты для всех квалифицированных кандидатов, в последние годы произошли важные изменения в части повышения прозрачности. Ректоры избираются вузами, иногда с участием в процессе всех сотрудников и студентов.

Существует очень мало возможностей систематического непрерывного обучения сотрудников государственных высших учебных заведений. Хотя и есть возможности для улучшения языковых умений, основным вопросом в регионе, как представляется, является отсутствие гибкости персонала и отсутствие адаптации к новым требованиям.

Персонал в институтах Западных Балкан относительно молодой. Так как утечка мозгов является поводом для беспокойства для многих стран региона, был сформирован ряд механизмов на национальном уровне для борьбы с этим явлением.

3 – Методология

Данный отчет основывается на трех основных источниках информации:

- 1) опросы Национальных офисов Tempus в 27 Странах-партнерах, участвующих в программе (далее «национальный опрос / анкетирование»)
- 2) посещения девяти стран-партнеров программы Tempus.
- 3) интернет-опрос, проведенный в мае июне 2011 среди примерно 3000 респондентов, участвующих в проектах Tempus IV в странах-партнерах и государствах-членах ЕС (далее «интернет-опрос / анкетирование»)

Используемые термины

Ниже приводятся значения использованных терминов:

Преподавательский состав: профессеры, лекторы, исследователи

Административный и технический персонал: сотрудники научных или административных подразделений, выполняющие административную и техническую работу

Администрация: деканы и ректоры

Сотрудники старшего и младшего должностного уровня: респонденты сами трактовали данный термин в соответствии с конкретным контекстом. Как правило, первое относится к профессорским должностям (доцентам, профессорам и т. д.), а второе к сотрудникам более низкого уровня (преподавателям, ассистентам и т.д.)

Государственный служащий: термин, определяющий сотрудников, работающих обычно по найму государственных органов в качестве постоянных сотрудников, которые часто пользуются конкретными льготами, связанными с их статусом

Высшее учебное заведение (ВУЗ): все виды высших учебных и профессиональных заведений государственного образца, которые присуждают квалификации или дипломы на уровне МСКО 5 и/или 6, независимо от того, как они называются (университет, политехникум, институт, колледж и т.д.)

Национальные органы власти: органы, имеющие юридические полномочия по принятию решений об организационных вопросах, такие, как министерства, правительство/совет министров, глава государства и так далее.

Регионы, участвовавшие в исследовании

Центральная Азия: Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан, Туркменистан, Узбекистан

Восточная Европа: Армения, Азербайджан, Беларусь, Грузия, Молдова, Украина

Россия

Магриб: Алжир, Тунис, Марокко

Ближний Восток: Египет, Израиль, Иордания, Ливан, Оккупированные Палестинские территории, Сирия

Западные Балканы: Албания, Босния и Герцеговина, Хорватия (только интернет опрос), Бывшая Югославская Республика Македония, Косово², Черногория, Сербия

1) Анкета для Национальных офисов Tempus (НОТ)³

Подробная анкета по управлению человеческими ресурсами в сфере высшего образования была направлена руководителям Национальных офисов Tempus в 27 странах-партнерах. Целью опроса был сбор информации для анализа ситуации в области управления человеческими ресурсами в высших учебных заведениях с точки зрения реформирования высшего образования.

Цель анкетирования заключалась в сборе подробной информации по вопросам, касающимся управления человеческими ресурсами на национальном уровне, включая регулирование, законы, инициативы, политику и мероприятия, связанные с этой темой. Вопросы касались условий занятости штатных сотрудников (за исключением сотрудников, нанятых по контракту для реализации проектов) в государственных высших учебных заведениях. Анкета (Приложение 2) была разделена на две основные части, а именно 1) конкретные процедуры в области управления человеческими ресурсами и 2) политика управления человеческими ресурсами.

Национальным офисам Tempus было предложено провести консультации с национальными органами власти, а также местными представительствами ЕС по заполнению анкеты. Кроме того, некоторые из них организовали встречи-консультации с высшими учебными заведениями, Экспертами Tempus по реформам высшего образования («HERES»), или другими соответствующими структурами. Другие НОТ даже опросили все государственные учреждения в своих странах. Окончательная формулировка опросника была согласована с национальными министерствами, отвечающими за высшее образование.

2) Посещение стран

Чтобы дополнить и проверить информацию, собранную с помощью анкет, получить более глубокое представление об обстоятельствах, лучше интерпретировать собранную информацию и выявить примеры успешного опыта, в мае-июле 2011 года было предпринято посещение ряда стран. Эти визиты были проведены внешними экспертами, отвечающими за проведение исследования. В общей сложности для посещения было отобрано девять стран, которые в равной степени представляют более и менее крупные системы высшего образования. Были посещены следующие страны:

- Западные Балканы: Албания, Сербия
- Восточная Европа: Армения, Украина
- Магриб: Марокко
- Ближний Восток: Иордания
- Центральная Азия: Казахстан, Кыргызстан
- Россия

² Это обозначение применяется без указания на позицию и статус и в соответствии с резолюцией 1244 СБ ООН и мнения Международного суда об объявлении независимости Косово.

³ Национальные офисы Tempus отвечают за местное управление Программой и контроль проектов в каждой из стран-партнеров. Они выступают в качестве контактного пункта для габаритные программы в каждой стране-партнере и финансируются в рамках сопутствующих мер

Посещения длились обычно 2-3 дня и включали в себя ряд интервью с представителями следующих групп:

- Министерский уровень (лица, занимающиеся человеческими ресурсами на уровне политики, и лица, ответственные за практические вопросы в области управления человеческими ресурсами)
- По крайней мере 2 высших учебных заведения, участвующих в настоящее время в проектах Tempus (представители администрации, а также преподаватели и административный персонал)
- Представители группы экспертов Tempus по реформам высшего образования (HERE)
- Национальные офисы Tempus
- Делегация ЕС
- Другие заинтересованные стороны - в случае необходимости.

В интервью рассматривались вопросы на макро - и микроуровне, т.е. на уровне национальной политики, стратегий и регулирования, а также на уровне институциональной практики и личных представлений.

Информация, собранная в ходе посещений стран, сыграла важную роль в обеспечении более глубокого понимания механизмов в различных регионах и странах, и эти визиты позволили лучше интерпретировать данные, полученные с помощью анкетирования. Конкретные примеры и успешный опыт, включенные в этот доклад, в основном были собраны в ходе посещений и, следовательно, сконцентрированы на 9 посещенных странах. Однако это никоим образом не умаляет значения успешного опыта или развитых систем управления человеческими ресурсами, потенциально доступных в других странах.

3) Интернет-опрос

В период 19 мая - 29 июня 2011 года, около 3000 контактных лиц, участвующих в текущих проектах программы Tempus IV, были приглашены к участию в электронном анкетировании.

Цель анкетирования состояла в сборе информации от заинтересованных сторон, непосредственно участвующих в проектах и мероприятиях, связанных с реформой высшего образования в упомянутых странах, в частности, участвующих в текущих проектах Tempus. Анкетирование охватило 3 различные категории респондентов, что дало полную картину ситуации, а именно:

- лиц, участвующих в проектах Tempus и работающих в государственных высших учебных заведениях в одной из стран-партнеров (CAT1);
- лиц, участвующих в проектах Tempus и работающих в других учреждениях/организациях в одной из стран-партнеров Tempus, которые не являются государственными высшими учебными заведениями, таких как - частные высшие учебные заведения, предприятия, министерства (CAT2); и
- лиц, участвующих в проектах Tempus и работающих в высшем учебном заведении или в иной организации в Европейском Союзе (CAT3).

Зная, что реальность может сильно отличаться от теории и от нормативных /административных структур, целью интернет-опроса было выявление дополнительной информации и свидетельств, позволяющих дополнить, уточнить и подтвердить информацию, собранную другими способами.

Структура анкеты

Анкета (Приложение 3) была разделена на пять разделов:

- В первой части респонденты представляли себя, отвечая на вопросы, позволяющие разделить их на три целевые категории (CAT1, 2 и 3), определяющие их профиль (например, преподаватели / административный и технический персонал / администрация (декан / ректор) и страну, где находится учреждение / организация).

Респондентам из стран-членов ЕС было предложено выбрать одну из стран-партнеров Tempus, с которой они лучше всего знакомы, с тем чтобы обеспечить отражения их восприятия ситуации в сфере человеческих ресурсов в этой конкретной стране.

- Во втором разделе вопросы ко всем респондентам охватывали различные темы исследования;
- В третьем разделе вопросы были адресованы только респондентам, работающим в государственных высших учебных заведениях в стране-партнере Tempus (CAT1), и они были направлены на сбор конкретной информации об управлении человеческими ресурсами в их учреждениях, такой как: практика управления карьерным ростом, оценка персонала, нагрузка, демография;
- В четвертом разделе содержались вопросы, адресованные только респондентам, работающим в государственных высших учебных заведениях в стране-партнере Tempus (CAT1). Эти вопросы были направлены на сбор информации об их личной ситуации, такой как их статус и контактная информация, нагрузка и деятельность за пределами своего учреждения, заработная плата и прочие льготы;
- Пятый заключительный раздел.

Ответы и репрезентативность исследования

В общей сложности было получено 550 анкет, из которых более трети были заполнены преподавателями, работающими в государственных высших учебных заведениях в странах-партнерах программы Tempus (таблица 1).

Эти 550 ответов охватывают все 28 стран-партнеров. Следует, однако, подчеркнуть, что 60 ответов были получены из России и 69 из Сербии, это означает, что 24% всех ответов касаются этих двух стран (см. таблицу 2).

Следует также отметить, что из 173 респондентов из стран Европейского Союза (CAT3), 36% выбрали одну из стран Западных Балкан, по которой они отвечали на вопросы, 19% выбрали одну из стран Восточной Европы и 18% выбрали одну из стран Ближнего Востока.

Кроме того, следует отметить, что 17 стран-партнеров были оценены не более чем 19 респондентами, а именно: Албания, Алжир, Армения, Азербайджан, Беларусь, Египет, Израиль, Косово, Кыргызстан, Ливан, Марокко, Сирия, Таджикистан, Оккупированные Палестинские территории, Тунис, Туркменистан.

В связи с отсутствием соответствующего количества ответов, касающихся этих стран, было принято решение провести анализ данных только на региональном уровне.

Таблица 1 – Профили респондентов интернет опроса

		Кол-во ответов	% от общего
Государственное высшее учебное заведение в Стране-партнере Tempus (CAT 1)	<i>Преподавательский состав</i>	200	36,3%
	<i>Административный персонал</i>	67	12,1%
	<i>Администрация</i>	37	6,7%
	Всего	304	55,2%
Другие учреждения/организации в Стране-партнере Tempus (включая частные высшие учебные заведения) (CAT 2)	<i>Частные ВУЗы</i>	25	4,5%
	<i>Министерство/государственный орган</i>	18	3,2%
	<i>Исследовательская организация</i>	6	1,0%
	<i>Частное/государственное предприятие</i>	10	1,8%
	<i>Другое</i>	14	2,5%
	Всего	73	13,2%
Высшие учебные заведения или другие организации ЕС (CAT 3)	<i>ВУЗ</i>	154	28,0%
	<i>Министерство/государственный орган</i>	3	0,5%
	<i>Исследовательская организация</i>	3	0,5%
	<i>Частное/государственное предприятие</i>	7	1,2%
	<i>Другое</i>	6	1,0%
	Всего	173	31,4%
Всего		550	100,0%

Таблица 2 – Распределение ответов интернет-опроса по странам и типам респондентов

Респонденты	Лица, работающие в государственном высшем учебном заведении в стране-партнере Tempus				Лица, работающие в		Всего
	Преподаватели	Админ. и технич. персонал	Администрация	Всего	в Стране-партнере Tempus (не в гос. ВУЗе)	ЕС	
Центральная Азия	25	13	9	47	13	16	76
Казахстан	12	9	3	24	7	3	34
Кыргызстан	4	3	1	8	1	4	13
Таджикистан	0	0	1	1	0	1	2
Туркменистан	1	0	0	1	0	3	4
Узбекистан	8	1	4	13	5	5	23
Восточная Европа	44	21	12	77	12	32	121
Армения	7	3	1	11	3	4	18
Азербайджан	0	0	2	2	2	2	6
Беларусь	2	5	2	9	0	3	12
Грузия	11	3	0	14	2	5	21
Молдова	7	4	4	15	1	3	19
Украина	17	6	3	26	4	15	45
Российская Федерация	16	9	5	30	5	25	60
Магриб	12	7	3	22	1	7	30
Алжир	3	3	2	8	0	3	11
Марокко	6	2	1	9	0	3	12
Тунис	3	2	0	5	1	1	7
Ближний Восток	24	3	4	31	15	31	77
Египет	3	0	2	5	3	8	16
Израиль	3	1	0	4	1	5	10
Иордания	11	1	0	12	3	6	21
Ливан	0	0	0	0	7	4	11
Сирия	6	0	0	6	0	6	12
Оккупированные Палестинские территории	1	1	2	4	1	2	7
Западные Балканы	79	14	4	97	27	62	186
Албания	10	1	0	11	2	3	16
Босния и Герцеговина	7	0	0	7	7	9	23
Хорватия	9	3	0	12	2	6	20
Бывшая югославская республика Македония	14	2	1	17	2	16	35
Косово	0	1	0	1	2	4	7
Черногория	9	1	0	10	4	2	16
Сербия	30	6	3	39	8	22	69
Всего	200	67	37	304	73	173	550

Средние показатели по регионам и странам

В целях анализа собранные данные были обобщены по регионам, как это показано в Таблице 3..

Таблица 3 – Распределение ответов на интернет-опрос по регионам

- Центральная Азия: 13.8% всех ответов касаются следующих стран:

○ Казахстан	44.7%
○ Кыргызстан	17.1%
○ Таджикистан	2.6%
○ Туркменистан	5.3%
○ Узбекистан	30.3%
Всего	100.0%

Из всех ответов,
полученных в данном
регионе

- Восточная Европа: 22% всех ответов касаются следующих стран:

○ Армения	14.9%
○ Азербайджан	5.0%
○ Беларусь	9.9%
○ Грузия	17.4%
○ Молдова	15.7%
○ Украина	37.2%
Всего	100.0%

Из всех ответов,
полученных в данном
регионе

- Российская Федерация: 10.9% всех полученных ответов

- Ближний Восток: 14% всех ответов касаются следующих стран:

○ Египет	20.8%
○ Израиль	13.0%
○ Иордания	27.3%
○ Ливан	14.3%
○ Сирия	15.6%
○ Оккупированные Палестинские территории	9.1%
Всего	100.0%

Из всех ответов,
полученных в данном
регионе

- Магриб: 5.5% всех ответов касаются следующих стран:

○ Алжир	36.7%
○ Марокко	40.0%
○ Тунис	23.3%
Всего	100.0%

Из всех ответов,
полученных в данном
регионе

- Западные Балканы: 33.8% всех ответов касаются следующих стран:

○ Албания	8.6%
○ Босния и Герцеговина	12.4%
○ Хорватия	10.8%
○ Бывшая Югославская Республика Македония	18.8%
○ Косово	3.8%
○ Черногория	8.6%
○ Сербия	37.1%
Всего	100.0%

Из всех ответов,
полученных в данном
регионе

Примечания: Статистический документ в Приложении (доступен только на сайте Tempus) содержит подробные результаты интернет-опроса, включая информацию по странам. Так как не все страны собрали достаточное количество ответов, статистика касается только ограниченного числа стран (Таблица 4).

Таблица 4 – Процентное соотношение ответов на интернет-опрос для стран, в которых было получено более 19 ответов

Страна	Код	% от общего числа ответов
○ Босния и Герцеговина	BA	4.2%
○ Хорватия	HR	3.6%
○ Бывшая Югославская Республика Македония	MK	6.4%
○ Грузия	GE	3.8%
○ Иордания	JO	3.8%
○ Казахстан	KZ	6.2%
○ Молдова	MD	3.5%
○ Российская Федерация	RF	10.9%
○ Сербия	RS	12.5%
○ Украина	UA	8.2%
○ Узбекистан	UZ	4.2%

Замечание

Так как задачей интернет-опроса был сбор мнений людей, ответы должны интерпретироваться с осторожностью и с учетом дополнительной информации, представленной в анкетах.

Общие цифры (в разбивке по регионам и по категориям персонала) интерпретироваться с учетом общего числа полученных ответов и профиля респондентов. А именно:

- Из 304 ответов лиц, работающих в государственных высших учебных заведениях в стране-партнере Tempus (CAT1), только 12% были получены от административно-технического персонала и 7% от администрации (ректоров и деканов).
- 50% или более ответов, касающихся Таджикистана, Туркменистана, Египта, Израиля, Сирии и Косово были представлены сотрудниками, работающими в высшем учебном заведении или иной организации в Европейском Союзе.
- Распределение ответов по стране не отражает размер сектора высшего образования в стране-партнере.
- Некоторых страны не полностью представлены в докладе, в частности - Таджикистан, Туркменистан, Азербайджан, Тунис, Израиль, Оккупированные Палестинские территории и Косово. Ответы этих стран составляют менее 2% всех 550 ответов, тогда как другие страны, такие как Украина, Россия и Сербия представлены более чем в 8% общего числа (550) ответов.
- Такое же замечание относится и к региональному уровню. Так, Магриб недостаточно представлен, предоставив только 6% от общего количества всех (550) ответов, в отличие от Западных Балкан, которые представили 34% от общего числа ответов.

- В одном регионе некоторые страны представлены хуже, чем другие. Это означает, что региональные данные могут быть неточными в связи с неравномерным распределением ответов между странами. Например:
- Таджикистан и Туркменистан представили только 3% и 5% (соответственно) общего числа ответов по Центральной Азии, в то время как Казахстан - 45%;
- Азербайджан и Беларусь представили, соответственно, 5% и 10% от общего числа ответов по Восточной Европе, в то время как Украина - 37%.

4 – Национальная политика и основы управления человеческими ресурсами

4.1 Подходы к управлению человеческими ресурсами.

Термин "управление человеческими ресурсами" был использован в данном исследовании в самом широком смысле. В настоящем докладе управление человеческими ресурсами рассматривается шире, чем техническое управление процедурами найма, трудовыми договорами и заработной платой. Оно также включает в себя стратегические подходы к развитию. Такие вопросы, как обучение, стимулирование и поощрение, оценка и поддержка развития персонала и систематическое планирование будущих кадровых потребностей являются частью "управления человеческими ресурсами".

Одновременно в большинстве стран, в которых проводилось исследование, отмечается более узкое понимание концепции управления человеческими ресурсами, ограниченное техническими аспектами, связанными с наймом и управлением персоналом. В то время как вузы, возможно, играют более активную роль в разработке всеобъемлющих стратегий управления человеческими ресурсами, страны, имеющие национальные стратегии, четко направленные на развитие персонала, являются редкостью.

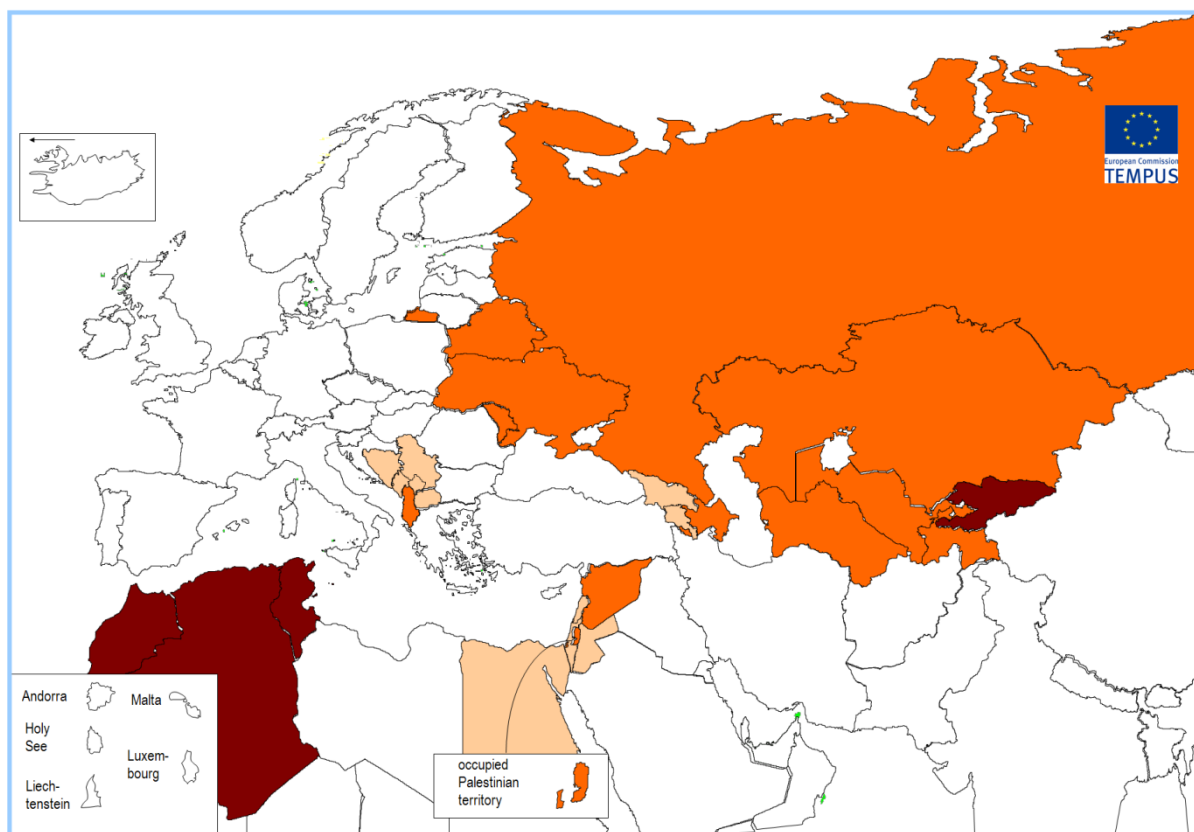
4.1.1 Разделение обязанностей в управлении человеческими ресурсами

Как показывают данные опросов, управление человеческими ресурсами в большинстве случаев считается совместной ответственностью национальных органов власти и государственных высших учебных заведений. Однако во многих странах управление человеческими ресурсами считается, главным образом, задачей вузов. В некоторых случаях сам факт того, что вузы полностью несут за это ответственность, является результатом отсутствия национальной стратегии в области управления человеческими ресурсами, как например, в ряде стран Западных Балкан, что может частично объясняться наследием культуры самоуправления в бывшей Югославии. В других странах, таких как Египет и Грузия, управление человеческими ресурсами считается важной областью институциональной автономии и, таким образом, национальные органы в эту сферу не вмешиваются. Так как управление человеческими ресурсами часто понимается в весьма узком смысле, тот факт, что в большинстве стран национальные органы власти устанавливают рамочные требования к трудовым договорам, заработной плате и правилам набора персонала, возможно, привел страны к выбору стратегии "совместной ответственности". Это проявляется даже в тех случаях, когда развитие человеческих ресурсов не входит в задачи одного или обоих уровней управления.

В небольшом числе стран - в основном в тех, где сотрудники высших учебных заведений являются государственными служащими - управление человеческими ресурсами рассматривается в основном или полностью как ответственность национальных органов.

Обобщенная информация ответов на национальные анкеты отражена в Карте 1, из которой видно, что в Центральной Азии и Восточной Европе, ответственность, как правило, разделена между двумя уровнями, в то время как в большинстве стран Западных Балкан и Ближнего Востока она сосредоточена, главным образом, на уровне высших учебных заведений. В странах Магриба, где управление системой высшего образования является централизованным, основная ответственность за управление человеческими ресурсами лежит на национальных органах власти.

Карта 1 – Распределение обязанностей в сфере управления человеческими ресурсами в национальном контексте



Источник: Национальные опросы

- В основном ответственность лежит на национальных органах власти
- Разделение ответственности между вузами и национальными органами власти
- В основном ответственность несут образовательные вузы

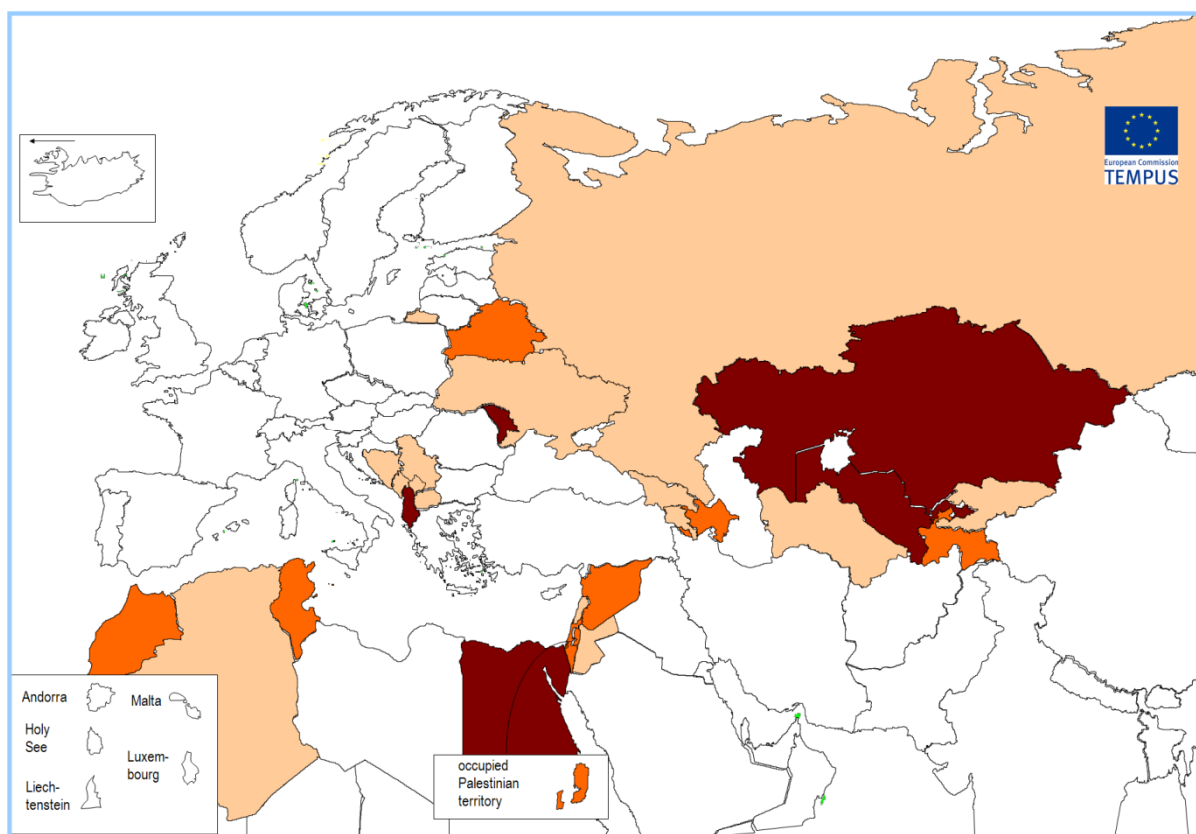
4.1.2 Национальные стратегии и схемы

При том, что согласно данным национальных опросов, важность управления человеческими ресурсами признается во многих исследуемых странах и регионах, лишь немногие страны разработали национальные стратегии по кадровым вопросам (Карта 2). Большинство стран региона Западных Балкан, а также ряд стран в других регионах не предоставили никаких данных о наличии национальной стратегии в области управления человеческими ресурсами. В некоторых других странах - а именно в Азербайджане, на Оккупированных Палестинских территориях, в Израиле, Сирии, Беларуси, Таджикистане и Марокко - некоторые элементы, связанные с человеческими ресурсами, интегрированы в общие национальные стратегии в области развития образования. Только пять стран сообщили о наличии конкретных стратегий в области человеческих ресурсов. К этим странам относятся Молдова, Казахстан, Узбекистан, Египет и Албания.

Интеграция целей развития человеческих ресурсов в общую национальную стратегию высшего образования является шагом в правильном направлении, свидетельствуя о том, что важность этого вопроса в определенной степени признается национальными органами власти. Однако в

большинстве случаев конкретные действия и национальные схемы, поддерживающие реализацию поставленных целей, не разработаны на должном уровне. Тем не менее, в некоторых странах, где разработаны конкретные стратегии в области развития человеческих ресурсов в государственном высшем образовании, обеспечена финансовая поддержка их реализации и сформированы конкретные пути достижения поставленных целей. В настоящем докладе представлены примеры такого опыта.

Карта 2 – Страны с национальными стратегиями управления человеческими ресурсами в государственном высшем образовании



Источник: Национальные опросы

- Существуют конкретные стратегии в области развития человеческих ресурсов
- Некоторые элементы управления человеческими ресурсами интегрированы в общие национальные стратегии, или страна начала реализацию первого этапа стратегии в области управления человеческими ресурсами
- Нет данных о национальных стратегиях в сфере управления человеческими ресурсами в высшем образовании

Институциональные субъекты признают важность национальной стратегии. Она необходима для формулировки направлений и поддержки институциональных инициатив. Кроме того, бюджет, связанный с осуществлением стратегий развития человеческих ресурсов, может играть важнейшую роль в поддержке институциональных мероприятий в этой области. Признание на национальном уровне важности управления и развития человеческих ресурсов, подкрепленное конкретными мерами и схемами, является важным фактором развития вузовских схем и стратегий.

4.2 Правовые рамки и институциональная автономия

Вузы не находятся в вакууме, даже в тех странах, где отсутствует национальная стратегия в области управления человеческими ресурсами. На управление персоналом в рамках организации влияет целый ряд различных нормативно-правовых документов. Более того, степень свободы вузов в части установления штатного расписания, содержания трудовых договоров, требований к набору, системы карьерного роста, заработной платы и учебной нагрузки, зависит от национальных рамок и, следовательно, варьируется в разных странах и регионах. В Таблице 5 приводится обзор областей, в которых вузы пользуются автономией, а также тех, в которых решения принимаются национальными органами или сильно зависят от национальных органов власти или принятого нормативно-правового регулирования. Во многих случаях эти два уровня взаимодействуют, сотрудничают и могут совместно влиять на конечный результат.

Нормативно-правовая база на национальном уровне часто является важной для поддержания минимальных стандартов в учебных заведениях, для защиты работников и обеспечения эффективного расходования государственных средств. Одновременно, институциональная автономия в вопросах, касающихся подбора персонала, его карьерного роста и введения финансовых и иных средств мотивации персонала может являться важным средством обеспечения конкурентоспособности вузов и мотивации их руководства к разработке институциональных стратегий и схем для поддержки как институциональных, так и национальных целей в отношении развития человеческих ресурсов.

Штатное расписание в государственных высших учебных заведениях часто определяется потребностями самого вуза, с одной стороны, и национальными требованиями (например, по соотношению количества студентов и работников вузов) и имеющимся государственным бюджетом, с другой стороны. В некоторых случаях вузы определяют необходимое им количество сотрудников, и направляют свои предложения по штатному расписанию на утверждение в национальные органы власти. В большинстве стран решение о штатном расписании, на практике, принимается совместно национальными органами и вузами.

Решения, касающиеся трудовых договоров и карьерного роста, как правило, принимаются самими вузами, за исключением наиболее централизованных систем, таких, как в странах Магриба, в Египте и Сирии. Тем не менее, критерии для карьерного роста чаще определяются национальными органами власти или находятся под их влиянием.

В большинстве случаев, заработная плата отдельных категорий сотрудников определяется как на национальном, так и на институциональном уровне. Часто национальные органы власти устанавливают уровень базовой заработной платы, в то время как вуз может использовать часть своего бюджета для повышения зарплаты для каких либо категорий сотрудников или для всех своих сотрудников. В некоторых случаях заработная плата устанавливается на национальном уровне, так как вузы не имеют финансовых ресурсов, необходимых для введения дополнительных финансовых стимулов.

Таблица 5 – Распределение обязанностей и автономии высших учебных заведений по вопросам человеческих ресурсов

NB = национальные органы власти, включая национальное законодательство
 ВУЗ = высшие учебные заведения
 Оба = совместное принятие решений, или влияние как институционального, так и национального уровня

	Штатное расписание в вузах		Требования к найму		Условия трудового договора		Заработная плата сотрудников		Количество контактных часов в год		Решение о продвижении преподавателей		Решение о продвижении административного персонала		Требования к продвижению	
	NB	ВУЗ	Оба	NB	ВУЗ	Оба	NB	ВУЗ	Оба	NB	ВУЗ	Оба	NB	ВУЗ	Оба	
Казахстан		x			x		x		x		x		x			x
Кыргызстан		x			x			x			x				x	
Таджикистан			x		x		x			x	x		x		x	
Туркменистан			x			x			x		x		x			x
Узбекистан			x		x			x		x	x		x			
Армения	x				x		x			x	x		x			x ⁴
Азербайджан			x	x	x		x		x		x			x		
Беларусь			x	x	x			x		x	x		x		x	
Грузия	x				x		x		x		x				x	
Молдова			x	x	x		x			x			x			x
Украина			x		x			x		x	x		x			
Россия			x		x				x		x		x			

Источник: Национальные опросы

⁴ Национальные органы власти влияют на решения относительно преподавательского состава, высшие учебные заведения – относительно административно-технического персонала.

⁵ Высшие учебные заведения единолично принимают решения относительно административного персонала.

	Штатное расписание в вузах		Требования к найму		Условия трудового договора		Заработная плата сотрудников		Количество контактных часов в год	Решение о продвижении преподавателем		Решение о продвижении административного персонала		Требования к продвижению	
	НВ	ВУЗ	Оба	НВ	ВУЗ	Оба	НВ	ВУЗ	Оба	НВ	ВУЗ	Оба	НВ	ВУЗ	Оба
Алжир	х			х			х		х	х		х	х		
Марокко			х	х			х		х	х		х	х		
Тунис	х			х			х		х	х		х	х		
Египет			х	х			х		х	х		х	х		
Израиль		х			х				х	х		х		х	
Иордания		х			х				х	х		х		х	
Ливан		х			х				х	х		х		х ⁶	
ОПТ ⁷			х			х	х		х	х		х			х
Сирия			х	х		х	х		х	х		х	х		
Албания	х			х			х		х	х		х		х	
Босния и Герцеговина			х			х		х		х		х		х	
Косово	х			х		х		х	х	х		х		х	
Черногория	х			х		х		х	х	х		х		х	
Сербия			х			х			х	х		х		х	
Бывшая Югославская республика															
Македония			х		х				х	х		х			х

⁶ Национальные органы власти влияют на решения относительно административного персонала.

⁷ Оккупированные Палестинские территории

⁸ Требования к найму преподавателей определяются национальными органами власти

⁹ Высшие учебные заведения единолично принимают решения относительно административно-технического персонала

4.3 Региональные контексты и специфика

Анализ данных национальных опросов позволил выделить различные региональные модели.

В **Центральной Азии** наблюдаются значительные различия между странами. В то время как Казахстан и Узбекистан предприняли значительные шаги по созданию национальных стратегий и схем в области развития человеческих ресурсов в сфере высшего образования, вузы в других странах данного региона получают меньше поддержки в этой области на национальном уровне. В Кыргызстане одним из краткосрочных приоритетов в сфере высшего образования является расширение возможностей профессионального роста для персонала вузов и повышение качества преподавательского состава, а также возможностей развития карьеры. Однако эти приоритеты еще не были трансформированы в конкретные действия и схемы на национальном уровне.

На данный момент в странах **Восточной Европы** отсутствуют конкретные национальные стратегии в области управления человеческими ресурсами. Только Молдова разработала всеобъемлющую национальную стратегию в области высшего образования, которая также включает в себя аспекты развития человеческих ресурсов. При том, что конкретные планы действий до сих пор еще не созданы, во многих странах данного региона наблюдается понимание того, что недостаточно высокая заработная плата персонала вузов замедляет развитие отрасли. Одновременно, несмотря на то, что утечка мозгов является серьезной проблемой для региона, никакой систематической схемы борьбы с этим явлением на национальном уровне в исследованных странах не отмечено. В Грузии в последние годы произошли значительные изменения в части совершенствования механизмов найма и карьерного роста персонала государственных вузов, направленные на повышение прозрачности и эффективности выбора лучших кандидатов. Однако, поскольку управление человеческими ресурсами является исключительной ответственностью самих вузов, национальной стратегии и инициатив в этой области не отмечено.

В **России** отсутствует единая национальная стратегия в области управления человеческими ресурсами в государственном высшем образовании. В этой связи не выявлено отдельных схем финансирования каких-либо конкретных инициатив по управлению человеческими ресурсами, таких как обучение или схемы вознаграждения на национальном уровне. При том, что в государственных вузах отмечается потребность в повышении квалификации и удержании квалифицированного персонала в вузах, создание системных механизмов для достижения этих целей в основном остается за самими вузами. На самом деле, конкуренция за квалифицированных специалистов привела многие вузы к инвестированию собственных средств в схемы обучения и к привлечению дополнительных финансовых средств для стимулирования мобильности и развития научных исследований.

В странах **Магриба** система высшего образования крайне централизована и вопросы, связанные с наймом, продвижением, трудовыми договорами и заработной платой сотрудников государственных учреждений, в основном решаются на национальном уровне. Так как число студентов резко возросло, во всем регионе есть необходимость привлечения дополнительных сотрудников. В то время как рабочие места в сфере высшего образования считаются привлекательными благодаря хорошему уровню зарплат и высокому статусу государственных служащих, отмечается нехватка сотрудников с профилями, соответствующими требованиям системы высшего образования. Никаких конкретных фактов наличия схем обучения и развития персонала, а также управления персоналом не выявлено. Управление человеческими ресурсами понимается с технической точки зрения как нечто, связанное с наймом и контрактными процедурами в отношении государственных служащих.

На **Ближнем Востоке** системы высшего образования считаются относительно децентрализованными, а вузы - автономными в плане управления человеческими ресурсами. Исключением в этом

отношении является Сирия и Оккупированные Палестинские территории, где управление человеческими ресурсами все еще сильно централизовано. Понимание важности управления человеческими ресурсами возрастет по всему региону, однако изменения осуществляются по инициативе самих вузов. Только Египет имеет существенные национальные стратегии с акцентом на переподготовку и повышение квалификации персонала, в том числе и сотрудников руководящего звена. В большинстве стран региона за последние 10 лет наблюдается значительное увеличение числа студентов, и многим вузам требуется нанимать больше преподавателей с более высокими квалификационными требованиями. Так как заработная плата не всегда является привлекательной, особенно по сравнению с заработной платой в частных вузах или вузах в более богатых соседних странах, схемы удержания, мотивации и стимулирования приобретают особую важность. Высшие учебные заведения во многих странах региона жалуются на отсутствие национальных стратегий и инициатив в этой области. Важным исключением являются Оккупированные Палестинские территории, где имеется четкая национальная схема привлечения высококвалифицированных иностранцев из-за границы для работы в государственных высших учебных заведениях.

В Западных Балканах высшее образование отличается высокой степенью децентрализации, иногда и на институциональном уровне (с высокой автономией факультетов). Управление человеческими ресурсами является ответственностью вузов или - как в случае Сербии, например, их подразделений. Вузы пользуются большой автономией при создании систем найма, установлении штатного расписания и зарплат, хотя в некоторых странах национальные органы власти также участвуют в этих процессах в определенной степени. В целом, не хватает поддержки и инициатив на национальном уровне, с точки зрения управления человеческими ресурсами, за исключением Албании, где важность развития человеческих ресурсов признается и национальными органами власти, а стратегические приоритеты определяются совместно на национальном и институциональном уровне. В стране отмечается растущее понимание необходимости предпринять что-то в плане совершенствования подготовки персонала, улучшения условий труда и повышения его привлекательности. Тем не менее, во всех других странах инициатива остается в основном за вузами. Одной характерной особенностью этого региона по сравнению с другими является тенденция к найму более молодых сотрудников, чем 10 лет назад.

5 – Преподавательский состав – найм, управление карьерным ростом и условия труда

5.1 Введение

Процедуры и критерии найма, условия трудовых договоров и возможности карьерного роста являются важными факторами в привлечении и удержании квалифицированных работников в государственных вузах. Кроме того, эти инструменты важны при обеспечении постоянного повышения квалификации и совершенствования умений сотрудников в условиях изменяющихся требований к системам высшего образования. Некоторые проблемные вопросы, связанные с содержанием данного раздела, были выявлены посредством национальных опросов, интернет-опроса и интервью во время посещения стран. А именно, такие вопросы, как:

- 1) Процессы найма: доминирование внутреннего найма и недостаток прозрачности используемых процедур; коррупция и кумовство; использование методов и критериев отбора, не обеспечивающих выбор наиболее подходящих кандидатов на работу; ограничительные правовые рамки.
- 2) Карьерный рост и обучение: недостаток возможностей для карьерного роста; длительное время, проведенное в рамках одного вуза; отсутствие или неадекватность оценок эффективности; отсутствие профессиональной подготовки; отсутствие достаточной мотивации и стимулов.
- 3) Условия труда: отсутствие возможностей для проведения исследований, политическое давление и отсутствие автономии, чрезмерная продолжительность рабочего дня, постоянные/краткосрочные трудовые договора, низкие зарплаты, необходимость работать по совместительству.

Каждый из вопросов в разной степени представлен в каждом регионе, стране или вузе. Особенность, которую можно считать отрицательной в одном контексте, может положительно рассматриваться в другом. Например, бессрочный трудовой договор иногда считается основным преимуществом работы в сфере высшего образования, являясь, таким образом, одним из главных конкурентных преимуществ для привлечения персонала. В других случаях бессрочный трудовой договор считается недостатком, так как при отсутствии риска потерять работу, персонал не может быть успешно мотивирован к дальнейшему развитию.

Имеется целый ряд положительных примеров решения проблемных вопросов на уровне вузов или стран. Существует, например, общая тенденция и конкретные примеры повышения прозрачности и справедливости процедур найма. С точки зрения управления карьерным ростом, вузы во всех регионах начинают понимать важность обучения персонала. Обучение, вместе с финансовыми стимулами и механизмами поощрения, используется для мотивации сотрудников к дальнейшему развитию их умений и способностей. Что касается условий трудового договора, уровень заработной платы ограничивает привлекательность рабочих мест в государственных высших учебных заведениях. Хотя некоторые страны смогли улучшить условия трудовых договоров, недостаточно высокая заработная плата по-прежнему является серьезной проблемой во многих странах. Большое значение для частичной компенсации неконкурентоспособной зарплаты в государственных вузах имеют более длительные отпуска и дополнительные льготы.

5.2 Найм преподавателей в высшие учебные заведения

Найм персонала является одним из наиболее важных аспектов обеспечения высокого качества кадров в части их умений, знаний и отношений. Прозрачные, честные и открытые процедуры найма позволяют вузам тщательнее отбирать наилучших кандидатов. Возможность вузов устанавливать собственные требования к кандидатам в соответствии с их конкретными нуждами повышает роль вузов в управлении человеческими ресурсами.

Повышение уровня осознания этих факторов приводит к формированию множества инновационных решений. Некоторые из них описаны в конце данного раздела. Одновременно, некоторые проблемы, связанные с наймом персонала, все еще остаются нерешенными во многих исследованных странах. Например, доминирование внутреннего найма; недостаток прозрачности процедур и критериев найма; значительный уровень коррупции и назначение по политическим или личным причинам; а также негибкие правовые рамки препятствуют найму вузами наиболее подходящих кандидатов.

Тем не менее, интересно отметить, что не все заинтересованные лица воспринимают эти вопросы как проблему. Так, например, 61% интернет-респондентов указывают, что доминирование внутреннего найма преподавателей не считается проблемой в их стране.

В целом, вузы в странах-партнерах Tempus становятся все более автономными в вопросах набора персонала. В большинстве случаев, однако, официальное утверждение и контроль за процедурами или установление (минимальных) критериев найма остаются прерогативой национальных органов власти. В странах, где сотрудники вузов являются также государственными служащими, порядок и критерии в большей степени или полностью определяются национальными органами власти. При этом во всех случаях должны соблюдаться национальные руководящие принципы и правовые рамки. Независимо от существующих проблем, наблюдается тенденция к более профессиональному подбору персонала и увеличение открытых и прозрачных механизмов отбора. Эти процедуры поддерживают усилия по борьбе с наймом на основе личных связей - практикой, которая до сих пор является проблемой в некоторых исследуемых странах.

5.2.1 Количество студентов и потребность в преподавательском составе

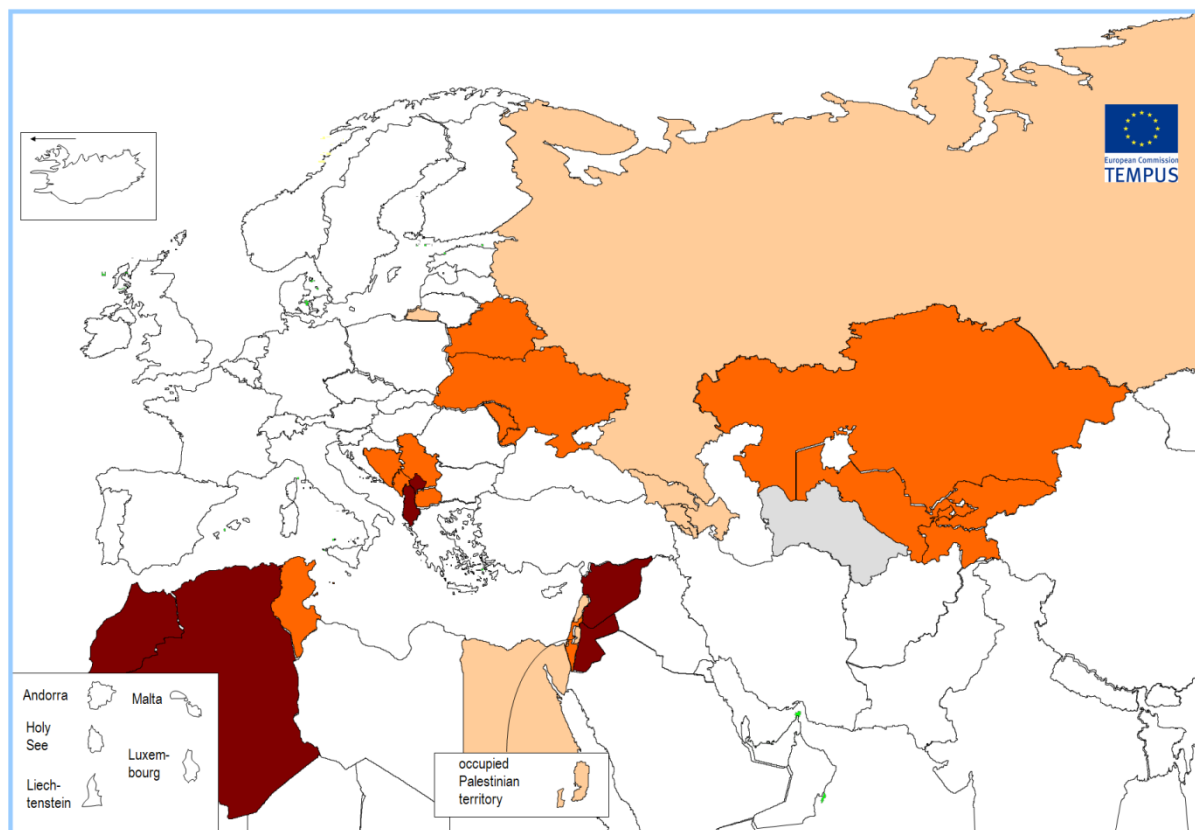
Последние демографические тенденции, характеризующие количество студентов в вузах, повлияли на потребность в количестве персонала в высших учебных заведениях. На Карте 3 показана демография студентов в странах исследования.

В соответствии с данными национальных опросов, в большинстве стран Западных Балкан, Ближнего Востока и Магриба отмечается рост числа студентов, и, соответственно, потребность в увеличении общей численности персонала в сфере высшего образования в ближайшие пять лет. Некоторые из этих стран уже приступили к увеличению численности персонала несколько лет назад. В других странах проблема, скорее, касается не количества кандидатов на преподавательские должности, но качества и постоянного профессионального развития вновь нанятого персонала, а также разработки процедур, позволяющих отобрать наиболее подходящих кандидатов.

Многим странам Центральной Азии и Восточной Европы необходимо сохранить нынешний уровень или сократить численность персонала, в связи с негативными демографическими тенденциями. Как свидетельствует опыт, Узбекистан и Грузия уже существенно сократили кадры, а Армения, Молдова, Украина и Кыргызстан должны сделать это в ближайшие пять лет. Исключением в регионе является Туркменистан, который сталкивается с увеличением спроса на учебные места и, следовательно, с необходимостью увеличения численности персонала в государственных вузах. Российские вузы

также сообщают о необходимости сокращения персонала. Это, однако, связано не столько с изменением количества студентов, а с изменениями в стиле преподавания.

Карта 3 - Эволюция числа студентов в период с 2000 по 2010 год



Источник: Национальные опросы

- Увеличение на 100%
- Увеличение от 30 до 100%
- Увеличение до 30% в период с 2000 по 2010 год
- Нет данных для сравнения

5.2.2 Процедура найма

Штатное расписание в высших учебных заведениях зачастую связано с их финансовыми возможностями, с одной стороны, и требованиями на национальном уровне к соотношению преподавателей и студентов, с другой стороны. В большинстве случаев на распределение персонала в вузах имеет значительное влияние имеющийся государственный бюджет. Минимальное количество сотрудников в вузе, если оно устанавливается национальными органами власти, как правило, зависит от количества студентов и должно соответствовать принятым требованиям на национальном уровне. Так обстоит дело в большинстве стран Центральной Азии и Восточной Европы. В странах Ближнего Востока вузы сообщают о своих кадровых потребностях в министерство, которое утверждает штатное расписание с учетом имеющегося бюджета. На Западных Балканах

вузы могут сами определять количество сотрудников, но на практике, именно выделяемое государственное финансирование определяет число сотрудников, которое вузы фактически могут нанять. Во многих странах вузы могут принять решение о найме дополнительных сотрудников за счет, например, средств, полученных от платы за обучение или реализации услуг. Тем не менее, это не всегда возможно на практике, в связи с недостатком дополнительных ресурсов.

Национальные опросы позволили выделить три основные модели процедур найма преподавательского состава в государственных высших учебных заведениях:

- 1) открытый найм или конкурс, организованный вузами
- 2) внутренний конкурс в вузах
- 3) открытый конкурс на национальном уровне

Наиболее распространенной является первая модель. Эта модель направлена на обеспечение прозрачности и справедливого отношения ко всем кандидатам, в ее рамках вузы обладают автономией в принятии решений о (дополнительных) критериях отбора, используемых процессах и физических и юридических лицах, принимающих участие в процессе отбора. Это действительно самая распространенная модель, хотя официально открытые процедуры не всегда являются открытыми на практике. Второй вариант широко распространен, как правило, при отборе кандидатов на ряд вакансий в высших учебных заведениях. Внутренний конкурс может создать проблемы в части справедливости и прозрачности, а также качестве используемых процедур, так как он, как и прямое назначение на должность, не всегда является лучшим способом определения наиболее квалифицированных кандидатов на имеющиеся позиции. Тем не менее, для нескольких вакансий отбор может быть организован в пределах вуза для того, чтобы предлагать сотрудникам более низких позиций возможности для карьерного роста. Внутренний конкурс также может быть использован для удержания высококвалифицированных сотрудников. Третья модель - открытый конкурс, организованный на национальном уровне - используется лишь в ограниченном числе стран.

Интересно, что только в очень немногих странах (например, в Албании) были реализованы изменения в процедуре найма в течение последних десяти лет. Ситуацию в основном можно считать стабильной. Однако, как будет описано в разделе 5.2.2, важные изменения часто имели место в отношении требований к найму на различные вакансии, а не в отношении используемых процедур.

1) Открытые процедуры в вузах

Во всех странах Восточной Европы и в России найм преподавательского состава в государственные вузы осуществляется путем открытого конкурса после публичного объявления об имеющихся вакансиях.

Открытые процедуры используются в большинстве стран Западных Балкан, таких как Сербия, Албания и Босния и Герцеговина. Несмотря на недавние усилия по внедрению более прозрачной и открытой процедуры найма, по мнению ряда респондентов, эти процедуры могут показаться идеальным на бумаге, но они не всегда точно применяются на практике. На практике, личные связи часто продолжают играть важную роль в найме и назначении на должность. Например, в Черногории старшие преподаватели официально должны назначаться посредством открытого конкурса, однако на практике назначение происходит через внутренний конкурс при решающей роли руководства факультета. В результате, широкое использование внутреннего конкурса считается серьезной проблемой для развития высшего образования.

В Иордании и на Оккупированных Палестинских территориях найм осуществляется на основе открытого конкурса. В Ливане, где старшие преподаватели чаще всего нанимаются на работу по решению учебного заведения, молодые преподаватели обычно нанимаются на основе открытого конкурса. При этом, как и в некоторых других регионах, даже при наличии ясных и объективных критериев отбора, назначение на должность не всегда соответствует объективной квалификации кандидатов.

В Казахстане и Узбекистане в процедуре отбора профессорско-преподавательского состава участвуют и другие преподаватели института, а наилучший кандидат выбирается путем голосования. В Туркменистане и Кыргызстане на институциональном уровне в процедурах отбора участвует широкая вузовская общественность.

2) Внутренний конкурс или назначение без публичного объявления позиций

Внутренний конкурс/отбор используется реже при назначении на академические должности, чем на административные должности, при этом эта практика сохраняется даже в странах с официально открытой и прозрачной процедурой найма. В некоторых странах Ближнего Востока вузы набирают, по крайней мере, часть своих сотрудников за счет процедур внутреннего найма, а в Египте, например, набор на старшие академические должности - это скорее вопрос продвижения по службе или смены названия должности, чем отбора. Следовательно, вакансии очень редко анонсируются открыто. Аналогичным образом, вакансии младших преподавателей часто заполняются путем привлечения лучших студентов вуза. В Сирии, внутренние назначения или продвижения по службе также являются основным способом "вербовки", хотя вакансии и могут быть публично объявлены в случае необходимости.

3) Открытый конкурс, проводимый национальными органами

Найм персонала в высшие учебные заведения в Алжире, Египте, Марокко и Тунисе осуществляется исключительно национальными органами власти на основе открытого конкурса. Вузы не играют никакой роли в процессе отбора.

5.2.3 Требования к отбору

Отбор преподавателей обычно осуществляется на основе соответствия минимальным требованиям к квалификации, установленным на национальном уровне, в то время как в странах, где отбор проводится на институциональном уровне, вузы могут устанавливать дополнительные критерии. Критерии, устанавливаемые вузами, как правило, отражены в их уставах и направлены на повышение прозрачности процедуры найма. В Алжире, Азербайджане, Молдове и Беларуси набор требований устанавливается национальными органами власти. А в таких странах, как Иордания и Израиль, вузы самостоятельно устанавливают набор критериев.

С точки зрения уровня квалификации, в большинстве случаев для младших преподавательских должностей требуется степень магистра, а для старших академических должностей – степень доктора наук. Дополнительные требования могут включать в себя международные публикации, участие в международных мероприятиях, опыт преподавания и, в некоторых случаях, добровольную службу в университетском сообществе¹⁰. Эти требования особенно подробно разработаны в

¹⁰ Добровольная служба в университетском сообществе может включать в себя ответственность за коллективную деятельность, например, координирование рабочих групп, распределение по группам и т.п.

некоторых странах Ближнего Востока, а именно - в Израиле, Иордании и, в некоторой степени, в Египте.

В то время как общие требования к найму стали более строгими в последние десять лет, можно наблюдать большую вариативность в зависимости от общей привлекательности отрасли, необходимости привлечения дополнительных сотрудников и от имеющихся финансовых ресурсов. Кроме того, на региональном уровне в более крупных и богатых странах наблюдаются самые высокие требования к приему на работу.

Однако, несмотря на попытки повысить уровень квалификации персонала за счет более высоких требований к найму, не всегда возможно заполнить вакансии кандидатами, отвечающими формальным требованиям. В Кыргызстане, например, чтобы стать преподавателем, необходима степень магистра, а чтобы стать профессором - степень доктора (кандидата) наук. Однако на практике, часто принимаются на работу сотрудники с низкой квалификацией, и, как следствие, менее 40% всех преподавателей имеют ученую степень на требуемом уровне. На Оккупированных Палестинских территориях и в некоторых вузах на Западных Балканах вакансии могут оставаться незаполненными, если не найдено подходящих кандидатов. Учебная нагрузка выполняется уже работающими сотрудниками или сотрудниками после достижения пенсионного возраста, которые по-прежнему преподают в институте.

Степень доктора становится стандартным требованием для всех или, по крайней мере, старших исследовательских должностей во многих странах. Тем не менее, на данный момент, есть еще большие различия в доли докторов наук среди старших научных сотрудников, как между регионами, так и внутри них. В среднем, самая высокая доля сотрудников на старших исследовательских должностях, имеющих степень доктора наук, наблюдается на Ближнем Востоке и в странах Магриба, но и там могут быть некоторые различия.

Согласно данным, представленным в национальных опросах, в Иордании, Египте и Сирии все преподаватели – кроме ассистентов преподавателей или других младших преподавателей - имеют степень доктора наук. В Израиле этот показатель составляет 95%, а в Ливане около 85%. Исключением являются Оккупированные Палестинские территории, где только 65% старших преподавателей имеют степень доктора наук. Однако, каждый год в стране только небольшое количество людей получают степень доктора наук, а большинство принятых на работу сотрудников имеют образование, полученное за рубежом. Во всех странах региона, доля докторов наук остается относительно неизменной с 2000 года. В России, степень кандидата наук (эквивалент докторской степени за рубежом) в настоящее время требуется для всех академических должностей, и 100% старших преподавателей являются кандидатами наук.

В Алжире и Тунисе 100% старших преподавателей имеют степень доктора наук. Для Алжира это тоже показатель развития по сравнению с 80% в 2000 году. В Марокко в настоящее время только около 40% преподавателей имеют докторскую степень, но так как она в настоящее время необходима для преподавателей всех уровней, в ближайшие годы эта цифра будет расти. По сравнению с остальной частью Восточной Европы только в Украине и Грузии 100% старших преподавателей имеют докторскую степень.

В странах Западных Балкан отмечается высокий уровень квалификации и большое число докторов наук среди преподавателей. Количество докторов наук составляет 100% в Сербии (в университетах, но пока еще не в колледжах), Черногории и Бывшей Югославской Республике Македонии и почти 100% в Боснии и Герцеговине (преподавателям искусства такая ученая степень не требуется). В Албании около 60% старшего преподавательского состава в настоящее время имеет докторскую степень, и этот показатель постоянно растет.

Самая низкая доля докторов наук наблюдается в Восточной Европе (за исключением Украины и Грузии) и в Центральной Азии. В Восточной Европе доля колеблется от 43% в Беларуси до 60% в Азербайджане. В Центральной Азии, Таджикистане и Туркменистане наблюдается снижение доли докторов наук среди преподавателей, тогда как эти показатели являются относительно стабильными в Узбекистане и составляют около 42%. В Кыргызстане, в то время как докторская степень требуется для старших академических должностей, на практике на работу принимаются сотрудники с более низкой квалификацией.

В целом, наблюдается тенденция к повышению требований к квалификациям кандидатов для работы в системе высшего образования. Но это также зависит от предметной области, в которой высшие учебные заведения пытаются конкурировать с частным бизнесом, например, при наборе инженерных и технических специалистов. Кроме того, старые университеты, как правило, расположены в столичных городах и имеют больше возможностей для привлечения высококвалифицированных кандидатов, чем вузы в более отдаленных районах.

5.3 Управление карьерным ростом: оценка, обучение и мотивация

Ряд проблем в области управления карьерой профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений, часто связан со статическим характером работы (ограниченная мобильность между должностями и вузами); отсутствием возможности обучения, при осознании важности обучения; несовершенными механизмами оценки, следствием чего является отсутствие стимулов и средств мотивации сотрудников к повышению уровня их мастерства и дальнейшему развитию.

Существуют некоторые удачные примеры, которые охватывают такие разнообразные вопросы, как повышение уровня информированности о важности непрерывного обучения и о новых умениях преподавателей (от простых предметных знаний до использования информационных технологий, умений в области обучения и управления международными проектами), а также современные системы оценки и поощрения.

Три различных области, связанные с управлением карьерой, будут рассмотрены ниже: регулярная оценка персонала, обучение персонала и использование этих и других критериев и процедур для обеспечения продвижения по службе.

5.3.1 Оценка преподавательского состава: студенты и коллеги

Во многих учебных заведениях, оценка преподавателей проводится более или менее регулярно. По данным интернет-опроса, это является нормой, при этом 72% респондентов заявили, что их организация проводит периодическую оценку деятельности преподавателей. Несмотря на ограниченное число ответов, можно предположить, что исключением являются страны Магриба, так как большинство респондентов в них заявили, что такой оценки в их вузах не проводится. Кроме того, интересно отметить, что министерства и государственные органы играют лишь второстепенную роль в процессе оценки, по сравнению с сотрудниками самих вузов (заведующими кафедрами, деканами и ректорами).

При оценке деятельности обычно рассматриваются достижения сотрудников, однако виды деятельности, которые принимаются во внимание, варьируют между вузами и странами. Они могут включать в себя, например, число публикаций, студенческие оценки эффективности обучения или оценки коллег по исследовательской работе.

В соответствии с национальными опросами оценка деятельности профессорско-преподавательского состава, как правило, более распространена и проводится чаще, чем оценка административного и технического персонала. Частота оценочных процедур часто связана со сроком трудового договора, а

также оценка используется для принятия решений о продлении трудового договора. Однако и в случае сотрудников с бессрочными трудовыми договорами, оценка проводится на регулярной основе, как это имеет место в Алжире и Египте. Частота проводимых проверок варьируется от страны к стране, но, как правило, оценка проводится не реже, чем один раз в пять лет. По данным интернет-опроса, 66% респондентов указали, что оценка проводится ежегодно.

В дополнение к использованию оценки для принятия решения о продлении трудового договора, она используется также для принятия решения о продвижении по службе, денежных вознаграждениях, для выявления потребностей в обучении или перевода на другие должности (как это имеет место в Азербайджане). В идеале оценка должна дать персоналу позитивные и конструктивные идеи о том, как они могли бы улучшить свою работу. Большинство стран при оценке профессорско-преподавательского состава используют опросы студентов (более 80% интернет-респондентов считают, что отзывы/оценки студентов учитываются), а в некоторых случаях это является по существу единственным доступным методом оценки. Тем не менее, самооценка (Грузия), оценка коллег (Россия) и другие показатели, например, международные публикации, научно-исследовательские проекты или участие в международных проектах, также могут учитываться в процессе оценки.

Несмотря на то, что оценка преподавателей становится обычной практикой, используемые системы оценки имеют тенденцию концентрироваться на формальных критериях, таких как, например, число публикаций. В Армении, например, студентами проводятся регулярные оценки преподавателей, однако эти данные составляют только 1% от всей совокупности критериев. В ряде стран профессора освобождаются от регулярных оценок, так как звание и должность профессора часто означают постоянный трудовой договор. Тем не менее, тот факт, что профессора не подлежат регулярной оценке, часто считается серьезной проблемой в части обеспечения непрерывного повышения качества преподавания и научных исследований. Более того, некоторые респонденты говорили о падении уровня мотивации после получения преподавателями звания полного профессора. Тем не менее, в Марокко некоторые вузы выступили с инициативами по созданию системы, обеспечивающей проведение оценки на всех уровнях.

Университет Танжера, Марокко – Пилотный проект по использованию должностных инструкций в качестве основы для оценки

Университет Танжера участвовал в разработке "fiches de poste individuelle", то есть индивидуальных должностных инструкций, включающих в себя миссию человека, его место в функциональной организационной структуре, а также основные (регулярные) и вторичные (специальные) обязанности сотрудника. Этот документ разрабатывает сам работник, который затем согласовывает и обсуждает его с сотрудниками более высокого уровня должностной иерархии, после чего этот документ подлежит одобрению со стороны президента организации. В него можно вносить изменения, кроме того данный документ может использоваться в качестве основы для оценки деятельности сотрудников, которые добровольно согласятся на участие в пилотной оценке. Следует отметить, в Марокко наблюдается сильное сопротивление со стороны персонала и профсоюзов в отношении регулярных процедур оценки, поскольку они рассматриваются как инструмент для наказания, а не для позитивного развития. Тем не менее, успех пилотных проектов может оказать положительное влияние на развитие моделей оценки в будущем.

5.3.2 Обучение

Основные характеристики

Схемы обучения столь же разнообразны, как и страны и организации, включенные в данное исследование, однако, судя по всему, обучение персонала становится все более и более распространенным явлением. Как показывает опыт интернет-опроса, большинство респондентов (62%) отмечают, что их вуз предлагает возможности для профессионального обучения преподавательского состава.

В соответствии с национальными опросами, используемые модели варьируются от обязательного обучения, регулируемого на национальном уровне, до добровольного участия в институционально организованных курсах. Европейские проекты и программы также рассматриваются в ряде стран в качестве основного инструмента повышения квалификации персонала. Обучение, организованное национальными органами власти или вузами, часто является бесплатным для соответствующих категорий персонала. В настоящем исследовании не рассматривались схемы коммерческого обучения отдельных сотрудников, предоставляемого внешними организациями.

Потребность в новых умениях, таких, как умения в области использования информационных технологий, педагогики и методики преподавания, английского и других иностранных языков и управления проектами, заставила большинство стран серьезно задуматься о потребности в обучении своих сотрудников и о вложении средств в новые системы и стимулы для их эффективной реализации. В дополнение к умениям в области ИКТ и иностранных языков, становятся все более востребованными умения в области обучения и управления проектами. Кроме того, на национальном уровне стало доступным обучение новым правовым структурам и процедурам.

Эти тенденции подтверждаются интернет опросами. По мнению респондентов, наиболее часто предлагаемые типы обучения это (Диаграмма 1):

- Информационные технологии (за исключением России, где педагогика и методика преподавания являются наиболее часто предлагаемыми вариантами обучения);
- Иностранные языки (особенно в Восточной Европе, России и Западных Балканах);
- Педагогика и методика преподавания (Центральная Азия, Ближний Восток и Россия);
- Методология научных исследований (в частности, в странах Магриба).

В национальных анкетах редко упоминается академическая подготовка и приобретение академических компетенций. Возможным объяснением этого факта является то, что непрерывное академическое обучение и приобретение новых умений считается неотъемлемой частью профессии преподавателя и индивидуальным долгом всех ученых, и это обучение осуществляется постоянно в ходе исследовательской деятельности и обмена мнениями с коллегами. Однако, даже если это и так, не следует пренебрегать этим важным аспектом развития сотрудников на институциональном и национальном уровнях, в частности в странах, где возможности для научно-исследовательской деятельности ограничены.

Диаграмма 1 - Возможности для обучения, предлагаемые преподавателям в процентах от общего числа ответов



Источник: интернет опрос (вопрос В3а: Какие возможности обучения ваш вуз предлагает преподавателям?)

При том, что повсеместно осознается важность непрерывного обучения персонала, отмечается сопротивление такому обучению со стороны академических сотрудников, которые не всегда видят необходимость или преимущества обучения - особенно в областях, не связанных непосредственно с их предметной областью (управление проектами, написание научных трудов, методика преподавания и так далее). Следовательно, существует очевидная необходимость продемонстрировать преимущества обучения персонала. Финансовые стимулы, поощрения и учет обучения при продвижении по службе могут иметь положительное краткосрочное воздействие на участие в таком обучении. Тем не менее, в долгосрочной перспективе необходимо сформировать "культуру обучения", в рамках которой подобные инициативы рассматриваются не в качестве «неизбежного неудобства», а как положительная возможность для самостоятельного развития. Во многих случаях обучение, организованное из лучших побуждений, но без четкого понимания реальных потребностей, привело недовольству сотрудников и увеличению отрицательных отзывов об обучении, которое рассматривается как бесполезная трата времени, а не как фактор развития. Если, с другой стороны, при организации обучения учитывается уровень квалификации и индивидуальные потребности в развитии сотрудников, сами сотрудники, скорее всего, увидят значимость такого обучения для их реальной деятельности, что приведет к более широкому признанию, положительной оценке и влиянию программ обучения.

Центральная Азия и системы обучения на национальном уровне

В **Центральной Азии** систематическое обязательное обучение является широко распространенной практикой, которая существует уже на протяжении нескольких десятилетий. Это нашло отражение в интернет-опросе, где 82% респондентов в регионе заявили, что их учреждение предлагает возможности для профессионального обучения преподавательского состава. Тем не менее, программы обучения не всегда адаптированы к реальным потребностям вузов в контексте процессов модернизации.

Обучение во многих случаях организовано на национальном уровне, например, в институтах профессионального обучения (Таджикистан), в вузах повышения квалификации (Узбекистан) или вузах, отвечающих за подготовку государственных служащих страны. Обучение, которое часто является обязательным, используется для карьерного роста и продвижения по службе. Обучение в этих странах в основном финансируется за счет государственного бюджета. Периодичность обучения, как правило, совпадает со сроком действия трудового договора, другими словами, все сотрудники проходят обучение один раз во время срока действия трудового договора. В Казахстане и России, преподаватели проходят такое обучение, по крайней мере, один раз в пять лет, в Узбекистане каждые три года. В Кыргызстане отсутствуют доступные системы обучения на национальном уровне, и преподаватели полагаются, в зависимости от собственных интересов и инициативы, в основном на европейские программы и международные или иностранные организации, предоставляющие возможности такого обучения. Как показывает пример Кыргызстана, ряд организаций там выступили с инициативами по развитию систем обучений преподавателей.

Узбекистан - государственные схемы обучения

Документ "Государственные требования к переподготовке и повышению квалификации педагогических кадров" был принят правительством страны в феврале 2006 года. В результате 28 учреждений по всей стране стали предлагать курсы по переподготовке для повышения квалификации. Каждый год более 6 000 преподавателей проходят переподготовку по этой схеме. Обучение организовано министерством и является обязательным для всех штатных преподавателей, которые должны пройти такое обучение раз в три года. Для создания «здоровой конкурентной среды» и для стимулирования сотрудников постоянно развивать свои умения, осуществляется постоянная работа по совершенствованию системы переподготовки и по организации дифференцированного повышения квалификации для каждого преподавателя с учетом его/ее профессионального уровня и умений. В 2011 году был проведен анализ действующей системы переподготовки кадров в целях дальнейшего развития системы.

Фонд Президента Республики Узбекистан "Истедод" реализует программы поддержки молодых преподавателей и исследователей, желающих получить образование и повысить квалификацию в зарубежных университетах. Фонд также организует обучающие семинары для проректоров и деканов, с особым акцентом на развитие их профессиональных умений в области руководства и управления.

Кыргызстан - институциональные схемы восполняют дефицит

В Кыргызстане обучение преподавателей в основном обеспечивается за счет международной мобильности и участия в обучении, организованном в рамках европейских программ, таких как Tempus. Кроме того, обучение организуется рядом зарубежных организаций, таких, например, как DAAD (Германия). Как правило, решение о поиске возможностей обучения и об участии в различных схемах и программах обучения принимаются самими преподавателями.

Ряд вузов создает свои собственные схемы обучения. Киргизский государственный университет строительства, транспорта и архитектуры (КГУСТА) создал Центр повышения качества, который предлагает обучение для повышения квалификации преподавательского состава. Курсы, организованные центром, являются обязательными для всех преподавателей. Основной предмет обучения определяется профессиональным профилем преподавателя. Например, персоналу, реализующему дистанционное обучение, необходимо пройти программу в области дистанционного обучения и информационных технологий, а некоторым – нужно пройти обучение интерактивным методам обучения. Центр также предлагает языковую подготовку при участии австралийского волонтера. Младший персонал демонстрирует интерес к программам и радуется возможности развивать свои умения. Труднее мотивировать и привлекать внимание к обучению старшего поколения сотрудников.

Ближний Восток и Россия - институциональные подходы к подготовке кадров

В некоторых странах **Ближнего Востока** за последние 20 лет обучению персонала стали уделять намного больше внимания. По данным интернет-опроса 61% респондентов заявили, что их вуз предлагал преподавателям различные возможности обучения. Однако в данном регионе обучение в основном организовано вузами, а не на уровне системы образования, поэтому наблюдается тенденция к вариативности такого обучения от вуза к вузу (например, в Израиле можно наблюдать большие различия между вузами). В большинстве стран Ближнего Востока, включая, например, Иорданию, Сирию и Египет, обучение обязательно для всего младшего педагогического состава (тогда как более опытные преподаватели или полные профессора полностью освобождаются от этого). В этих странах обучение является обязательным требованием для продвижения по службе. В Ливане донорами периодически организуется факультативное обучение для преподавателей. Основные предметы обучения включают в себя методы преподавания, информационные технологии, языки, разработку учебных программ и, в некоторых редких случаях, предпринимательские умения (Оккупированные Палестинские территории). В **России** при существовании национальных схем и государственной поддержки, фактическая реализация обучения часто децентрализована и остается на усмотрение вузов. Это было подтверждено интернет-опросом, в котором 93% респондентов заявили, что их вуз предлагал возможности обучения для преподавателей. Европейские проекты также воспринимаются как важные возможности обучения для персонала.

Россия - национальные схемы дополняются институциональной поддержкой

Часть государственного бюджета вузов предназначена для повышения квалификации, одновременно многие дополнительные схемы обучения оплачиваются из собственных бюджетов университетов. Например, многие преподаватели получили возможность выезжать на обучение за границу (особенно это характерно для больших и "современных" университетов). Вузы готовы инвестировать в такое обучение для успешного решения задач национальных модернизации высшей школы. Каждый университет самостоятельно решает, сколько преподавателей отправлять и куда, однако для получения финансовой поддержки из государственного бюджета, мобильность должна быть частью стратегии развития вуза, и доступ к средствам предоставляется посредством тендеров. В России административный персонал также проходит постоянное обучение и, например, в одном университете все проректоры посещают краткосрочные курсы несколько раз в год.

Иордания - удовлетворение организационных потребностей посредством обучения

Иорданский университет стремится стать ведущим исследовательским университетом в Иордании. Для достижения этой цели университет разработал стратегический план, который направлен на укрепление потенциала в области исследований и обучения персонала. В университете существует твердое убеждение, что все сотрудники на территории кампуса должны проходить обучение. Для обучения написанию заявок на гранты и научно-исследовательские проекты создан Центр развития человеческих ресурсов и профессионального обучения и. Одной из основных выявленных проблем является нежелание молодых ученых обучаться, кроме того, ученые, как правило, не очень открыты новому обучению.

Другие университеты в Иордании в настоящее время также приступают к реализации подобных инициатив.

Восточная Европа и Западные Балканы - от европейских проектов до понимания важности обучения на институциональном уровне

В странах **Западных Балкан** и в **Восточной Европе** системное обучение преподавателей носит ограниченный характер, а там, где обучение становится доступным, оно является ответственностью учреждений и финансируется целевым образом из государственного бюджета. Это наглядно подтверждается интернет-опросом, где 54% респондентов из региона Западных Балкан заявили, что их организация не предлагает возможностей для обучения. Некоторые вузы все же предоставляют возможности для обучения, однако они часто направлены на совершенствование языковых умений и умений в области ИТ. В этих регионах международные проекты и участие в европейских программах считается важным инструментом для развития персонала и часто единственным эффективным и доступным инструментом развития. Это особо отмечается в качестве важного элемента в Молдове и Армении. В России европейские проекты также рассматриваются как важная возможность обучения преподавателей.

В странах Восточной Европы исключением представляет Украина, где, начиная с 1999 года все преподаватели должны проходить повышение квалификации каждые пять лет. В Беларуси определенное обучение в области ИТ и профессиональных умений доступно для всех сотрудников. Более типичным примером является Армения, где с 2005 года несколько крупных учреждений организовали обучение преподавателей, имеющих бессрочный трудовой договор. Это обучение проводится каждые три года, если человек принимает участие в международных семинарах и конференциях, которые рассматриваются как повышение квалификации. Интересные различия можно отметить в некоторых странах Ближнего Востока, например, где профессора не обязаны повышать квалификацию.

На Западных Балканах системное обучение преподавателей на национальном уровне также носит ограниченный характер, и, как следствие, инициативы по повышению квалификации отданы на усмотрение самих вузов. Тем не менее, в некоторых странах, например, в Боснии и Герцеговине, вузы обязаны реализовывать политику профессионального развития преподавателей и выделять ресурсы для профессионального и научного развития. В Косово один вуз на добровольной основе направил часть своего бюджета на финансирование 4-месячного пребывания персонала в европейских вузах. На настоящий момент этой схемой воспользовались двадцать преподавателей. В Албании несколько вузов организовали учебные программы для преподавателей в области иностранных языков, использования ИТ в преподавании и по освоению умений написания научных трудов. Обучение, как правило, является обязательным для всех сотрудников и используется в качестве критерия при принятии решения о продвижении по службе. Это свидетельствует о том, что в то время как власти в Балканском регионе не полностью понимают важность обучения персонала (или это понимание не привело еще к созданию соответствующих программ обучения или к выделению средств госбюджета на эти цели), некоторые вузы признают центральную роль человеческих ресурсов для собственного институционального развития и готовы инвестировать в обучение собственные средства.

Магриб - отсутствие программ обучения персонала

Согласно национальным опросам, создается впечатление, что в странах **Магриба** отсутствуют программы обучения, доступные для преподавателей, хотя определенные возможности для стажировок или практики за рубежом существуют в Марокко. Тем не менее, стоит отметить, что это мнение разделяют не все респонденты интернет-опроса. Действительно, многие из них заявили, что их вуз предлагает преподавателям возможности профессионального обучения.

Сербия - международные проекты по развитию персонала

После проведенных в стране интервью стало ясно, что обучение персонала в основном ассоциируется с международными проектами. Большинство опрошенных считают, что роль этих программ и проектов заключается в возможностях профессионального обучения. Как показывает опыт, национальные органы власти или вузы не признают своей ответственности за обучение. Отсутствие средств является основным объяснением такого положения вещей на национальном и институциональном уровнях.

Украина - институциональные инициативы

В качестве примера Киевский университет им. Бориса Гринченко (муниципальное учреждение) разработал структурированный подход к обучению персонала, ответственность за который возложена на «отдел по управлению персоналом». Отдел, в сотрудничестве с Британским Советом, организует стажировки для сотрудников в Украине или за рубежом, а также обучение в области ИКТ, педагогики, коммуникации, оценки образовательного процесса и английского языка. Для мотивирования своих сотрудников к участию в курсах обучения вуз принял решение сделать обязательным обучение персонала в области ИТ, добавив посещаемость курса обучения в критерии регулярной оценки персонала. Национальный технический университет Украины "Киевский политехнический институт" также предлагает бесплатное обучение для своих сотрудников на базе Института докторантуры. Обучение охватывает такие области, как иностранные языки, информационные технологии и управление высшим образованием. В большинстве случаев региональные университеты должны отправлять своих сотрудников в Киев на обучение в связи с отсутствием локальных возможностей.

Армения - обязательное обучение измеряется в баллах

Согласно действующему законодательству, обучение преподавателей в Армении является обязательным. Например, в Ереванском государственном университете была разработана программа обучения, включающая в себя иностранные языки, а также освоение педагогических и психологических умений. Преподаватели получают 30 баллов за посещение лекций или конференции в Армении и за рубежом. Они должны получать эти 30 баллов раз в пять лет. На данный момент нет данных о том, сколько преподавателей получили необходимое количество баллов в установленные сроки.

5.3.3 Продвижение и мотивация

В большинстве стран Центральной Азии, а также в России, на Западных Балканах и в большинстве стран Ближнего Востока вузы независимы в принятии решений по продвижению персонала. Исключение представляют страны, которые осуществляют найм посредством открытых публичных конкурсов, такие как Грузия, где продвижение по службе также происходит только через открытые конкурсы.

В странах Магриба, национальные органы власти принимают все решения о продвижении сотрудников, тогда как в Сирии и на Оккупированных Палестинских территориях национальные органы власти сотрудничают с вузами в принятии решений о продвижении и установлении критериев продвижения по службе. В большинстве стран минимальные критерии, как для найма, так и для продвижения, привязаны к определенной должности, например, преподаватели и вузы не могут содействовать продвижению человека, который не отвечает базовым национальным критериям для этой должности.

На каком основании осуществляется продвижение по службе?

Хотя стаж, эффективность и публикации могут быть использованы в качестве основы для продвижения по службе, в некоторых случаях для этих целей также используются критерии оценки и обучения.

Результаты интернет-опроса (Диаграмма 2) показывают, что карьерный рост профессорско-преподавательского состава основывается в первую очередь на результатах их исследований (за исключением Центральной Азии). Постоянное обучение и образование является важным критерием только в двух регионах (Центральная Азия и Восточная Европа). Другие критерии, такие как качество преподавания и обязанности в коллективе упоминаются в качестве важных критериев только в одном регионе, а именно в Центральной Азии и странах Магриба. Тем не менее, следует отметить, что стаж упоминается в качестве одного из основных критериев для карьерного роста на Ближнем Востоке, в России и в Западных Балканах.

Диаграмма 2 - Критерии для карьерного роста профессорско-преподавательского состава



Источник: Интернет опрос, вопрос В1: «В какой мере продвижение по службе (продвижение от одной категории к другой) академического персонала в вашей организации основывается на следующих критериях»? Проценты представляют собой распределение оценок 4 (важно) и 5 (очень важно).

В странах Магриба и Восточной Европы принимаются во внимание, главным образом, формальные критерии, такие как стаж. Поскольку система обучения персонала в этих странах не развита, понятно, что участие в непрерывном образовании не является критерием продвижения по службе. В некоторых странах с системой открытых конкурсов, решение о продвижении принимается на конкурсной основе. Примером этого может служить Грузия. В некоторых ближневосточных странах и странах региона Западных Балкан, а также в России, при продвижении по службе может также учитываться стаж, при этом профессиональная деятельность и обучение (за исключением России и некоторых стран Западных Балкан) являются важными факторами в принятии решений о продвижении по службе. Включение критерия непрерывного обучения в требования для

продвижения мотивирует сотрудников принять участие в обучении, доступном на институциональном уровне. Кроме того, например, в Иордании, принятие решения о продвижении сотрудников основано на сложном комплексе факторов, которые также включают услуги для более широкого сообщества и участие в дополнительных мероприятиях.

В то время как в большинстве стран требования к продвижению по службе устанавливаются самими вузами, в некоторых случаях должны выполняться определенные основные требования и правила, - особенно в тех случаях, когда сотрудники являются государственными служащими.

Армения – отзывы студентов, как критерий карьерного роста

В большинстве университетов Армении при принятии решений о продвижении по службе или о повышении зарплат преподавателей учитываются отзывы студентов. В Ереванском Государственном Университете студенты каждый семестр представляют отзывы о работе преподавателей, а выпускников просят оценить всю программу образования.

Мотивация

Все страны сталкиваются с проблемой поиска способов стимулирования и мотивации своих преподавателей к повышению квалификации и совершенствованию собственной деятельности. Оценка эффективности, краткосрочные трудовые договоры и прохождение обязательного обучения являются способами обеспечения стабильно высокого качества и актуальности умений по отношению к изменяющимся требованиям. Кроме того, в некоторых странах реализованы различные схемы материального поощрения, конкурсы и премии для мотивирования преподавателей совершенствовать их деятельность и разрабатывать инновации.

Казахстан – «Лучший учитель года»

В Казахстане используется ряд материальных стимулов, как национальными органами власти, так и высшими учебными заведениями - из собственного бюджета. Государственная награда «Лучший учитель года» присуждается каждый год ряду преподавателей, которые преуспели в своей работе. Эта премия была учреждена в 2005 году для поощрения и поддержки профессионального роста преподавателей, повышения ими своей научно-педагогической квалификации, участия в научно-исследовательской деятельности, а также в стажировках за рубежом. Конкурс открыт для всех преподавателей, а премия включает в себя присвоение почетного звания и финансовую награду.

Россия – мотивация работников посредством новых возможностей, льгот и премий

В некоторых вузах России молодым преподавателям обеспечивается структурированная поддержка для стимулирования их участия в экспериментальных проектах и публикациях, что делает работу для них более привлекательной. В некоторых вузах каждый преподаватель ставит себе цели на ближайшие два года. Эти цели связаны с различными аспектами их работы. При достижении этих целей преподаватель получает финансовую премию. Многие респонденты отметили, что это мотивирует персонал на развитие умений в таких областях, как ИТ. Поощряются преподаватели, которые могут создавать электронные учебные материалы. Кроме того, если их умения не соответствуют установленным требованиям, с ними не продлеваются трудовые договоры после пятилетнего срока. Некоторые вузы используют ряд социальных льгот, таких как помощь в поиске жилья, что является важной мерой привлечения и удержания персонала.

Албания – финансовые стимулы для молодых преподавателей

Для мотивирования молодых квалифицированных преподавателей оставаться в вузе и дожидаться открытия вакансии профессора на кафедре, вузы могут использовать дополнительные финансовые стимулы в форме прибавки к зарплате в объеме 50% от профессорской зарплаты. Инвестирование в меры по удержанию молодых специалистов считается важным с точки зрения краткосрочных задач кадрового обеспечения, поскольку в ближайшее время большое количество высококвалифицированных преподавателей уйдет на пенсию. Если, например, лаборатория останется без квалифицированных научных работников на три года, она подлежит закрытию. Поэтому очень важно избегать таких ситуаций на всех уровнях кадрового обеспечения.

5.4 Условия работы

5.4.1 Трудовые договора

Карта 4 ниже демонстрирует спектр различных видов договорной практики в странах, включенных в это исследование. Различаются бессрочные трудовые договора, срочные трудовые договора и временные договора. Также трудовые договора различаются по типу формального работодателя (вуз, государство, подразделение вуза). Карта описывает наиболее типичные ситуации в каждой из стран. Она опирается на данные таблицы в Приложении 4.1.

Национальные органы власти в качестве работодателя

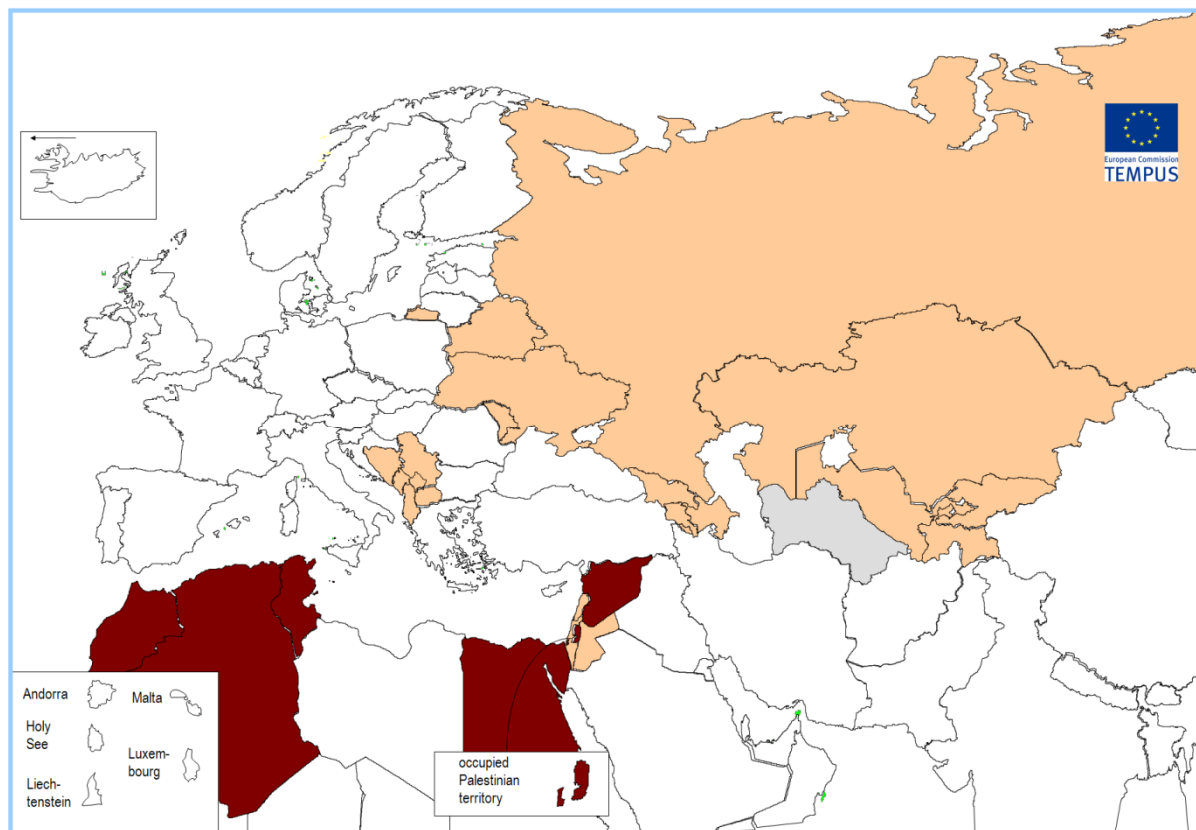
В меньшинстве стран, в частности в Алжире, Египте, Марокко, на Оккупированных Палестинских территориях, в Тунисе и Сирии найм преподавателей осуществляется непосредственно национальными органами власти. Трудовые договоры являются бессрочными, отбор, как правило, осуществляется на национальном уровне, и сотрудники считаются "государственными служащими" (впрочем, в Алжире, власти сообщают об открытых вакансиях на должности в вузах, а отбор проводится самими вузами). Положение государственного служащего считается привлекательным для работников из-за соответствующих льгот и стабильности работы. Часто статус государственных служащих также ассоциируется с более высоким социальным положением и престижем. Тем не менее, даже в тех странах, где сотрудники высших учебных заведений не имеют статуса государственных служащих, то есть непосредственно «не работают» на государство на основе бессрочных трудовых договоров, рабочие места являются частью государственного сектора и, следовательно, льготы государственных служащих распространяются и на них. Исключением из типичного статуса государственных служащих является статус преподавателей на Оккупированных Палестинских территориях, где они могут быть напрямую наняты непосредственно вузами на основе срочных трудовых договоров. В Ливане около 27% преподавательского состава работают непосредственно на национальные органы власти. В Марокко недавно была произведена попытка изменить статус сотрудников вуза на статус наемных работников (эта форма предпочтительнее для министерства), но она встретила сильное противодействие со стороны профсоюзов и, таким образом, на данный момент от этой идеи отказались.

Вузы в качестве работодателей

До сих пор наиболее распространенной моделью найма профессорско-преподавательского состава в государственных высших учебных заведениях является прямой найм самими вузами или их подразделениями. При том, что срок действия трудового договора может быть различным, что можно наблюдать на Карте 5 ниже, в большинстве случаев единый срок определяется для всех преподавателей. Однако в некоторых странах, таких как Босния и Герцеговина, Сербия, Черногория,

Бывшая Югославская Республика Македония, Израиль и Иордания, старшие преподаватели или профессора могут иметь бессрочные трудовые договора.

Карта 4 - Трудовые договора и формальный работодатель профессорско-преподавательского состава в государственных высших учебных заведениях



Источник: Национальные опросы

- Бессрочный контракт, заключенный с национальными органами власти
- Срочный контракт с вузом/ подразделением¹¹
- Нет данных

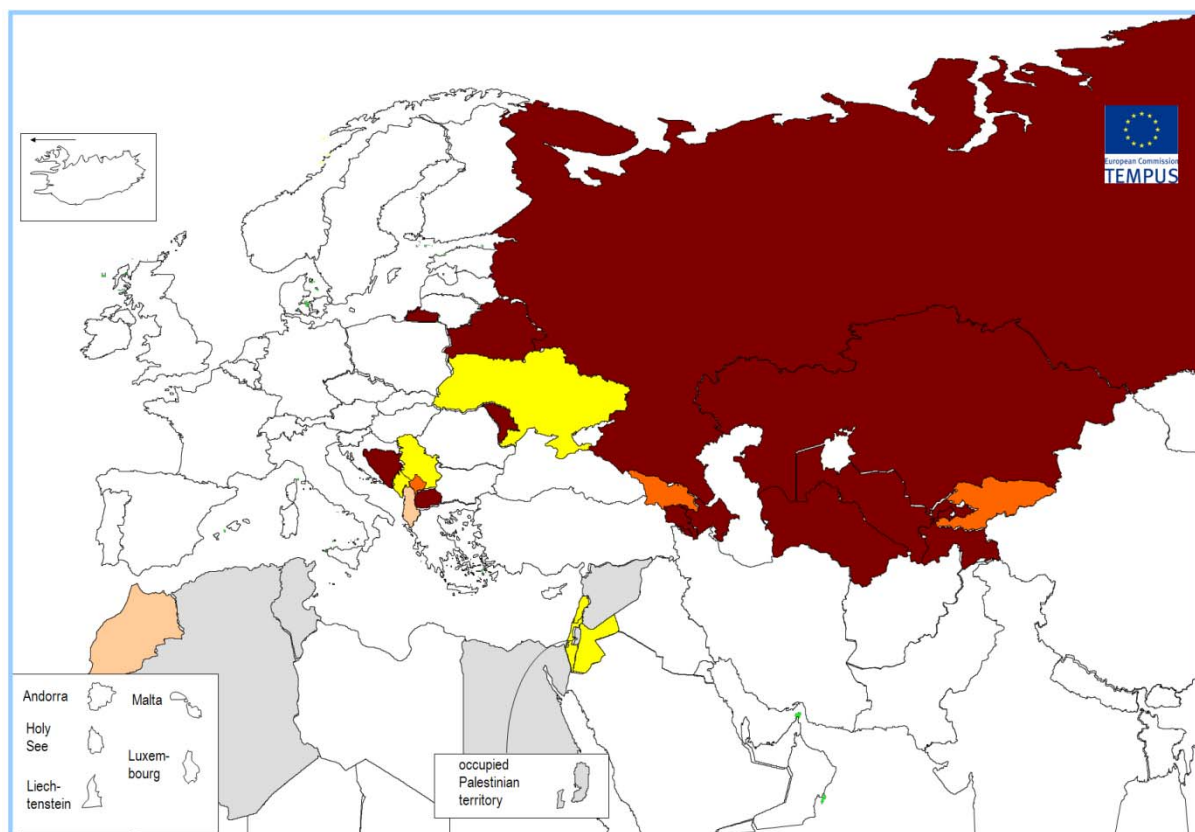
Срок действия трудового договора

В то время как бессрочные трудовые договора с преподавателями встречаются относительно редко в странах-партнерах Tempus (Карта 5), на практике срочные договора, как правило, всегда продлеваются. Как следствие, рабочие места в сфере высшего образования считаются де-факто стабильными, даже для сотрудников по срочным трудовым договорам. Как уже отмечалось выше, не редко срочные трудовые договора становятся постоянными, например, после получения должности полного профессора. Более долгосрочные трудовые договора обеспечивают большую стабильность, которая считается большим преимуществом работы в государственных вузах. С другой стороны, в некоторых странах наблюдается снижение уровня мотивации и развития среди

¹¹ В одном из вузов Израиля с преподавателями заключаются бессрочные трудовые договора. В Сербии, Черногории, Иордании и Боснии и Герцеговине старшие преподаватели/полные профессора могут заключать бессрочные трудовые договора.

сотрудников, работающих на бессрочных трудовых договорах, по сравнению с теми, кто работает по срочным договорам.

Карта 5 - Длительность контрактов сотрудников в государственном высшем образовании



Источник: Национальные опросы

- Постоянные трудовые договора
- Пятилетние трудовые договора
- Трехлетние трудовые договора
- Трудовые договора сроком на один год
- Разная длительность

Стандартный срок трудового договора для преподавателей в **Центральной Азии, России, Восточной Европе и Западных Балканах – пять лет** (три года в Кыргызстане), хотя в регионе Западных Балкан отмечается высокая степень вариативности. В Боснии и Герцеговине трудовые договора заключаются на период от 4 до 6 лет, они подлежат возобновлению неограниченное количество раз. Если степень доктора была получена в Косово, возобновляемые трудовые договора преподавателей заключаются на три-четыре года.

В **Восточной Европе**, в Азербайджане, Беларуси, Армении и Молдове трудовые договора с преподавателями заключаются сроком на пять лет, и могут быть продлены на неопределенный срок. В Украине трудовые договора с преподавателями заключаются на один год, пять или семь лет, после чего сотрудники должны принять участие в новом конкурсе. В Грузии, где бессрочные трудовые

договора больше не используются, со всеми сотрудниками заключают трехлетние трудовые договора.

В странах Ближнего Востока наблюдаются существенные различия в условиях трудовых договоров. Срок действия договора и условия для обновления могут существенно различаться, как между странами, так и в зависимости от ученого звания конкретного сотрудника. В Иордании преподаватели сначала заключают трудовые договора на один - два года, после чего они переходят на постоянную должность до получения звания доцента. После одного года они могут подать заявление на бессрочный трудовой договор. В Египте и на Оккупированных Палестинских территориях преподаватели являются государственными служащими, работающими по бессрочным договорам с самого начала своей карьеры. До недавнего времени на Оккупированных Палестинских территориях вузы имели право нанимать дополнительных сотрудников на основе трудовых договоров сроком 1-4 года. В Сирии все сотрудники имеют бессрочные трудовые договора, что является одним из главных преимуществ этой работы. В Израиле договорные условия сильно различаются между вузами – от договоров сроком на один год до бессрочных договоров.

В Сербии трудовые договора преподавателей варьируются в зависимости от должностной позиции, полные профессора занимают постоянную должность. В Албании продолжительность трудового договора зависит от вуза и обычно начинается с одного года для старших преподавателей и составляет шесть месяцев для младших преподавателей. Это, однако, считается скорее испытательным сроком, при этом *де-факто* осуществляется автоматическое обновление и продление договора. На практике, независимо от срока договора стабильность рабочих мест в сфере высшего образования рассматривается как одно из главных преимуществ в данной сфере. Ранее трудовые договора имели большую продолжительность, но новые краткосрочные трудовые договора помогают вузам всегда нанимать лучших сотрудников и мотивировать персонал для активного участия в работе.

Роль вузов в определении условий трудовых договоров

В целом, наблюдается тенденция повышения влияния вузов на тип и сроки трудовых договоров. Это влияние четко прослеживается в национальных законах и нормативных актах в сфере труда и занятости. В странах, где статус государственных служащих по-прежнему преобладает, вузы приобретают определенную автономию в привлечении персонала на более короткий срок на различных условиях, если позволяют их собственные средства. Например, в Марокко и на Оккупированных Палестинских территориях вузы могут нанимать сотрудников на краткосрочные трудовые договора, и такая практика обеспечивает большую гибкость на институциональном уровне в части найма персонала и договорных условий. В Беларуси, с другой стороны, наблюдается тенденция к переходу от договоров, условия которых определяют сами вузы, к национальной системе открытых конкурсов на открывшиеся вакансии, что позволит в результате использовать новые договорные системы, гармонизирующие работу отдельных вузов.

5.4.2 Дополнительные льготы

Как показывают национальные опросы, в странах-партнерах Tempus не существует единого подхода в области дополнительных льгот, таких как медицинское страхование, уход за детьми, жилищные субсидии или субсидии на транспорт. Тем не менее, ответы на интернет-опрос показывают, что социальная защита действительно включена в схему вознаграждения сотрудников в государственных высших образовательных вузах: 63% респондентов заявили, что они извлекли пользу из таких схем, в то время как 27% из них заявили, что таких схем не существует, а 11% про них не знали.

показывает наиболее распространенные виды льгот в каждом регионе в соответствии с данными национальных опросов.

Таблица 6 - Наиболее значимые нематериальные льготы для работников государственных высших учебных заведений, по категориям персонала и областям¹²

(Цифры указывают число стран, которые выбрали каждый из элементов)

	Преподаватели		Административный персонал	
Центральная Азия, всего пять стран	5	Пенсии / пенсионные фонды	5	Пенсии / пенсионные фонды
	5	Детское пособие	5	Детское пособие
	3	Бесплатный или субсидированный уход за ребенком	3	Бесплатный или субсидированный уход за ребенком
	5	Оплачиваемый отпуск	5	Оплачиваемый отпуск
	1	Бесплатное или льготное жилье	1	Бесплатное или льготное жилье
	2	Оплачиваемые или возмещаемые транспортные расходы	2	Оплачиваемые или возмещаемые транспортные расходы
	1	Доступ к субсидиям на питание / талоны на питание	1	Доступ к субсидиям на питание / талоны на питание
	1	Медицинское страхование	1	Медицинское страхование
Восточная Европа, всего шесть стран	5	Декретный отпуск	5	Декретный отпуск
		Другие льготы. Какие?		Другие льготы. Какие?
	4	Пенсии / пенсионные фонды	4	Пенсии / пенсионные фонды
	3	Детское пособие	3	Детское пособие
		Бесплатный или субсидированный уход за ребенком		Бесплатный или субсидированный уход за ребенком
	3	Оплачиваемый отпуск	3	Оплачиваемый отпуск
		Бесплатное или льготное жилье		Бесплатное или льготное жилье
		Оплачиваемые или возмещаемые транспортные расходы	1	Оплачиваемые или возмещаемые транспортные расходы
Центральная Азия, всего пять стран		Доступ к субсидиям на питание / талоны на питание		Доступ к субсидиям на питание / талоны на питание
	1	Медицинское страхование	1	Медицинское страхование
	5	Декретный отпуск	5	Декретный отпуск
		Другие льготы. Какие?		Другие льготы. Какие?

¹² Информация в данной таблице основана исключительно на данных национальных опросов. Так как представители каждой страны могли отметить в опросе льготы, которыми пользуются сотрудники, в некоторых случаях сложно оценить, по какой причине не были выбраны те или иные льготы: потому что они не присущи только сектору высшего образования или потому что такие льготы в принципе отсутствуют.

Магриб, всего три страны	2	Пенсии / пенсионные фонды	2	Пенсии / пенсионные фонды
	2	Детское пособие	2	Детское пособие
		Бесплатный или субсидированный уход за ребенком		Бесплатный или субсидированный уход за ребенком
	1	Оплачиваемый отпуск	1	Оплачиваемый отпуск
		Бесплатное или льготное жилье		Бесплатное или льготное жилье
	1	Оплачиваемые или возмещаемые транспортные расходы	1	Оплачиваемые или возмещаемые транспортные расходы
	1	Доступ к субсидиям на питание / талоны на питание	1	Доступ к субсидиям на питание / талоны на питание
Ближний восток, всего шесть стран	2	Медицинское страхование	2	Медицинское страхование
	2	Декретный отпуск	2	Декретный отпуск
		Другие льготы. Какие?		Другие льготы. Какие?
	5	Пенсии / пенсионные фонды	5	Пенсии / пенсионные фонды
	5	Детское пособие	5	Детское пособие
	1	Бесплатный или субсидированный уход за ребенком	1	Бесплатный или субсидированный уход за ребенком
	3	Оплачиваемый отпуск	3	Оплачиваемый отпуск
Россия		Бесплатное или льготное жилье		Бесплатное или льготное жилье
	3	Оплачиваемые или возмещаемые транспортные расходы	3	Оплачиваемые или возмещаемые транспортные расходы
		Доступ к субсидиям на питание / талоны на питание		Доступ к субсидиям на питание / талоны на питание
	4	Медицинское страхование	4	Медицинское страхование
	5	Декретный отпуск	5	Декретный отпуск
		Другие льготы. Какие?		Другие льготы. Какие?
Россия	1	Пенсии / пенсионные фонды	1	Пенсии / пенсионные фонды
		Детское пособие		Детское пособие
		Бесплатный или субсидированный уход за ребенком		Бесплатный или субсидированный уход за ребенком
	1	Оплачиваемый отпуск	1	Оплачиваемый отпуск
		Бесплатное или льготное жилье		Бесплатное или льготное жилье
		Оплачиваемые или возмещаемые транспортные расходы		Оплачиваемые или возмещаемые транспортные расходы
		Доступ к субсидиям на питание / талоны на питание		Доступ к субсидиям на питание / талоны на питание
Россия	1	Медицинское страхование	1	Медицинское страхование
	1	Декретный отпуск	1	Декретный отпуск
		Другие льготы. Какие?		Другие льготы. Какие?

Западные Балканы, всего шесть стран	6	Пенсии / пенсионные фонды Детское пособие Бесплатный или субсидированный уход за ребенком	6	Пенсии / пенсионные фонды Детское пособие Бесплатный или субсидированный уход за ребенком
	4	Оплачиваемый отпуск Бесплатное или льготное жилье	4	Оплачиваемый отпуск Бесплатное или льготное жилье
	2	Оплачиваемые или возмещаемые транспортные расходы	2	Оплачиваемые или возмещаемые транспортные расходы
	2	Доступ к субсидиям на питание / талоны на питание	2	Доступ к субсидиям на питание / талоны на питание
	5	Медицинское страхование	5	Медицинское страхование
	6	Декретный отпуск Другие льготы. Какие?	6	Декретный отпуск Другие льготы. Какие?

Наиболее часто упоминаются такие льготы как пенсионное обеспечение, декретный отпуск, оплачиваемый отпуск и пособия на детей. Кроме того, на Ближнем Востоке и на Западных Балканах часто упоминается медицинское страхование.

В странах **Восточной Европы** ответы в рамках национальных опросов свидетельствуют о наличии различий в дополнительных льготах в разных странах, и трудно дать общую характеристику для всего региона. Это отражается и в интернет-опросе, где число респондентов, указавших получение льгот в рамках программ социальной защиты, равно числу респондентов, не указавших такие льготы. В Азербайджане и Грузии сотрудники лишены такого большого количества льгот, в то время как на Украине и в Армении они считаются относительно хорошими. По данным интернет-опроса, оплачиваемый отпуск можно считать довольно распространенной практикой.

В странах **Магриба** интернет исследование показывает, что большинство респондентов пользуются социальной защитой, входящей в их схему вознаграждения, кроме того часто упоминается пособие на детей. Эта ситуация, вероятно, связана со статусом государственного служащего. В соответствии с национальными опросами, сотрудники имеют хорошие льготы, в частности, в Алжире и Тунисе.

В целом, пакеты льгот в **странах Ближнего Востока** носят комплексный характер и высоко оцениваются сотрудниками. 79% опрошенных заявили, что они воспользовались социальной защитой, входящей в схему их вознаграждения. Типичной дополнительной льготой для преподавателей является оплачиваемый творческий отпуск каждые 5 или 6 лет. В Израиле преподаватели имеют также личный фонд для участия в международных конференциях и для подписки на профессиональные журналы. В Иордании после 10 лет службы сотрудники также получают пожизненную медицинскую страховку для себя и своей семьи. По словам сотрудников, опрошенных в Иордании, одним из самых интересных преимуществ является то, что сотрудники имеют определенное количество мест, зарезервированных для своих детей в том же университете. В стране, где высшее образование высоко ценится, особенно в хороших государственных университетах, де-факто гарантированное место для детей считается существенным преимуществом. В Сирии, с другой стороны, преимущества не являются столь же всеобъемлющими, как в других странах региона. Респонденты в Оккупированных Палестинских территориях отмечают, что даже при достаточно большом пакете льгот, последние не могут полностью компенсировать

низкую заработную плату. По данным интернет-опроса респонденты в этом регионе довольно часто пользуются бесплатными /возмещаемыми транспортными расходами.

На Западных Балканах льготы признаны удовлетворительными (79% респондентов в интернет-опросе упомянули социальную защиту, включенную в схему вознаграждения), но создается впечатление, что эти льготы не входят в число основных причин, обуславливающих привлекательность работы в высших учебных заведениях. На Ближнем Востоке интернет-опрос также показал, что оплачиваемые/возмещаемые транспортные расходы являются обычной практикой в регионе.

Ситуация в **Центральной Азии и России**, как показал интернет-опрос, схожа с ситуацией в странах Восточной Европы, где, при всех различиях, общей практикой является оплачиваемый отпуск. Данные, собранные на национальном уровне, выявили конкретные схемы, некоторые из которых обусловлены историческими традициями. Например, роль профсоюзов сильна в некоторых бывших советских республиках, и они сохраняют свою роль в соцзащите работников (например, выделяя дополнительные средства для персонала, оказавшегося в сложной жизненной ситуации, или предоставляя возможность отдыха на профсоюзных курортах). В Казахстане, например, есть также схема жилищной поддержки, благодаря которой сотрудники могут получить большие жилищные субсидии.

5.4.3 Пенсии

Основные различия в пенсионном возрасте сотрудников в высших учебных заведениях связаны с: 1) более низким возрастом выхода на пенсию для работающих женщин и 2) возможностью для преподавателей продолжать работу после достижения пенсионного возраста.

Для преподавателей официальный пенсионный возраст варьирует от 55 до 70 лет. Регионы с относительно ранним пенсионным возрастом включают в себя Центральную Азию, Россию и Восточную Европу (55/60/65). С другой стороны, пенсионный возраст относительно высокий в регионе Ближнего Востока, где для преподавателей он колеблется между 67 и 70 годами. Исключением являются Оккупированные Палестинские территории, где все сотрудники, работающие по гражданско-правовым договорам, могут уйти в отставку в возрасте 60 лет. Недавно были озвучены инициативы повышения пенсионного возраста государственных служащих до 65 лет. В Марокко возраст выхода на пенсию составляет 65 лет для всех научных и управленческих кадров, а на Западных Балканах он колеблется от 60 до 65 лет.

В большинстве регионов и стран преподаватели могут продолжать работать в своих вузах после достижения официального пенсионного возраста. Однако существуют и некоторые ограничения, например трудовые договоры заключаются только на один год, максимальное продление может быть фиксированным (например, до 70 лет, как во многих странах Западных Балкан). Также руководящие должности не могут занимать сотрудники, достигшие официального пенсионного возраста. В Алжире фиксированный пенсионный возраст для преподавателей вообще не установлен.

В целом, ранний выход на пенсию не считается проблемой в исследуемых странах. В некоторых странах допускается досрочный выход на пенсию по состоянию здоровья, но при этом количество преподавателей, выходящих на пенсию раньше установленного возраста, очень ограничено. С другой стороны, во многих странах преподаватели часто продолжают работать после достижения официального пенсионного возраста. Это явление считается как проблемой, так и ее решением, в зависимости от национального контекста. Как показывает опыт, в некоторых странах, поздний выход на пенсию препятствует приходу на рынок новых, молодых сотрудников сектора. С

другой стороны, в странах, где существует значительный дефицит высококвалифицированных преподавателей, поздний выход на пенсию облегчает кратковременное давление на систему.

5.4.4 Заработная плата

Основные и дополнительные составляющие заработной платы

Наиболее распространенной моделью в исследуемых странах является нормативный уровень заработной платы, установленный для сотрудников государственных высших учебных заведений, установленный национальными органами власти, и свобода вузов в части реализации схем вознаграждения и дополнительных выплат или льгот, в соответствии с их собственной политикой и имеющимися средствами (табл. 7). По данным интернет-опроса, такие механизмы вознаграждения весьма распространены в России, Восточной Европе и Центральной Азии (50% опрошенных в этих регионах отметили, что их вузы используют такие механизмы), тогда как в среднем 60% респондентов в странах Магриба, Ближнего Востока и на Западных Балканах указали на отсутствие таких механизмов.

Следует отметить, что дополнительные схемы вознаграждения, могут также регулироваться национальными властями, и существенная дифференциация между сотрудниками возможна только в некоторых случаях. Иногда регулирование финансовых поощрений направлено на повышение прозрачности и предсказуемости, а также для обеспечения доступа всех сотрудников к дополнительным льготам. В вузах Израиля используется практика заключения коллективных договоров, которые устанавливают ограничения на денежные премии и определяют объективные критерии для принятия решений о выплате премий. Правила и ограничения являются одинаковыми для всех государственных учреждений в стране. Базовая заработная плата, как правило, рассчитывается на основе стажа и ученого звания. При принятии решений о дополнительных финансовых поощрениях могут приниматься во внимание дополнительные обязанности и качество их выполнения (помимо научной, преподавательской деятельности или участия в международных проектах), или просто дополнительные часы преподавания.

В Кыргызстане заработная плата состоит из базовой государственной заработной платы и дополнительной составляющей, которая определяется индивидуально трудовым договором между вузом и каждым сотрудником. Тем не менее, эта дифференцированная дополнительная часть относительно невелика по сравнению с общим размером зарплаты. Стандартные трудовые договора не предусматривают выплату премий или применения санкций со стороны учреждений, что может создать проблемы в части мотивации и качества деятельности. В ряде стран Восточной Европы, таких как Азербайджан, Беларусь и Украина, зарплаты определяются национальными органами, а также вузы имеют право на установление дополнительных выплат из собственных источников. В России минимальная заработная плата также определяется национальными властями, при этом вузы имеют право принимать решения относительно дополнительных выплат из собственного бюджета.

Таблица 7 - Роль национальных органов в принятии решений о заработной плате

	<i>Центральная Азия</i>	<i>Восточная Европа</i>	<i>Магриб</i>	<i>Ближний Восток</i>	<i>Россия</i>	<i>Западные Балканы</i>
Решение об общих затратах на персонал	Таджикистан	Молдова Беларусь Украина		Египет		Косово, Босния и Герцеговина, Черногория
Установление минимального / максимального уровня з/платы по категориям сотрудников	Узбекистан Кыргызстан Таджикистан	Молдова Азербайджан Армения Украина		Иордания Израиль	Россия	Сербия
Определение шкалы заработной платы по категориям сотрудников	Узбекистан Туркменистан Казахстан	Молдова Азербайджан Украина	Алжир	Иордания Ливан Израиль	Россия	Бывшая югославская Республика Македония, Албания Босния и Герцеговина
Установление индивидуальных зарплат	Узбекистан	Азербайджан	Марокко, Тунис	Сирия оккупированная Палестинская территория, Израиль		
Не участвуют в принятии решений о расходах на персонал		Грузия				

Источник: Национальные опросы

В Египте размер заработной платы устанавливается национальными органами власти. Однако, как и в других странах Ближнего Востока, вузы могут выдавать премии и предоставлять другие финансовые стимулы из своих собственных средств. Это правило обычно касается всех сотрудников одной категории, и на практике индивидуальные различия между сотрудниками не отмечены. В Сирии размер заработной платы также определяется на национальном уровне. Вузы могут выдавать премии, однако, в очень ограниченных объемах и под контролем министерства финансов. В Иордании базовая заработная плата может быть повышена при повышении качества деятельности - по усмотрению высшего учебного заведения в рамках, установленных законом. В Ливане единственный государственный университет, Ливанский Университет, может выдавать премии в дополнение к базовой заработной плате, которые едины для работников одной категории.

Восточные Балканы следуют основной тенденции. В Черногории размер заработной платы определяется вузом в соответствии с национальными рамками. В бывшей югославской республике Македонии заработная плата состоит из двух частей: основной оклад из государственного фонда, равная для всех, и дополнительные выплаты вуза. Это совпадает с политикой большинства других стран, в которых дополнительные финансовые выплаты осуществляются вузом из собственных

средств. Таким образом, заработная плата сотрудников одной категории может различаться. В Сербии отмечаются большие различия в условиях трудовых договоров и в окладах между факультетами по причине децентрализации, однако планируемая интеграция университетов должна привести к более равномерному отношению ко всем сотрудникам с одинаковым статусом в пределах вуза. Как правило, вузы могут платить премии в размере до 30% от размера оклада, если они могут себе это позволить. Тем не менее, официальные ограничения не всегда полностью соблюдаются. Например, в той же Сербии объем дополнительных выплат со стороны вуза не должен превышать 30% от оклада. Тем не менее, в большинстве случаев находятся способы обойти это ограничение, что приводит к огромным различиям в заработной плате (в одной категории персонала и между факультетами). Ряд респондентов также подчеркнул, что распределение этих средств не всегда пропорционально количеству учебных часов или выполненной работе. На практике базовая заработная плата выплачивается национальными органами, а дополнительные суммы вузами. В Албании базовая заработная плата устанавливается Советом министров. Тем не менее, допускается финансовое вознаграждение по итогам работы, за участие в международных конференциях, за сверхурочные работы, однако его объем должен соответствовать национальным требованиям. Как правило, возможно совмещать государственный оклад с дополнительными выплатами со стороны вуза, если средства на такие выплаты поступают не из государственного бюджета.

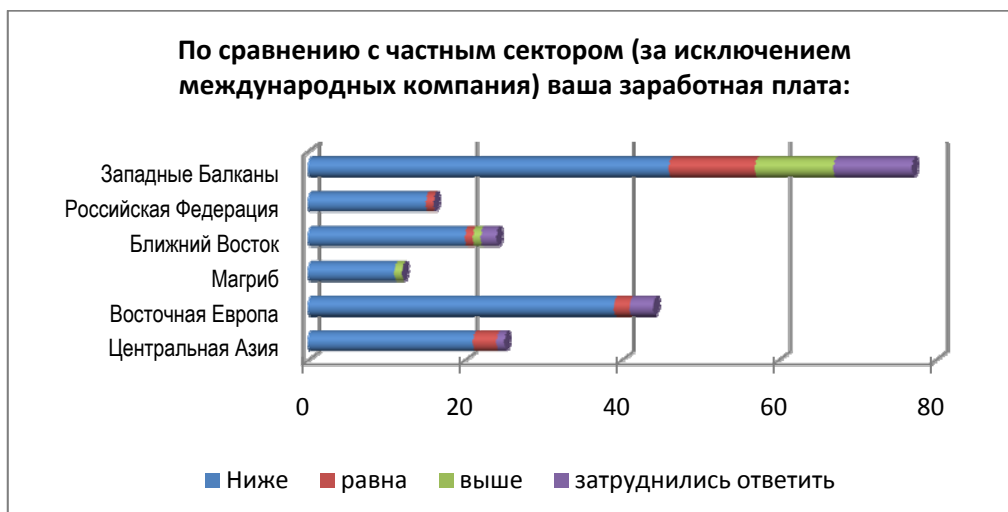
В некоторых странах вузы пользуются большей свободой при определении уровня заработной платы своих сотрудников. В Армении, при соблюдении национальных требований, вузы могут дифференцировать заработную плату сотрудниками одной категории. В Грузии вузы полностью самостоятельны в принятии решений о размерах заработной платы, и ее уровень может различаться даже между факультетами. В Израиле национальные власти устанавливают максимальный потолок заработной платы для сотрудников старшего звена, не играя при этом никакой роли в установлении индивидуальной заработной платы.

В ряде стран не допускается никаких различий в уровне оплаты труда. Например, в Туркменистане заработная плата устанавливается национальными органами власти, и не допускается никаких отклонений от установленного уровня. И, соответственно, заработная плата выплачивается непосредственно властями. Такая же ситуация и в странах Магриба, где национальные власти обычно устанавливают уровень заработной платы и выплачивают ее, при этом никакие отклонения не допускаются. На Оккупированных Палестинских территориях уровень заработной платы всех государственных служащих определяется министерством, и никаких отклонений не допускается, также не разрешены дополнительные финансовые вознаграждения.

Сравнительная привлекательность заработной платы

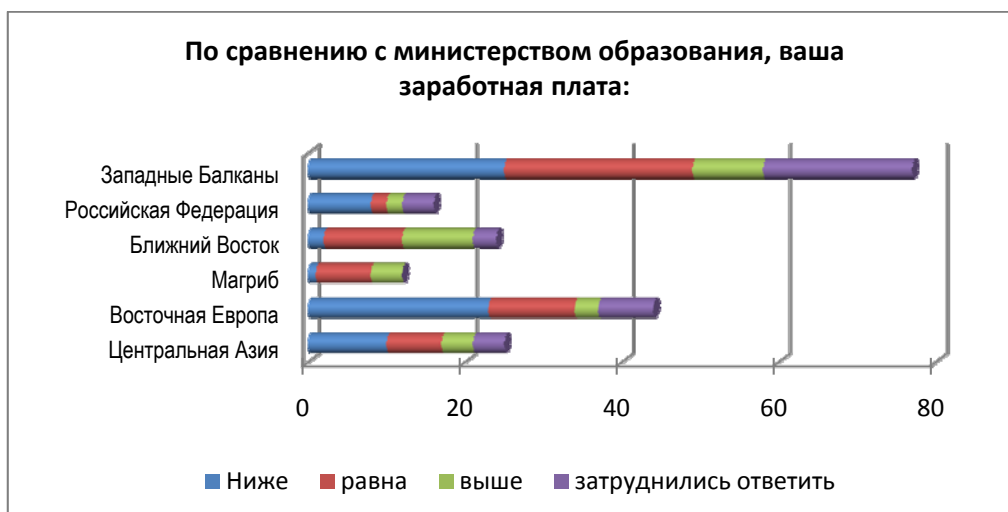
Для оценки привлекательности сектора высшего образования в качестве работодателя и для понимания источника потенциальных проблем, связанных с непривлекательностью педагогической профессии, нужно сравнить среднюю заработную плату в государственном вузе и заработную плату лиц с такой же квалификацией в государственном секторе (министерствах), частных высших учебных заведениях и частном секторе (предприятия в стране). При том, что точное сравнение заработной платы различных категорий работников вряд ли возможно, ответы в обоих исследованиях (на национальном уровне и в ходе интернет-опроса) смогли выявить отношение к этому вопросу, преобладающее в исследуемых странах.

Диаграмма 3 – Сравнение заработной платы преподавателей в государственном секторе и в частном бизнесе



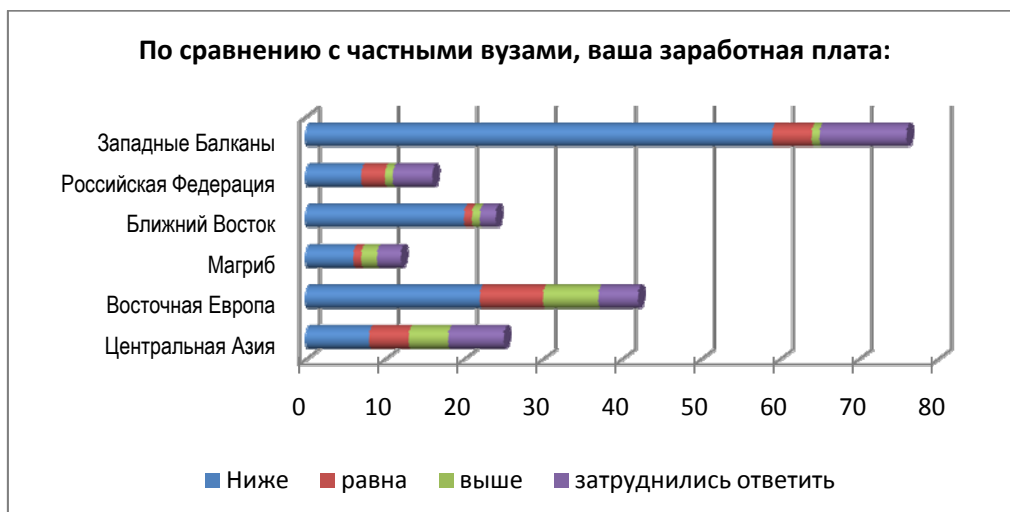
Источник: интернет-опрос, вопрос B15b «Как соотносится размер вашей зарплаты с заработной платой других работников аналогичного уровня образования и опыта в частных компаниях, за исключением международных?»

Диаграмма 4 - Сравнение заработной платы профессорско-преподавательского состава с заработной платой в Министерстве образования



Источник: интернет-опрос, вопрос B15b «Как соотносится размер вашей зарплаты с заработной платой работников аналогичного уровня образования и опыта в министерстве образования?»

Диаграмма 5 - Сравнение заработной платы профессорско-преподавательского состава с заработной платой в частных высших учебных заведениях



Источник: интернет опрос, вопрос B15b «Как соотносится размер вашей зарплаты с заработной платой работников аналогичного уровня образования и опыта в частных высших учебных заведениях?»

Как и ожидалось, зарплаты профессорско-преподавательского состава во всех государственных вузах практически одинаковы (так ответили 60% респондентов интернет-опроса), что, вероятно, отражает, национальную политику (см. выше). Это менее характерно для стран Восточной Европы, Ближнего Востока и Западных Балкан в связи с все большим разнообразием схем материального поощрения в этих регионах.

Однако заработная плата профессорско-преподавательского состава в государственных высших учебных заведениях не может конкурировать с заработной платой в частном секторе. Только в редких случаях заработная плата высшего административного персонала вузов может быть сопоставима или даже может превышать заработную плату специалистов аналогичного уровня квалификации в компаниях. Эти тенденции на национальном уровне полностью подтверждаются интернет-опросом (диаграмма 3), поскольку более 77% респондентов считают, что их зарплаты ниже, чем в бизнесе и только 9% заявили, что они равны). В отличие от других регионов на Западных Балканах ситуация воспринимается более позитивно, и 60% респондентов разделяют это мнение, в то время как 14% считают свою зарплату равной заработной плате в бизнесе, а 13% считают, что она даже выше.

Тем не менее, сравнение усложняется при рассмотрении занятости в частных высших учебных заведениях и в министерстве.

35% респондентов интернет-опроса заявили, что по сравнению с должностями, требующими аналогичного уровня образования и опыта работы в министерствах (диаграмма 4), их заработная плата ниже, а 31% - что они получают такую же заработную плату (16% указали, что их заработная плата выше). По сути, этот средний показатель указывает на региональные различия. В странах Магриба и Ближнего Востока, где большинство сотрудников являются государственными служащими, заработная плата в вузах и министерствах сопоставима. На Ближнем Востоке 38% опрошенных даже заявили, что их заработная плата была выше, чем в министерстве. В Центральной Азии, Восточной Европе и в России ситуация выглядит менее благоприятной для преподавательского состава, по сравнению с работниками министерства, в то время как в регионе Западных Балкан ситуация более или менее сопоставима.

Что касается частных высших учебных заведений (Диаграмма 5), заработная плата в них чаще всего выше, чем в государственных вузах - в результате чего сотрудники государственных вузов часто вынуждены работать сверхурочно или работать по совместительству в частных учебных заведениях. 62% респондентов интернет-опроса заявили, что их заработная плата ниже заработной платы в частных учебных заведениях. Это особенно характерно для стран Ближнего Востока и Западных Балкан, где таких учреждений довольно много. Это менее характерно для Центральной Азии (32%), России (44%), Магриба (50%) и Восточной Европы (52%). Тем не менее, более низкий уровень заработной платы не снижает привлекательности государственных вузов в связи с престижем и высокой степенью стабильности занятости в них, а также в связи с качеством преподавания и уровнем студентов.

Стоит отметить, что только в небольшом числе стран заработная плата профессорско-преподавательского состава считается относительно привлекательной (несмотря ни на что). По данным национальных опросов, такая ситуация наблюдается в Узбекистане, странах Магриба, а также в нескольких странах региона Западных Балкан. В Черногории заработная плата является эквивалентной зарплате в частном бизнесе или даже более высокой, чем у сотрудников аналогичного уровня квалификации, работающих в министерстве образования. В Боснии и Герцеговине заработная плата профессорско-преподавательского состава является относительно конкурентоспособной, что может быть результатом нехватки преподавателей в стране. В Косово и бывшей югославской Республике Македонии заработная плата всех категорий сотрудников вуза выше, чем у соответствующих сотрудников Министерства.

Как подтвердили оба исследования (национальные опросы и интернет-опрос), заработная плата в государственных высших учебных заведениях в Центральной Азии, России и Восточной Европе, как правило, ниже, чем заработная плата специалистов аналогичного уровня квалификации в министерстве, в частных вузах или в компаниях. Низкая заработная плата снижает престиж занятости в вузе, и лучшие кандидаты часто отдают предпочтения другим местам работы. Низкая заработная плата также заставляет сотрудников работать по совместительству в нескольких местах. В странах, где работники вузов имеют статус государственных служащих и где есть возможность работать по краткосрочным трудовым договорам, заработная плата и льготы сотрудников, работающих по трудовым договорам, как правило, значительно ниже, чем у государственных служащих.

Помимо конкуренции со стороны других секторов на национальном уровне существенное влияние на масштабы и направления «утечки мозгов» оказывает привлекательность заработной платы за рубежом. При том, что основные причины «утечки мозгов» скорее заключаются в непривлекательных условиях труда и исследовательской деятельности, а не в низкой заработной плате, фактор оплаты труда продолжают играть значительную роль. В ряде стран Ближнего Востока, включенных в исследование, серьезная проблема связана с более высоким уровнем заработной платы в соседних странах, и, как следствие, многие ученые во время своих отпусков работают там для получения дополнительного заработка или даже переезжают туда на постоянную работу.

Тенденции в оплате труда

В большинстве исследуемых стран уровень заработной платы не изменился с 2000 года или же незначительно вырос с точки зрения покупательной способности. Это также видно из интернет-опроса. Значительное большинство респондентов заявили, что они живут в более хороших условиях, чем десять лет назад. На Западных Балканах и на Ближнем Востоке ответы респондентов равномерно распределены между теми, кто думает, что они живут лучше, чем десять лет назад, и теми, кто так не считает. Ситуация воспринимается более позитивно в Центральной Азии и в странах Магриба, в то время как более смешанные чувства доминируют в Восточной Европе и в России.

Согласно данным по Беларуси, собранным на национальном уровне, в этой стране - в отличие от остальных стран данного региона – за последние десять лет отмечается большое повышение заработной платы преподавателей. В ряде стран Центральной Азии также наблюдается повышение заработной платы преподавателей, а в Узбекистане этот сектор в настоящее время считается довольно привлекательным. В Казахстане, при определенном улучшении условий для всех сотрудников вузов, увеличение заработной платы неравномерное: в недавно созданных национальных университетах, которые должны стать флагманами системы высшего образования в стране, заработная плата сотрудников на 75% выше, чем в других государственных вузах. Национальные университеты являются специальным инвестиционным проектом, который реализуется в ограниченном количестве высших учебных заведений. В Алжире заработная плата также значительно увеличилась с 2000 года, особенно в последние годы.

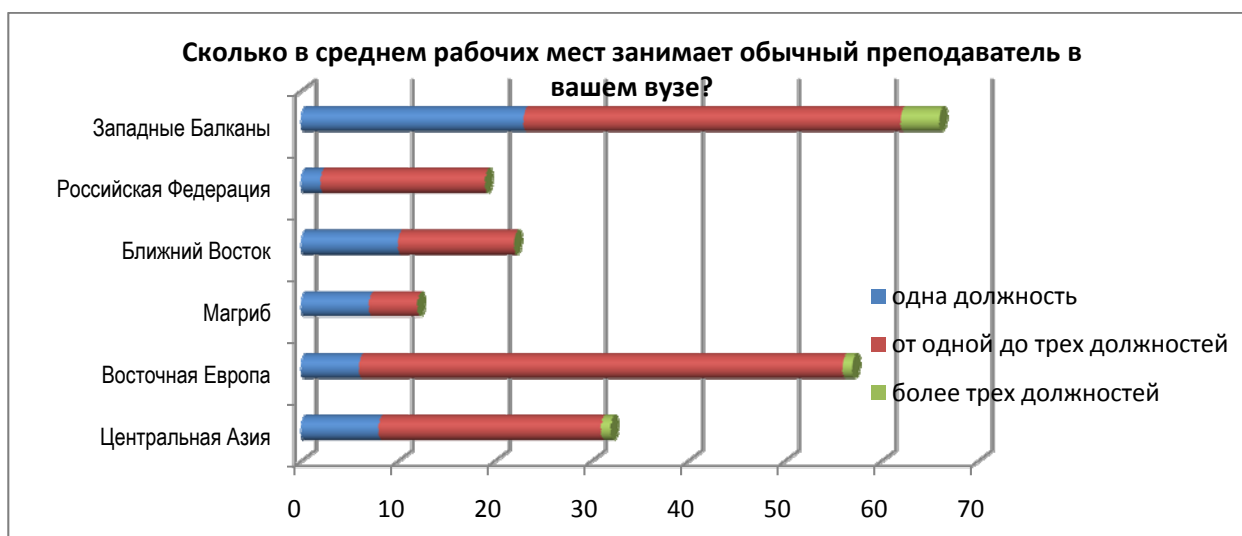
Стоит отметить, что на национальном уровне несколько ближневосточных стран сообщают о снижении реальной ценности заработной платы профессорско-преподавательского состава, так как зарплаты остаются почти неизменными в течение последних десяти лет. Это отмечается, например, в Ливане и Иордании. В Иордании для исправления ситуации на политическом уровне обсуждается вопрос о реформировании системы оплаты труда сотрудников высших учебных заведений. В Ливане правительство недавно одобрило новую шкалу заработной платы, в рамках которой предусмотрено увеличение заработной платы профессорско-преподавательского состава в государственных высших учебных заведениях примерно на 80%.

5.4.5 Совместительство

Из-за непривлекательных зарплат и роста инфляции в ряде стран широко распространена работа по совместительству или другая дополнительная работа за пределами собственного вуза.

В некоторых странах совместительство разрешено по закону, что не создает серьезных проблем для отрасли. В других странах такое положение дел не допускается совсем, а в третьих - совместительство создает значительные проблемы, даже если оно разрешено официально. Основная проблема совместительства заключается в предположении, что трудно работать на двух или более рабочих местах, не снижая качества работы, и что время, оставшееся после преподавания на своей основной работе, должно быть использовано скорее для научных исследований, для подготовки и дополнительных занятий, а не для увеличения количества учебных часов. Совместительство может варьировать от дополнительной работы в других учебных заведениях до консультирования частных компаний и даже деятельности в политической сфере.

Вопрос о совместительстве отражен в интернет-опросе (Таблица 6), результаты которого содержат интересную информацию о реальном положении дел в странах-партнерах Tempris. Несмотря на ограниченное число ответов в некоторых регионах, можно, тем не менее, проследить четкую тенденцию. По мнению респондентов, такая практика широко распространена в Центральной Азии, Восточной Европе и в России. Более 70% опрошенных в этих регионах заявили, что преподаватели в их учебном заведении обычно работают на двух или трех рабочих местах (72% в Центральной Азии, 84% в Восточной Европе, 79% в России). С другой стороны, по мнению респондентов в странах Магриба и Ближнего Востока, только 36% и 45% сотрудников в этих регионах совмещают несколько рабочих мест. Западные Балканы представляют средний показатель - там 59% респондентов заявили, что преподаватели в их вузе обычно работают на двух или трех работах.

Диаграмма 6 – Количество рабочих мест, которое обычно занимают преподаватели

Источник: Интернет опрос, вопрос В10: «Сколько в среднем рабочих мест занимает обычный преподаватель, включая работу в других вузах, министерствах и на предприятиях?».

Интересно отметить, что, по данным интернет-опроса, совместительство не считается серьезной проблемой в Центральной Азии и такая практика постепенно внедряется в сознание людей. Согласно информации, представленной на национальном уровне, в Кыргызстане покупательная способность заработной платы снизилась в течение последних 10 лет и, следовательно, около трети всех преподавателей работают в других местах, что оставляет им очень мало времени для такой деятельности, как научные исследования, разработка курсов или участие в международных проектах. В Таджикистане совместительство официально не разрешено. Однако, как свидетельствует интернет-опрос, такая практика существует и создает проблемы для сектора, где и так предусмотрена большая учебная нагрузка преподавателей. С другой стороны, в Туркменистане и Узбекистане, разрешено работать на двух рабочих местах, и это является частой практикой.

И, наоборот, в Восточной Европе - как показывает интернет-опрос - совместительство в самом деле считается проблемой. Это подтверждается данными, собранными на национальном уровне в Украине и в Армении. В Молдове и Беларуси совместительство реально существует и не считается проблемой для системы на национальном уровне.

В России совместительство не противоречит законодательству. Однако нет данных о влиянии этого явления на систему высшего образования. При этом интернет-опрос показывает, что это обычная практика и одновременно реальная проблема для большинства респондентов.

На Ближнем Востоке существуют ограничения на работу по совместительству за пределами собственного университета, и часто для совместительства необходимо разрешение ректора. В ряде вузов, как показал интернет-опрос, отношение к совместительству (на основе почасовой оплаты) неоднозначное¹³. Критики такой практики считают, что она создает проблемы, так как у совместителей остается мало времени в своем основном вузе на научно-исследовательскую деятельность, разработку учебных материалов и на участие в международных проектах. Данные, собранные на национальном уровне, дополняют эту картину. В Израиле преподавателям разрешено совместительство, однако общая продолжительность рабочего времени не должна превышать 150% основной нагрузки. В Иордании преподавание дополнительных часов в других - зачастую частных -

¹³ В данном регионе равное число респондентов отметило, что совместительство не является проблемой и что оно препятствует развитию сектора высшего образования.

вузах является очень распространенным явлением среди преподавательского состава, однако сотрудники редко берут дополнительные часы за пределами своих учреждений. В Египте совместительство также часто встречается, при этом, как правило, преподаватели совмещают консультационные или управленческие позиции в компаниях или государственных органах. Совместительство может дополнять регулярную учебную нагрузку или осуществляться по направлению учебного заведения в виде внешнего совместительства. В этой стране распространение совместительства среди управленческого персонала считается серьезной проблемой для государственного высшего образования. В Сирии около половины всех преподавателей в государственных вузах занимают несколько позиций, работая на неполную ставку. Исключением в этом регионе являются Оккупированные Палестинские территории и Ливан, где совместительство не допускается вообще. Тем не менее, в Ливане совместительство было относительно распространенной практикой среди преподавателей, однако после недавнего повышения оплаты в Ливанском университете (единственном государственном высшем учебном заведении) на сотрудников оказывается большее давление, чтобы они отказались от совместительства.

На Западных Балканах совместительство встречается довольно часто, но, как и на Ближнем Востоке, интернет-опрос показал неоднозначное отношение к этой практике, что, вероятно, отражает многообразие ситуаций в разных странах. В Боснии и Герцеговине и в Сербии, например, данные, собранные на национальном уровне, показывают, что совместительство оказывает негативное влияние на качество преподавания и научных исследований, хотя точные данные о масштабах этой проблемы отсутствуют. Кроме того, в Албании совместительство является обычной практикой и допускается с разрешения ректора. В отличие от многих других стран в регионе в Албании совместительство не считается проблемой, поскольку не хватает высококвалифицированных кадров, и студенты только выигрывают, если хороший профессор из государственного вуза также преподает в частных учебных заведениях. Существует большое количество преподавателей, работающих не на полную ставку, которые совмещают преподавание с основной работой, например, в промышленности.

В Алжире и Тунисе совместительство разрешено в частном секторе, в качестве консультантов или в политической сфере, хотя в последнем случае требуется соответствующее разрешение. Ни в одном из двух случаев совместительство не считается проблемой. В Марокко работа по совместительству не допускается.

5.4.6 Нагрузка

Серьезность проблемы совместительства или дополнительного преподавания в других вузах также зависит от условий трудового договора по основному месту работы в части аудиторных часов. Логично, что чем больше количество таких часов в основном вузе, тем труднее выполнять дополнительную нагрузку без ущерба для основных обязанностей.

В национальных анкетах была просьба указать среднее количество аудиторных часов, предусмотренных трудовым договором, как для младших, так и для старших преподавателей (Табл. 8). Аудиторные часы - это фактические часы, затраченные на проведение занятий или на общение со студентами. Наряду с редкими исключениями, наблюдается очень большая разница в объеме аудиторных часов между младшими и старшими преподавателями. В то время как аудиторные часы дают представление об общей рабочей нагрузке преподавателей, ответы респондентов существенно различаются по странам и типам вузов (университет, ориентированный либо на научные исследования, либо в основном на обучение).

Таблица 8 - Минимальное и максимальное количество аудиторных часов для младших и старших преподавателей по регионам

	Младшие мин.	Младшие макс.	Старшие мин.	Старшие макс.
Центральная Азия	550 (Казахстан)	850 (Туркменистан)	350 (Казахстан)	850 (Туркменистан)
Восточная Европа	180 (Грузия)	750 (Беларусь)	120 (Грузия)	450 (Беларусь)
Магриб	192 (Алжир)	450 (Марокко)	165 (Тунис)	250 (Марокко)
Ближний Восток	300 (Ливан)	1000 (Египет)	250 (Ливан)	500 (Сирия, Египет)
Российская Федерация	740	900	500	500
Западные Балканы	170 (Бывшая югославская республика Македония)	450 (Косово)	140 (Бывшая югославская республика Македония)	270 (Косово)

Источник: Национальные анкеты

Для молодых сотрудников, аудиторные часы варьируются от 170 до 1000 часов в год. Для старших преподавателей диапазон чуть более ограничен и может варьироваться в различных системах между 120 и 850 часами в год.

В Центральной Азии существуют существенные различия в количестве аудиторной нагрузки - от 350 часов в Казахстане и 850 часов в Туркменистане для старших преподавателей, и от 550 часов в Казахстане и 850 часов в Туркменистане для младших преподавателей. В Туркменистане все преподаватели имеют одинаковую обязательную аудиторную нагрузку, в Кыргызстане разница также минимальна (750/800). Наибольшие различия наблюдаются, однако, в Восточной Европе. В Грузии аудиторные часы составляют только 120 - 180 в год в зависимости от должности, в то время как в Беларуси, на другом конце спектра, количество аудиторных часов сопоставимо с ситуацией в Центральной Азии, т.е. составляют 450-750 аудиторных часов в год.

В России количество аудиторных часов является относительно высоким - от 500 для профессоров до 900 для преподавателей. На Ближнем Востоке аудиторная нагрузка также относительно высокая. В Ливане она колеблется от 250 ч / год для профессоров до 300 ч / год для преподавателей. В Иордании аудиторная нагрузка настолько большая, что в долгосрочной перспективе ставит под угрозу профессиональное развитие профессорско-преподавательского состава и, следовательно, самих вузов.

На Западных Балканах, нагрузку преподавателей можно считать относительно низкой, по сравнению с другими регионами. Она колеблется между 140 и 270 часами для старших преподавателей и между 170 и 450 часами для младшего преподавательского состава. Аналогичная ситуация отмечается в странах Магриба. В этих странах, похоже, созданы наиболее благоприятные условия для преподавателей, нагрузка которых составляет не более 450 часов для младших сотрудников и 250 часов для сотрудников старшего звена.

Вопрос, включенный в интернет-опрос о фактической нагрузке профессорско-преподавательского состава, касался только преподавателей, работающих в стране-партнере Tempus. Несмотря на

неоднородность ответов можно выявить некоторые средние показатели, указывающие на различия в фактической нагрузке по регионам, что подтверждается анализом, проведенном на национальном уровне.

Таблица 9—Средняя нагрузка преподавателей

	Среднее количество аудиторных часов в основной организации, в год	Среднее число аудиторных часов в другом вузе, в год (если есть)	Среднее кол-во дней, проведенных на другой оплачиваемой должности в год, если есть
Центральная Азия	640	200	74
Восточная Европа	600	80	79
Магриб	270	100	41
Ближний Восток	420	50	50
Россия	640	180	98
Западные Балканы	400	50	62

Источник: Интернет-опрос

Центральная Азия, Восточная Европа и Россия, за счет общей истории, имеют схожие модели, которые характеризуются очень высокой рабочей нагрузкой преподавателей, в то время как страны Магриба находятся в наиболее благоприятном положении. Ближний Восток и Западные Балканы занимают промежуточное положение.

Основная проблема заключается в том, что в случае очень большой аудиторной нагрузки у преподавателей остается слишком мало времени для занятия научно-исследовательской деятельностью, подготовки публикаций, участия в международных проектах и в научных мероприятиях. Если большое количество контактных часов связано с необходимостью занимать дополнительные должности в других учебных заведениях для компенсации низкой заработной платы, проблема может стать весьма серьезной. Помимо риска снижения качества преподавания и научных исследований работа по совместительству также может стать серьезным препятствием для развития персонала, как в части научной деятельности и развития предметных умений в ходе этой деятельности, так и совершенствования других умений.

6. Административно-технический персонал - найм, управление карьерой и условия труда

6.1 Введение

Данные об условиях работы административно-технического персонала, полученные в ходе национальных опросов и посещения стран, значительно менее обширные, чем данные о преподавательском составе. Зачастую причина этого может скрываться в том факте, что различий между положением административно-технического персонала в вузах и, например, министерствах существенно меньше, чем между работой преподавателей и специалистов с такой же квалификацией в других учреждениях. Часто условия труда преподавателей сильно отличаются от более «стандартных» условий труда административного персонала. Возможно, в связи с прямой зависимостью между преподавателями и умениями их студентов, оценке, обеспечению качества и повышению квалификации преподавателей уделяется больше внимания, чем административно-техническому персоналу. Однако обязанности и умения административного персонала считаются крайне важными для успешной модернизации вузов, следовательно, необходимо уделять внимание найму, системам управления карьерой и условиям работы данной категории работников.

6.2 Найм административно-технического персонала в высшие учебные заведения

В общем и целом, наблюдается меньший контроль государственных органов за наймом административного персонала, а практика открытых конкурсов встречается реже, чем в отношении преподавателей. В случаях открытых конкурсов, для административного персонала они проводятся чаще всего по решению вузов. Например, в Украине, Беларуси, Армении, Молдове и Грузии для найма преподавателей всегда используется система открытых конкурсов, тогда как для административного персонала вузы могут сами принимать решение о процедуре найма и, следовательно, или открыто объявлять о вакансиях или нанимать работников без открытых конкурсов. В странах Центральной Азии вакансии на административные и технические должности обычно не объявляются публично, а сотрудники на старшие административные должности выбираются из числа младших сотрудников. Внутренний конкурс на занятие должностей административных кадров считается серьезной проблемой сектора в Узбекистане, Туркменистане и Кыргызстане. С другой стороны, в Казахстане общепринятой практикой являются открытые конкурсы вакансий на старшие административные должности. Также во многих странах Западных Балкан практикуются открытые конкурсы вакансий на административные и технические должности.

В Египте и Сирии вакансии на административные и технические позиции могут объявляться публично, однако это случается относительно редко. Найм старших администраторов в Ливане осуществляется согласно общей процедуре найма государственных служащих, тогда как младший персонал нанимается напрямую высшим учебным заведением на основе краткосрочных трудовых договоров.

Решения о приеме на работу практически всегда принимаются вузами. Процедура почти не изменилась с 2000 года во всех регионах. Это может означать, что при том, что появилось осознание необходимости создания новых методов выбора лучших кандидатов на преподавательские должности, административно-технического персонала это не коснулось. Многие страны отметили в национальных анкетах в качестве проблем для этой категории сотрудников отсутствие соответствующих умений у административно-технического персонала и доминирование внутреннего найма.

Что касается преподавательского состава, респонденты интернет-опроса не считают внутренний конкурс серьезной проблемой. В среднем 74% респондентов отмечают, что часто проводимые внутренние конкурсы на занятие вакансий административно-технических должностей не считается проблемой в их стране.

Требования к найму административно-технического персонала в большинстве случаев определяются самими вузами в соответствии с их потребностями в определенных технических и иных умениях. В большинстве стран для административных и технических работников требуется законченного высшего образования, умения работать на компьютере и знание иностранных языков. Хотя знание языков становится все более важным критерием отбора, на практике отсутствие языковых умений остается серьезным препятствием и часто упоминается в качестве важного дополнительного курса обучения.

6.3 Управление карьерой: оценка, обучение и поощрение

6.3.1 Оценка административно-технического персонала

Оценка преподавателей проводятся чаще и более подробно, чем административных и технических кадров, и мнение студентов учитывается только при оценке преподавателей. Тогда как 72% респондентов онлайн-опроса заявили, что их вузы периодически проводят оценку компетенций преподавательского состава, только 37% из них отметили, что такие же оценки проводятся в отношении административно-технического персонала. Судя по всему, оценивание преподавателей обычно проводятся каждый год (64% респондентов интернет-опроса). По данным национальных опросов такие оценки обычно проводятся незадолго до истечения периода действия контракта. Следовательно, например, в Кыргызстане, преподаватели проходят оценку каждый год, тогда как административный персонал - только раз в пять лет. В Иордании, Египте и на Оккупированных Палестинских территориях все сотрудники, и преподаватели, и административный персонал, ежегодно проходят оценку. Кроме того, в Иордании все сотрудники проходят обязательное обучение.

По данным 76% респондентов интернет-опроса, оценка персонала включает определение и оценивание достижения годовых целей, за исключением стран Магриба, где большинство опрошенных сообщило, что цели на год не определяются. Что касается степени участия, респонденты подтверждают, что, как и в случае с преподавателями, основную роль играют заведующие кафедрами, деканы и ректоры, а не министерства и правительственные органы.

Системные методы оценки административного персонала не являются общепринятой процедурой в странах Западных Балкан и в России. В соответствии с ответами на интернет-опрос, такая практика редко наблюдается в обоих регионах, и более 60% опрошенных заявили, что они отсутствуют в их вузе. Как показали результаты национального анкетирования на Западных Балканах, административный персонал в Черногории оценивается постоянно их непосредственными руководителями. В Сербии оценка административного персонала не является обязательной, и периодичность проведения таких оценок не установлена. В Боснии и Герцеговине также отсутствует система оценки административного персонала. С другой стороны, в Косово оценка административного персонала проводится ежегодно начальником отдела или на уровне факультета. В основе оценки лежат национальные стандарты государственных служащих.

Такая оценка может использоваться для продвижения по службе, повышения зарплаты, выплаты премий, определения потребности в обучении, перевода на другие позиции (как в Азербайджане), принятия решений о дисциплинарных взысканиях и так далее. Такая оценка обычно проводится для всех категорий сотрудников, хотя в Азербайджане оценка технического персонала не проводится. При том, что такая оценка становится обычной практикой, до сих пор не существует системных

механизмов оценки административно-технического персонала в Армении, Сирии, Ливане, Боснии и Герцеговине и, в некоторой степени, Сербии. В этих странах продвижение по службе основывается на других критериях, в основном на стаже.

6.3.2 Обучение

Программы обучения преподавателей начинаются разрабатываться в странах-партнерах Tempus. Однако разработка аналогичных схем для административного персонала отстает и не является приоритетом в большинстве исследуемых стран. Это также отражается и в интернет-опросе. В целом, только 48% респондентов интернет-опроса заявили, что их вуз предлагал возможности обучения для административно-технического персонала (62% для преподавателей).

В некоторых странах на национальном уровне организованы системы обучения для административных и технических кадров. В Казахстане, например, все работники должны проходить повышение квалификации каждые пять лет. В Сирии для продвижения по службе административным работникам требуется прохождение курса ИКТ. В Восточной Европе и на Ближнем Востоке обучение в основном организовывается вузами, а объем программ зависит от их интересов и доступного финансирования. Это приводит к значительным различиям между вузами. В Ливане для административного персонала организуются некоторые дополнительные курсы самими вузами или спонсорами. Системное обучение в некоторой степени доступно для административно-технического персонала на Западных Балканах¹⁴, в России и Египте, при небольшом финансировании или полном его отсутствии со стороны государства. Однако иногда вузы берут инициативу в свои руки и как, например, в Албании организуют программы обучения для административного и технического персонала. В странах, где такие программы существуют, они чаще всего бывают обязательными для всех работников и являются критерием для продвижения по службе. В Алжире организовано периодическое обучение профессиональным умениям некоторых групп административного персонала, а в Марокко существует возможность пройти практику за границей.

Основные области обучения административно-технического персонала включают ИТ, профессиональные умения и английский (или другой иностранный) язык. В дополнение к этому на национальном уровне или уровне вузов может быть организовано несколько информационных семинаров на тему новых национальных нормативно-правовых рамок или новых административных систем и инструментов. Однако семинары такого рода не могут считаться полноценным обучением или повышением квалификации.

Эти данные подтверждаются интернет-опросом. По мнению респондентов, самые часто предлагаемые типы обучения включают в себя (Диаграмма 7): использование ПО и оборудования - для всех регионов, иностранные языки - для всех регионов, за исключением стран Магриба, в которых такое направление обучения занимает предпоследнюю позицию и управление проектами - только для стран Магриба.

¹⁴ На Западных Балканах 48% респондентов интернет-опроса сообщили, что их вузы не предоставляют возможностей обучения, 24% не знали про такие возможности.

Диаграмма 7 – Возможности обучения, предлагаемые административно-техническому персоналу



Источник: интернет-опрос, вопрос В6.а. «Какое направление обучения административного и технического персонала предлагает ваш вуз?» Проценты показывают соотношение различных вариантов ответа.

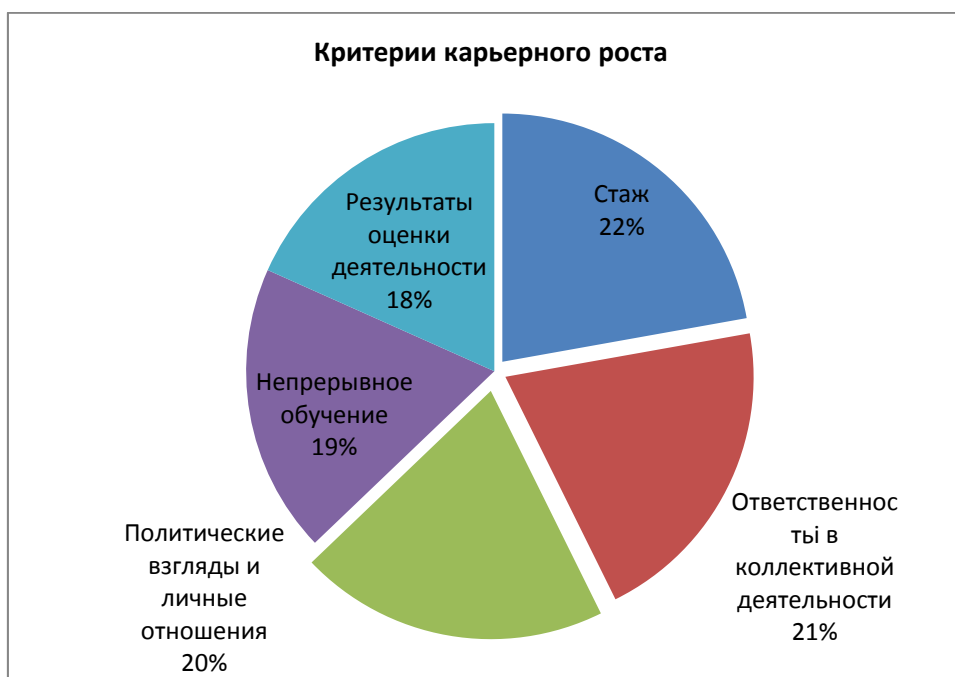
6.3.3 Продвижение и поощрение

В нескольких странах вакансии на должность старших административных работников заполняются через внутренне продвижение по службе. Однако в некоторых странах Центральной Азии, например, В Кыргызстане, продвижение административного персонала осуществляется через конкурсный отбор. В Грузии продвижение по службе также осуществляется только через открытые конкурсы. В Ливане для продвижения по карьерной лестнице необходимо сдать государственный экзамен.

По данным интернет опроса (Диаграмма 8), продвижение по карьерной лестнице административно-технического персонала в основном основывается на стаже, ответственности за коллективную деятельность, политических взглядах и личном отношении.

Чаще всего для карьерного продвижения административных и технических кадров упоминались следующие критерии:

- Стаж, особенно в странах Магриба, на Ближнем Востоке и на Западных Балканах
- Ответственность за коллективную деятельность (координация рабочих групп, управление командой и т.д.) в Центральной Азии, Восточной Европе и России
- Результаты оценок компетенций в Восточной Европе, в Магрибе и на Ближнем Востоке
- Постоянное повышение квалификации является критерием для продвижения по службе только в Центральной Азии

Диаграмма 8 – Критерии карьерного роста административно-технического персонала

Источник: интернет опрос, вопрос В4: «В какой степени продвижение по карьерной лестнице (переход на более высокую должность) административно-технического персонала в вашем вузе основано на следующих критериях?» Проценты отражают распределение оценок 4 (важно) и 5 (очень важно) в ответах на вопрос.

Стоит отметить, что по данным интернет-опроса, политические взгляды и личное отношение являются важным критерием для карьерного роста административно-технического персонала, особенно в России и на Западных Балканах.

В соответствии с национальными анкетами в восточно-европейских странах, на Западных Балканах и в России решение о повышении принимают вузы. Однако в странах, где работники вузов считаются государственными служащими, такие решения либо принимаются национальными властями (Магриб) или одобряются ими (Сирия и Оккупированные Палестинские территории). В отличие от других стран на Восточных Балканах и в Черногории решения о повышении в должности принимаются совместно вузами и государственными органами. В Албании продвижение по службе основывается на стаже и повышении квалификации. Тот факт, что повышение квалификации является обязательным требованием для продвижения по службе, мотивирует персонал к участию в обучении, которое доступно на национальном уровне. Особенных схем поощрения или поддержки административного персонала во время исследования выявлено не было.

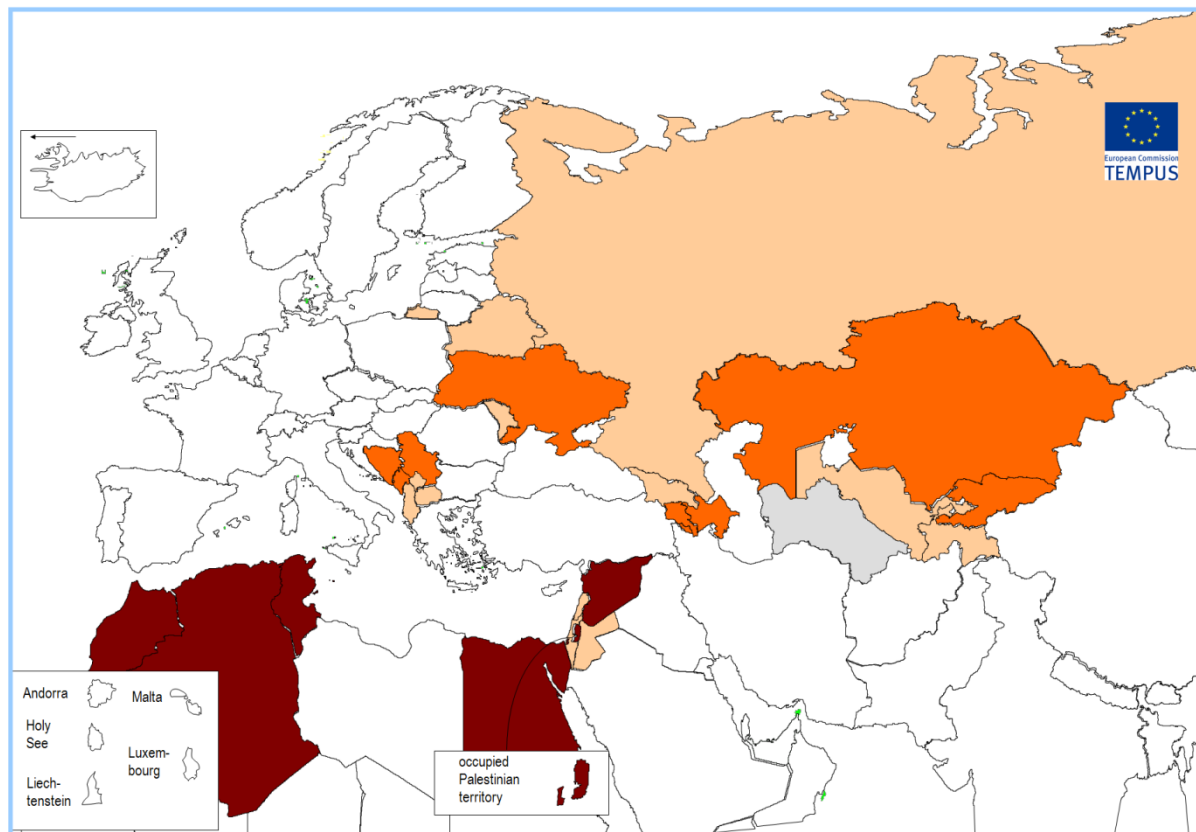
6.4 Условия труда

6.4.1 Трудовые договора административно-технического персонала

Как и в случае преподавательских должностей, формальный статус работников различается между странами и категориями работников. Бессрочные трудовые договора встречаются чаще среди административно-технического персонала, чем среди преподавателей. В то же время, в этой категории большинство трудовых договоров являются срочными. Карта 6 показывает распределение различных типов трудовых договоров административно-технического персонала в государственных

высших учебных заведениях в странах-партнерах Tempus. Карта опирается на данные таблицы в Приложении 4.2.

Карта 6 – Трудовые договора и формальные работодатели административно-технического персонала в государственных высших учебных заведениях¹⁵



Источник: Национальные анкеты

- Бессрочные трудовые договора, заключенные с государственными органами
- Бессрочные трудовые договора, заключенные с вузами и их подразделениями
- Срочные трудовые договора, заключенные с вузами и их подразделениями¹⁶
- Нет данных

Бессрочные трудовые договора с государственными органами

В Алжире, Марокко, Тунисе, Египте, на Оккупированных Палестинских территориях и в Сирии сотрудники считаются государственными служащими, и все трудовые договора административно-технического персонала являются бессрочными. В Египте некоторые младшие административно-технические сотрудники нанимаются напрямую вузами, часто на основе срочных трудовых договоров. Однако примерно 85% всех младших сотрудников все равно считаются госслужащими. На Оккупированных Палестинских территориях недавно было разрешено вузам нанимать

¹⁵ Карта описывает стандартные ситуации для каждой страны.

¹⁶ В Израиле университеты и некоторые колледжи заключают со старшими преподавателями бессрочные трудовые договора.

дополнительных административно-технических работников на контрактной основе (от одного до четырех лет). В Марокко недавно была произведена попытка изменить статус сотрудников вуза на статус наемных работников (эта форма предпочтительнее для министерства), но она встретила сильное противодействие со стороны профсоюзов и, таким образом, на данный момент от этой идеи отказались.

Трудовые договора с вузами или их подразделениями

В остальных странах трудовые договора заключаются напрямую между работниками и вузами. Однако намного чаще, чем в случае с преподавателями, трудовые договора носят бессрочный характер. Это касается вузов Казахстана, Кыргызстана, Азербайджана, Украины, Армении, Сербии, Черногории, Боснии и Герцеговины, Молдовы и некоторых вузов Израиля.

В Таджикистане и Узбекистане все трудовые договора имеют стандартный пятилетний срок, а в Грузии, где трудовое законодательство не разрешает бессрочные трудовые договора, весь персонал заключает возобновляемые трехгодичные трудовые договора. На данный момент в Беларуси вузы принимают решения об условиях трудовых договоров.

В большинстве стран Ближнего Востока трудовые договора административно-технического персонала заключаются на ограниченный срок. В Израиле условия контракта значительно различаются между высшими учебными заведениями - от бессрочных трудовых договоров до трудовых договоров на четыре, три и один год. Также и на Западных Балканах сроки трудовых договоров сильно различаются. Например, в Боснии и Герцеговине, а также в Сербии, с административным персоналом обычно заключаются бессрочные трудовые договора, тогда как в Албании, Косово и в бывшей Югославской Республике Македонии с административно-техническим персоналом заключаются краткосрочные возобновляемые трудовые договора. Работа часто считается очень стабильной, независимо от того, что трудовые договора могут быть временными. Причина этого в большинстве случаев лежит в том, что продление контракта *де-факто* происходит автоматически, а изначальный небольшой период считается испытательным сроком. Такая ситуация наблюдается, например, в Албании: срок контракта зависит от вуза, однако обычный начальный срок контракта для административного персонала – три месяца. При этом, так как продление контракта происходит автоматически, стабильность работы в сфере высшего образования считается одним из основных преимуществ. Политика срочных трудовых договоров, была принята в Албании, чтобы позволить вузам отбирать лучших претендентов на должность и мотивировать работников.

6.4.2 Выход на пенсию

Пенсионный возраст административно-технического персонала зачастую ниже, чем преподавателей, а поздний выход на пенсию редко встречается в этой категории сотрудников. В некоторых случаях женщины могут выходить на пенсию на три-пять лет раньше мужчин.

Стандартный пенсионный возраст различается от региона к региону, но находится в пределах 55 – 63 лет в Центральной Азии, на Ближнем Востоке, в России и в странах Магриба. В некоторых странах Восточной Европы, а также Западных Балкан, пенсионный возраст начинается в 60-65 лет. Две страны, в которых пенсионный возраст начинается в 60 лет, планируют повысить эту планку до 65 лет (Марокко и Оккупированные Палестинские территории).

6.4.3 Заработная плата

С точки зрения структуры выплат заработной платы административно-техническому персоналу и условий выплаты институтской надбавки, механизм сравним с выплатами преподавательскому составу.

Это подтверждается и интернет-опросом. По мнению респондентов, такие механизмы вознаграждения не редкость в России, Восточной Европе и в Центральной Азии (62% респондентов в этих странах отметили, что их вуз предлагал такие механизмы), тогда как в среднем 70% респондентов Магриба, Ближнего Востока и Западных Балкан отметили отсутствие таких механизмов. Судя по всему, по сравнению с преподавателями, ситуация в отношении административно-технического персонала еще более разнообразная. Для последней категории упомянутые показатели составляли 50% и 60%, соответственно.

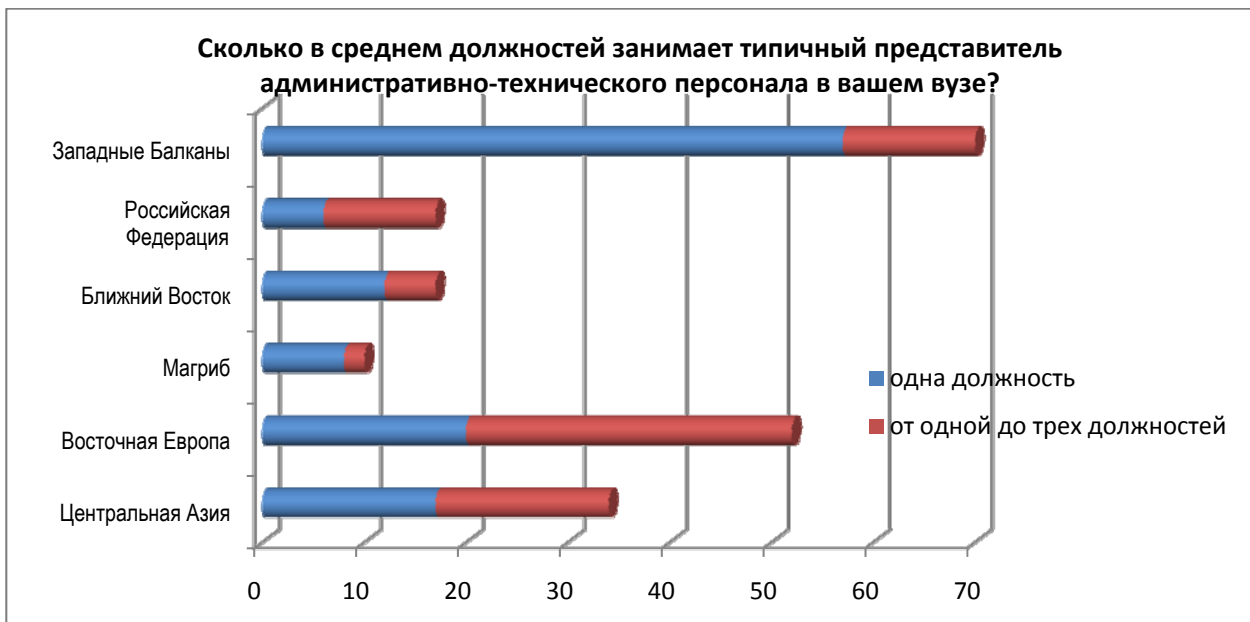
По мнению самих преподавателей, заработная плата административного персонала в государственных вузах часто считается ниже средней заработной платы в частных учебных заведениях, в частных компаниях или на соответствующих позициях в министерствах.

По данным национальных анкет, в отношении административного персонала разница не столь значительная. В сочетании с относительно большими дополнительными льготами (Таблица 6) по сравнению с другими должностями, а также с учетом стабильности работы в высшем образовательном учреждении и гибкости штатного расписания должности административного и технического персонала считаются более привлекательными, чем работа преподавателя. Это положение не полностью отражено в интернет-опросе, в котором данные достаточно схожи с показателями для преподавателей, но менее показательны в связи с ограниченным количеством респондентов. Показатели очень похожи на данные по преподавателям, при сравнении заработной платы административного персонала в государственных высших учебных учреждениях и в частных вузах. С другой стороны, если сравнивать заработную плату административно-технического персонала в вузах с зарплатой в министерствах и частных компаниях, она будет ниже. 48% (35% в случае преподавательского состава) респондентов из числа административного персонала заявили, что их заработная плата ниже, чем на соответствующих должностях в министерствах. При сравнении с частными компаниями этот показатель достигает 87% (77% в случае преподавательского состава).

На национальном уровне не наблюдается больших изменений средней покупательной способности заработной платы: в некоторых случаях отмечается повышение инвестиций в «мозги», т.е. в исследователей и ученых, посредством национальных или институциональных схем. Однако относительно административно-технического персонала такого интереса в развитии человеческих ресурсов не наблюдается. Это подтверждается и интернет-опросом. Большинство опрошенных (64%) заявили, что они живут не лучше, чем десять лет назад (54% преподавателей).

Что касается вопроса совместительства, по результатам онлайн-опроса, для административно-технического персонала наблюдаются такие же модели, как и в случае преподавателей. (Диаграмма 9). Однако такая практика встречается реже, особенно на Западных Балканах. Тем не менее, работа по совместительству в 2-3 местах считается обычной практикой в вузах: 60% респондентов в Восточной Европе и в России (47% в Центральной Азии). В результате, можно заключить, что во всех регионах по-разному оценивается влияние такой практики на высшее образование.

Диаграмма 9 – Количество должностей, обычно занимаемое административно-техническим персоналом



Источник: Интернет опрос, вопрос B11. «Сколько - в среднем - рабочих мест занимает представитель административно-технического персонала в вашем вузе (включая должности в других вузах, министерствах и частных компаниях)?»

7. Высший административный персонал – найм и условия труда

Высший административный персонал, естественно, играет ключевую роль в развитии, стратегическом позиционировании и модернизации высших учебных заведений. Поэтому высший административный персонал крайне важен для успешной работы учреждений и системы высшего образования.

Самые важные вопросы в отношении высшего административного персонала, рассматриваемые в этом разделе, включают процедуры избрания или назначения высшего административного персонала (ректоров и деканов), а также определенные, доступные им, формы обучения.

Некоторые проблемы в этой сфере включают в себя, например, отсутствие открытой конкуренции на должности высшего административного персонала, политизированный отбор или назначение, отсутствие соответствующих критериев отбора, основанных на управленческих и лидерских умениях, требуемых вузу, нехватка возможностей для повышения квалификации и различные типы политического давления, которому подвергается администрация вуза. Однако есть и положительные примеры деятельности администрации, подчеркивающие стремление к прозрачности и попытки отбора наилучших кандидатов на должности высшего административного персонала вузов.

7.1 Назначение и избрание ректоров

Процедуры назначения ректоров сильно различаются (карта 7). Основное различие лежит в назначении и избрании ректоров. Второй важный фактор в большинстве случаев – кто выбирает и/или назначает ректора. В некоторых случаях назначение или избрание ректора, проведенное на уровне вуза, должно быть утверждено на государственном уровне.

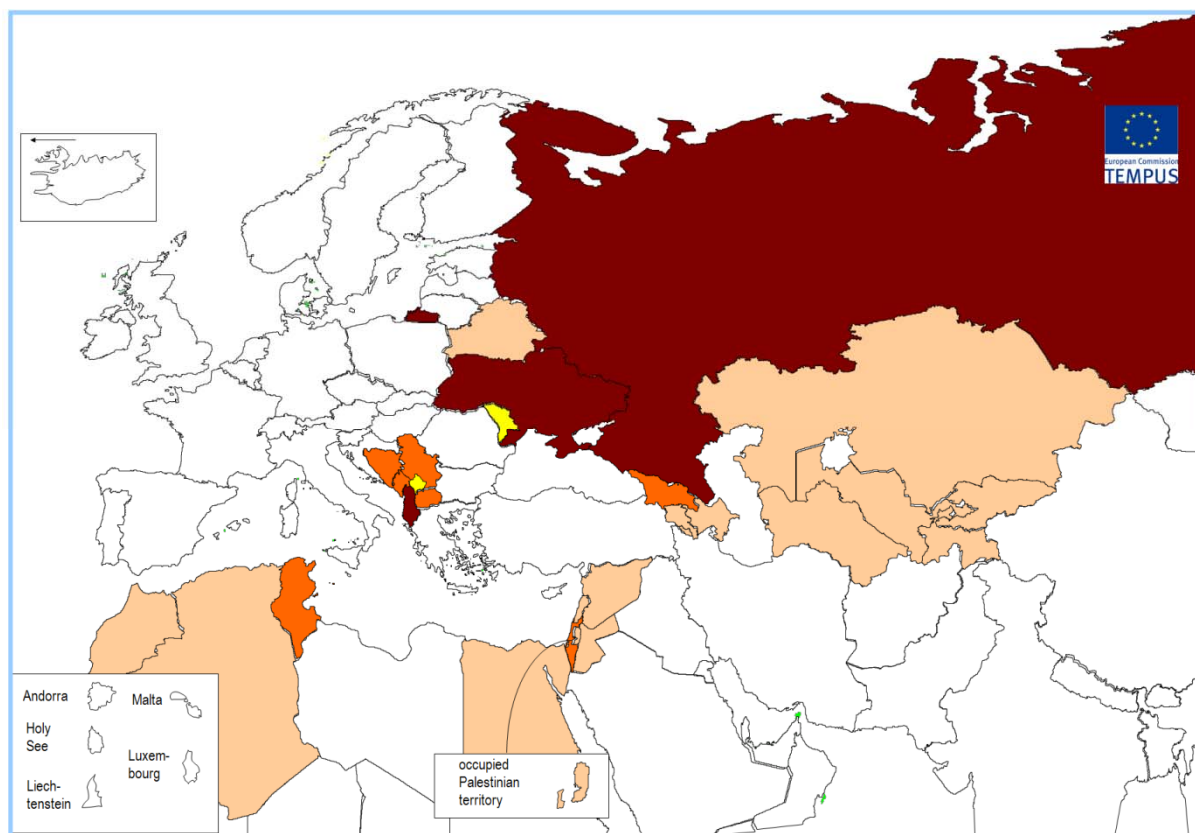
Избрание ректоров на уровне вуза

Одна из двух основных моделей (и более поздняя - во многих странах) заключается в избрании ректора из ряда кандидатов. В некоторых случаях выборы открыты для всех сотрудников и студентов вуза (например, в Албании), тогда как в других выборы проводятся на уровне ученого или университетского совета или сената (в Грузии, Сербии и Боснии и Герцеговине), который и избирает главу вуза. В Украине, России и Албании, официальное назначение или утверждение на должность по результатам выборов в вузе осуществляется органом государственной власти. С другой стороны, в Грузии, Израиле, Боснии и Герцеговине, Черногории, Сербии, бывшей Югославской Республике Македонии и Тунисе не требуется утверждение ректора на государственном уровне.

Отбор кандидатов может быть внутренним или внешним и иногда осуществляется в рамках открытого конкурса или после объявления об открывшейся вакансии. На Западных Балканах ректор избирается либо из внутренних кандидатов, либо в рамках открытого конкурса. В Сербии все полные профессора имеют право участвовать в конкурсе на должности высшего административного персонала. В Боснии и Герцеговине избрание на руководящие должности открыто для всех квалифицированных кандидатов, работающих в вузе. В бывшей Югославской республике Македонии кандидаты могут быть как из числа сотрудников вуза, так и из числа лиц, не работающих в вузе. В вузах Албании для участия в выборах требуется наличие, по крайней мере, докторской степени престижного иностранного вуза или профессорства в вузе в Албании. Ректоры государственных вузов избираются тайным голосованием, в котором принимают участие все преподаватели и сотрудники, а также студенты вуза. Подсчитываются голоса, из которых студенческие составляют

20%, а голоса административно-технического персонала – 5% от общего числа участников голосования.

Карта 7 – Метод найма ректоров



Источник: национальные опросы

- Избранный ректор, требуется утверждение на национальном уровне
- Избранный ректор, утверждения не требуется
- Нет выборов, утверждение или назначение государственными органами
- Нет выборов, утверждение не требуется

Ректоры назначаются или утверждаются на государственном уровне

В большинстве стран-партнеров Tempus – Казахстане, Кыргызстане, Таджикистане, Туркменистане, Узбекистане, Армении, Азербайджане, Беларуси, Алжире, Марокко, Египте, Иордании, Ливане, на Оккупированных Палестинских территориях и в Сирии руководитель вуза назначается министерством. Это назначение может происходить без консультации с вузами или такими их органами, как Сенат или Ученый совет. Или же ректор может быть утвержден путем выбора кандидатуры из списка кандидатов, представленного вузом.

Различные национальные органы власти могут участвовать в назначении главы вуза, в зависимости, например, от статуса вуза. Например, в Центральной Азии, ректоры высших учебных заведений обычно назначаются на государственном уровне и - в зависимости от страны и от статуса вуза - это

может быть Министерство образования, Совет министров или Президент страны. На Ближнем Востоке национальные органы власти в целом играют значительную роль в назначении кандидатов на руководящие должности. Обычно ректоров назначают высшие чины государства, а требования к найму и процедуры устанавливаются на государственном уровне. В Алжире ректоры назначаются указом президента на основе предложения, выдвинутого министерством образования. В Марокко ректор назначается королем после процедуры отбора, проводимой министерства. В Азербайджане ректоры назначаются президентом страны. В некоторых случаях список кандидатов предоставляется вузом. В Армении ректор выбирается на уровне вуза из внутренних и внешних кандидатов, при этом его официальное назначение является компетенцией министерства образования.

Назначение высшего административного персонала вуза также может в большой степени обуславливаться политическими факторами. В некоторых случаях назначение на руководящие должности требует, чтобы политическая позиция кандидата совпадала с линией правительства. Тот факт, что назначения могут основываться на политических взглядах кандидатов, а не на качествах, необходимых для управления вузом, создает проблемы в секторе, так как через такие политические назначения зачастую выбираются не самые лучшие кандидаты. Кроме того, частые смены в политической сфере ведут к частым сменам в администрации вуза, что препятствует обеспечению преемственности в вузах и, следовательно, эффективному стратегическому планированию.

В случае назначения ректоров, их выбор почти никогда не основывается на открытом конкурсе, и о вакансиях не сообщается открыто. Однако в большинстве стран, для назначения ректором кандидаты должны быть профессорами или высокопоставленными академиками.

Ректоры назначаются институциональными органами без выборов

В некоторых случаях в назначении ректора из числа квалифицированных кандидатов, как на уровне вуза, так и через открытый конкурс, участвуют институциональные органы. В таких случаях выборы не проводятся, а процедура отбора проходит внутри самого вуза. Часто выбранная кандидатура должна быть одобрена на государственном уровне. Так назначаются ректоры, например, в Молдове и Косово. В Молдове ректора выбирает сам вуз на основе открытого конкурса, требования для которого устанавливаются министерством. В Косово ректор назначается посредством открытого конкурса, положение о котором содержится в Уставе университета и других нормативных актах. Решение принимается Правлением университета.

Тенденции

Интересно наблюдать за противоположными тенденциями назначения ректоров вузов. Некоторые страны, например Грузия, перешли от назначения ректора министерством до выборов ректора на уровне вуза. В Казахстане главы вузов назначаются различными государственными органами власти различных уровней, при этом планируется постепенно изменить процедуру назначения ректоров путем предоставления вузам полной автономии. В Египте в настоящее время происходит переход на модель избрания ректоров и деканов посредством «избирательной базы», хотя кто войдет в эту «базу» еще не определено.

В Кыргызстане ректоров ранее избирали, но так как такая система создавала трудности в плане взаимоотношений между избранным ректором и сотрудниками вуза, голосовавшими за других кандидатов, в настоящее время ректоры назначаются президентом страны или председателем правительства в зависимости от статуса вуза (государственный вуз или национальный вуз с особым статусом).

В исследуемых странах наблюдается общая тенденция опережающего роста заработной платы высшего административного персонала по сравнению с заработной платой других сотрудников

высших учебных заведениях. Тогда как некоторые должности в высших учебных заведениях непривлекательны и неконкурентоспособны по сравнению с соответствующими должностями в негосударственных структурах, для высшего административного персонала это не так. В некоторых странах условия труда ректоров очень привлекательны: в Марокко ректоры университетов получают такую же заработную плату, как и министры. Кроме того, во многих странах Западных Балкан заработная плата ректоров выше, чем заработная плата сотрудников такого же уровня в частных компаниях. Однако, по общему признанию, сравнивать различные секторы сложно, а в лучшем случае данные будут приблизительные.

Обучение

Тогда как все больше внимания уделяется повышению квалификации преподавателей, систематическое обучение высшего административного состава встречается относительно редко. В некоторых странах, например в Казахстане, Узбекистане и Египте такое обучение является обязательным и для администрации вуза. В других, например на Оккупированных Палестинских территориях и в России, повышение квалификации возможно и рекомендовано для высшего административного персонала, но оно не является обязательным.

В тех странах, где имеется целевое обучение, оно часто ограничивается управленческими умениями, системами качества или, в некоторых случаях, иностранными языками.

7.2 Назначение и выбор деканов

Как и для назначения ректоров, для назначения деканов используются две основные модели: избрание и назначение. Однако, хотя выборы проходят повсеместно на уровне вуза, назначение может осуществляться органами управления вуза или национальными органами власти.

Чаще всего деканов назначает ректор. Возможно, с логической точки зрения это самая часто встречающаяся модель в странах, где ректор назначается национальными органами власти. Часто в случае назначения декана открытый конкурс не проводится.

В Казахстане, Туркменистане и России, например, деканов назначает ректор, без публичного объявления о вакансиях и проведения конкурсов. В Туркменистане для назначения декана необходимо получить одобрение министерства образования. В Иордании деканы также назначаются ректором, следовательно, частые смены ректоров ведут к частым сменам всего руководства вуза. Об публичных объявлениях вакансий на должность декана не сообщается. В Египте ректор выбирает трех кандидатов на открывшиеся вакансии деканов, а окончательное решение принимается министерством. В Кыргызстане в назначении деканов принимает более широкое академическое сообщество в лице Ученого совета. В Армении и Косово деканов выбирают среди внутренних кандидатов, после чего лучший кандидат назначается вузом на пост декана. В Украине и Азербайджане деканы избираются на основе открытого конкурса. В Грузии и Сербии деканы избираются внутри вуза советом факультета. В Албании деканы избираются всеми сотрудниками и студентами факультета или вуза.

В Таджикистане и Марокко назначение деканов осуществляется Министерством образования.

7.3 Условия труда высшего административного персонала

Условия труда ректоров и деканов отличаются между странами, хотя самый распространенный сценарий – срок избрания от трех до пяти лет. Самый короткий срок службы составил один год (в нескольких вузах Израиля). Срок можно продлить, чаще всего однократно, хотя в некоторых случаях

нет ограничения по количеству сроков, на которое может переизбираться один и тот же человек на управленческие должности. В Украине, например, ректоры заключают трудовые договора на срок от пяти до семи лет, которые могут продлеваться неограниченное количество раз. Однако новый законопроект устанавливает только два последовательных срока для ректоров.

7.4 Управление карьерой

Интернет-опрос предоставляет интересную информацию о возможностях развития карьеры деканов и ректоров, и выводы из этих данных совпадают с выводами относительно других категорий сотрудников, описываемых в данном исследовании.

В частности, следует отметить четкое разделение:

- Россия, Восточная Европа и Центральная Азия. 59% респондентов в этих странах заявили, что большинство вузов проводит ежегодную оценку эффективности работы деканов, которая включает в себя отзывы/оценки других сотрудников вуза. Такая оценка чаще всего проводится ректорами, но, судя по ответам, иногда в ней участвуют и государственные инстанции.
- Страны Магриба, Ближний Восток и Западные Балканы. В Среднем, 65% респондентов из этих стран заявили, что в их вузах не проводится оценка эффективности работы деканов.

Что касается повышения квалификации, судя по всему, возможности в этой сфере для старшего административного персонала ограничены. 47% респондентов интернет-опроса заявили, что в их вузах нет возможностей для повышения квалификации управленческого персонала, а 23% затруднились с ответом. Ситуация лучше в России и Центральной Азии, где респонденты заявили, что деканам предоставляются возможности для дополнительного обучения (54% и 57%, соответственно)

В среднем, по результатам опроса, чаще всего дополнительное образование предоставляется в следующих областях (Диаграмма 10):

- Управление вузом (стратегия, финансы, человеческие ресурсы) - за исключением России, где чаще всего предлагается дополнительное обучение в области иностранных языков и управления проектами;
- Иностранные языки. Исключения составляют страны Магриба и Ближнего Востока, где управление проектами и лидерство (соответственно) считаются наиболее распространенными направлениями обучения.

Диаграмма 10 – Возможности обучения сотрудников, занимающих высшие административные должности



Источник: Интернет опрос, вопрос В8а. "Какое направление обучения высшего административного персонала (ректоры и деканы) предлагается в вашем вузе?"
 Проценты показывают соотношение различных вариантов ответа.

8. Гендерный баланс

По данным национальных опросов, гендерный баланс является проблемным вопросом в нескольких исследованных странах. Тогда как во многих странах количество студенток возросло, если не превышает количество студентов-мужчин, руководящие позиции все еще чаще занимают мужчины, а не женщины. Острота этой проблемы зависит от страны. Как показывает опыт, в некоторых странах, баланс больше склоняется в сторону женщин, кроме того, это зависит и от сферы деятельности. Дисбаланс намного менее заметен в случае административного персонала (по сравнению с преподавательским составом).

Тем не менее, следует отметить, что гендерный дисбаланс воспринимается как проблема не всеми респондентами. В интернет-опросе подавляющее большинство респондентов (73%) отметили, что отсутствие гендерного баланса не считается проблемой в их стране.

На основе данных, собранных на национальном уровне, можно выявить три тенденции.

Сбалансированное распределение сотрудников по гендерному признаку

В Центральной Азии отсутствует достаточный массив данных о количестве женщин, работающих в сфере высшего образования. Однако по данным национальных опросов более 50% преподавателей в Казахстане являются женщинами, в Узбекистане их количество составляет примерно 42%. В странах Восточной Европы, в среднем, гендерный баланс соблюдается. В шести странах женщины-преподаватели составляют примерно 50% от общего числа преподавателей. В Албании (54%) и Черногории (45%) доля женщин в общем числе преподавателей также достаточно сбалансирована. Исключением большинства стран Ближнего Востока является Египет, где женщины составляют 40% преподавателей. В Ливане ситуация также лучше, чем в других странах региона - 34% женщин-преподавателей. В Иордании очень мало женщин среди преподавателей, а соотношение женщин работников среди административного персонала может считаться сбалансированным (40%). Административные позиции в государственных учреждениях считаются очень привлекательными для замужних женщин, благодаря дополнительным льготам, гибкости и престижу. В Сербии, Боснии и Герцеговине и бывшей Югославской республике Македонии количество женщин-преподавателей ниже, чем мужчин, и составляет примерно 40% от общего числа преподавателей. Среди стран Западных Балкан в Косово ситуация самая неблагоприятная, там женщины составляют только 28% преподавателей в государственных вузах.

Самая низкая доля женщин среди сотрудников

А отличие от других стран Средней Азии гендерный баланс в Таджикистане является значительной проблемой. В стране введена новая практика, а именно гарантированное количество учебных мест в высших учебных заведениях для женщин. В странах Магриба количество мужчин-преподавателей также значительно выше, чем женщин, которые составляют 25-30% от общего количества преподавателей. Данная проблема озвучена в нескольких странах Ближнего Востока. В Иордании очень мало преподавателей-женщин (6%), хотя несколько женщин занимают высшие руководящие должности. Считается, что вопрос состоит скорее в личном выборе женщин, чем в религии или культуре. В действительности в начале академической карьеры число женщин намного больше (до 40%), однако их карьерный рост идет медленнее из-за семейных обязательств. На Оккупированных Палестинских территориях соотношение женщин также очень низкое - 17% среди преподавателей и 33% среди административного персонала (что, в среднем, составляет 23% женщин среди всего персонала). Ситуация в Израиле и Сирии немного лучше, но дисбаланс остается значительным (27-34% и 32%, соответственно). В Израиле новая «схема стимулирования сотрудников» предполагает

инициативы по увеличению доли женщин, а также представителей этических меньшинств среди сотрудников государственных высших учебных заведений.

Преобладание женщин на административных позициях

Доля женщин часто выше среди административного персонала, чем среди преподавателей. И даже в странах с очень низкой долей женщин среди преподавателей женщины широко представлены на уровне административно-технического персонала. Такое различие между категориями сотрудников наиболее явно представлено в Иордании, где женщины составляют 6% преподавателей и 40% административно-технического персонала. Однако в России гендерный баланс смещен в пользу женщин: 60% преподавателей и 40% административного персонала составляют женщины.

Самая высокая доля женщин среди административно-технического персонала отмечается в Молдове (72%) и Грузии (76%). В нескольких странах Западных Балкан на административных и технических должностях работает больше женщин. Это касается Черногории, Сербии и бывшей Югославской республики Македонии (60-63%). В Албании женщины составляют 57% административного персонала, в Сирии – 56%.

9. Старение сотрудников

Многие страны-партнеры Tempris сообщают в национальных опросах о проблеме старения сотрудников в государственных высших учебных заведениях. Основные причины проблемы:

- нехватка молодых специалистов в результате общего демографического спада в стране
- нехватка молодых специалистов в результате утечки мозгов за границу или в частный сектор, в основном, из-за непривлекательных зарплат и других условий в высших учебных заведениях
- поздний выход на пенсию действующего персонала, что снижает доступ к рабочим местам для молодых специалистов

Как и в вопросе гендерного баланса, отдельные респонденты и специалисты из государственных органов по-разному воспринимают «макро проблемы». В данном случае отдельные респонденты (интернет-опрос) меньше беспокоятся о старении сотрудников, чем национальные органы власти, так как 55% из них не считают возраст преподавателей в государственных высших учебных заведениях проблемой. Что касается административного и технического персонала, 65% респондентов не считают их возраст значительной проблемой. Однако большие различия можно обнаружить в следующих регионах: в России и в Восточной Европе большинство респондентов посчитали старение сотрудников проблемой, тогда как на Западных Балканах, и еще больше на Ближнем Востоке, меньше респондентов считают старение проблемой. Можно также отметить, что респонденты не считают, что в ближайшие годы в государственных вузах будет ощущаться нехватка преподавателей или административного персонала.

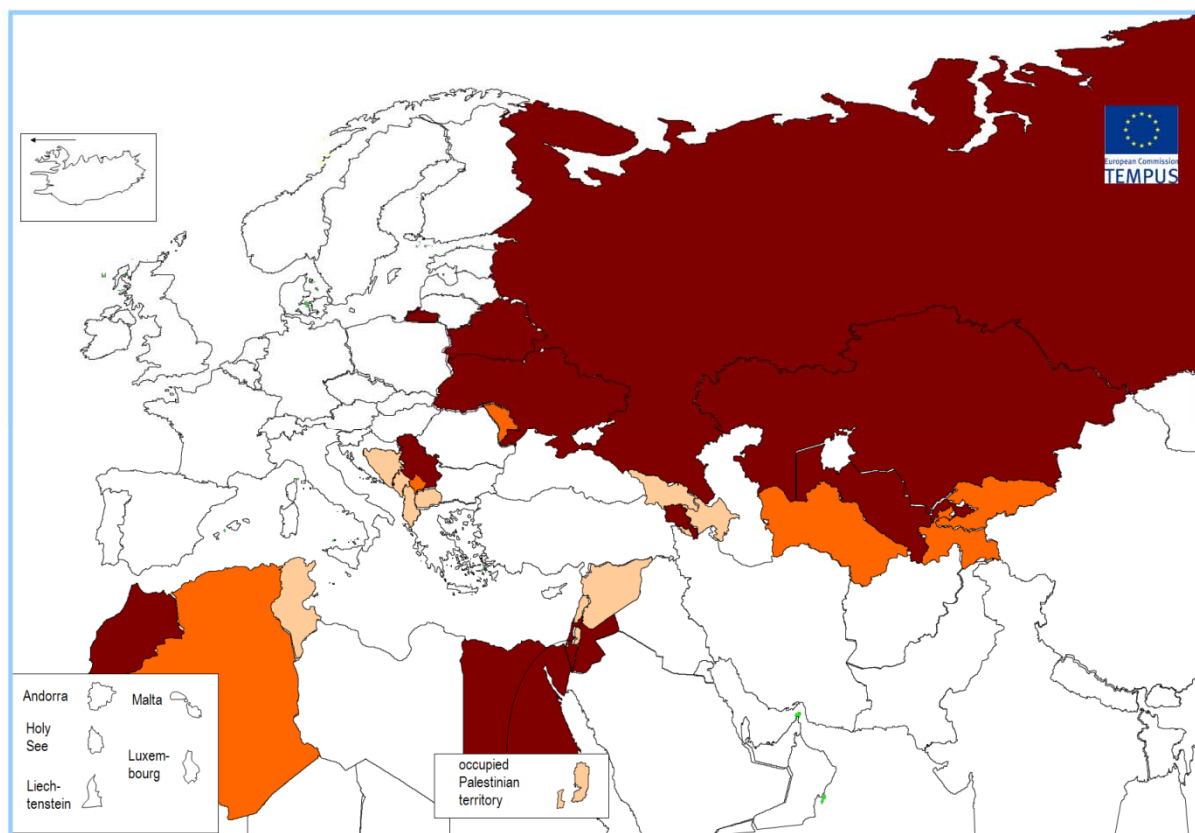
По данным национальных опросов, масштаб проблемы, вызванной старением сотрудников, различается между странами и - в некоторых случаях - между регионами. Регионы, в которых старение сотрудников в секторе высшего образования считается проблемой, включают в себя: Ближний Восток, Россию и Восточную Европу. В Центральной Азии и странах Магриба наблюдается больше различий между отдельными странами. Западные Балканы являются единственным регионом, в котором старение сотрудников не считается препятствием для развития сектора высшего образования. Карта 8 представляет общую картину тенденций старения сотрудников по регионам.

В Восточной Европе старение персонала является обычной проблемой, что подтверждается как национальными опросами, так и интернет-опросом. От 20 до 25% сотрудников в Украине и Беларуси продолжают работать после достижения пенсионного возраста, повышая средний возраст обеих категорий сотрудников. В Армении более трети преподавателей - старше 60 лет. Исключением в регионе является Грузия, где более половины сотрудников - младше 45 лет, и это единственная страна в регионе, где наблюдается тенденция найма более молодых сотрудников в целом. Некоторые страны инвестируют в поддержку формирования нового поколения преподавателей через различные схемы стипендий.

Азербайджан-образование молодых специалистов за границей

В Азербайджане существует Государственная программа образования азербайджанской молодежи за рубежом (2007-2015). В рамках этой программы лучшим студентам предоставляется стипендия для обучения в престижные вузы за рубежом, в основном в сфере экономики, управления, медицины, социальных и биологических наук, ИКТ, инженерных наук и услуг. К 2011 году примерно 700 студентов получили стипендии через данную программу. Однако ее целью является обеспечение стипендиями 5000 студентов к 2015 году. Договор, подписываемый между студентом и Министерством образования, включает в себя положение об обязательном возвращении в Азербайджан после обучения в течение как минимум пяти лет. Особенностью настоящей схемы является тот факт, что стипендиаты могут работать как в государственном, так и в частном секторе в Азербайджане.

Карта 8 – Старение сотрудников государственных высших учебных заведений, Национальные тенденции.



Источник: Национальные опросы

- Сотрудники в целом старше, чем десять лет назад
- Возраст сотрудников не изменился, по сравнению с данными 10-летней давности
- Сотрудники в целом младше, чем десять лет назад
- Нет данных

По данным национальных опросов, старение преподавателей является проблемой и на Ближнем Востоке. Однако стоит отметить, что по данным интернет-опроса, 66% респондентов в этом регионе не считают возрастным показателем проблемой, что свидетельствует о четком различии в личном восприятии проблемы и в ее восприятии на национальном уровне. Однако, по данным национальных опросов, например, в Израиле количество сотрудников старше 60 лет превышает количество сотрудников младше 45 лет, а в Египте примерно 30% преподавателей старше 60 и более половины сотрудников старше 45 лет. Самый высокий процент преподавателей старше 45 лет - в Ливане (71%). Общая тенденция показывает, что в целом персонал стал старше, чем в 2000 году. В большинстве стран разрешено работать на той же должности после достижения пенсионного возраста, что повышает средний возраст сотрудников. В Сирии возрастным показателем среди преподавателей в целом ниже, чем десять лет назад, даже несмотря на то, что возраст 30% преподавателей выше 60 лет. Исключением в регионе являются Оккупированные Палестинские территории, где нет сотрудников старше официального пенсионного возраста (60 лет) и почти половина преподавательского состава - в возрасте 35 - 45 лет. Средний возраст сотрудников ниже, чем в 2000 году. По всему региону старение административно-технического персонала

воспринимается менее серьезной проблемой и, например, в Иордании сотрудники этой категории в целом моложе, чем 10 лет назад. В Египте 30% административно-технического персонала также относительно молоды. На Оккупированных Палестинских территориях почти половина всего административно-технического персонала младше 35 лет.

Израиль – 600 миллионов евро инвестируются в «омоложение» кадрового состава

Старение является серьезной проблемой в этой стране, примерно 800 преподавателей выйдут на пенсию в ближайшие пять лет. В связи с этим правительство инвестирует в схему «омоложения» кадров. Эта схема позволит принять на работу 1200 новых сотрудников.

Иордания – поддержка молодых талантов через систему стипендий

В Университете Иордании используется стипендиальная схема, посредством которой успешных студентов (получающих самые высокие оценки) направляют для дальнейшего образования в лучшие университеты мира. Студенты обязаны вернуться спустя полгода после окончания обучения и после этого отработать в университете в течение минимального периода, соответствующего двум срокам обучения по стипендии за рубежом. В противном случае, они вынуждены выплатить стоимость стипендии и штраф. Настоящий проект финансируется из бюджета вуза (например, платежи могут регулироваться соглашениями между вузами). По Закону, вузы обязаны выделять 3% своего бюджета на стипендии.

В **России** ситуация обратная. Там, по данным национальных опросов, 80% административно-технического персонала старше 45 лет, среди преподавателей этот показатель составляет 70%. Тем не менее, общее старение персонала считается серьезной проблемой для вузов, и эта проблема четко воспринимается также респондентами интернет-опроса. Как ни парадоксально, из-за демографической ситуации и изменений в организации обучения, вузы вынуждены сокращать персонал, что делает доступ к академической карьере более трудным для молодых сотрудников.

Узбекистан – упрощенная система приема на работу молодых специалистов

Узбекистан борется со старением сотрудников с помощью различных схем. Прием на академические должности осуществляется через открытый конкурс. Чтобы помочь молодым сотрудникам «войти» в сектор, выпускники магистерских программ могут быть приняты на работу в вуз без конкурса на основе трехлетнего трудового договора. Таким образом, они попадают в университетскую среду и приобретают опыт, который поможет им в дальнейшем участвовать в открытом конкурсе (конкурируя с опытными педагогами), который проходит каждые пять лет.

Казахстан – инвестиции в будущих высококвалифицированных специалистов

Международная программа стипендий «Болашак», учрежденная по предложению главы государства в 1993 году, направлена на финансирование обучения за рубежом. Стипендия покрывает стоимость обучения, страховку, расходы на проживание и дорожные расходы из Казахстана в страну назначения и обратно после завершения обучения. В период с 1993 до 2010 года в общей сложности 7 356 человек получили такую стипендию. 2 788 из них закончили, около 4 000 продолжают обучение и около 300 собираются выйти на работу. Из 2 788 выпускников программы 1 725 человек в настоящее время работают в вузах, в рамках выполнения контрактного обязательства по работе в вузах Казахстана в течение пяти лет после возвращения из зарубежного вуза.

В **Центральной Азии** проблема старения персонала различается по странам. Старение считается серьезной проблемой в Кыргызстане, Узбекистане и Таджикистане. В Таджикистане наблюдаются

серьезные проблемы, связанные с поздним выходом на пенсию, которые препятствуют притоку новых сотрудников в отрасль. В Узбекистане реализуются конкретные схемы приема на работу без конкурса молодых сотрудников, которые работают в вузах на временной основе. В отличие от других стран региона, в Казахстане работа в сфере высшего образования считается относительно привлекательной и для более молодого персонала, что привело к более сбалансированному возрастному составу среди обеих категорий персонала.

В **странах Магриба**, старение персонала не представляется серьезной проблемой для Алжира, где 40% сотрудников обеих категорий не старше 35 лет и лишь 5% преподавателей - старше 60 лет. Иначе обстоит дело в Марокко, где более половины всех сотрудников старше 45 лет.

Возрастная структура персонала в сфере высшего образования в **регионе Западных Балкан** является относительно молодой по сравнению со всеми другими регионами, включенными в настоящее исследование. Основная причина заключается в том, что во многих странах в регионе отсутствует «среднее поколение» в связи с войной в 1990-х. Во всех западно-балканских странах наблюдается тенденция снижения среднего возраста сотрудников, который ниже, чем 10 лет назад. Во многих странах региона большинство сотрудников обеих категорий персонала младше 45 лет, и очень немногие сотрудники, даже включая преподавателей, старше 60 лет. Исключением в регионе является Сербия, где наблюдается обратная тенденция, и старение сотрудников является тревожным явлением. Различия наблюдаются между вузами, при этом в традиционных университетах больше сотрудников старшего поколения, чем в недавно созданных вузах. Несмотря на то, что молодые сотрудники замещают старших сотрудников после их выхода на пенсию, персонала, который еще не скоро достигнет пенсионного возраста, но в то же время, является достаточно опытным, явно не хватает. Например, в Косово почти 40% профессорско-преподавательского состава моложе 30 лет, что отражает общую демографическую ситуацию в стране. Это, безусловно, означает положительный потенциал на будущее, однако в настоящее время большей части профессорско-преподавательского состава не хватает значительного опыта.

Албанский фонд совершенных умений – поддержка развития умений для будущего

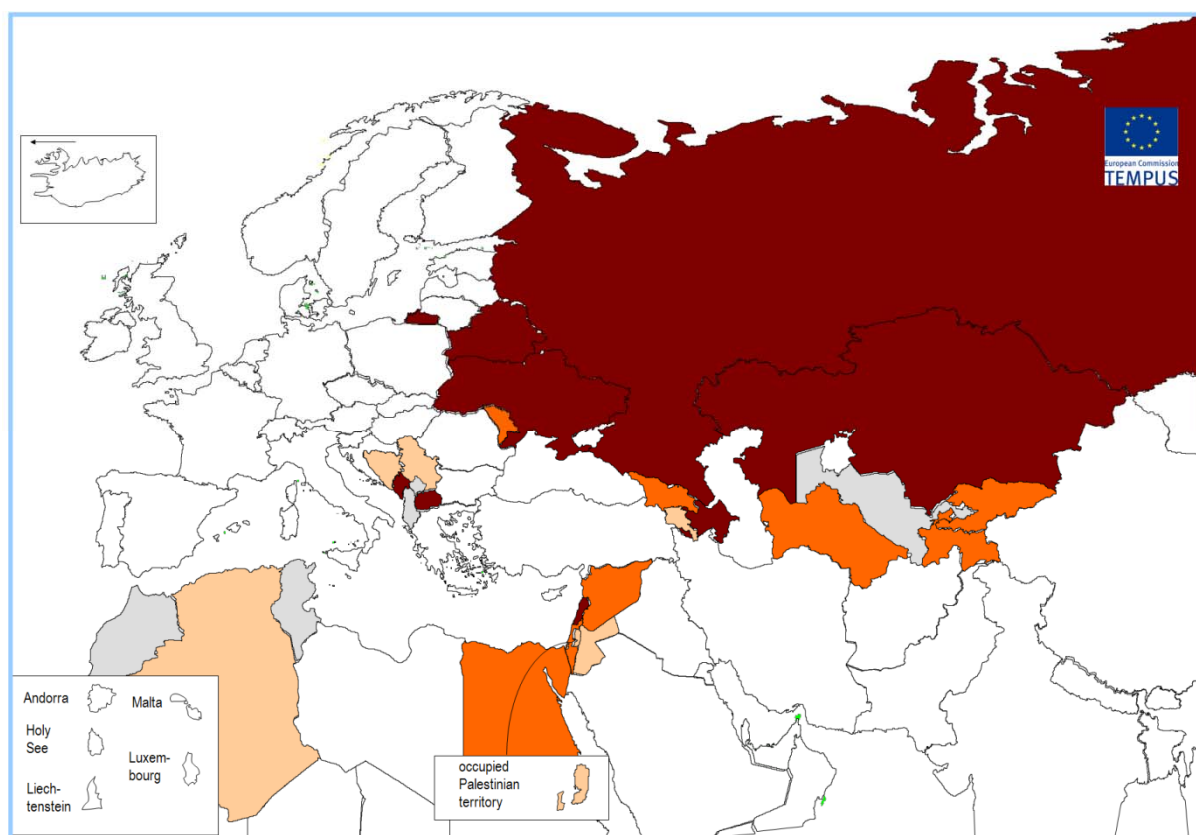
Для поддержки быстрого развития человеческих ресурсов в сфере высшего образования в 2007 году правительство Албании создало Фонд совершенных умений, который финансирует обучение лучших студентов страны в аспирантуре за рубежом. Министерство в форме стипендий оплачивает обучение и проживание в одном из 50 лучших университетов мира (определенных на основе нескольких рейтингов, в основном в США, Великобритании, Германии и в других европейских странах). После окончания обучения студенты обязаны остаться и преподавать в вузах Албании в течение, как минимум, трех лет (ранее, как минимум, пяти лет). Эта схема была введена в 2007 году, и около 50 студентов - первых докторов философии - только недавно вернулись в Албанию. В последнем туре было подано 200 заявлений, и 90-100 кандидатов получили стипендию. Выбор кандидатов осуществляется совместно 5-6 профессоров в определенной предметной области и заместителя министра. Окончательное решение принимается Министерством. Выбор основан на национальных приоритетах в предметной области. Албанские студенты могут также подавать заявление из-за рубежа.

Студенты, участвующие в схеме, должны быть с самого начала интегрированы в общий долгосрочный бизнес-план и план занятости отправляющего университета, который гарантирует выпуск специалистов по специальностям, наиболее необходимым вузу. Студенты, получившие степень за рубежом, приносят в собственный вуз новые знания и методы. Фонд совершенных умений является важным приоритетом для правительства и, на стипендии выделяется 1 млн. долл. США.

10. «Утечка мозгов»

Термин "утечка мозгов" обычно относится к массовой эмиграции высококвалифицированных лиц в страны с лучшими финансовыми и другими условиями работы и - в случае профессорско-преподавательского состава - лучшими возможностями проведения исследований. Действительно, многие страны-участницы данного исследования страдают от серьезной международной "утечки мозгов". В настоящем исследовании, однако, используется более широкое определение термина, которое также включает в себя конкуренцию с другими отраслями национальной экономики, такими как частные высшие учебные заведения и предприятия (карта 9). В ряде стран существует растущее понимание важности человеческих ресурсов для роста и развития страны и, следовательно, можно найти несколько примеров политики и финансовых стимулов для изменения ситуации.

Карта 9 – Основные направления «утечки мозгов» на национальном уровне



Источник: Национальные опросы

- Страны, страдающие от *внутренней* утечки мозгов в частные вузы и предприятия
- Страны, страдающие от *внутренней и международной* утечки мозгов из высшего государственного образования
- Страны, страдающие от *международной* утечки мозгов
- Утечка мозгов не считается проблемой высшего государственного образования

Роль в определении степени и направления утечки мозгов играют как более привлекательные условия работы в других странах и сферах с одной стороны, и отсутствие хороших условий труда в

родной стране. Причинами **международной утечки мозгов**, как правило, являются лучшие возможности для исследований и более высокая заработная плата за рубежом и/или нестабильная политическая ситуация в стране. Как национальные опросы, так и ответы на интернет-опрос показывают, что в странах Ближнего Востока, участвующих в программе Tempus, утечка мозгов является серьезной проблемой (за исключением Ливана). Она также остается серьезной проблемой на Западных Балканах, несмотря на некоторые интересные схемы для сокращения «утечки мозгов» в Албании.

С точки зрения **внутренней конкуренции** со стороны компаний и частных высших учебных заведений, основной причиной является более высокая заработная плата, предлагаемая конкурентами и общее отсутствие привлекательности работы в сфере высшего образования. Одним из возможных факторов внутренней "утечки" является отсутствие прозрачности и высокая степень коррупции в сфере высшего образования в некоторых из стран, участвующих в исследовании. В дополнение к международной утечке мозгов наблюдается высокая степень конкуренции за лучшие умы со стороны частного сектора в стране. Ряд стран, таких как Азербайджан, Беларусь, Казахстан, Таджикистан, Украина, Ливан, Черногория, бывшая Югославская Республика Македония и Россия сообщают, что основной причиной для беспокойства является, скорее, внутренняя конкуренция со стороны бизнеса, а не международная утечка мозгов. Внутренняя конкуренция особенно распространена в таких областях, как медицина, технологии и техника, где высшие учебные заведения не могут предложить зарплату, которая может конкурировать с заработной платой в частном секторе. В странах Магриба внутренняя конкуренция практически не существует в связи с высокой привлекательностью рабочих мест в сфере высшего образования. Степень утечки мозгов в разных странах проявляется в различной степени, при этом различия можно наблюдать и внутри стран, особенно между столицей и сельскими районами, которые страдают от утечки мозгов как в столицу и другие крупные города, а также за рубеж. Это касается, например, нескольких стран Центральной Азии. Понятно, что утечка мозгов чаще встречается среди молодых сотрудников, чем среди более опытных, хотя имеются и некоторые исключения.

Стоит отметить, что сравнивая ответы на национальные опросы с данными интернет-опросов, можно отметить некоторые различия в восприятии. Тогда как на национальном уровне конкуренция с частным сектором признается **большей** проблемой, отдельные респонденты самую большую угрозу видят в международной утечке мозгов.

Некоторые страны создали схемы для уменьшения негативного воздействия утечки мозгов.

Албания – Программа привлечения мозгов.

Совместная инициатива албанского правительства и программы развития ООН в Албании – Программа привлечения мозгов заключается в разработке и реализации политики и стимулов для стимулирования: занятости квалифицированных специалистов в Албании, возвращения выпускников после обучения за рубежом и их участия в проектах. Также поощряется сотрудничество албанских преподавателей с исследователями, работающими в западных вузах и исследовательских институтах. Программа оказывает помощь университетам в заполнении ведущих управленческих и научных позиций квалифицированными зарубежными специалистами, отобранными на прозрачной конкурсной основе. Схема привлечения мозгов поддерживает государственную политику путем создания стратегий, способствующих возвращению талантливых специалистов, а также сохранению албанского опыта в стране. Она включает в себя критический анализ действующего законодательства и курсов в сфере государственного управления, которые способствуют или препятствуют привлечению тех, кто получил за рубежом степень по государственному управлению. Более подробную информацию о данной схеме можно получить на сайте <http://www.braingain.gov.al>.

Оккупированные Палестинские территории - мобилизация человеческих ресурсов за рубежом

На Оккупированных Палестинских территориях создается национальная база данных о высококвалифицированных палестинцах, проживающих за рубежом. Эта база данных позволит связаться с палестинскими специалистами в других странах при возникновении соответствующей необходимости. Этим специалистам предлагаются высокие зарплаты в зависимости от их опыта и квалификации. Их привлекают для участия в проектах или работы в вузах на Оккупированных Палестинских территориях.

11. Привлекательность работы в высших учебных заведениях – сильные стороны и проблемы

11.1 Обзор

Данный раздел основан на восприятии проблемы привлекательности должностей в высших учебных заведениях как на национальном уровне, так и на личном мнении индивидуальных респондентов, отраженном в результатах национальных опросов, интернет-опроса и посещения стран. Кроме того, учитывается степень того, насколько, в конечном итоге, отсутствие привлекательности считается проблемой для сектора.

По результатам интернет-опроса, можно отметить, что, в общем, основные преимущества преподавательской работы в государственных вузах включают в себя стабильность занятости, интерес такой работы и высокий социальный статус, в то время как для административно-технических должностей основными преимуществами являются стабильность занятости и разумное штатное расписание. Низкая заработная плата и отсутствие автономии являются основными недостатками как для академических, так и для административных должностей.

Кроме того, можно отметить и некоторые региональные особенности, например, неудобное штатное расписание упоминается как один из главных недостатков академической работы в Центральной Азии, Восточной Европе и на Западных Балканах, тогда как оно не является серьезной проблемой в других регионах. С другой стороны, отсутствие возможностей проводить исследования выступает как основной недостаток в странах Ближнего Востока, Западных Балкан и Магриба.

Что касается административных должностей, отмечается некоторое расхождение между регионами. Неудобное штатное расписание является главным недостатком только в Центральной Азии и Восточной Европе, а отсутствие перспектив карьерного роста - основной недостаток, в основном, на Западных Балканах и Ближнем Востоке. Преимущества также несколько отличаются: в дополнение к стабильности работы и разумному штатному расписанию, высокое социальное положение является преимуществом в Центральной Азии, Восточной Европе и на Ближнем Востоке. В Восточной Европе и России одним из главных достоинств является также тот факт, что такая работа считается интересной.

11.2 Региональная специфика

По данным национальных опросов, непривлекательность работы в сфере высшего образования считается серьезной проблемой в большинстве стран Центральной Азии. Наблюдаются некоторые различия между категориями сотрудников, например, академическая работа считается более привлекательной по сравнению с работой на административных или технических должностях. Тем не менее, в данном регионе, в Узбекистане и Казахстане, работа в сфере высшего образования считается относительно привлекательной, а в Казахстане работа в «национальных вузах», имеющих особый статус, считается конкурентоспособной и привлекательной, в связи с дополнительными выплатами из государственного бюджета в этих вузах. Стоит отметить, что такая работа считается более привлекательной в тех двух странах, которые имеют самые современные программы подготовки кадров в регионе.

Данные интернет-опросов предоставляют более подробную информацию о восприятии привлекательности работы в государственных высших учебных заведениях. Согласно ответам, преимущества академической работы в **Центральной Азии** совпадают с данными из других регионов. Стабильность занятости, высокий социальный статус и интересная работа считаются самыми важными преимуществами. Основными недостатками являются низкая заработная плата,

неудобное расписание и отсутствие автономии. Для административно-технического персонала основными преимуществами являются: стабильная занятость, перспективы карьерного роста и высокий социальный статус. Указанные недостатки более или менее совпадают с другими регионами (низкая заработная плата, отсутствие автономии), кроме того упоминается неудобное штатное расписание, которое обычно не упоминается в большинстве других регионов.

По данным национальных опросов в **странах Восточной Европы** работа в вузе не считается особенно привлекательной. Низкие зарплаты и относительно слабые социальные пакеты делают ее в целом менее привлекательной, чем возможные альтернативы в частном секторе. Ситуация особенно неблагоприятная в части академических должностей, тогда как для административно-технического персонала условия работы считаются относительно более привлекательными. В Молдове, Армении и Беларуси, однако, непривлекательность работы в системе высшего образования не считается серьезной проблемой. В то же время утечка мозгов, особенно в частный сектор, считается реальной проблемой, которая косвенно может означать отсутствие привлекательности должностей, предлагаемых высшими учебными заведениями. Как и во многих других областях исследования, Грузия отличается от других стран в этом регионе: работа в сфере высшего образования считается относительно привлекательной в основном из-за своей стабильности и престижа. Недавние реформы привели к созданию более прозрачной системы найма и продвижения по службе, которая повысила уверенность в секторе. Некоторые страны, например Азербайджан и Беларусь, приняли конкретные меры по повышению привлекательности занятости в сфере высшего образования. К ним относятся, например, улучшение условий проведения исследований, дополнительное финансирование за счет собственных средств вузов или другие условия, такие, как более длительный отпуск, гибкий график работы и ротация персонала.

По результатам интернет-опроса, главные преимущества и недостатки занятости в вузах в **Восточной Европе** сопоставимы с таковыми в других регионах. Тем не менее, следует отметить, что факт наличия интересной работы занимает первое место в Восточной Европе (и оценивается выше, чем стабильная занятость и высокий социальный статус). Для административных и технических должностей интересная работа оказывается одним из главных преимуществ, в отличие от большинства других регионов. Среди недостатков довольно часто упоминается неудобное штатное расписание (как и в Центральной Азии).

Как и в других бывших советских странах, в **России** работа в сфере высшего образования также не считается очень привлекательной. По мнению ряда респондентов, более взрослые сотрудники работают в сфере высшего образования из-за приверженности определенным ценностям и, особенно это характерно для ученых. Это, скорее, вопрос выбора образа жизни. Считается, что для молодых сотрудников заработная плата и перспективы карьерного роста имеют большее значение, что делает этот сектор непривлекательным для них. Россия пытается найти новые способы привлечения и удержания высококвалифицированных сотрудников, в том числе и путем создания новых типов высших учебных заведений с особым статусом, специальных фондов и расширения академических свобод. Данная инициатива, действительно, может привлечь и удержать некоторое число высококвалифицированных исследователей в стране. Однако это касается лишь небольшого числа лиц (по сравнению со всем сектором).

Несмотря на то, что результаты интернет-опроса преподавателей в России совпадают с другими регионами, стоит отметить, что факт наличия интересной работы занимает первое место среди преимуществ. Это подтверждает вышеупомянутые выводы, связанные с отношением к работе сотрудников старшего поколения. Для административного персонала интересная работа также входит в "тройку" преимуществ, как и в Восточной Европе.

На Ближнем Востоке, в соответствии с результатами интервьюирования сотрудников, некоторые из главных преимуществ работы в высших учебных заведениях включают в себя стабильность, статус

государственных служащих и хорошие социальные льготы. В то же время, заработная плата не считается конкурентной, что приводит к необходимости совмещения нескольких позиций или ведения дополнительных часов в других, обычно частных, вузах. Для административного персонала привлекательность работы в высших учебных заведениях выше по сравнению с другими альтернативами, чем для преподавателей. Вузы в отдаленных районах или в странах с более высокой степенью политической нестабильности отсутствие привлекательности является более серьезной проблемой. В Египте, где академическая работа в государственных вузах не считается особенно привлекательной, для привлечения высококвалифицированных молодых кадров используются схемы стипендий и улучшения условий для проведения исследований. В Ливане для повышения привлекательности работы в сфере высшего образования используются такие меры, как изменение статуса работников, укрепление стратегии научных исследований, повышение социальных пособий и совершенствование пенсионной программы.

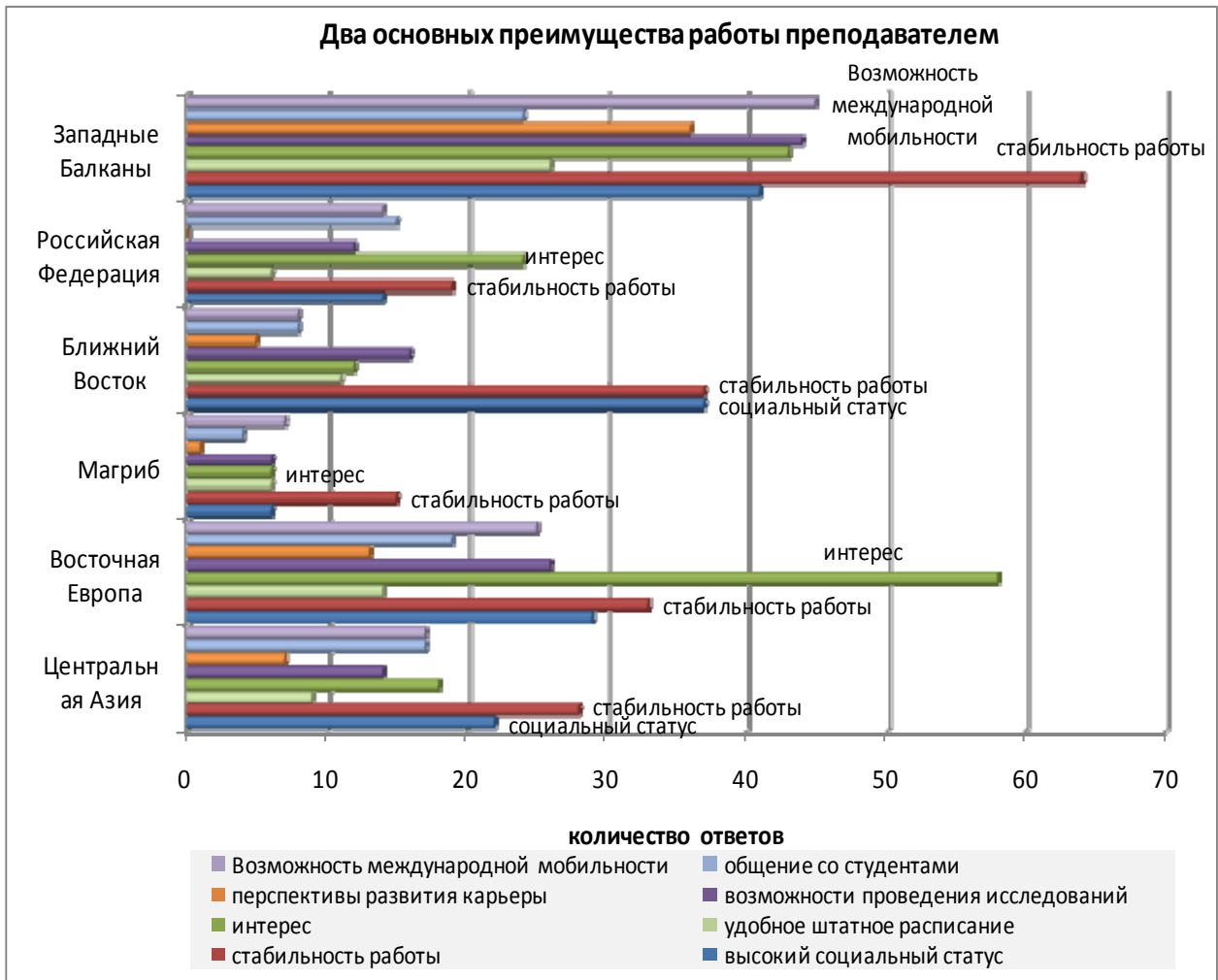
По данным интернет-опроса, одним из главных отличий Ближнего Востока от других регионов, является признание отсутствия возможностей проведения исследований в качестве одного из самых значительных недостатков научно-исследовательских должностей. Что касается административно-технического персонала, его высокий социальный статус оказывается одним из главных преимуществ (в отличие от других регионов).

В то время как в большинстве регионов работа в вузах страдает от недостатка привлекательности по сравнению с другими секторами экономики, картина на **Западных Балканах** и в **странах Магриба** несколько иная. Как показывает опыт, в первом случае работа в сфере высшего образования считается в целом относительно привлекательной. Это относится в равной степени к академическому и административному персоналу в большинстве стран Западных Балкан. В Алжире и Марокко работа в сфере высшего образования считается очень привлекательной, благодаря гибкому графику работы, стабильности и хорошей заработной плате. Кроме того, в Алжире хорошие гранты на исследования привлекают ученых высокого уровня и, помимо этого, для повышения привлекательности используются возможности мобильности и стипендии. Например, в Марокко основная проблема работы в сфере высшего образования связана не с отсутствием привлекательности, а с трудностями в поиске нужного профиля на рынке труда, который соответствует требованиям высшего образования.

Сложно сделать выводы для стран Магриба из данных интернет-опроса, поскольку очень мало респондентов ответило на все вопросы о привлекательности работы. Основное, что можно отметить, это то, что и преподавательский состав, и административно-технический персонал считают стабильность работы основным преимуществом занятости в этой сфере. Что касается стран Западных Балкан, можно выделить специфику региона, сравнивая ответы на интернет-опрос с ответами в других регионах. Для преподавательского состава возможности проведения исследований играют очень важную роль: с одной стороны, это считается одним из основных преимуществ такой работы, при этом интересно, что недостаток возможностей проведения исследований является одним из основных недостатков. Что касается административно-технического персонала, специфика региона отражается в двух аспектах: длительные отпуска считаются одним из основных преимуществ, тогда как в других регионах ситуация иная, недостаток возможностей для карьерного роста считается одним из основных минусов в большей степени, чем в других регионах.

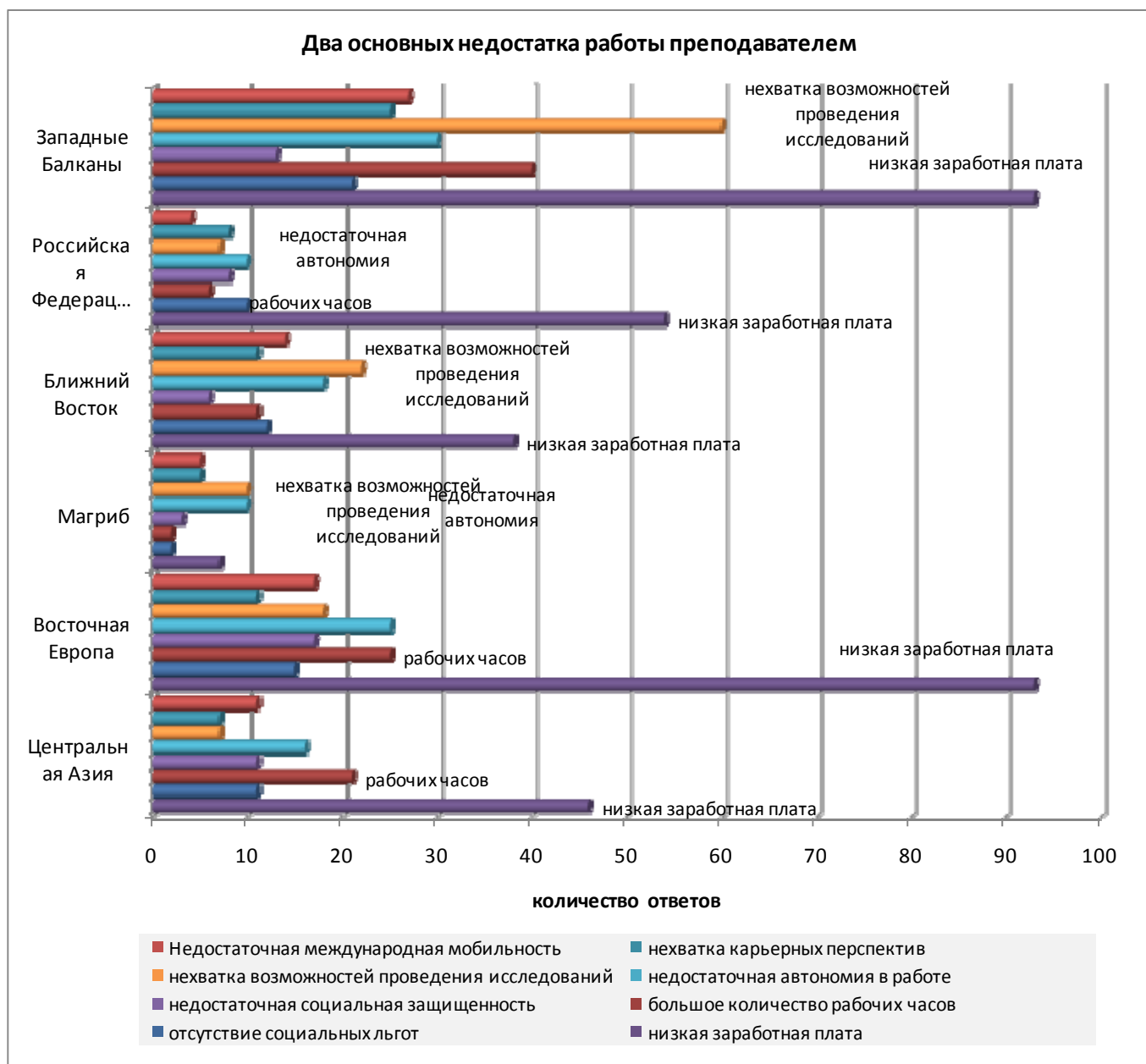
Диаграммы 11-14 показывают распределение по регионам ответов на вопросы интернет-опроса, касающиеся привлекательности работы в качестве преподавателя или административного/технического сотрудника в высших учебных заведениях.

Диаграмма 11 – Основные преимущества работы преподавателем



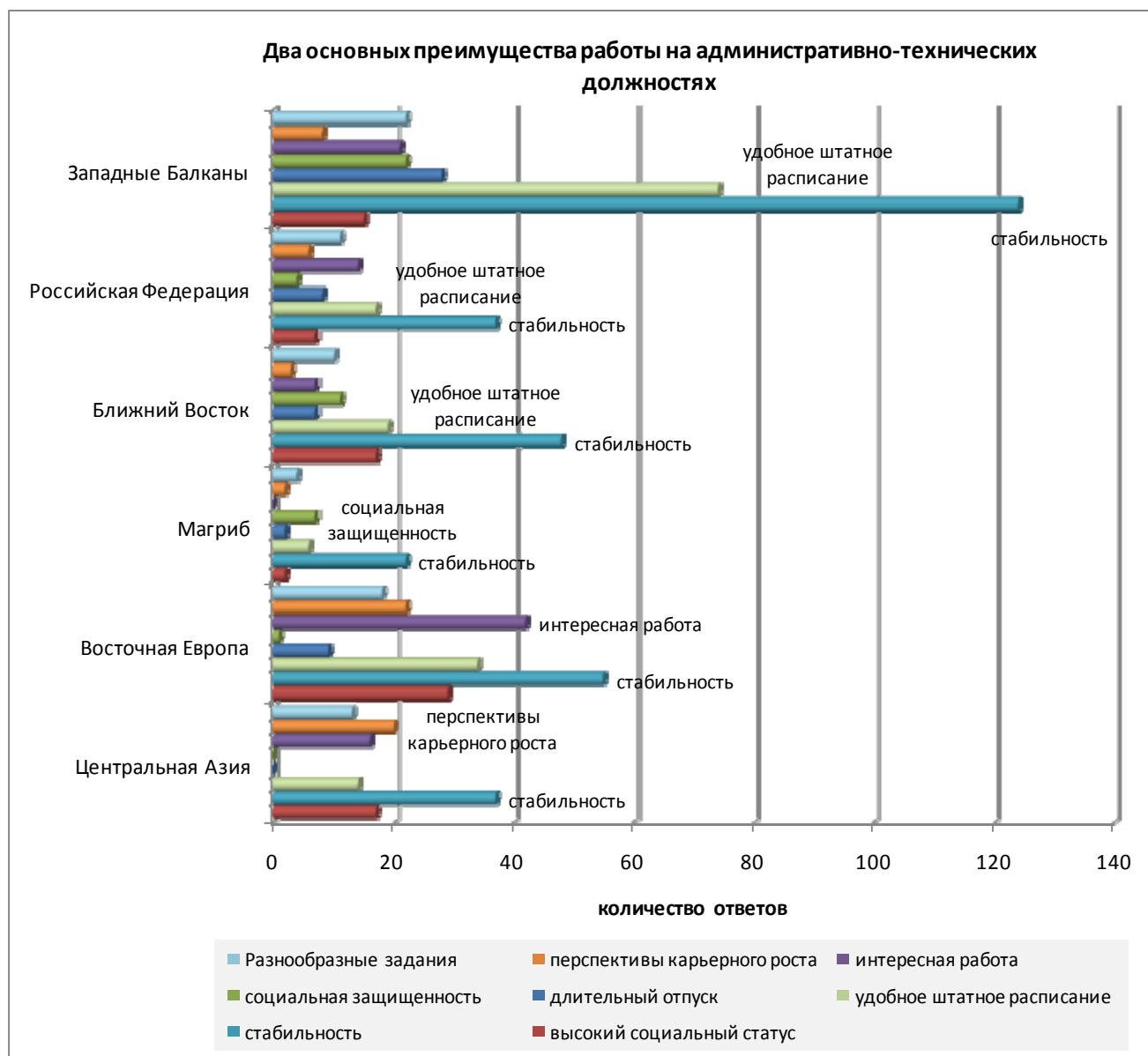
Источник: Интернет-опрос, вопрос А.5: «По вашему мнению, какие два основных преимущества работы преподавателем в государственном вузе в вашей стране?»

Диаграмма 12 – Основные недостатки работы преподавателем



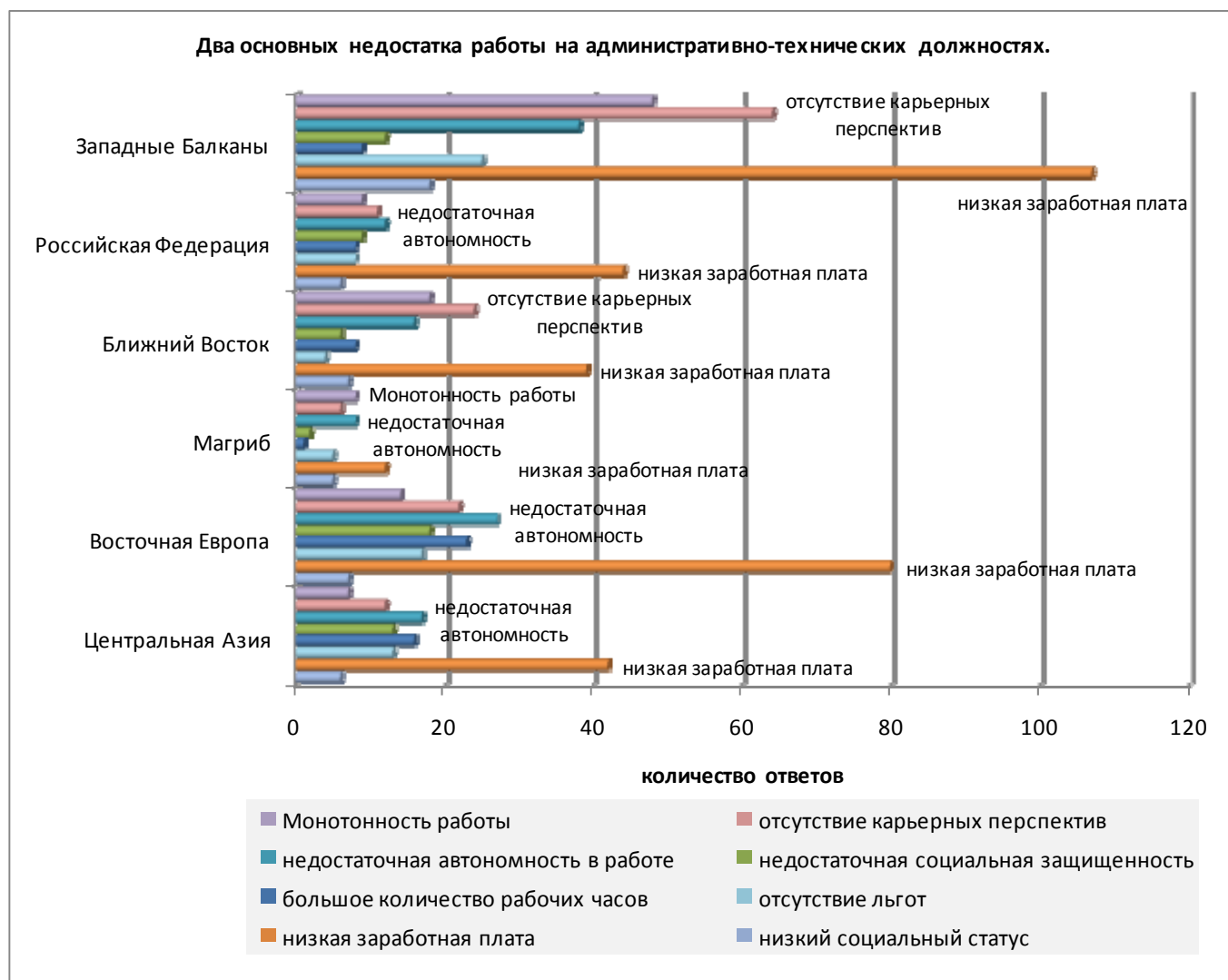
Источник: Интернет-опрос, вопрос А.6: «По вашему мнению, какие два основных недостатка работы преподавателем в государственном вузе в вашей стране?»

Диаграмма 13 – Основные преимущества работы на административно-технических должностях.



Источник: интернет-опрос, вопрос А.7: «По вашему мнению, какие два основных преимущества работы на административно-технических должностях в государственном вузе в вашей стране?»

Диаграмма 14 – Основные недостатки работы на административно-технических должностях.



Источник: Интернет-опрос, вопрос А.8: «По вашему мнению, какие два основных недостатка работы на административно-технических должностях в государственном вузе в вашей стране?»

11.3. Впечатления от интервью

Интерпретация результатов также учитывает мнения, собранные с помощью индивидуальных бесед с представителями вузов во время посещения стран. После учета масштабов утечки мозгов в различных регионах, включенных в исследование, важно попытаться связать эти явления с предполагаемыми и действительными трудностями, с которыми сталкиваются государственные высшие учебные заведения в привлечении, найме и удержании высококвалифицированного персонала.

Одной из возможных проблем, связанных с работой в высших учебных заведениях, является ее недостаточная привлекательность для лучших кандидатов. На самом деле, отсутствие привлекательной заработной платы или менее «идеальные» условия труда и возможности проведения исследований могут привести к утечке мозгов за рубеж, или из государственных учреждений в частный бизнес и частные вузы в стране.

Однако в то же время, работа в сфере высшего образования часто характеризуется благоприятными условиями труда или другими преимуществами, которые «нельзя купить за деньги». Как показывает опыт, респонденты часто говорили о преданности обучению, о саморазвитии и даже использовали слово "призвание". Часто университетская среда высоко ценится за свою атмосферу, и люди готовы принять худшие условия, чтобы иметь возможность работать в «хорошем месте». Некоторые респонденты из числа административного персонала, особенно из международных отделов, также считают работу относительно привлекательной, независимо от неконкурентоспособных зарплат, потому что они считают работу "динамичной", позволяющей сотрудникам учиться, развиваться и получать опыт в международном контексте. Можно предположить, что в то время как улучшение условий сделает работу в высших учебных заведениях более привлекательной и, следовательно, расширит круг потенциальный кандидатов на эти должности, это только один аспект ситуации.

Следует выделить основные преимущества, упомянутые респондентами, и предполагаемое влияние, которое они могут оказать на управление человеческими ресурсами на институциональном и национальном уровнях. Например, тот факт, что работа в высших учебных заведениях часто считается очень стабильной, независимо от фактического срока трудового договора, является одним из главных преимуществ этой сферы. С другой стороны, со стратегической точки зрения, в нескольких странах были введены краткосрочные контракты для того, чтобы иметь возможность избирать и переизбирать сотрудников по итогам работы и, таким образом, мотивировать персонал к качественному выполнению своих обязанностей на протяжении многих лет.

Можно сделать некоторые выводы о потенциальной привлекательности работы в сфере высшего образования для различных категорий сотрудников и в сравнении с другими областями занятости на основе таких материальных аспектов, как заработная плата, пособия, научно-исследовательские возможности и так далее. Однако общее восприятие привлекательности работы имеет ключевое значение для понимания основных преимуществ и проблем, связанных с человеческими ресурсами в государственных вузах.

12. Навыки и мотивация

По мнению национальных органов власти, отсутствие привлекательности работы в сфере высшего образования может привести или уже привело в некоторых странах к найму менее квалифицированных кандидатов, характеризующихся недостаточными умениями и мотивацией. Штатные сотрудники также могут считать, что требования стратегии модернизации и растущая интернационализация не отражены в их условиях труда и системе поощрений, или что у них нет доступа к инструментам и средствам для развития умений, необходимых для соответствия новым ожиданиям. Это может привести к недостатку мотивации, а в некоторых случаях, даже к сильному сопротивлению переменам.

Мнения респондентов интернет-опроса о мотивации профессорско-преподавательского состава разделились. Из общего числа ответов около 50% респондентов считают, что преподавателям в их стране не хватает мотивации для развития и совершенствования своей работы, а 40% придерживаются противоположного мнения, 10% затруднились с ответом. Иначе обстоит дело при рассмотрении результатов опросов на региональном уровне. В Центральной Азии, например, явное большинство респондентов (57%) считает, что преподаватели достаточно мотивированы, в то время как в России, 69% опрошенных придерживаются мнения, что преподавателям не хватает мотивации.

Отвечая на вопрос о причинах отсутствия мотивации профессорско-преподавательского состава (Диаграмма 15), одной из наиболее часто упоминаемых причин является недостаточная заработная плата, наряду с отсутствием механизмов поощрения и нехватки времени в связи с большим объемом работы.

Диаграмма 15 – Причины отсутствия мотивации преподавателей



Источник: Интернет-опрос, вопрос А.22.а: «По вашему мнению, какие две основные причины отсутствия мотивации преподавателей?» Проценты показывают соотношение различных вариантов ответа.

Отсутствие возможностей проведения исследований является демотивирующим фактором, в частности, на Западных Балканах и на Ближнем Востоке, что еще раз отражает тот факт, что исследования рассматриваются преподавателями в этих странах в качестве неотъемлемого компонента высшего образования.

Отвечая на вопрос о том, какой способ является лучшим для повышения мотивации преподавателей, наиболее часто во всех регионах упоминаются финансовые стимулы. Улучшение перспектив карьерного роста и более широкие возможности проведения исследований также являются одними из наиболее часто упоминаемых вариантов. При этом особый акцент на возможностях проведения исследований отмечается в регионе Западных Балкан.

Для административно-технического персонала недостаточная зарплата также является основной причиной отсутствия мотивации, за ней следует отсутствие механизмов поощрения и отсутствие перспектив карьерного роста.

Вопросы, связанные с умениями различных категорий персонала, были включены как в национальные опросы, так и в интернет-опрос. При том, что, по данным национальных опросов, академические умения персонала в большинстве стран Tempus считаются достаточными или даже очень высокими, отсутствие необходимых конкретных знаний и опыта работы по предметной области, отсутствие дополнительных умений, например, в области академического письма, коммуникативных умений, в том числе и в области иностранных языков, может мешать отдельным лицам и вузам в полной мере использовать профессиональный потенциал своих сотрудников. Другими словами, без умений в области иностранных языков, которые могут считаться второстепенными в некоторых областях науки, не могут быть распространены результаты исследований, и вклад в науку остается ограниченным.

По данным национальных опросов, эта проблема оценивается по-разному во всех странах и регионах, и степень оценки важности отсутствия умений колеблется у различных категорий персонала. В большинстве случаев умения профессорско-преподавательского состава считаются в целом удовлетворительными, за редким исключением знания иностранных языков и умений в области ИТ, при этом для административного персонала проблема признается более значимой. Тем не менее, во многих странах в качестве одного из самых серьезных препятствий на пути модернизации системы высшего образования были упомянуты отсутствие гибкости и адаптивности, а также сопротивление изменениям. Подробные таблицы по основным препятствиям модернизации региона, отражающие данные национальных опросов, можно найти в приложении 4.11.

Аналогичные результаты отражены и в интернет-опросе, где большинство респондентов (59%) считают, что преподаватели, а также ректоры и деканы имеют необходимые профессиональные умения для выполнения своих задач. Как и в национальных анкетах, этот показатель был ниже для административного и технического персонала - только 48% респондентов признают достаточными, что профессиональные умения данной группы. Наиболее часто этой группе не хватает умений в области иностранного языка и готовности к изменениям. При этом респонденты онлайн-опроса оценивают умения в области ИТ в обеих группах выше, чем участники национального анкетирования.

В Центральной Азии на государственном уровне главными недостатками в сфере умений персонала названы умения в области иностранного языка, и часто этот недостаток отмечается и для административно-технического персонала. Аналогичные результаты показывает и интернет-опрос, где отсутствие знания иностранного языка наиболее часто указывается в качестве проблемы, как для академического, так и для административного персонала. Помимо языков, по данным национальных опросов, ИТ-умения также не развиты на надлежащем уровне, хотя в этой области

было проведено больше работы, чем в области иностранных языков. Например, были созданы специальные программы обучения, предлагаемые как на национальном уровне, так и отдельными вузами. В Таджикистане основной проблемой является отсутствие высококвалифицированных преподавателей и отсутствие профессиональных, языковых и ИТ-умений у действующих преподавателей.

В Восточной Европе с национальной точки зрения основными проблемами преподавателей является, прежде всего, отсутствие языковых умений и, на втором месте упоминается отсутствие ИТ-умений. Респонденты интернет-опроса также считают отсутствие языковых умений основной проблемой, за ней следует отсутствие умений работы в команде и противодействие изменениям, тогда как ИТ-умения чаще считаются хорошими. По данным национальных опросов, в некоторых странах (Молдова, Армения, Грузия) к проблемам отнесено отсутствие гибкости и противодействие изменениям среди преподавателей. С национальной точки зрения, проблемы административно-технического персонала в основном заключаются в отсутствии языковых умений, а в некоторых странах также и в отсутствии профессиональных и ИТ-умений. Исключением является Азербайджан, где ни отсутствие умений, ни отношение к изменениям не является проблемным вопросом ни для одной из категорий персонала. В интернет-опросе основной проблемой в регионе, относящейся к административно-техническому персоналу, считается отсутствие языковых умений. Также по степени убывания значимости названо отсутствие умений работы в команде, а для преподавателей - нежелание реализовывать изменения. В России - по данным национальных опросов и индивидуальных интервью - основной проблемой с точки зрения нехватки умений, является незнание иностранного языка, как среди административного персонала, так и среди преподавателей. Кроме того, отсутствие адаптивности и автономии административного персонала рассматривается на национальном уровне как серьезное препятствие для развития вузов. Респонденты онлайн-опроса также подчеркивают неспособность этой группы сотрудников предлагать и реализовывать изменения.

В странах Магриба умения преподавателей считаются хорошими, а среди проблем в Марокко указываются языковые умения. В Алжире существует небольшая проблема, а именно нежелание преподавателей принимать изменения. В Марокко административный персонал испытывает трудности в связи с отсутствием языковых и профессиональных умений. По данным интернет-опроса, нежелание реализовывать изменения часто упоминается на региональном уровне, как в отношении академического, так и административного персонала.

В странах Ближнего Востока с национальной точки зрения уровень умений преподавателей считается удовлетворительным по региону благодаря высоким требованиям к найму и почти 100% наличие докторских степеней среди старших преподавателей. Основной слабостью являются ценностные установки (отношения), в том числе нехватка гибкости и нежелание принимать изменения, при том, что эти два аспекта не считаются проблемными в Египте и Ливане. По данным интернет-опроса, основные недостатки в части умений преподавательского состава не связаны с базовыми умениями, такими как языковые умения или умения в области ИТ. Чаще всего упоминается нехватка умений работы в команде и нежелание реализовывать изменения. Исключением в данном случае является Сирия, где языковые, ИТ и профессиональные умения преподавательского состава считаются недостаточными для нужд сектора. Если говорить об административном персонале, отмечаются недостаточные умения в области иностранных языков и, в некоторых случаях, нехватка профессиональных и ИТ умений. При этом сами эти умения считаются важной областью развития и необходимы для того, чтобы лучше отвечать требованиям растущего международного сектора и развивающихся технологий. В ряде стран, включая Иорданию, Ливан и Сирию, среди административного персонала отмечается нежелание меняться. Данные интернет-опроса совпадают с национальной оценкой: языковые умения считаются основным недостатком, за ними следует нежелание реализовывать изменения и нехватка умений работы в команде.

На **Западных Балканах**, по данным национальных опросов, основными проблемами, относящимися к преподавателям, является недостаточная гибкость и сопротивление изменениям. В интернет-опросе нежелание реализовывать изменения также указывается в качестве одного из наиболее часто упоминаемых недостатков. В целом, умения признаны удовлетворительными, хотя в некоторых национальных контекстах знание языков до сих пор считается недостаточным. В Боснии и Герцеговине респонденты выразили озабоченность отсутствием опытных преподавателей, которые в то же время открыты для перемен. Другими словами, молодые сотрудники могут быть более открытыми для перемен, но не имеют необходимого опыта. У административного персонала на Западных Балканах основные проблемы касаются отсутствия языковых умений и умений в области ИТ. Сопротивление переменам также иногда указывается в качестве проблемы. В интернет-опросе отсутствие языковых умений считается главной проблемой, затем следует устойчивость к изменениям и отсутствие умений работы в команде.

Что касается **деканов и ректоров**, в интернет-опрос также были включены вопросы об умениях данной категории сотрудников. Более половины респондентов (56%) считают, что большинство ректоров и деканов обладают необходимыми профессиональными умениями для выполнения своих задач, и эти показатели еще выше в Центральной Азии и в России, где почти 70% респондентов уверены в управленческих умениях высшего административного персонала. Респонденты, указывающие на недостаточную квалификацию деканов и ректоров, упомянули в качестве основных причин – их подбор, главным образом, по политическим соображениям или недостаточное внимание оценке их компетенций и умений при подборе.

В ответах на вопрос о нехватке умений у ректоров и деканов, в качестве основной проблемы названо нежелание инициировать изменения. Такая ситуация отмечается в каждом регионе. В Центральной Азии, Восточной Европе и России в ответах часто встречаются указания на отсутствие знания иностранного языка, в то время как в странах Западных Балкан часто называли нехватку умений работать в команде. Эти же проблемы – но в меньшей степени – отражены в ответах респондентов в странах Магриба и Ближнего Востока

13. Выводы и рекомендации

13.1 Основные выводы

Настоящий доклад представляет собой исследование факторов, влияющих на управление человеческими ресурсами в государственных высших учебных заведениях стран-партнеров Temprus. Его целью было изучение степени влияния ряда неблагоприятных условий, таких как неадекватные процедуры найма и отсутствие схем продвижения по службе на развитие человеческих ресурсов в сфере высшего образования и вопросов формирования текущей политики и стратегии на национальном и институциональном уровне для решения существующих проблем. Поскольку в нескольких странах дополнительное давление на систему высшего образования оказывается негативными демографическими условиями, «утечкой мозгов» и более конкурентными условиями для лучших выпускников, управление человеческими ресурсами и повышение квалификации персонала приобретают особую важность для системы высшего образования и, в частности, для вузов. Настоящий доклад призван дать общее представление о состоянии дел в области управления человеческими ресурсами в странах-партнерах Temprus. Кроме того, в докладе были рассмотрены некоторые примеры успешной практики решения проблем, с которыми страны и вузы сталкиваются в этой области в настоящее время.

13.1.1 Национальная политика

Управление человеческими ресурсами в большинстве случаев считается совместной ответственностью национальных органов власти и государственных высших учебных заведений. Однако на практике управление человеческими ресурсами остается, главным образом, задачей вуза. В некоторых случаях тот факт, что вузы несут полную ответственность за это, является результатом отсутствия национальной стратегии в области управления человеческими ресурсами. В то время как в других странах управление человеческими ресурсами считается важной областью институциональной автономии и, таким образом, государственные органы в нее не вмешиваются. Поскольку управление человеческими ресурсами часто понимается достаточно узко и в большинстве стран национальные органы власти устанавливают требования к трудовым договорам, уровню заработной платы и условиям найма, часто приводит к выбору варианта "общей ответственности", даже в тех случаях, когда развитие человеческих ресурсов не является задачей одного или обоих уровней.

Несмотря на признание важности управления человеческими ресурсами во многих странах и регионах, включенных в исследование, только пять стран сообщили о существовании конкретных стратегий развития человеческих ресурсов на национальном уровне. Одновременно, представители вузов признают важность национальных стратегий и их необходимость для поддержки институциональных инициатив.

13.1.2 Преподавательский состав – найм, управление карьерой и условия труда

Процедуры и критерии найма, условия трудовых договоров и возможности карьерного роста являются важными факторами для привлечения и удержания квалифицированных работников в государственных вузах. Кроме того, эти инструменты важны для обеспечения постоянного повышения квалификации и совершенствования умений сотрудников в условиях изменяющихся требований к системам высшего образования. Некоторые проблемные вопросы, связанные с содержанием данного раздела, были выявлены посредством национальных опросов, интернет-опроса и интервью во время посещения стран. А именно, такие вопросы, как:

- 1) Процессы найма: доминирование внутреннего найма и недостаток прозрачности используемых процедур; коррупция и кумовство; использование методов и критериев отбора, не обеспечивающих выбор наиболее подходящих кандидатов на работу; ограничительные правовые рамки, не поддерживающие развитие сектора.
- 2) Карьерный рост и обучение: недостаток возможностей для карьерного роста; длительное время работы в рамках одного вуза; отсутствие или неадекватность оценок эффективности; отсутствие профессиональной подготовки; отсутствие достаточной мотивации и стимулов могут препятствовать удержанию персонала и привлечению новых сотрудников в вуз.
- 3) Условия труда: отсутствие возможностей для проведения исследований, политическое давление и отсутствие автономии, ненормированный рабочий день, срочные/бессрочные трудовые договора, низкие зарплаты, необходимость работать по совместительству, что делает работу в государственных высших учебных заведениях менее привлекательной.

Эти проблемные области признаются в разной степени несколькими странами и отдельными вузами. В настоящем отчете описан ряд удачных примеров решения данных проблем. Существует тенденция использования более профессиональных подходов к отбору сотрудников, с применением более открытых и прозрачных механизмов отбора в целях борьбы с коррупцией. Вузы во всех регионах начинают осознавать важность управления карьерой. Также в части управления карьерным ростом вузы во всех регионах начинают понимать важность обучения персонала. Обучение, вместе с финансовыми стимулами и механизмами поощрения, используется для мотивации сотрудников к дальнейшему развитию их умений и способностей. При том, что важность постоянного обучения работников все больше признается вузами, некоторые сотрудники противятся этой тенденции, так как не видят необходимости или пользы обучения.

Что касается условий трудового договора, уровень заработной платы ограничивает привлекательность работы в секторе, однако в некоторых случаях улучшенные условия трудовых договоров, значительные дополнительные льготы, а также более продолжительный отпуск и гибкое расписание остаются важными преимуществами работы в высшем образовании. В некоторых странах большая нагрузка и необходимость работать по совместительству свидетельствуют о тяжелых условиях труда. Такая практика препятствует проведению реформ и противоречит их целям, например, в области повышения качества преподавания и развития научно-исследовательской деятельности.

13.1.3 Административно-технический персонал – найм, управление карьерой и условия труда

Данные об условиях работы административно-технического персонала, полученные в ходе национальных опросов и посещения стран, значительно менее обширные, чем данные о преподавательском составе. Это может служить признаком того, что роль административно-технического персонала не считается важной для развития сектора. Однако административный персонал, его лояльность и умения могут играть решающую роль для успешной модернизации вузов. Следовательно, необходимо уделять пристальное внимание найму, управлению карьерой и условиям труда данной категории сотрудников.

В общем и целом, государственные органы менее пристально контролируют найм административного персонала, при этом практика открытых конкурсов встречается реже, чем в отношении преподавателей. Кроме того, решения о приеме на работу принимаются самими вузами, а не на государственном уровне. Тот факт, что во всех регионах эта процедура почти не изменилась с 2000 года, может означать, что при росте понимания необходимости создания новых методов отбора лучших кандидатов на преподавательские должности, административно-технического персонала это

не коснулось. Многие страны отмечают отсутствие соответствующих умений у административно-технического персонала и доминирование внутреннего найма в качестве главных проблем для этой категории сотрудников. Также, развитие схем обучения для административного персонала отстает от развития обучения преподавательского состава и не является задачей первостепенной важности в исследованных странах.

Что касается трудовых договоров, наблюдается явная тенденция к удлинению сроков заключения трудовых договоров административно-технического персонала, по сравнению с договорами преподавателей, при этом краткосрочные трудовые договора заключаются в основном с молодыми сотрудниками. Даже в случае срочных трудовых договоров работа в государственном вузе считается достаточно стабильной. Зарплата административно-технического персонала чаще сопоставима с зарплатой в других учреждениях вне сферы высшего образования. Кроме того, относительно хорошие дополнительные льготы, стабильность работы в высшем учебном заведении и гибкое штатное расписание делает работу на административных и технических должностях относительно привлекательной во многих странах.

13.1.4 Высший административный персонал (ректоры и деканы)

Высший административный персонал, естественно, играет ключевую роль в развитии, стратегическом позиционировании и модернизации высших учебных заведений. Поэтому высший административный персонал крайне важен для успешной работы учреждений и системы высшего образования.

Проблемы в этой сфере включают в себя, например, отсутствие открытой конкуренции на должности высшего административного персонала, политизированный отбор или назначение, отсутствие соответствующих критериев отбора, основанных на управленческих и лидерских умениях, требуемых вузу, нехватка возможностей для повышения квалификации и различные типы политического давления, которому подвергается администрация вуза. Однако есть и положительные примеры деятельности администрации, подчеркивающие стремление к прозрачности и попытки отбора лучших кандидатов на должности высшего административного персонала вузов.

13.1.5 Более широкий контекст

Многие страны-партнеры Tempus сообщают в национальных опросах о проблеме старения сотрудников в государственных высших учебных заведениях. Основные причины проблемы:

- нехватка молодых специалистов в результате общего демографического спада в стране
- нехватка молодых специалистов в результате утечки мозгов за границу или в частный сектор, в основном, из-за непривлекательных зарплат и других условий в высших учебных заведениях
- поздний выход на пенсию действующего персонала, что снижает доступ к рабочим местам для молодых специалистов.

Гендерный баланс является проблемным вопросом в нескольких странах-партнерах Tempus. Тогда как во многих странах количество студенток возросло и даже превышает количество студентов-мужчин, руководящие позиции все еще чаще занимают мужчины, а не женщины. Острота этой проблемы зависит от страны. Как показывает опыт, в некоторых странах, баланс больше склоняется в сторону женщин, кроме того, это зависит и от сферы деятельности. Дисбаланс намного менее заметен в случае административного персонала (по сравнению с преподавательским составом).

Степень и направления утечки мозгов обуславливается более привлекательными условиями работы в других странах и сферах, с одной стороны, и отсутствием хороших условий труда в собственной

стране. Причинами утечки мозгов за рубеж, как правило, являются лучшие возможности для исследований и более высокая заработная плата и/или нестабильная политическая ситуация и нехватка стимулов для развития в родной стране. Некоторые страны говорят, скорее, о внутренней конкуренции со стороны частных компаний, чем о международной утечке мозгов. В ряде стран существует растущее понимание важности человеческих ресурсов для роста и развития страны и, следовательно, можно найти удачные примеры политических решений и финансовых стимулов для сокращения утечки мозгов.

При том, что отсутствие конкурентоспособной заработной платы или неидеальные условия проведения исследований могут привести к утечке мозгов за границу или в частный сектор, более высокие должности в сфере образования часто являются теми преимуществами, которые «нельзя купить за деньги». Часто университетская среда высоко ценится за свою атмосферу, и люди готовы принять худшие условия, чтобы иметь возможность работать в «хорошем месте» или в «динамичной среде». Многие сотрудники ценят контакт со студентами и считают свою работу «призванием». Можно сделать некоторые выводы о потенциальной привлекательности работы в сфере высшего образования на основе формальных аспектов, а общее восприятие привлекательности работы имеет ключевое значение для понимания основных преимуществ и проблем, связанных с человеческими ресурсами в государственных вузах.

13.2 Региональная специфика

Обобщение особенностей управления человеческими ресурсами в каждом регионе - сложная задача. В данном разделе указаны некоторые главные особенности в этой области исследований, которые являются типичными, как с точки зрения их проблемного характера, так и с точки зрения удачных решений в каждом из шести регионов, исследованных в данной работе. Следует помнить, что не все особенности одинаково характерны для всех стран каждого региона, и что в данном контексте были необходимы некоторые обобщения.

13.2.1 Центральная Азия

В большинстве стран **Центральной Азии** серьезной проблемой является непривлекательность работы в сфере высшего образования. На такое положение дел влияет низкая заработная плата, неудобное штатное расписание и относительно слабые дополнительные льготы. Работники вузов не считаются государственными служащими в регионе. Вузы независимы в принятии решений о продвижении по службе и имеют относительную свободу в кадровых назначениях. Тем не менее, ректоры институтов назначаются национальными властями. Гендерная сбалансированность персонала сравнительно высока, с некоторыми отклонениями в отдельных странах региона.

Из всех регионов Temrus в данном регионе самая низкая доля докторских степеней, а ИТ и языковые умения представляют собой проблемную сферу, требующую повышенного внимания. С другой стороны, во всем регионе существуют возможности для системного обучения преподавателей. Это говорит о положительном отношении к развитию схем обучения, их модернизации для более полного удовлетворения потребностей в навыках.

Многие страны региона сталкиваются с негативными демографическими последствиями и с необходимостью сокращения количества преподавателей в ближайшие пять лет.

13.2.2 Восточная Европа

В странах **Восточной Европы** работа в государственных высших учебных заведениях не считается особенно привлекательной: низкие зарплаты и относительно слабые пакеты льгот делают такую работу менее привлекательной, чем возможные альтернативы в частном секторе. Ситуация особенно сложная для преподавательских должностей. Условия труда административно-технического персонала считаются относительно более привлекательными.

В ряде стран Восточной Европы требования к найму устанавливаются исключительно национальными органами власти, что означает, что вузы имеют мало свободы при выборе персонала, наиболее полно соответствующего их конкретной миссии и целям. Кроме того, вузы имеют недостаточно автономии в принятии решений в отношении заработной платы и поощрений. С другой стороны, органы управления в вузах часто имеют право напрямую выбирать ректора и других сотрудников руководящего звена.

В настоящее время существует относительно небольшой процент докторов наук среди старших преподавателей, а отсутствие знания иностранного языка создает проблемы для модернизации сектора. Явно недостаточно системного обучения на любом уровне. При этом европейские проекты рассматриваются как один из важнейших инструментов обучения сотрудников высших учебных заведений.

На административных должностях больше женщин, что является самым высоким показателем среди всех регионов.

Международная утечка мозгов является меньшей проблемой, чем конкуренция со стороны частного сектора на национальном уровне. В то же время вузы будут вынуждены сократить профессорско-преподавательский состав в следующем десятилетии.

13.2.3 Россия

Как и в других бывших советских странах, в **России** работа в сфере высшего образования также не считается очень привлекательной, в связи с большей аудиторной нагрузкой, отсутствием возможностей для проведения исследований и низкими зарплатами. Россия пытается найти новые способы привлечения и удержания высококвалифицированных сотрудников, в том числе и путем создания новых типов высших учебных заведений с особым статусом, специальных фондов и расширения академических свобод. В целом вузы пользуются относительно высокой степенью автономии в вопросах найма и продвижения сотрудников.

Обучение персонала сконцентрировано на институциональных инициативах. Европейские проекты рассматриваются как одно из основных средств обучения. Основным недостатком является незнание иностранных языков, в то время как ИТ-умения широко распространены.

Международная утечка мозгов не считается серьезной причиной для беспокойства. Основная конкуренция на национальном уровне создается частным сектором.

13.2.4 Страны Магриба

В странах **Магриба** работа в сфере высшего образования считается более привлекательной, чем в любом другом регионе: все сотрудники имеют статус государственных служащих и относительно высокую зарплату, а в некоторых случаях очень хорошие пакеты льгот. Так как все сотрудники являются государственными служащими, требования к найму, размер зарплаты и продвижение по службе определяются в основном национальными органами власти. Продвижение по карьерной

лестнице в основном базируется на формальных критериях, таких, как стаж. В связи с благоприятными условиями и общей привлекательностью работы в высших учебных заведениях конкуренция на национальном уровне относительно низкая, например, со стороны частных компаний. Большинство стран в регионе имеют большое число докторов наук среди преподавателей, и уровень квалификации персонала считается в целом высоким. Главная проблема заключается в сопротивлении персонала изменениям, а не их неготовность к модернизации. Возможностей для обучения сотрудников немного на всех уровнях.

Старение не является серьезной проблемой для сектора. Вузам, скорее, придется увеличить численность персонала в течение ближайших пяти лет в связи с ростом числа студентов. Гендерный баланс еще не достигнут, однако и дисбаланс, особенно среди преподавателей, незначительный.

13.2.5 Ближний Восток

На Ближнем Востоке главные преимущества работы в высших учебных заведениях включают в себя стабильность и хорошие социальные льготы. В то же время, заработная плата не считается конкурентной, что приводит к необходимости совместительства. В отличие от преподавателей для административного персонала работа в высших учебных заведениях предпочтительнее по сравнению с другими альтернативами. Вузы могут использовать финансовые поощрения, которые обычно одинаковы для всех сотрудников одной категории. Однако это единственный регион, который сообщает о фактическом снижении зарплат за последние 10 лет, в связи с опережающим ростом инфляции.

Требования к найму относительно жесткие и часто более подробные и всеобъемлющие, чем в других регионах Temprus. В странах Ближнего Востока очень высокий процент докторов наук среди старших преподавателей. Проблемой считается не отсутствие умений, а отношение персонала к изменениям. Ректоры назначаются национальными органами во всех странах, за исключением Израиля, где ректоры избираются на институциональном уровне, без необходимости одобрения национальными властями.

Уровень осознания важности непрерывного профессионального образования в регионе достаточно высок. Обучение в основном организуется самими вузами, и участие в обучении, как правило, учитывается при принятии решений о повышении в должности, наряду с оценкой сотрудников и набором формальных критериев.

Некоторые страны региона страдают от серьезной международной утечки мозгов, особенно в богатые соседние страны, и от гендерного дисбаланса, особенно на академических должностях.

13.2.6 Западные Балканы

В регионе Западных Балкан работа в сфере высшего образования считается в целом относительно привлекательной. Зарботная плата также считается относительно привлекательной, а аудиторная нагрузка - самой низкой среди всех стран-партнеров Temprus.

В большинстве случаев вузы являются независимыми в принятии решений о продвижении по службе и найме, кроме того, они могут также использовать финансовые стимулы. Отсутствие интеграции внутри университетов (автономные подразделения) в ряде стран является препятствием на пути гармонизации методов управления человеческими ресурсами в пределах вуза. Процессы отбора в настоящее время, чаще всего, открыты для всех кандидатов. Во многих странах региона в недавнем прошлом были реализованы важные изменения для повышения прозрачности. Однако иногда личные связи продолжают играть важную роль в назначениях. Ректоры избираются вузами, иногда с участием всех сотрудников и студентов.

В государственных вузах на всех уровнях отмечается небольшой объем системного обучения. При наличии возможностей для совершенствования языковых умений основной проблемой в регионе считается отсутствие гибкости сотрудников и их адаптации к новым требованиям.

Персонал в вузах Западных Балкан является относительно молодым. Утечка мозгов является поводом для волнения во многих странах региона, поэтому для борьбы с этим явлением были разработаны определенные национальные схемы.

13.3 Рекомендации

Национальные стратегии и поддержка развития человеческих ресурсов

Во всех странах-партнерах Tempus наблюдается явная необходимость в национальной стратегии и поддержке на государственном уровне структур и методов развития человеческих ресурсов. Странам, в которых в рамках национальных стратегий разработаны схемы финансирования, удалось остановить такие негативные тенденции как утечка мозгов и нехватка умений и противодействовать последствиям негативных демографических тенденций. Следует подчеркнуть, что национальные стратегии должны сочетаться с достаточной самостоятельностью и независимостью вузов, которые бы позволяли им определять лучшие способы, соответствующие их собственным институциональным целям.

Во многих странах одной из основных причин недостаточной привлекательности работы в сфере высшего образования является относительно низкая заработная плата. Большое значение в данной области будут иметь меры на национальном уровне, так как вузы в значительной степени используют государственные средства для выплаты заработной платы. Другими словами, при всей важности автономии вузов в части создания дополнительных финансовых схем для выплаты дополнительных вознаграждений, национальные органы власти должны обеспечивать вузы необходимыми ресурсами для выплат основной заработной платы, обеспечивающей привлечение и удержание высококвалифицированного персонала в государственных высших учебных заведениях. Потеря лучших умов в пользу частных компаний или других стран идет в ущерб всей стране.

При том, что создание флагманских вузов с особым финансированием может иметь большое значение для расширения доступа в сектор высшего образования и для развития научного потенциала страны, они не могут решить проблему человеческих ресурсов в сфере высшего образования. Важно найти способы защиты и поддержки вузов, которые обладают меньшими ресурсами, например, удаленных вузов, так как они наиболее страдают от утечки мозгов и стараются привлечь и удержать высококвалифицированные кадры.

На государственном уровне для поддержания минимальных стандартов учебных заведений, для защиты работников и эффективного использования государственных средств необходимы правовые рамки. В то же время, институциональная автономия в вопросах подбора персонала, продвижения и реализации финансовых и иных стимулов, может стать важным способом повышения привлекательности вузов. Автономия мотивирует руководство вузов к разработке институциональных стратегий и схем поддержки институциональных, а также национальных задач в сфере человеческих ресурсов.

Институциональные стратегии и управление человеческими ресурсами

В дополнение к национальным схемам, крайне важно, чтобы вузы создавали свои собственные стратегии управления человеческими ресурсами. Эти стратегии должны быть переведены в конкретные планы действий и учитывать положения более широких концепций управления человеческими ресурсами, не ограничиваясь набором структурных мер и подходов.

Использование прозрачных и открытых процедур найма

Подбор персонала в обеих категориях и на всех уровнях, включая уровень управления, должен осуществляться на основе прозрачных и открытых процедур. Это необходимо для отбора лучших кандидатов и для максимально возможного обеспечения независимости вузов. Необходимо также создать механизмы контроля использования таких прозрачных и открытых процедур на практике.

Назначение администрации вуза национальными органами власти может помешать выбору наиболее подходящих кандидатов из-за сильного влияния на этот выбор политических соображений. Применяя четкие критерии отбора, а также процедуру публичного объявления об открывшихся вакансиях, можно укрепить администрацию вуза и обеспечить необходимые умения для развития вуза.

Создание привлекательных условий труда

Финансовые условия в некоторых странах и вузах таковы, что невозможно привлекать сотрудников только конкурентной заработной платой. Расширение автономии вузов в части создания финансовых стимулов может повысить их шансы на привлечение большего количества квалифицированных сотрудников. При том, что финансовые условия крайне важны для всех категорий сотрудников, сотрудники также чувствительны и к другим факторам, таким, как, например, условия труда, академические свободы, гибкость и чувство выполненного долга. В некоторых случаях необходимо лишь немного изменить ситуацию, и это приведет к значительным изменениям на институциональном и государственном уровне, например, за счет улучшения и поддержания возможностей проведения исследований и создания среды, открытой новым подходам к обучению.

Мотивация персонала с помощью стимулов

Сотрудники высших учебных заведений часто ощущают тесную связь со своим вузом и преданность деятельности на благо общества. Тем не менее, неблагоприятные условия труда и отсутствие стимулов и поддержки могут легко привести к снижению мотивации и неприятию изменений. Вероятность финансовых и иных стимулов для сотрудников с высокими показателями деятельности может привести к положительным результатам в этой области.

Оценка персонала является важным средством контроля достижения поставленных целей и уровня эффективности, при этом наилучшие результаты будут достигнуты в том случае, если такая оценка будут включать в себя реальные и конструктивные идеи относительно путей совершенствования деятельности. Другими словами, оценка, направленная на повышение эффективности работы, а не на наказание за неудачи, поддерживает развитие сотрудников, не снижая их мотивации.

Схемы вознаграждения и оценки должны быть разработаны и для административного персонала.

Обучение персонала

С точки зрения управления карьерой вузы во всех регионах начинают понимать важность обучения персонала и использования его наряду с финансовыми стимулами и схемами поощрения для мотивации сотрудников к дальнейшему развитию их умений и способностей. Тем не менее, не все сотрудники признают важность обучения и, следовательно, существует явная необходимость продемонстрировать преимущества обучения персонала. Финансовые стимулы, поощрения и учет обучения при продвижении по службе могут иметь положительное краткосрочное воздействие на участие в таком обучении. Тем не менее, в долгосрочной перспективе необходимо сформировать «культуру обучения», в рамках которой подобные инициативы рассматриваются не в качестве «неизбежного неудобства», а как положительная возможность для самостоятельного развития.

Для достижения своих целей обучение должно учитывать имеющиеся умения и потребности сотрудников в развитии, то есть необходимо использовать индивидуальный подход. Во многих случаях обучение, организованное из лучших побуждений, но без четкого понимания реальных потребностей, привело к недовольству сотрудников и к увеличению отрицательных отзывов об обучении, которое рассматривается как бесполезная трата времени, а не как фактор развития. Если при организации обучения будет учитываться уровень квалификации и индивидуальные потребности сотрудников в развитии, сами сотрудники, скорее всего, увидят значимость такого обучения для собственной деятельности, что приведет к более широкому признанию, положительной оценке и влиянию программ обучения.

Обучение сотрудников руководящего звена специальным навыкам, необходимым для их деятельности, показало бы хороший пример всем сотрудникам о важности и необходимости постоянного обучения и повышения квалификации. Должны быть созданы специальные схемы подготовки для административного персонала.

Обучение должно касаться, прежде всего, самых ключевых областей, в которых ощущается нехватка умений, а именно в области иностранных языков и ИТ-умений. Также должно уделяться внимание постоянному развитию исследовательских и предметных умений профессорско-преподавательского состава, особенно в системах с большой аудиторной нагрузкой.

Учитывая существующие и будущие льготы и условия

При реформировании системы и изменении условий трудовых договоров, заработной платы и дополнительных льгот, национальные органы власти и вузы должны четко понимать главные факторы привлечения сотрудников на работу в государственное высшее образование. Если, например, стабильность считается одним из главных преимуществ работы в сфере высшего образования, необходимо принять этот факт во внимание при разработке условий краткосрочных контрактов.

Административный персонал

В целом, слишком мало внимания уделяется найму, умениям, мотивации и обучению административного и технического персонала. Часто административно-технический персонал считается далеким от основной деятельности вузов и, когда речь идет о человеческих ресурсах, основное внимание уделяется преподавателям. Однако административно-технический персонал может сыграть важную роль в модернизации вузов, поэтому данную категорию сотрудников не следует игнорировать при обсуждении вопросов управления человеческими ресурсами в государственных высших учебных заведениях. Всеобъемлющие схемы оценки, вознаграждения и обучения административного персонала следует считать не менее важными, чем преподавателей.

Открытость международному найму

Очень мало исследованных стран сообщили о значительном найме международного персонала. Очевидно, что непривлекательные условия и низкая заработная плата делают много систем непривлекательными на международном рынке. Тем не менее, устранение правовых и структурных препятствий для международного найма и содействие мобильности персонала на местах могли бы значительно улучшить развитие отрасли. С финансовой точки зрения в качестве первого шага могут быть использованы схемы повторного привлечения высококвалифицированных иностранцев, которые дают положительные результаты в интернационализации персонала.

Международные проекты и программы

Международные и, особенно, европейские программы, а именно программы Tempus и Erasmus Mundus во многих случаях являются единственными возможностями для обучения и развития сотрудников высших учебных заведений. Следует подчеркнуть их центральное значение и сильное влияние на вузы, а также – в ряде стран – на национальную политику. Без поддержки со стороны этих программ многих хороших начинаний просто не было бы, а интернационализация и модернизация ряда вузов намного отставала бы от своего текущего состояния. Тем не менее, таких программ недостаточно для развития человеческих ресурсов и подготовки кадров: такие проекты могут только инициировать новые системы или процессы, однако государство вместе с вузами должно взять на себя основную ответственность за развитие человеческих ресурсов в секторе.

Приложение 1

Краткое описание программы Tempus

Brief overview of the Tempus programme

Tempus is the EU's external cooperation programme that has been supporting the modernisation of higher education systems in the European Union's neighbouring countries for over 20 years. The number of Partner Countries involved has changed during this time. At present, the programme covers the 27 countries in the Western Balkans, Central Asia, Eastern Europe, Northern Africa and the Middle East¹⁷.

Since its creation, Tempus has contributed to promoting cooperation between higher education institutions in the European Union and the Partner Countries, through various capacity building activities. It also promotes the voluntary convergence of higher education systems in these countries with EU policies and processes in higher education, including the Bologna Process. Indeed, the Bologna Process has become a reference for most of Tempus Partner Countries, by setting in motion a series of reforms, to modernise higher education systems and to make them more compatible and comparable.

Background

Initially covering countries in Central and Eastern Europe, the first phase of the programme was launched in 1990 and lasted until 1993. During this period, Tempus sought to contribute to socio-economic reforms, through cooperation in higher education. These countries were later to join the EU itself.

The second phase of the programme, Tempus II, covered the next six years (1994-2000). During this period, the programme was extended to certain countries in Eastern Europe and Central Asia. National priorities for the Programme, defined by national authorities were introduced for the first time.

The third phase of Tempus was implemented from 2000 to 2006. The concept of cooperation between different countries in the same region was introduced during this time. In the framework of the Euro-Mediterranean partnership, Tempus III was extended to North Africa and the Middle East, with a view to contributing to promoting socio-economic development of this region. The programme also aimed at promoting inter-cultural understanding as a means of sustainable growth, peace and reinforced the 'intercultural' and 'civil society' dimension of the EU's policies in these regions.

Since 2007, Tempus has entered its fourth phase, which runs until 2013. It puts emphasis on regional and cross-regional cooperation and reinforcing links between higher education and society. The programme currently covers 27 Partner Countries and territories. The programme is integrated into the European Union's 'Neighbourhood', 'Enlargement' and 'Development' policies, which aim to promote prosperity, stability and security.

Tempus is funded by three financial instruments: the Instrument for Pre-accession Assistance (IPA), the Development Cooperation Instrument (DCI) and the European Neighbourhood and Partnership Instrument (ENPI).

¹⁷

Tempus partners (2012): Albania, Algeria, Armenia, Azerbaijan, Belarus, Bosnia and Herzegovina, Egypt, Georgia, Israel, Jordan, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Lebanon, Libya, Moldova, Montenegro, Morocco, the occupied Palestinian territory, Russia, Serbia, Syria, Tajikistan, Tunisia, Turkmenistan, Ukraine, Uzbekistan and Kosovo.

Main characteristics of Tempus

Tempus was designed to contribute to reforming and upgrading the higher education institutions and systems in the Tempus Partner Countries'. Through cooperation at higher education level, the programme also aims to strengthen civil society, promote democracy, as well as enhancing mutual understanding and intercultural dialogue between the EU and its partners. It promotes a "bottom-up" approach, since the content and methodology of the projects are left to project beneficiaries to define (within the priorities set by the Call). However, the Programme can also be described as "top-down", since the national and regional priorities are established by the national authorities in each Partner Country, to maximise the impact of the Programme on the higher education reform process.

Tempus IV supports three types of projects:

- *Joint Projects* target higher education institutions and fund multilateral partnerships between these EU and Partner Country institutions, to develop, modernise and disseminate new curricula, teaching methods and teaching materials. They also aim to enhance quality assurance mechanisms in institutions, modernise the governance and management of higher education institutions and strengthen their contribution to lifelong learning and the 'knowledge triangle' of 'education-research-innovation'.
- *Structural Measures* aim to reform higher education systems in the Partner Countries and to enhance their quality and relevance to the world of work and society at large. They promote further convergence with EU developments in the field of higher education. They focus on issues linked to the reform of governance in higher education institutions (qualification systems, quality assurance mechanisms, autonomy of institutions...) and foster links between higher education, the world of work and other sectors of education. They can also include studies and research, the organisation of national, regional and thematic conferences and seminars, the provision of training, policy advice and the dissemination of information.

Both Joint Projects and Structural Measures are funded through Calls for Proposal. The grant awarded varies between 0.5 to 1.5 million EUR.

- *Accompanying Measures* are funded through Calls for Tender or Framework Contracts. They comprise of dissemination and information activities such as thematic conferences, studies and activities which aim to identify and highlight good practice or consultation of stakeholders. They are also used to fund the National Tempus Offices and the activities of the group of 'Higher Education Reform Experts' in the Tempus Partner Countries.

Management of Tempus

The Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA) is responsible for both the management and the implementation of Tempus, under powers delegated by the European Commission. The Directorate-General for Development and Co-Operation - EuropeAid and the Directorate-General for Enlargement allocate funds directly to the Executive Agency to manage the Programme and thus have the formal responsibility for supervising its activities. The Directorate-General for Education and Culture brings its expertise and facilitates links with the European Union's internal higher education reform policies. The European External Action Service contributes to the strategic orientations of the Programme.

Приложение 2

Национальный опросник (для Национальных офисов Tempus)



Human Resource Management in Higher Education National Policies and Practice

Questionnaire to National Tempus Offices

Dead-line 16 May 2011

Country:

Respondent:

Contact details of respondent:

Date of completion of questionnaire:

Human Resource Management in Higher Education National Policies and Practice

Questionnaire to National Tempus Offices

Introduction and instructions

This questionnaire is part of a study launched by the Education, Audiovisual & Culture Executive Agency within the framework of the Tempus programme of the European Commission. The study aims at analysing to what extent human resource issues in higher education institutions are an obstacle / driver of higher education reforms in the Tempus Partner Countries.

We would be very grateful if you could complete the following questionnaire in order to describe the situation in your country. The aim of the questionnaire is to collect detailed information on issues related to **human resource management at the national level**, including national level regulations, laws, initiatives, policies and activities related to the theme.

The questions refer to the employment conditions of **regularly employed** staff (excluding staff on project-related contracts) in **public higher education institutions**.

The questionnaire is divided into two main parts, addressing 1) concrete **procedures** in human resource management and 2) human resource **policies**.

Terminology used in the questionnaire

Academic staff: professors, lecturers, researchers

Administrative and technical staff: staff in academic or administrative departments performing administrative and technical tasks

Management staff: Deans and Rectors only

Senior staff and junior staff: judgement is left to you according to the division that makes most sense in your context

Civil servant: term indicating staff employed typically by public authorities (e.g. the state) as permanent staff and who often enjoy specific benefits related to the position

Contract staff: staff on all other types of contracts than civil servants, excluding very short term staff/staff on specific projects

Higher education institution (HEI): all types of state recognised, post-secondary educational and vocational establishments which offer qualifications or diplomas at ISCED level 5 and/or 6, regardless of what such establishments are called (University, Polytechnic, Institute, College, etc).

Practical notes on filling the questionnaire

- Please fill in all questions as completely as possible, including the respondent data on the front sheet.
- Comments are especially important for us, so please provide comments, descriptions and further explanation whenever relevant.
- The responses may be written in a short and concise way, also using bullet points.
- The questionnaire can be filled in **English** or **French**.
- In order to tick a "tick box", double-click on the box and select Default value - checked
- Please return the questionnaire to **Piia Heinämäki** (piia.heinamaki@ec.europa.eu) by **16.5.2011**

Please do not hesitate to get in contact with Maria Kelo (mariakelo@yahoo.co.uk) in case of any questions or doubts regarding the questionnaire.

SECTION I – Procedures in Human resource management

I – Recruitment

1. What is the current number of staff at public higher education institutions (totals in all public higher education institutions across the country)?

	Number of staff (approx.), if possible separately for full-time and part-time	Proportion of women (approx), in %
Academic staff, including post-doctorates	Full-time: Part-time: Total:	
Administrative and technical staff	Full-time: Part-time: Total:	
Total	Full-time: Part-time: Total:	

2. Who decides on the number of posts in each category?

- ☐ The national level authorities (e.g. the Ministry)
☐ The higher education institutions themselves
☐ Co-decision between the two (e.g. institution, but on approval of the ministry).
☐ Other. Please specify.

Please explain:

Requirements

3. Please indicate in the table who decides on the **recruitment requirements** of the two staff categories:

	The higher education institution	The national level authorities	National authorities in cooperation with the institutions
Academic staff			
Administrative and technical staff			

Comments:

4. What are the **minimum requirements** for the employment of the following staff categories:

	Required degree level (Bachelor, Master, PhD)	Number of years of experience (if applicable)	Other specific requirements (e.g. number of publications, post doc experience)
Professors			
Lecturers or equivalent			
Senior administrative and technical staff			
Junior administrative and technical staff			
Deans/Rectors			

5. What changes have there been in terms of recruitment requirements in the last 10 years? Please explain.
6. Which proportion of professors/senior academics hold a PhD? _____%
7. How has the percentage of senior academics holding a PhD in higher education institutions in your country evolved, compared with the situation 10 years ago?
- ☐ Higher percentage with a PhD than 10 years ago
☐ Lower percentage with a PhD than 10 years ago
☐ About the same percentage with a PhD as 10 years ago

Procedures

8. Please describe briefly the typical **recruitment procedure** for the various categories of staff including indication of:
- the actors involved and their respective roles in various phases of the selection
 - the formal aspects, i.e. are posts publicly announced? Are they open competitions? Is the selection internal to higher education institutions or external?
 - the methods used/basis for evaluation (national examination, interviews, suitability tests, etc)
 - who takes formally the recruitment decision (Ministry, higher education institution, etc)?
 - Other factors

Senior academic staff

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

Junior academic staff

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

Senior administrative and technical staff

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

Junior administrative and technical staff

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

Management (Rectors and Deans)

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

9. What significant changes have there been in terms of recruitment procedures in the last 10 years?
Please describe.

II – Contracts and status

10. Please indicate the most common **contractual conditions** for the different staff categories:

	Civil servant status (yes/no) + indicate the % of civil servants for each category	Contract staff (staff without civil servant status)		
		Typical length of contract	Contract renewable (yes/no, number of times)	The formal employer (state, institution, other)
Senior academic staff				
Junior academic staff				
Senior administrative and technical staff				
Junior administrative and technical staff				
Rector/deans				

Comments:

11. Who decides on the contractual conditions of staff in public higher education institutions? What differences are there between different categories of staff (e.g. civil servants and contract staff) in terms of who decides on their contractual conditions?
12. What significant changes have there been *in the last 10 years* in contractual practice of higher education staff, including issues related to civil servant status?
13. What significant changes in contractual practice of higher education staff, including issues related to civil servant status, are *currently being planned*?

III – Salaries and human resource budget

14. Who sets the **overall staff cost budget** of higher education institutions?

- ☐ the institution
- ☐ the national authorities
- ☐ collaboration between the two (e.g. institutions, but on the approval of the national authorities, or higher education institutions but within set limits).
- ☐ other (please specify)

Comments:

15. Please describe whether and in which ways has the situation changed in the last 10 years?

16. Who decides on **individual salaries**?

- ☐ the institution
- ☐ the national authorities
- ☐ collaboration between the two (e.g. institutions, but on the approval of the national authorities, or higher education institutions but within set limits).
- ☐ depends on staff category and type.

Please explain

17. If national authorities are involved in decisions regarding staff costs, is it by:

- ☐ deciding on the total to be spent in staff costs, without detailing individual salaries
- ☐ setting minimum and/or maximum limits by staff category
- ☐ determining pay-scales within staff categories
- ☐ determining individual salaries
- ☐ other (please specify)
- ☐ the national authorities are not involved in decisions regarding staff costs

Please explain

18. Can higher education institutions implement financial reward mechanisms using their own criteria (e.g. performance) and in particular, can they differentiate salaries of staff in the same staff category or career level? Please describe.

19. Who pays the salaries of staff in public higher education institutions? Tick as appropriate.

	National authorities	Higher Education Institutions	Other (please specify)
Academic staff			
Administrative and technical staff			
Management (Deans and Rectors)			

20. Please indicate whether salaries in public higher education institutions are typically lower, equal or higher than salaries in other jobs for *similarly qualified and experienced staff*.

Are the salaries of *academic staff* typically

- a) Lower ☐
 Equal ☐
 Higher ☐ than in private higher education institutions?
- b) Lower ☐
 Equal ☐
 Higher ☐ than in the ministry of education?
- c) Lower ☐
 Equal ☐
 Higher ☐ than in private business (excluding international companies)?

Are the salaries of *administrative and technical staff* typically

- a) Lower ☐
 Equal ☐
 Higher ☐ than in private higher education institutions?
- b) Lower ☐
 Equal ☐
 Higher ☐ than in the ministry of education?
- c) Lower ☐
 Equal ☐
 Higher ☐ than in private business (excluding international companies)?

Are the salaries of *Deans and Rectors* typically

- a) Lower ☐
 Equal ☐
 Higher ☐ than in private higher education institutions?
- b) Lower ☐
 Equal ☐
 Higher ☐ than in the ministry of education?
- c) Lower ☐
 Equal ☐
 Higher ☐ than in private business (excluding international companies)?

Comments:

21. How have salaries evolved in real value (purchasing power) in the last 10 years for the different staff categories? Please tick as appropriate.

	Decreased	Remained equivalent	Increased slightly	Increased significantly
Academic staff				
Administrative and technical staff				
Management (Deans and Rectors)				

Comments:

22. What are the most significant **non-salary benefits** of public higher education institution employees? Please select all that apply.

	Civil servants	Contract staff
Academic staff	<input type="checkbox"/> Pensions/retirement funds	<input type="checkbox"/> Pensions/retirement funds
	<input type="checkbox"/> Child allowance	<input type="checkbox"/> Child allowance
	<input type="checkbox"/> Free or subsidised child care	<input type="checkbox"/> Free or subsidised child care
	<input type="checkbox"/> Holiday allowance	<input type="checkbox"/> Holiday allowance
	<input type="checkbox"/> Free or subsidised housing	<input type="checkbox"/> Free or subsidised housing
	<input type="checkbox"/> Free, subsidised or reimbursed transport expenses	<input type="checkbox"/> Free, subsidised or reimbursed transport expenses
	<input type="checkbox"/> Access to subsidised meals/meal cheques	<input type="checkbox"/> Access to subsidised meals/meal cheques
	<input type="checkbox"/> Health insurance	<input type="checkbox"/> Health insurance
	<input type="checkbox"/> Maternity leave	<input type="checkbox"/> Maternity leave
	<input type="checkbox"/> Other allowances. Which?	<input type="checkbox"/> Other allowances. Which?
Administrative and technical staff	<input type="checkbox"/> Pensions/retirement funds	<input type="checkbox"/> Pensions/retirement funds
	<input type="checkbox"/> Child allowance	<input type="checkbox"/> Child allowance
	<input type="checkbox"/> Free or subsidised child care	<input type="checkbox"/> Free or subsidised child care
	<input type="checkbox"/> Holiday allowance	<input type="checkbox"/> Holiday allowance
	<input type="checkbox"/> Free or subsidised housing	<input type="checkbox"/> Free or subsidised housing
	<input type="checkbox"/> Free, subsidised or reimbursed transport expenses	<input type="checkbox"/> Free, subsidised or reimbursed transport expenses
	<input type="checkbox"/> Access to subsidised meals/meal cheques	<input type="checkbox"/> Access to subsidised meals/meal cheques
	<input type="checkbox"/> Health insurance	<input type="checkbox"/> Health insurance
	<input type="checkbox"/> Maternity leave	<input type="checkbox"/> Maternity leave
	<input type="checkbox"/> Other allowances. Which?	<input type="checkbox"/> Other allowances. Which?

Please describe and explain any significant differences between staff categories:

IV - Workload of academic staff

23. Is there an officially defined minimum number of **contact-hours**¹⁸ with students for full-time academic staff on a yearly basis? Please indicate the number of hours for the following categories:

Annual contact-hours in full-time positions	
Professors	
Lecturers or equivalent	

¹⁸

Contact-hours are actual hours spent teaching or being in contact with students. This excludes research activities and office hours such as bilateral meetings with students, preparing lessons or evaluating and grading students' work.

Comments:

24. Where are the annual contact-hours determined?

- ☐ In the law or other national rules
☐ In agreements between the national authorities and the institutions
☐ By the higher education institutions
☐ In individual contracts/negotiated with the employee
☐ Other. Please describe.

25. To what extent does academic staff at public higher education institutions hold additional positions, such as in the political sphere, in private higher education institutions, in businesses, etc.? Is the phenomenon of “multiple positions” of academics a problem in your country?

V – Career development

Evaluation and progression

26. Do you have a system for **regular performance evaluations** of staff in public higher education? If yes, please indicate for each staff category

	Who carries out the evaluation?	With what frequency (annual, every five years...)?	What are the principal consequences/objectives of evaluations? (Promotions, disciplinary actions, rewards, contract renewals....)
Academic staff			
Administrative and technical staff			

27. If staff evaluations do not apply to all staff within the above categories, for which staff categories or contract types are evaluations used? Please tick *all that apply*.

- ☐ Staff with civil servant status
☐ Staff without civil servant status
☐ Junior staff
☐ Staff on short term contracts
☐ Staff whose contract is coming to an end

☐ Other. Please describe _____

Comments

28. Who takes decisions on the **promotion** of staff? Please tick as appropriate.

	The higher education institution	The national authorities	The institution and national authority together	Other. Please specify
Academic staff				
Administrative and technical staff				

Comments:

29. On what basis are promotions awarded for the following staff categories? Please tick all that apply and specify.

	Formal criteria (e.g. number of years in service). Please specify	Continued training and education	Performance based criteria/evaluations (publications, international activities, development of study programmes, etc). Please specify.	Voluntary service to the university community (responsibilities in collective activities: e.g. coordinating working groups, animating teams, etc)
Academic staff				
Administrative and technical staff				

30. Who decides on the promotion requirements of (please tick as appropriate):

	The higher education institution	The national level authorities	National authorities in cooperation with the higher education institutions
Academic staff			

Administrative and technical staff

Training

31. Are there systematic staff **training programmes**? If yes, please describe for each staff category:
- When were such programmes introduced (approx)?
 - Who is in charge of planning and organisation of training?
 - Is training compulsory for all or some staff in this category? Please describe.
 - Which types of staff can attend training in this category? (all staff, contract staff, civil servants, etc.)

Academic staff

-
-
-
-

Administrative and technical staff

-
-
-
-

Management (Rectors and Deans)

-
-
-
-

32. What specific schemes or initiatives are in place in your country to support the **improvement of staff competences and skills** (e.g. language skills, IT competences)? Please specify for each staff category (academic, administrative and technical, management (Deans and Rectors)) and describe below.

Academic staff

Administrative and technical staff

Management (Rectors and Deans)

VI – Demographics and brain-drain

33. To what extent do you experience or expect the **demographic situation** to create a problem to human resources in your higher education system?

not a serious problem			a significant problem	
1	2	3	4	5

Please explain:

34. Approximately, which percentage of staff in public higher education institutions belong to the following age groups:

	25-35 years	35-45 years	45-60 years	Over 60 years
Academic staff				
Administrative and technical staff				

35. How has the picture changed in respect to 10 years ago?

- ☐ Average age is now higher (older staff overall)
☐ Average age is now lower (younger staff overall)
☐ The current age-structure is similar to 10 years ago

Comments:

36. What is the official **retirement age** for each staff category?

	Women	Men
Academic staff	____ years	____ years
Administrative and technical staff	____ years	____ years
Rectors and Deans	____ years	____ years

Comments:

37. Please describe the conditions for early retirement and continued employment after retirement age and to what extent staff make use of these possibilities. Is early or late retirement a problem for human resource management in your country?

38. In the last five years, have higher education institutions in your country, on average

- ☐ decreased their staff
- ☐ increased their staff
- ☐ maintained similar levels of staff

Comments (e.g. differences between academic/administrative and technical staff):

39. In the next five years, will higher education institutions in your country need to

- ☐ decrease their staff
- ☐ increase their staff
- ☐ maintain current levels

Comments (e.g. differences between academic/administrative and technical staff):

40. Approximately how many PhD graduates do higher education institutions in your country produce each year? _____

41. Approximately how many Master level graduates do higher education institutions in your country produce each year? _____

42. Is the number of potential candidates for jobs in higher education considered sufficient *large* for the needs of the public higher education sector?

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ Partially
- ☐ Cannot say/don't know

Please explain:

43. Are the potential candidates for jobs in higher education considered sufficiently *qualified* for the needs of the public higher education sector?

- ☐ Yes
☐ No
☐ Partially
☐ Cannot say/don't know

Please explain:

44. What was the total number of students in HE in your country in

- a) Year 2000 _____
 b) Year 2010 _____

45. How would you describe the main directions of "**brain-drain**"¹⁹ for the following staff categories? Please indicate with numbers from 1 to 5, with 1= no perceived drain to 5=serious drain.

	Go to work abroad	Go to work in private higher education institutions	Go to work in private business in the home country
Junior academic staff			
Senior academic staff			

46. Please describe any active policies or programmes that try to reduce brain-drain (scholarships, reintegration policies, improved conditions for research, etc.)

47. Are there any estimates regarding the percentage of young people that leave the country after graduation? _____

¹⁹

Staff leaving public higher education institutions in order to work elsewhere.

Section II – Human resource policies at national level

I – Human resource policies

48. Is management of human resources in public higher education institutions considered essentially the task of the national authorities, or of the institutions themselves?

☐
☐
☐

Institutions
 National authorities
 Collaboration/shared responsibility of the two

Comments:

49. Is there a national strategy related to human resources in higher education? If yes, please describe the main principles.

50. What national guidelines or requirements are there on human resources management and development at the *institutional level*? Please describe the main principles.

51. What specific policies are there to improve the recruitment and opportunities of *underrepresented groups (e.g. women, members of minorities, disabled persons)* into higher education institutions? Please indicate which groups are addressed by these policies.

52. What active national level policies or incentive schemes are there to increase the attractiveness of working in public higher education and/or support the retention of staff, i.e. to give incentives to staff to stay in public higher education institutions?

53. To what extent are the following issues considered as a problem in relation to **academic staff** in public higher education institutions in your country?

Please grade the issues according to the importance you give them: 1 not very problematic, 5 prevents the higher education system from performing as it should

	1	2	3	4	5
Insufficient attractiveness of jobs in higher education institutions					
Aging staff					
Need to hold multiple positions (to have more than one job)					
High frequency of internal recruitments (public higher education institutions mainly recruiting staff already working or having studied in the institution)					
"International Brain-drain" to work abroad					
Competition from private higher education institutions in attracting and recruiting academic staff					
Competition from private businesses in attracting and recruiting academic staff					
Insufficient autonomy given to staff					
Insufficient flexibility / adaptability of staff					
Insufficient professional skills of staff					
Insufficient foreign language skills of staff					
Insufficient IT skills of staff					
Resistance to change and reforms of staff					
Gender imbalance					

54. To what extent are the following issues considered as a problem in relation to **administrative and technical staff** in public higher education institutions in your country?

Please grade the issues according to the importance you give them: 1 not very problematic, 5 prevents the higher education system from performing as it should

	1	2	3	4	5
Insufficient attractiveness of jobs in higher education institutions					
Aging staff					
Need to hold multiple positions (to have more than one job)					
High frequency of internal recruitments (public higher education institutions mainly recruiting staff already working or having studied in the institution)					
"International Brain-drain" to work abroad					
Competition from private higher education institutions in attracting and recruiting academic staff					
Competition from private businesses in attracting					

and recruiting academic staff					
Insufficient autonomy given to staff					
Insufficient flexibility / adaptability of staff					
Insufficient professional skills of staff					
Insufficient foreign language skills of staff					
Insufficient IT skills of staff					
Resistance to change and reforms of staff					
Gender imbalance					

Please comment:

55. Please indicate any recent (+/- last 5 years) reforms in higher education in your country, which relate to the issues addressed in this questionnaire. Please give references to relevant web-sites and/or publications.

56. Are there any reforms foreseen in the near future in the areas addressed in this questionnaire? Which and when?

57. What are the main priorities and objectives in terms of human resources in higher education in your country for the *next 5 years*?

58. Please feel free to write here any other comments you consider relevant in the context of this questionnaire.

Please indicate or submit as attachments any relevant documents related to the questions addressed in this questionnaire.

Thank you!

Приложение 3

Интернет опрос (для отдельных лиц)

On-line questionnaire

* = mandatory question

First section of the questionnaire

About the respondent

A.* There are three different questionnaires in this survey, please indicate below the type of institution / organisation where you work; so that the relevant questions are displayed?

Public higher education institution in a Tempus Partner Country
Other institutions / organisation in a Tempus Partner Country which is not a public higher education institution
Higher education institution or other organisation in the European Union

Tempus Partner Countries are: Albania, Algeria, Armenia, Azerbaijan, Belarus, Bosnia and Herzegovina, Croatia, Egypt, Georgia, Israel, Jordan, Kazakhstan, Kosovo, Kyrgyzstan, Lebanon, former Yugoslav Republic of Macedonia, Moldova, Montenegro, Morocco, Russia, Serbia, Syria, Tajikistan, the occupied Palestinian territory, Tunisia, Turkmenistan, Ukraine, and Uzbekistan

Higher education institution: any state recognised, post-secondary educational and vocational establishment which offers qualifications or diplomas at ISCED level 5 and/or 6, regardless of what such establishment is called (University, Polytechnic, Institute, College etc.).

B.* You have indicated that you work in a public higher education institution in a Tempus Partner Country. The questionnaire is composed of questions aiming at gathering:

- I. your perceptions on public higher education institutions in your country;
- II. information about human resources and their management at your institution;
- III. information about your own position in your institution.

Please confirm your choice to proceed.

I confirm that I work in a public higher education institution in a Tempus Partner Country
I confirm that I work in an institution / organisation in a Tempus Partner Country which is not a public higher education institution
I confirm that I work in a higher education institution or other organisation in the European Union.

C.* Please choose your staff category

Academic staff
Administrative and technical staff
Management staff (Dean/Rector)

D.* Please indicate in which country your institution / organisation is located:

E.* Please indicate the type of institution / organisation you work for:

(question displayed only for the respondents having indicated that they work in a higher education institution or other organisation in the European Union)

F.* Please choose the Tempus Partner Country that you are most familiar with, in order to give your perceptions about public higher education in that country

(question displayed only for the respondents having indicated that they work in a higher education institution or other organisation in the European Union)

G. Please indicate your year of birth

H. Please indicate your gender

I. Please indicate your nationality

J. When did you begin to work at your institution? (please indicate the year)

K. Please indicate your current function

Second section of the questionnaire

General perceptions

A1. In your country, to what extent is academic staff working in public higher education institutions considered advantaged?

1 (not an advantage) 5 (significant advantage)	1	2	3	4	5
Good salaries					
Good working hours					
Good social status					
Good holidays					
Good social protection					
Good non salary benefits					

A2. In your country, to what extent is administrative and technical staff working in public higher education institutions considered advantaged?

1 (not an advantage) 5 (significant advantage)	1	2	3	4	5
Good salaries					
Good working hours					
Good social status					
Good holidays					
Good social protection					
Good non salary benefits					

A3. In your country, to what extent are the following issues considered as a problem in relation to academic staff in public higher education institutions?

1 (not very problematic) 5 (prevents HE from performing as it should)	1	2	3	4	5
Jobs in public HE not sufficiently attractive					
Aging staff					
Need to hold multiple positions due to low salaries in public HE					
High frequency of internal recruitments					
"International brain-drain" to work abroad					
Competition from private higher education institutions					
Competition from private businesses					
Insufficient autonomy given to staff					
Insufficient flexibility / adaptability of staff					
Insufficient skills of staff					
Staff resistance to change and reforms					
Gender imbalance					

A4. In your country, to what extent are the following issues considered as a problem in relation to administrative and technical staff in public higher education institutions?

1 (not very problematic) 5 (prevents HE from performing as it should)	1	2	3	4	5
Jobs in public HE not sufficiently attractive					
Aging staff					
Need to hold multiple positions due to low salaries in public HE					
High frequency of internal recruitments					
"International brain-drain" to work abroad					
Competition from private higher education institutions					
Competition from private businesses					
Insufficient autonomy given to staff					
Insufficient flexibility / adaptability of staff					
Insufficient skills of staff					
Staff resistance to change and reforms					
Gender imbalance					

A5. In your opinion, which are the two main advantages of a job as academic staff in a public higher education institution in your country?

Well regarded social status
Employment stability
Good salary
Interesting non salary benefits
Reasonable working hours
Long holidays
Good social protection
Interesting work
Research opportunities
Career development perspectives
Interaction with students
Opportunities for international mobility

A6. In your opinion, which are the two main disadvantages of a job as academic staff in a public higher education institution in your country?

Low social status
Insecurity of employment
Low salary
Absence of non salary benefits
High number of working hours
Not enough holidays
Insufficient social protection
Lack of autonomy in the work
Lack of research opportunities
Lack of career development perspectives
Difficulties in the interaction with students
Lack of opportunities for international mobility

A7. In your opinion, which are the two main advantages of a job as administrative or technical staff in a public higher education institution in your country?

Well regarded social status
Employment stability
Good salary
Interesting non salary benefits
Reasonable working hours
Long holidays
Good social protection
Interesting work
Career development perspectives
Interaction with students
Variety of tasks

A8. In your opinion, which are the two main disadvantages of a job as administrative or technical staff in a public higher education institution in your country?

Low social status
Insecurity of employment
Low salary
Absence of non salary benefits
High number of working hours
Not enough holidays
Insufficient social protection
Lack of autonomy in the work
Lack of career development perspectives
Difficulties in the interaction with students
Lack of challenge and monotony of tasks

A9. In your opinion, which are the two main advantages of a job as Rector or Dean in a public higher education institution in your country?

Well regarded social status
Employment stability
Good salary
Interesting non salary benefits
Interesting work
High level of responsibility
Capacity to influence change in the institution

A10. In your opinion, which are the two main disadvantages of a job as Rector or Dean in a public higher education institution in your country?

Low social status
Insecurity of employment
Low salary
Absence of non salary benefits
High number of working hours
Lack of autonomy in the work
Lack of real influence to bring about change
High level of responsibility
High political pressure
Lack of challenge and monotony of tasks

A11. In your opinion, is the age structure of academic staff in public higher education institutions a problem in your country?

Yes
No
No opinion

A11.a Please describe the problem

A11.b To your knowledge, have concrete measures been taken to address this issue?

Yes
No
I don't know

A11.c Please describe these measures

A11.d At what level have these measures been taken?

At university level
At ministry / government level

A11.e Please describe your ideas for measures to address this problem

A12. In your opinion, is there, or will there be in the coming 5 to 10 years, an insufficient number of academic staff in public higher education institutions in your country?

Yes
No
No opinion

A12.a Please describe the problem

A12.b To your knowledge, have concrete measures been taken to address this issue?

Yes
No
I don't know

A12.c Please describe these measures

A12.d At what level have these measures been taken?

At university level
At ministry / government level

A12.e Please describe your ideas for measures to address this problem

13. In your opinion, is the age structure of administrative and technical staff a problem in public higher education institutions in your country?

Yes
No
No opinion

A13.a Please describe the problem

A13.b To your knowledge, have concrete measures been taken to address this issue?

Yes
No
I don't know

A13.c Please describe these measures

A13.d At what level have these measures been taken?

At university level
At ministry / government level

A13.e Please describe your ideas for measures to address this problem

A14. In your opinion, is there, or will there be in the coming 5 to 10 years, an insufficient number of administrative and technical in public higher education institutions in your country?

Yes
No
No opinion

A14.a Please describe the problem

A14.b To your knowledge, have concrete measures been taken to address this issue?

Yes
No
I don't know

A14.c Please describe these measures

A14.d At what level have these measures been taken?

At university level
At ministry / government level

A14.e Please describe your ideas for measures to address this problem

A15. To your knowledge, do all academic staff employed by public higher education institutions in your country receive similar salaries for equivalent positions?

Yes
No
I don't know

A15.a Please explain

A16. To your knowledge, do all administrative and technical staff employed by public higher education institutions in your country receive similar salaries for equivalent positions?

Yes
No
I don't know

A16.a Please explain

A17. In your opinion, is "international brain-drain" of academic staff (staff leaving public higher education institutions in order to work abroad) a problem in your country?

Yes
No
No opinion

A17.a Please describe the problem

A17.b To your knowledge, have concrete measures been taken to address this issue?

Yes
No
I don't know

A17.c Please describe these measures

A17.d At what level have these measures been taken?

At university level
At ministry / government level

A17.e Please describe your ideas for measures to address this problem

A18. In your opinion, is competition from private higher education institutions in recruiting and retaining (keeping) academic staff a problem in your country?

Yes
No
No opinion

A18.a Please describe the problem

A18.b To your knowledge, have concrete measures been taken to address this issue?

Yes
No
I don't know

A18.c Please describe these measures

A18.d At what level have these measures been taken?

At university level
At ministry / government level

A18.e Please describe your ideas for measures to address this problem

A19. In your opinion, is competition from private business in recruiting and retaining (keeping) academic staff a problem in your country?

Yes
No
No opinion

A19.a Please describe the problem

A19.b To your knowledge, have concrete measures been taken to address this issue?

Yes
No
I don't know

A19.c Please describe these measures

A19.d At what level have these measures been taken?

At university level
At ministry / government level

A19.e Please describe your ideas for measures to address this problem

A20. In your opinion, do academic staff in your country see themselves as autonomous in deciding on educational content and teaching methods?

Yes
No
No opinion

A20.a Please describe the problem

A20.b To your knowledge, have concrete measures been taken to address this issue?

Yes
No
I don't know

A20.c Please describe these measures

A20.d At what level have these measures been taken?

At university level
At ministry / government level

A20.e Please describe your ideas for measures to address this problem

A21. In your opinion, do public higher education institutions in your country see themselves as autonomous with regards to the organisation of studies?

Yes
No
No opinion

A21.a Please describe the problem

A21.b To your knowledge, have concrete measures been taken to address this issue?

Yes
No
I don't know

A21.c Please describe these measures

A21.d At what level have these measures been taken?

At university level
At ministry / government level

A21.e Please describe your ideas for measures to address this problem

A22. In your opinion, does the majority of academic staff in public higher education institutions in your country have sufficient motivation to develop and improve their work (teaching and research)?

Yes
No
No opinion

A22.a. In your opinion, what are the two main reasons for the lack of motivation of academic staff?

Inadequate salaries
Lack of time / heavy work load
Lack of career perspectives
Lack of reward mechanisms
Lack of research opportunities
Administrative burden

A22.b What would be in your opinion the best incentive(s) to boost motivation of academic staff in your country?

I don't know
Financial incentives
Career perspectives
Research opportunities
Increased level of autonomy/responsibility

A23. In your opinion, does the majority of administrative and technical staff in public higher education institutions in your country have sufficient motivation to develop their work (e.g. implementing new processes, approaches and rules)?

Yes
No
No opinion

A23.a. In your opinion, what are the two main reasons for the lack of motivation of administrative and technical staff?

Inadequate salaries
Lack of time / heavy work load
Lack of career perspectives
Lack of reward mechanisms
Administrative burden

A23.b. What would be in your opinion the best incentive(s) to boost motivation of administrative and technical staff in your country?

I don't know
Financial incentives
Career perspectives
Increased level of autonomy/responsibility

A24. In your opinion, does the majority of academic staff in public higher education institutions in your country have the necessary professional skills to carry out their tasks?

Yes
No
No opinion

A24.a. In your opinion, the main reasons for this lack of skills of academic staff are:

Recruitment criteria (standards are too low)
Career perspectives are not interesting enough to motivate staff to improve their skills
Lack of training (not enough lifelong learning opportunities)

A24.b To your knowledge, have concrete measures been taken to address this issue?

Yes
No
I don't know

A24.c Please describe these measures

A24.d At what level have these measures been taken?

At university level
At ministry / government level

A24.e Please describe your ideas for measures to address this problem

A25. In your opinion, does the majority of administrative and technical staff in public higher education institutions in your country have the necessary professional skills to carry out their tasks?

Yes
No
No opinion

A25.a. In your opinion, the main reasons for this lack of skills of administrative and technical staff are:

Recruitment criteria (standards are too low)
Career perspectives are not interesting enough to motivate staff to improve their skills
Lack of training (not enough lifelong learning opportunities)

A25.b To your knowledge, have concrete measures been taken to address this issue?

Yes
No
I don't know

A25.c Please describe these measures

A25.d At what level have these measures been taken?

At university level
At ministry / government level

A25.e Please describe your ideas for measures to address this problem

A26. In your opinion, do the majority of Rectors and Deans in public higher education institutions in your country have the necessary professional skills to carry out their tasks?

Yes
No
No opinion

A26.a. In your opinion, the main reasons for this lack of skills of Rectors and Deans staff are:

Recruitment criteria not sufficiently focused on competences and skills
Recruitment criteria mostly based on political considerations
Lack of training (not enough training opportunities)
Other (please specify)

A26.b To your knowledge, have concrete measures been taken to address this issue?

Yes
No
I don't know

A26.c Please describe these measures

A26.d At what level have these measures been taken?

At university level
At ministry / government level

A26.e Please describe your ideas for measures to address this problem

A27. In your opinion, to what extent does staff of public higher education institutions in your country have the following skills and display the following attitudes?

1 (most of the staff do not have this skill/attitude) 5 (most of the staff have this skill/attitude)	Academic staff	Administrative and technical staff	Rectors and Deans
Foreign language skills			
Computer literacy			
Communication skills			
Teamworking skills			
Willingness to implement changes			
Feeling the capacity to propose and implement changes			

A28. In your opinion, is the gender balance of staff in public higher education institutions in your country a problem?

Yes
No
No opinion

A28.a Please explain

A28.b To your knowledge, have concrete measures been taken to address this issue?

Yes
No
I don't know

A28.c Please describe these measures

A28.d At what level have these measures been taken?

At university level
At ministry / government level

A28.e Please describe your ideas for measures to address this problem

A29. Are there trade unions in your country that represent staff working in public higher education?

Yes
No
I don't know

A29.a. In your opinion, to what extent do trade unions at national and institutional level play a role in:

	1 (not at all involved) 5 (strongly involved)	1	2	3	4	5
Raising awareness of policy makers about current problems related to human resources in public HE						
Raising awareness of the management of public HEIs about current problems related to human resources						
Contributing to reforms related to human resources at national level						
Contributing to reforms related to human resources at institutional level						
Monitoring and evaluating reforms related to human resources at national level						
Monitoring and evaluating reforms related to human resources at institutional level						

A29.b. In your opinion, should the trade unions play a more significant role in human resource management issues in the public higher education sector of your country?

Yes
No
No opinion

Third Section of the Questionnaire

Institution specific information

B1. To what extent is the career progression (promotion from one category to the next) of academic staff in your institution based on the following criteria?

1 (not very important) 5 (very important)	1	2	3	4	5
Years of seniority					
Research outputs (publications)					
Quality of teaching					
International experience					
Continued training and education					
Responsibilities in collective activities (coordinating working groups, leading teams, etc.)					
Results of performance evaluations carried out by the institution					
Political considerations and personal relations					

B2. Does your institution carry out periodic performance evaluations of academic staff?

Yes
No
I don't know

B2.a. At what frequency are these performance evaluations carried out?

Every year
Every 2 years
Less frequently
I don't know

B2.b. Are student feedback / evaluations taken into account in these performance evaluations?

Yes
No
I don't know

B2.c. Which of the following actors are involved in the performance evaluations?

Head of department
Dean
Rector
Other (e.g. ministry / government institution)
I don't know

B3. Does your institution offer training opportunities for academic staff?

Yes
No
I don't know

B3.a. What type of training opportunities does your institution offer for academic staff?

Foreign languages
Pedagogy, teaching methods
Research methodology
Information Technology (IT)
Project management
Team building
Communication skills

B4. To what extent is the career progression (promotion from one category to the next) of administrative and technical staff in your institution based on the following criteria?

1 (not very important) 5 (very important)	1	2	3	4	5
Years of seniority					
Continued training and education					
Responsibilities in collective activities (coordinating working groups, leading teams, etc.)					
Results of performance evaluations carried out by the institution					
Political considerations and personal relations					

B5. Does your institution carry out periodic performance evaluations of administrative and technical staff?

Yes
No
I don't know

B5.a. At what frequency are these performance evaluations carried out?

Every year
Every 2 years
Less frequently
I don't know

B5.b. Are yearly objectives defined and assessed during these performance evaluations?

Yes
No
I don't know

B5.c. Which of the following actors are involved in the performance evaluations?

Head of unit/department
Dean/Head of administration
Rector
Other (e.g. ministry / government institution)
I don't know

B6. Does your institution offer training opportunities for administrative and technical staff?

Yes
No
I don't know

B6.a. What type of training opportunities does your institution offer for administrative and technical staff?

Foreign languages
Software / equipment use
Project management
Team building
Communication skills

B7. Does your institution carry out periodic performance evaluations of Deans?

Yes
No
I don't know

B7.a. At what frequency are these performance evaluations carried out?

Every year
Every 2 years
Less frequently
I don't know

B7.b. Are staff feedbacks / evaluations taken into account during these performance evaluations?

Yes
No
I don't know

B7.c. Which of the following actors are involved in the performance evaluations?

Rector
Other (e.g. ministry / government institution)
I don't know

B8. Does your institution offer training opportunities for management staff (Rectors and Deans)?

Yes
No
I don't know

B8.a. What type of training opportunities does your institution offer for management staff (Rectors and Deans)?

Foreign languages
Information Technology (IT)
Project management
Leadership
Institutional management (strategy, finance, HR)
Team building
Communication skills

B9. Please indicate the minimum number of contact-hours with students academic staff is expected to perform on a yearly basis in your institution
(text answers)

B10. In your institution, on average, how many jobs does a typical member of academic staff hold (including jobs in other higher education institutions, ministries and business):

(text answers)

B11. In your institution, on average, how many jobs does a typical member of administrative and technical staff hold (including jobs in other higher education institutions, ministries and business):

(text answers)

B12.a. Please estimate the percentage of academic staff in your institution between the ages of:

25 and 35
35 and 45
45 and 60
Over 60

B12.b. Please estimate the percentage of administrative and technical staff in your institution between the ages of:

25 and 35
35 and 45
45 and 60
Over 60

B12.c. Please estimate the percentage of management staff (Rectors and Deans) in your institution between the ages of:

25 and 35
35 and 45
45 and 60
Over 60

Fourth Section of the Questionnaire

Respondent specific information

B13. What is your current status?

Civil servant
Contract staff
Other

B13.a. What is the duration of your contract?

B13.b. Who signed your contract?

Faculty
University
Ministry / government institution
Other

B13.c. What are the criteria for renewal of the contract?

Performance
Available budget
Automatic renewal
Other

B14. Please estimate your effective work load

Number of contact-hours with students within your institution on a yearly basis
Number of contact-hours with students within another higher education institution on a yearly basis
Number of days spent on other remunerated activities per year, if any

B14.a Please specify the nature of your other remunerated activity(ies)*(text answers)***B15. Who pays your salary?**

Faculty
University
Ministry / government institution
Other

B15.a. Is your salary paid for the whole calendar year, including the summer break?

Yes
No
I don't know

B15.b. How does your salary compare with other jobs potentially available to people with a similar education and level of experience?

	Lower	Equal	Higher	No opinion
Compared to other public higher education institutions, your salary is:				
Compared to private higher education institutions, your salary is:				
Compared to the Ministry of education, your salary is:				
Compared to private business (excluding international companies), your salary is:				

B15.c. If you have been working in your position for ten years or more, does your present salary allow you to:

Live better than you did ten years ago
Live in roughly the same conditions as you did ten years ago
Live in worse conditions than you did ten years ago

B16. Are you paid for overtime?

Yes
No
I don't know

B16.a. The decision about the payment of overtime is made at:

Faculty level
University level
Other

B16.b. Criteria for the payment of overtime are defined at:

Faculty level
University level
Ministry / government level

B17. Is social protection included in your remuneration scheme?

Yes
No
I don't know

B17.a. Does the social protection included in your remuneration scheme comprise:

Health insurance
Retirement fund
Maternity leave

B17.b. Please specify the duration of maternity leave (number of weeks)**B18. Please indicate the other non salary benefits you receive:**

None
Access to free/subsidised child care
Free or subsidised or reimbursed transport expenses
Subsidised meals or meal cheques
Free or subsidised housing
Child allowance
Holiday allowance
Other

B19. Are there reward mechanisms in place for your category of staff?

Yes
No
I don't know

B19.a. These reward mechanisms are of a:

Financial nature
Non financial nature

B19.b. Please specify the nature of non financial rewards**B19.c. Decision about these rewards is made at:**

Faculty level
University level
Other

B19.d. Criteria for awarding these rewards are defined at:

Faculty level
University level
Ministry / government institution level
Other

B19.e. The procedure for the award of these rewards requires:

A request from the staff member
A proposal from the hierarchy

B19.f. In your opinion are these rewards mechanisms an efficient way to boost staff motivation?

Yes
No
No opinion

B19.g. In your opinion should reward mechanisms be put in place?

Yes
No
No opinion

B19.h. Should these rewards be of a:

Financial nature
Non financial nature

B19.i. Please describe the non financial rewards mechanisms which in your opinion should be put in place**Concluding questions**

A. Please identify the four main challenges / obstacles you encounter in your work – concentrating on issues depending on human resource management

(text answers)

B. Other issues and problems related to human resources and their management in public higher education that you would like to point out.

(text answers)

Приложение 4

Общие таблицы ответов, собранных методом национальных опросов

Annex 4.1 – Duration of contract and formal employer of staff at public higher education institutions – Academic staff

Country	Formal employer national authorities/the state	Formal employer institution/school/faculty	Permanent /undetermined contract duration	Determined contract duration
Kazakhstan		x		x
Kyrgyzstan		x		x
Tajikistan		x		x
Turkmenistan				
Uzbekistan		x		x
Armenia		x		x
Azerbaijan		x		x
Belarus		x		x
Georgia		x		x
Moldova		x		x
Ukraine		x		x
Russia		x		x
Algeria	x		x	
Morocco	x		x	
Tunisia	x		x	
Egypt	x		x	
Israel		x		x ²⁰
Jordan		x		x ²¹
Lebanon		x ²²		x ²³
Oc. Palestinian ter.	x ²⁴		x	
Syria	x		x	
Albania		x		x
Bosnia and Herzegovina		x		x ²⁵
Kosovo		x		x ²⁶
Montenegro		x		x ²⁷
Serbia		x		x ²⁸
Former Yugoslav Republic of Macedonia		x		x ²⁹

²⁰ In Israel contractual practice varies between institutions. The universities and a part of the colleges offer permanent contracts to senior staff. The remaining institutions do not offer permanent contracts at all.

²¹ Associate professors can become tenured/get permanent contracts.

²² Less than 30% of academic staff members are state employees.

²³ A minority of staff may have permanent contracts.

²⁴ Recently institutions have been enabled to recruit academic staff also directly on short term contracts of 1-4 years.

²⁵ Full professors can become tenured/get permanent contracts.

²⁶ Full professors can become tenured/get permanent contracts.

²⁷ Full professors can become tenured/get permanent contracts.

²⁸ Full professors can become tenured/get permanent contracts.

²⁹ Full professors can become tenured/get permanent contracts.

Annex 4.2 – Duration of contract and formal employer of staff at public higher education institutions – *Administrative and technical staff*

Country	Formal employer state	Formal employer institution/faculty	Permanent contract	Determined contract
Kazakhstan		x	x	
Kyrgyzstan		x	x	
Tajikistan		x		x
Turkmenistan				
Uzbekistan		x		x
Armenia		x	x	
Azerbaijan		x	x	
Belarus		x		x
Georgia		x		x
Moldova		x		x
Ukraine		x	x	
Russia		x		x
Algeria	x		x	
Morocco	x		x	
Tunisia	x		x	
Egypt	x		x	
Israel		x		x ³⁰
Jordan		x		x ³¹
Lebanon		x ³²		x ³³
occupied Palestinian territory	x		x	
Syria	x		x	
Albania		x		x
Bosnia and Herzegovina		x	x	
Kosovo		x		x
Montenegro		x	x ³⁴	
Serbia		x	x ³⁵	
former Yugoslav Republic of Macedonia		x		x ³⁶

³⁰ The practice varies between institutions in Israel. Some of them offer permanent contracts, while others have contracts of determined duration.

³¹ Contracts can become permanent after some years in service.

³² In some cases, contracts may be concluded directly by the national authorities.

³³ Also some permanent contracts exist for administrative and technical staff, but temporary contracts are the main model.

³⁴ Also temporary contracts exist, depending on institutional needs.

³⁵ Contracts vary in duration and some staff may have determined duration contracts. However, permanent contracts are more common for administrative and technical staff.

³⁶ Depending on institutional needs, contracts may be also permanent.

Annex 4.3 – The most significant non-salary benefits of public higher education institution employees by staff category and region³⁷

Numbers indicate the number of countries that have selected each of the items.

	Academic staff		Administrative staff	
Central Asia Total countries 5	5	Pensions/retirement funds	5	Pensions/retirement funds
	5	Child allowance	5	Child allowance
	3	Free or subsidised child care	3	Free or subsidised child care
	5	Holiday allowance	5	Holiday allowance
	1	Free or subsidised housing	1	Free or subsidised housing
	2	Free, subsidised or reimbursed transport expenses	2	Free, subsidised or reimbursed transport expenses
	1	Access to subsidised meals/meal cheques	1	Access to subsidised meals/meal cheques
	1	Health insurance	1	Health insurance
	5	Maternity leave Other allowances. Which?	5	Maternity leave Other allowances. Which?
Eastern Europe Total countries 6	4	Pensions/retirement funds	4	Pensions/retirement funds
	3	Child allowance	3	Child allowance
		Free or subsidised child care		Free or subsidised child care
	3	Holiday allowance	3	Holiday allowance
		Free or subsidised housing		Free or subsidised housing
		Free, subsidised or reimbursed transport expenses	1	Free, subsidised or reimbursed transport expenses
		Access to subsidised meals/meal cheques		Access to subsidised meals/meal cheques
	1	Health insurance	1	Health insurance
	5	Maternity leave Other allowances. Which?	5	Maternity leave Other allowances. Which?
Maghreb Total countries 3	2	Pensions/retirement funds	2	Pensions/retirement funds
	2	Child allowance	2	Child allowance
		Free or subsidised child care		Free or subsidised child care
	1	Holiday allowance	1	Holiday allowance
		Free or subsidised housing		Free or subsidised housing
	1	Free, subsidised or reimbursed transport expenses	1	Free, subsidised or reimbursed transport expenses
	1	Access to subsidised meals/meal cheques	1	Access to subsidised meals/meal cheques
	2	Health insurance	2	Health insurance
	2	Maternity leave Other allowances. Which?	2	Maternity leave Other allowances. Which?

³⁷

Information on this table is based entirely on the national questionnaires. As each country could indicate in the national questionnaire the benefits enjoyed by staff in public higher education institutions, it is difficult to evaluate whether in some cases certain benefits were not selected, as they were not considered specific to the higher education sector, or because such benefits do not exist at all.

Middle East Total countries 6	5	Pensions/retirement funds	5	Pensions/retirement funds
	5	Child allowance	5	Child allowance
	1	Free or subsidised child care	1	Free or subsidised child care
	3	Holiday allowance	3	Holiday allowance
		Free or subsidised housing		Free or subsidised housing
	3	Free, subsidised or reimbursed transport expenses	3	Free, subsidised or reimbursed transport expenses
		Access to subsidised meals/meal cheques		Access to subsidised meals/meal cheques
	5	Health insurance	4	Health insurance
	5	Maternity leave	5	Maternity leave
		Other allowances. Which?		Other allowances. Which?
Russia	1	Pensions/retirement funds	1	Pensions/retirement funds
		Child allowance		Child allowance
		Free or subsidised child care		Free or subsidised child care
	1	Holiday allowance	1	Holiday allowance
		Free or subsidised housing		Free or subsidised housing
		Free, subsidised or reimbursed transport expenses		Free, subsidised or reimbursed transport expenses
		Access to subsidised meals/meal cheques		Access to subsidised meals/meal cheques
	1	Health insurance	1	Health insurance
	1	Maternity leave	1	Maternity leave
		Other allowances. Which?		Other allowances. Which?
Western Balkans Total countries 6	6	Pensions/retirement funds	6	Pensions/retirement funds
		Child allowance		Child allowance
		Free or subsidised child care		Free or subsidised child care
	4	Holiday allowance	4	Holiday allowance
		Free or subsidised housing		Free or subsidised housing
	2	Free, subsidised or reimbursed transport expenses	2	Free, subsidised or reimbursed transport expenses
	2	Access to subsidised meals/meal cheques	2	Access to subsidised meals/meal cheques
	5	Health insurance	5	Health insurance
	6	Maternity leave	6	Maternity leave
		Other allowances. Which?		Other allowances. Which?

Annex 4.4 – The role of national authorities in salary decisions by region

	<i>Central Asia</i>	<i>Eastern Europe</i>	<i>Maghreb</i>	<i>Middle East</i>	<i>Russia</i>	<i>Western Balkans</i>
Deciding on total spent on staff costs	Tajikistan	Moldova Belarus Ukraine		Egypt		Kosovo, Bosnia and Herzegovina Montenegro
Setting minimum/maximum limits by staff category	Uzbekistan Kyrgyzstan Tajikistan	Moldova Azerbaijan Armenia		Jordan Israel	Russia	Serbia
Determining pay-scales within staff categories	Uzbekistan Turkmenistan Kazakhstan	Moldova Azerbaijan		Jordan Lebanon Israel	Russia	the former Yugoslav Republic of Macedonia, Albania, Bosnia and Herzegovina
Determining individual salaries	Uzbekistan	Azerbaijan	Algeria, Morocco, Tunisia	Syria, the occupied Palestinian territory, Israel		
Not involved in decisions about staff costs		Georgia				

Annex 4. 5 – Average number of student contact-hours by category of academic staff and by region

Country	Senior academic staff	Junior academic staff
Kazakhstan	350-450	450-550
Kyrgyzstan	750	800-850
Tajikistan	550	650
Turkmenistan	850	850
Uzbekistan	400-700	500-800
Armenia	150	500
Azerbaijan	300-400	300-400
Belarus	450	750
Georgia	120	150
Moldova	240-300	420-520
Ukraine	300	450
Russia	500-600	740-900
Algeria	192	192
Morocco	256	448
Tunisia	165	285-330
Egypt	500-600	800-1000
Israel	n/a	n/a
Jordan	288-384	480-512
Lebanon	250	300
occupied Palestinian territory	n/a	n/a
Syria	500	750
Albania	200	260
Bosnia and Herzegovina	150	300
Kosovo	270	450
Montenegro	200	400
Serbia	180	180-300
former Yugoslav Republic of Macedonia	140	170

Annex 4. 6 – Overview of career progression by region: evaluation, training and promotion

Country	Academic staff			Administrative and technical staff		
	Intervals of regular evaluations (in years)	Main basis of promotions (formal ³⁸ , training, performance)	Availability of systematic training ³⁹	Intervals of regular evaluations (in years)	Main basis of promotions (formal, training, performance)	Availability of systematic training
Kazakhstan	1	Training Performance	Yes	1	Formal Training Performance	Yes
Kyrgyzstan	1	Formal Training Performance	Yes	5	Formal	Yes
Tajikistan	5	Formal Training Performance	Yes	At end of contract	Formal Training	Yes
Turkmenistan	5	Formal Training Performance	Yes	No data	Formal Training Performance	Yes
Uzbekistan	Varies	Formal Training Performance	Yes	Varies	Formal Training	Yes
Armenia	No regular evaluation	Formal Performance	Yes	No regular evaluation	Formal	No
Azerbaijan	5	Formal Training Performance	No	5	Formal Training Performance	No
Belarus	5	Formal Training Performance	Yes	5	Formal Training Performance	Yes
Georgia	1	Training Performance	No	No regular evaluation	Training	No
Moldova	5	Formal Training Performance	Yes	5	Formal Training	No
Ukraine	5-7	Formal Training Performance	Yes	No regular evaluation	Formal Training Performance	No
Russia	3-5	Training Performance	Yes	No regular evaluation	Training Performance	No
Algeria	3	Formal Performance	No	3	Formal	Yes
Morocco	No regular	Formal	No	No regular	Formal	No

³⁸ Formal criteria, such as years of service.

³⁹ Only systematic and regular schemes have been included. Smaller scale or less than regular programmes may be on offer in countries without regular schemes.

	evaluation			evaluation		
Tunisia	No regular evaluation	Formal Performance	No	No regular evaluation	Formal	No
Egypt	5	Formal Training	Yes	1	Formal Training	No
Israel	1	Formal Training Performance	No ⁴⁰	1	Formal Training Performance	No
Jordan	1	Formal Training Performance	Yes	1	Formal Training Performance	Yes
Lebanon	No regular evaluation	Formal Performance	No	No regular evaluation	Formal	No
occupied Palestinian territory	1	Formal Performance	Yes	1	Formal Training	Yes
Syria	No regular evaluation	Formal Performance	Yes	No regular evaluation	Training Performance	Yes
Albania	1	Formal Training Performance	No	1	Formal Training	No
Bosnia and Herzegovina	5-6	Training Performance	No	No regular evaluation	Formal Training	No
Kosovo	4	Formal Training Performance	No	1	Formal Training Performance	No
Montenegro	1 ⁴¹	Formal Training Performance	No	1	Training	No
Serbia	3-5	Formal Training Performance	No	No regular evaluation	Formal Training	No
former Yugoslav Republic of Macedonia	3	Formal Performance	No	3	no data	No

⁴⁰ No systematic schemes are offered at the national level. However, practices vary between institutions, some of them offering regular training programmes to one or both staff categories.

⁴¹ For junior staff: annually by their mentors. For the rest of the staff evaluation is ongoing and student evaluations are carried out twice a year.

Annex 4.7 – Procedures for the appointment of management staff – *Rectors*

Country	Elected	Not elected ⁴²	Approval of national authorities required	Approval of national authorities NOT required	Open selection/ appointment	No open selection/ appointment
Kazakhstan		x	x		x	
Kyrgyzstan		x	x		x	
Tajikistan		x	x			x
Turkmenistan		x	x		x	
Uzbekistan		x	x			x
Armenia		x	x		x	
Azerbaijan		x	x			x
Belarus		x	x		x	
Georgia	x			x	x	
Moldova		x		x	x	
Ukraine	x		x		x	
Russia	x		x		x	
Algeria		x	x			
Morocco		x	x		x	
Tunisia		x		x		
Egypt		x	x			x
Israel	x	x ⁴³		x	x	x
Jordan		x	x			x
Lebanon		x	x			x
occupied Palestinian territory		x	x		x	
Syria		x	x			x
Albania	x		x		x	
Bosnia and Herzegovina	x			x	x	
Kosovo		x		x	x	
Montenegro	x			x		x
Serbia	x			x	x	
former Yugoslav Republic of Macedonia	x			x	x	

⁴² This includes both open selections, as well as direct appointments, i.e. all other methods apart from election by a major body of the institution.

⁴³ Depending on institutions

Annex 4.8 – Procedures for the appointment of management staff – *Deans*

Country	Elected	Not elected ⁴⁴	Approval of national authorities required	Approval of national authorities NOT required	Open selection/ appointment	No open selection/ appointment
Kazakhstan		x		x		x
Kyrgyzstan		x		x	x	
Tajikistan		x	x			x
Turkmenistan		x	x		x	
Uzbekistan		x	x			x
Armenia		x		x	x	
Azerbaijan		x		x	x	
Belarus		x	x		x	
Georgia	x			x	x	
Moldova		x		x	x	
Ukraine		x		x	x	
Russia		x		x	x	
Algeria		x	x		x	
Morocco		x	x		x	
Tunisia		x	x		x	
Egypt		x	x			x
Israel	x			x	x	
Jordan		x		x		x
Lebanon			x			x
occupied Palestinian territory		x	x		x	
Syria		x	x			x
Albania	x			x	x	
Bosnia and Herzegovina		x ⁴⁵		x	x ⁴⁶	
Kosovo		x		x		x
Montenegro	x			x		x
Serbia	x			x	x	
former Yugoslav Republic of Macedonia	x			x	x	

⁴⁴ This includes both open selections, as well as direct appointments, i.e. all other methods apart from election by a major body of the institution.

⁴⁵ Varies by institution

⁴⁶ Varies by institution

Annex 4.9 – Percentage of female staff in public higher education institutions

Country	Academic staff	Administrative staff
Kazakhstan	55%	65%
Kyrgyzstan	77%	37%
Tajikistan	33%	n/a
Turkmenistan	n/a	n/a
Uzbekistan	43%	n/a
Armenia	49%	54%
Azerbaijan	n/a	n/a
Belarus	55%	45%
Georgia	55%	77%
Moldova	53%	72%
Ukraine	55%	n/a
Russia	60%	40%
Algeria	35%	25%
Morocco	25%	39%
Tunisia	n/a	n/a
Egypt	40%	n/a
Israel	27% ⁴⁷	n/a
Jordan	6%	40%
Lebanon	34%	58%
occupied Palestinian territory	17%	33%
Syria	32%	56%
Albania	54%	57%
Bosnia and Herzegovina	38%	n/a
Kosovo	28%	50%
Montenegro	44%	60%
Serbia	40%	60%
former Yugoslav Republic of Macedonia	39%	63%

47

34% in colleges.

Annex 4.10 – Division of responsibilities and institutional autonomy in human resource management issues in higher education

NA = national authorities, including national laws

HEI = higher education institutions

Both = joint decision making, or influences from both institutional and national level

	Number of posts in HEI			Recruitment requirements			Contractual conditions			Individual salaries			Annual student contact-hours			Promotion decisions academic staff			Promotion decision administrative staff			Promotion requirements		
	NA	HEI	both	NA	HEI	both	NA	HEI	both	NA	HEI	both	NA	HEI	both	NA	HEI	both	NA	HEI	both	NA	HEI	both
Kazakhstan		x			x			x		x			x				x			x			x	
Kyrgyzstan		x			x			x			x		x				x			x			x	
Tajikistan			x		x			x			x			x			x			x			x	
Turkmenistan		x				x			x				x				x			x			x	
Uzbekistan		x				x		x			x		x				x			x			x	
Armenia		x			x			x		x			x				x			x			x ⁴⁸	
Azerbaijan			x		x			x		x				x			x			x			x	
Belarus			x		x			x			x			x				x					x	
Georgia		x				x		x			x			x				x					x	
Moldova			x		x			x		x					x				x					x
Ukraine			x			x ⁴⁹		x			x		x				x			x			x	
Russia			x			x		x			x			x				x						
Algeria	x			x			x			x														
Morocco			x			x	x						x						x			x		
Tunisia	x			x			x			x			x						x			x		

⁴⁸ For academic staff national authorities and for administrative staff institutions

⁴⁹ Institutions alone for administrative staff.

[illegible]

50 National authorities for administrative staff

51 Recruitment requirements for academic staff are set by national authorities.

52 Institutions alone for administrative and technical staff.

Annex 4.11 – Main challenges to the modernisation of higher education by region and staff category

Central Asia⁵³

To what extent are the following issues considered as a problem in relation to **academic staff** in public higher education institutions in your country?

Please grade the issues according to the importance you give them: 1 not very problematic, 5 prevents the higher education system from performing as it should

	1	2	3	4	5
Insufficient attractiveness of jobs in higher education institutions		x	xx	x	
Aging staff			x	x	xx
Need to hold multiple positions (to have more than one job)			x	xx	x
High frequency of internal recruitments (public higher education institutions mainly recruiting staff already working or having studied in the institution)		x	xx		
"International Brain-drain" to work abroad	x		xx	x	
Competition from private higher education institutions in attracting and recruiting academic staff		xx	x		
Competition from private businesses in attracting and recruiting academic staff		x	x	xx	
Insufficient autonomy given to staff			xx	x	x
Insufficient flexibility / adaptability of staff			xxx	x	
Insufficient professional skills of staff		x	xx	x	
Insufficient foreign language skills of staff			x	xx	x
Insufficient IT skills of staff			xx	x	x
Resistance to change and reforms of staff			xx	xx	
Gender imbalance		xxx	x		

To what extent are the following issues considered as a problem in relation to **administrative and technical staff** in public higher education institutions in your country?

Please grade the issues according to the importance you give them: 1 not very problematic, 5 prevents the higher education system from performing as it should

	1	2	3	4	5
Insufficient attractiveness of jobs in higher education institutions		x	x		xx
Aging staff		xx			xx
Need to hold multiple positions (to have more than one job)		x	x	xx	

⁵³ There was no reply to this question from Turkmenistan.

High frequency of internal recruitments (public higher education institutions mainly recruiting staff already working or having studied in the institution)		xx	x	x	
"International Brain-drain" to work abroad	xx	x		x	
Competition from private higher education institutions in attracting and recruiting academic staff		xx		x	
Competition from private businesses in attracting and recruiting academic staff	x	x		xx	
Insufficient autonomy given to staff			x	xx	x
Insufficient flexibility / adaptability of staff			xx	xx	
Insufficient professional skills of staff		x	x	xx	
Insufficient foreign language skills of staff				xxx	x
Insufficient IT skills of staff				xxxx	
Resistance to change and reforms of staff		x		xx	x
Gender imbalance	xx		xx		

Eastern Europe

To what extent are the following issues considered as a problem in relation to **academic staff** in public higher education institutions in your country?

Please grade the issues according to the importance you give them: 1 not very problematic, 5 prevents the higher education system from performing as it should

	1	2	3	4	5
Insufficient attractiveness of jobs in higher education institutions	x		xxx	x	
Aging staff			xxx	x	x
Need to hold multiple positions (to have more than one job)			xx	xx	x
High frequency of internal recruitments (public higher education institutions mainly recruiting staff already working or having studied in the institution)		x	xx	x	
"International Brain-drain" to work abroad		x	xx	xx	
Competition from private higher education institutions in attracting and recruiting academic staff	x	xx	xx		
Competition from private businesses in attracting and recruiting academic staff			xx	xx	x
Insufficient autonomy given to staff		xxx	x	x	
Insufficient flexibility / adaptability of staff		xxx		xx	
Insufficient professional skills of staff		x	xxxx		
Insufficient foreign language skills of staff			xx	xx	x
Insufficient IT skills of staff		xx	x	xx	
Resistance to change and reforms of staff		x	x	xxx	
Gender imbalance	xxx	xx			

To what extent are the following issues considered as a problem in relation to **administrative and technical staff** in public higher education institutions in your country?

Please grade the issues according to the importance you give them: 1 not very problematic, 5 prevents the higher education system from performing as it should

	1	2	3	4	5
Insufficient attractiveness of jobs in higher education institutions	x	x	xxx		
Aging staff	x	x	xx		x
Need to hold multiple positions (to have more than one job)	x	xx	xx		
High frequency of internal recruitments (public higher education institutions mainly recruiting staff already working or having studied in the institution)		xxx		x	
"International Brain-drain" to work abroad	xxx		x	x	
Competition from private higher education	x	xxx	x		

institutions in attracting and recruiting academic staff					
Competition from private businesses in attracting and recruiting academic staff	x		xxx		x
Insufficient autonomy given to staff		xxx	x	x	
Insufficient flexibility / adaptability of staff		xx	x	xx	
Insufficient professional skills of staff		x	xxx	x	
Insufficient foreign language skills of staff			xx	xx	x
Insufficient IT skills of staff		x	xxx	x	
Resistance to change and reforms of staff			xxx	xx	
Gender imbalance	xx	xx	x		

Maghreb⁵⁴

To what extent are the following issues considered as a problem in relation to **academic staff** in public higher education institutions in your country?

Please grade the issues according to the importance you give them: 1 not very problematic, 5 prevents the higher education system from performing as it should

	1	2	3	4	5
Insufficient attractiveness of jobs in higher education institutions	xx				
Aging staff	x				x
Need to hold multiple positions (to have more than one job)	x	x			
High frequency of internal recruitments (public higher education institutions mainly recruiting staff already working or having studied in the institution)	x	x			
"International Brain-drain" to work abroad		x			x
Competition from private higher education institutions in attracting and recruiting academic staff	x	x			
Competition from private businesses in attracting and recruiting academic staff	x	x			
Insufficient autonomy given to staff	xx				
Insufficient flexibility / adaptability of staff	x				
Insufficient professional skills of staff		x			
Insufficient foreign language skills of staff				x	
Insufficient IT skills of staff		x			
Resistance to change and reforms of staff		x	x		
Gender imbalance	x				

To what extent are the following issues considered as a problem in relation to **administrative and technical staff** in public higher education institutions in your country?

Please grade the issues according to the importance you give them: 1 not very problematic, 5 prevents the higher education system from performing as it should

	1	2	3	4	5
Insufficient attractiveness of jobs in higher education institutions	x				
Aging staff		x			
Need to hold multiple positions (to have more than one job)		x			
High frequency of internal recruitments (public higher education institutions mainly recruiting staff already working or having studied in the institution)		x			
"International Brain-drain" to work abroad	x				

⁵⁴

Algeria: only partial responses were received, and only for academics

Competition from private higher education institutions in attracting and recruiting academic staff		x			
Competition from private businesses in attracting and recruiting academic staff	x				
Insufficient autonomy given to staff	x				
Insufficient flexibility / adaptability of staff		x			
Insufficient professional skills of staff				x	
Insufficient foreign language skills of staff				x	
Insufficient IT skills of staff		x			
Resistance to change and reforms of staff		x			
Gender imbalance	x				

Middle East⁵⁵

To what extent are the following issues considered as a problem in relation to **academic staff** in public higher education institutions in your country?

Please grade the issues according to the importance you give them: 1 not very problematic, 5 prevents the higher education system from performing as it should

	1	2	3	4	5
Insufficient attractiveness of jobs in higher education institutions			xxxx	x	
Aging staff		x	x	x	xx
Need to hold multiple positions (to have more than one job)		x		x	xxx
High frequency of internal recruitments (public higher education institutions mainly recruiting staff already working or having studied in the institution)	x	x	x	xx	
"International Brain-drain" to work abroad		x	x	xx	x
Competition from private higher education institutions in attracting and recruiting academic staff			xx	x	xx
Competition from private businesses in attracting and recruiting academic staff	xx	x	x	x	
Insufficient autonomy given to staff		xx	xx	x	
Insufficient flexibility / adaptability of staff	x	xxx			x
Insufficient professional skills of staff		xx	xx		x
Insufficient foreign language skills of staff		xx	xx		x
Insufficient IT skills of staff		xx	xx	x	
Resistance to change and reforms of staff		xx	x	x	x
Gender imbalance	xx	x	x	x	

To what extent are the following issues considered as a problem in relation to **administrative and technical staff** in public higher education institutions in your country?

Please grade the issues according to the importance you give them: 1 not very problematic, 5 prevents the higher education system from performing as it should

	1	2	3	4	5
Insufficient attractiveness of jobs in higher education institutions		x	xxxx		
Aging staff	x		x	xx	x
Need to hold multiple positions (to have more than one job)	x	x	x		xx
High frequency of internal recruitments (public higher education institutions mainly recruiting staff already working or having studied in the	x	x	x	x	x

⁵⁵ As separate responses were received from all public institutions in Israel, it was decided not to include the responses of Israel in this regional overview, in order not to distort the overall result.

institution)					
"International Brain-drain" to work abroad	xx	xx	x		
Competition from private higher education institutions in attracting and recruiting academic staff	x		xxx		x
Competition from private businesses in attracting and recruiting academic staff	x		xxx		x
Insufficient autonomy given to staff	xx	x	x		x
Insufficient flexibility / adaptability of staff		x	xx	x	x
Insufficient professional skills of staff			xx	xx	x
Insufficient foreign language skills of staff				xxx	xx
Insufficient IT skills of staff			xx	x	xx
Resistance to change and reforms of staff			xx		xxx
Gender imbalance	xxx	x			x

Western Balkans

To what extent are the following issues considered as a problem in relation to **academic staff** in public higher education institutions in your country?

Please grade the issues according to the importance you give them: 1 not very problematic, 5 prevents the higher education system from performing as it should

	1	2	3	4	5
Insufficient attractiveness of jobs in higher education institutions	xxxx	xx			
Aging staff	x	xx	xxx		
Need to hold multiple positions (to have more than one job)	xx	x	x	xx	
High frequency of internal recruitments (public higher education institutions mainly recruiting staff already working or having studied in the institution)		xxx		xx	x
"International Brain-drain" to work abroad	xx	xx	xx		
Competition from private higher education institutions in attracting and recruiting academic staff	x	xx	xx	x	
Competition from private businesses in attracting and recruiting academic staff	x	xxx	xx		
Insufficient autonomy given to staff	xx	xxxx			
Insufficient flexibility / adaptability of staff	xx	xx	x	x	
Insufficient professional skills of staff	xx	xxx	x		
Insufficient foreign language skills of staff		x	xxxx	x	
Insufficient IT skills of staff		x	xxxxx		
Resistance to change and reforms of staff	x		xxxx	x	
Gender imbalance	xxx	xx	x		

To what extent are the following issues considered as a problem in relation to **administrative and technical staff** in public higher education institutions in your country?

Please grade the issues according to the importance you give them: 1 not very problematic, 5 prevents the higher education system from performing as it should

	1	2	3	4	5
Insufficient attractiveness of jobs in higher education institutions	xx	xxxx			
Aging staff	xxx	xxx			
Need to hold multiple positions (to have more than one job)	xxx	xx	x		
High frequency of internal recruitments (public higher education institutions mainly recruiting staff already working or having studied in the institution)	xx	x	xxx		
"International Brain-drain" to work abroad	xxxx	x	x		
Competition from private higher education	xxx	xx	x		

institutions in attracting and recruiting academic staff					
Competition from private businesses in attracting and recruiting academic staff	x	xxxx	x		
Insufficient autonomy given to staff	x	xxx	xx		
Insufficient flexibility / adaptability of staff	x	xxx	xx		
Insufficient professional skills of staff	xx	x	xxx		
Insufficient foreign language skills of staff	x	xx		xx	x
Insufficient IT skills of staff	x	xx	x	xx	
Resistance to change and reforms of staff	x	xx	xx	x	
Gender imbalance	xxx	xxx			

"A TEMPUS STUDY"

"A Tempus Study" is a series of studies providing an in-depth overview of the management, achievements and impact of the Tempus programme

Reilly, John and Ard Jongsma, 'Changing Rules: A Review of Tempus Support to University Governance', A Tempus Study, No 1, February 2010, EACEA, Brussels.

Education, Audiovisual and Culture Executive Agency. 'State of Play of the Bologna Process in the Tempus Countries (2009-2010)', A Tempus Study, No 2, March 2010, EACEA, Brussels.

Education, Audiovisual and Culture Executive Agency. 'State of Play of the Bologna Process in the Tempus Countries of the Southern Mediterranean (2009-2010)', A Tempus Study, No 3, April 2010, EACEA, Brussels.

Education, Audiovisual and Culture Executive Agency. 'Overview of the Higher Education Systems in the Tempus Partner Countries: Eastern Europe', A Tempus Study, No 4, April 2011, EACEA, Brussels.

Education, Audiovisual and Culture Executive Agency. 'Overview of the Higher Education Systems in the Tempus Partner Countries: Central Asia', A Tempus Study, No 5, April 2011, EACEA, Brussels.

Education, Audiovisual and Culture Executive Agency. 'Overview of the Higher Education Systems in the Tempus Partner Countries: Western Balkans', A Tempus Study, No 6, April 2011, EACEA, Brussels.

Education, Audiovisual and Culture Executive Agency. 'Overview of the Higher Education Systems in the Tempus Partner Countries: Southern Mediterranean', A Tempus Study, No 7, April 2011, EACEA, Brussels.

Education, Audiovisual and Culture Executive Agency. 'Regional Seminars on University Governance in the Tempus Partner Countries (2010-2011) - Conclusions', A Tempus Study, No 8, October 2011, EACEA, Brussels.

Education, Audiovisual and Culture Executive Agency. 'State of Play of the Bologna Process in the Tempus Partner Countries (2012)', A Tempus Study, No 9, April 2012, EACEA, Brussels.

These documents are available on the Tempus website:

<http://eacea.ec.europa.eu/tempus>

**Исполнительное агентство по образованию,
культуре и аудиовизуальным средствам**

Tempus и двустороннее сотрудничество с развитыми странами

Пишите нам

Tempus Programme
Avenue du Bourget, 1 (BOUR 02/017)
1140 Brussels
Belgium

Телефон: +(32 2) 299 6867

Факс: +(32 2) 299 4530

Посетите нас

Rue Colonel Bourg, 135-139
1140 Brussels
Belgium

Веб-сайт:

<http://eacea.ec.europa.eu/tempus>

Общие вопросы по программе:

EACEA-Tempus-Info@ec.europa.eu

Вопросы по подаче заявок:

EACEA-Tempus-Calls@ec.europa.eu



ISBN 978-92-9201-281-6



9 789292 012816