



ИССЛЕДОВАНИЕ
СЕНТЯБРЬ 2026

ЦИФРОВОЙ УНИВЕРСИТЕТ ГЛАЗАМИ СОТРУДНИКОВ

Что сотрудники Университета думают о цифровой трансформации Казанского ГМУ — и чего они ждут от неё в первую очередь



СОДЕРЖАНИЕ

Об исследовании	03
Коротко о главном	04
01 ОТНОШЕНИЕ К ПЕРЕМЕНАМ	06
Курс на цифровизацию: «да», но часто «скорее да»	07
Главная боль — отчёты, согласования и рабочие программы	08
Сначала образование и практика, потом ИИ и коммерция	09
02 КОНЦЕПЦИЯ ГЛАЗАМИ КОЛЛЕКТИВА	10
Принципы приняты, кроме одного: «документ вводится один раз»	11
В единую цифровую среду готовы перейти четверо из пяти	13
Пилот поддерживают, и главный кандидат — электронное согласование	14
03 ЛЮДИ, РИСКИ И УЧАСТИЕ	15
Офис трансформации ждут, но боятся, что он будет «сверху»	16
Главный риск — техника, главная помощь — инструкции	17
Кафедры — самая осторожная группа, и их стоит услышать первыми	19
Участвовать готовы, если это не «вторая работа»	21
04 ИТОГИ И СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ	22
Сверка с концепцией: на что опрос ответил, а на что нет	23
Голос сотрудников	25
Что дальше	27
Приглашаем в Офис трансформации	28
Приложение 1. Методика и ограничения	29



ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

Зачем мы спрашивали

Университет готовит концепцию цифровой трансформации. Это не список информационных систем для закупки, а новая модель управления, в которой решения опираются на данные, а документы не вводятся дважды. Прежде чем утверждать такую модель, нужно было проверить её на тех, кто будет в ней работать.

Мы хотели понять четыре вещи: разделяют ли коллеги саму идею; какие процессы отнимают больше всего времени; что может помешать внедрению; кто готов в нём участвовать. Ответы также нужны Штабу цифровизации (Офису трансформации), чтобы выбрать первый пилотный проект.

Провели два онлайн-опроса с закрытыми и открытыми вопросами:

ОПРОС	СРОКИ	ВОПРОСОВ	УЧАСТНИКОВ
По концепции цифровой трансформации	23 июля – 24 августа 2026	19	75
По этапам и плану трансформации	25 июля – 24 августа 2026	22	88
Всего уникальных участников			126

37 человек ответили на оба опроса, поэтому участников всего 126, а не 163. Во втором опросе один человек заполнил анкету дважды; в расчёт вошла более поздняя анкета.

Кто отвечал

В обоих опросах больше всего сотрудников кафедр: преподавателей и учебно-вспомогательного персонала (42 из 75 и 39 из 88). Далее идут административно-управленческие подразделения (23 и 23), медико-фармацевтический колледж (9 и 12) и хозяйственные службы с общежитиями (1 и 11). Клинические базы и студенты отдельно не опрашивались.

Как читать цифры

У каждого процента указана база: «61% (n = 54 из 88)» означает, что так ответили 54 человека из 88. В вопросах, где можно было выбрать несколько вариантов, сумма больше 100%. Выводы, которые идут дальше цифр, помечены словом «Интерпретация».



КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

КОРОТКО О ГЛАВНОМ

01

96%

Курс поддерживают почти все.

96% считают, что изменения университету нужны (n = 72 из 75), а 92% согласны с идеей целевой модели на 3–5 лет (n = 81 из 88).

02

61%

Главная боль — отчёты и согласования.

Заполнение отчётности отнимает больше всего времени у 61% (n = 54 из 88), согласование документов — у 58% (n = 51 из 88).

03

64%

От цифровизации ждут одного: меньше бумаги.

Сокращение времени на отчёты и бумажную работу назвали самым ценным результатом 64% (n = 48 из 75).

04

61%

Самый большой страх — сбои.

Технические сбои и нестабильность систем беспокоят 61% в первом опросе (n = 46 из 75) и 51% во втором (n = 45 из 88).





05

65%**Людям нужны не новые системы, а понятные правила и помощь.**

Чёткие инструкции просят 65% (n = 49 из 75), постоянную техподдержку — 64% (n = 48 из 75).

06

3,4 / 5**Принцип «документ вводится один раз» — самый спорный.**

Средняя оценка 3,4 из 5 против 4,0–4,5 у остальных принципов; сомнения по нему высказали 43% (n = 32 из 75).

07

18%**Участвовать готовы, но не сверх нагрузки.**

Активно включиться в описание процессов готовы 18% (n = 16 из 88), ещё 44% — если это зачтут в основную нагрузку (n = 39 из 88).

126

уникальных участников

2

онлайн-опроса: 75 и 88 анкет

41

вопрос: 19 и 22





01

ОТНОШЕНИЕ К ПЕРЕМЕНАМ

Курс на цифровизацию: «да», но часто «скорее да»	07
Главная боль — отчёты, согласования и рабочие программы	08
Сначала образование и практика, потом ИИ и коммерция	09

01 · ОТНОШЕНИЕ К ПЕРЕМЕНАМ

Курс на цифровизацию: «да», но часто «скорее да»

Противников цифровой трансформации в опросах нет. Вопрос в другом: треть коллег поддерживает изменения с осторожным «скорее».

61%

Изменения «безусловно нужны» — 61% (n = 46 из 75), «скорее нужны» — 35% (n = 26 из 75), не определились 4% (n = 3 из 75). Ответов «не нужны» нет.

95%

Улучшения своей работы и условий труда ждут 95% (n = 71 из 75): существенного — 23% (n = 17), умеренного — 72% (n = 54). Ухудшения ожидает один человек.

55%

С тем, что нужна целевая модель на 3–5 лет, полностью согласны 55% (n = 48 из 88), скорее согласны 38% (n = 33 из 88), частично — 8% (n = 7 из 88).

Рисунок 1. Отношение к трансформации одним словом



Источник: Оба опроса, вопрос «одним словом» · n = 75 и 88.

В одно слово коллеги чаще всего пишут «положительно», «поддерживаю», «в ногу со временем». Ещё 15–19% выбирают слова «необходимость» и «неизбежность» (n = 11 из 75 и 17 из 88). Ещё 11–12% (n = 9 из 75 и 10 из 88) — «настороженность», «недоверие», «страх неизвестности».

ЧТО ЭТО ЗНАЧИТ ДЛЯ УНИВЕРСИТЕТА

Мандат на изменения есть. **Интерпретация:** заметная часть поддержки выдана авансом. Если первые шаги добавят работы, а не уберут её, «скорее да» быстро превратится в «скорее нет».

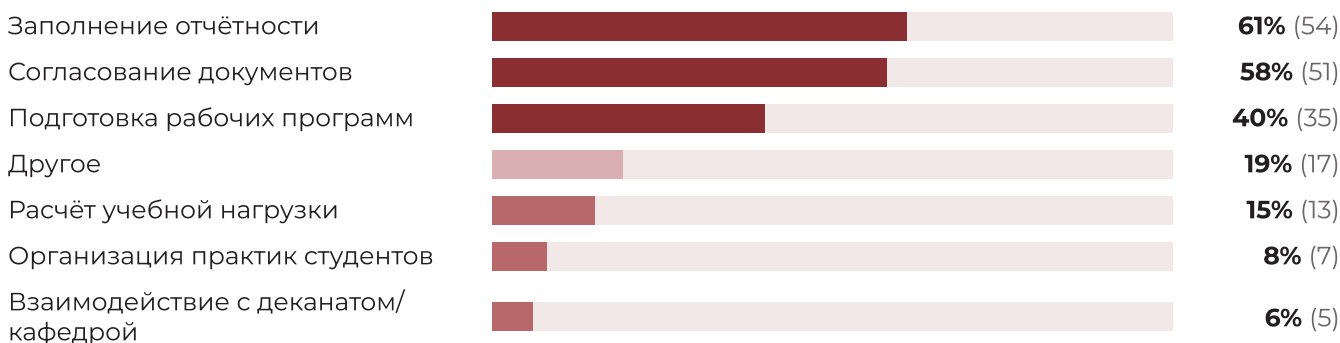


01 · ОТНОШЕНИЕ К ПЕРЕМЕНАМ

Главная боль — отчёты, согласования и рабочие программы

Три процесса съедают время у большинства: отчётность, согласование документов и рабочие программы дисциплин.

Рисунок 2. Самые затратные процессы



Источник: Опрос по этапам, вопрос 7 · n = 88, несколько вариантов ответа.

В варианте «Другое» (n = 17 из 88) коллеги пишут о ручном переносе таблиц и журналов с бумаги в компьютер, карточках сотрудников и графиках отпусков, архивировании, подготовке тестов на образовательном портале, проверке посещаемости.

Сколько времени уходит на бумаги, «примерно представляют» 74% (n = 65 из 88). Не заметили 16% (n = 14), затрудняются оценить 10% (n = 9).

От трансформации ждут прежде всего освобождения от этой рутины. Самый ценный личный результат (можно было выбрать несколько вариантов, n = 75):



ЧТО ЭТО ЗНАЧИТ ДЛЯ УНИВЕРСИТЕТА

Кандидаты на первую автоматизацию очевидны. Но числа часов в опросе нет: люди оценивают нагрузку «на глаз». **Интерпретация:** чтобы потом доказать эффект, перед пилотом нужно замерить фактические затраты времени на 2–3 процессах.

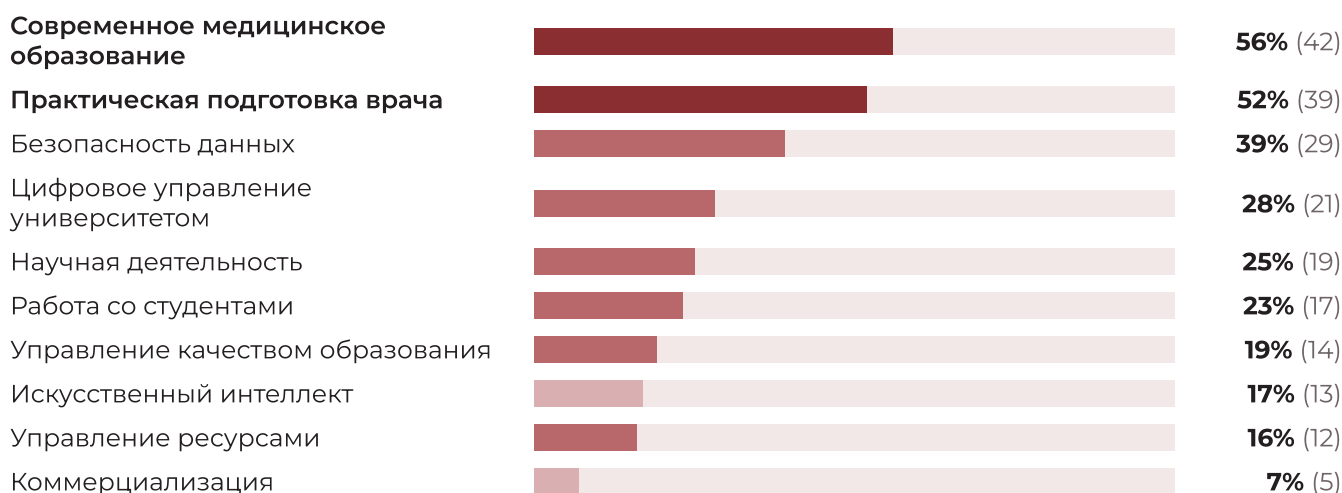


01 · ОТНОШЕНИЕ К ПЕРЕМЕНАМ

Сначала образование и практика, потом ИИ и коммерция

Из десяти направлений концепции коллеги ставят на первое место то, ради чего существует медицинский вуз: образование и подготовку врача.

Рисунок 3. Что делать в первую очередь



Источник: Опрос по концепции, вопрос 10 · n = 75, несколько вариантов ответа.

По важности высоко оценены все десять направлений: средние баллы от 4,18 до 4,81 из 5 (n = 74, один участник вопрос пропустил).

Лидеры — безопасность данных (4,81), управление ресурсами (4,74) и современное медицинское образование (4,73).

Сдержаннее всего оценили два направления:

- искусственный интеллект (ИИ) — 4,18; тройку поставили 30% (n = 22 из 74);
- коммерциализация, то есть продажа платформы другим вузам, — 4,20; тройку или ниже поставили 27% (n = 20 из 74), первоочередной её считают 7% (n = 5 из 75).

ЧТО ЭТО ЗНАЧИТ ДЛЯ УНИВЕРСИТЕТА

Первые проекты стоит привязать к образовательному процессу и практической подготовке, а безопасность данных сделать обязательным требованием ко всем проектам. **Интерпретация:** ИИ и коммерциализацию коллектив пока видит как «второй этаж». Их ценность придётся показывать через конкретную пользу для кафедры и преподавателя, а не через стратегические формулировки.



02

КОНЦЕПЦИЯ ГЛАЗАМИ КОЛЛЕКТИВА

Принципы приняты, кроме одного: «документ вводится один раз»	11
В единую цифровую среду готовы перейти четверо из пяти	13
Пилот поддерживают, и главный кандидат — электронное согласование	14



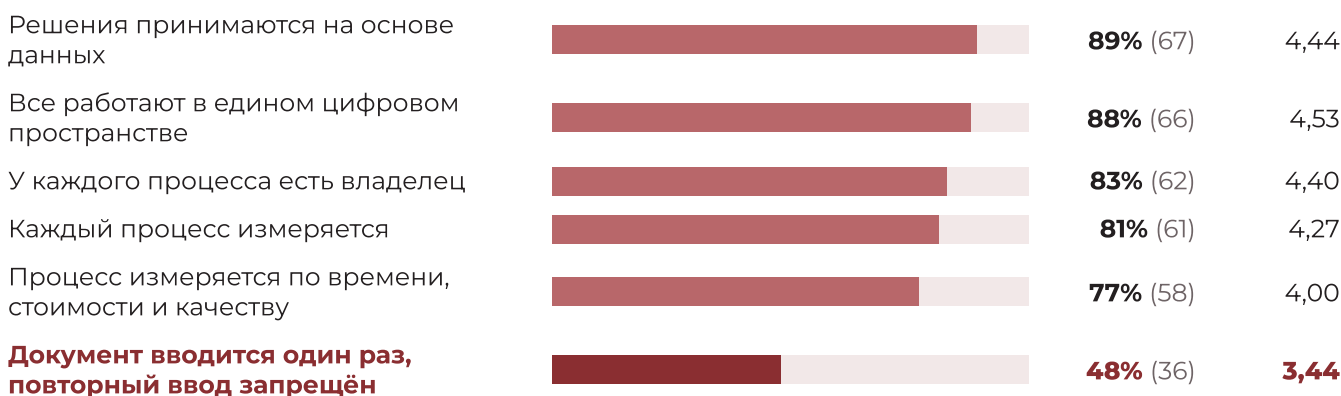
02 · КОНЦЕПЦИЯ ГЛАЗАМИ КОЛЛЕКТИВА

Принципы приняты, кроме одного: «документ вводится один раз»

Пять из шести принципов «Цифровой конституции» поддерживают 77–89% коллег. Принцип однократного ввода поддерживает меньше половины.

Рисунок 4. Согласие с принципами цифрового университета, оценки 4–5

СР. БАЛЛ



Источник: Опрос по концепции, вопрос 7 · n = 75.

Средняя оценка принципа «документ вводится один раз, повторный ввод запрещён» — 3,44 из 5. У остальных принципов — от 4,00 до 4,53. Против (оценки 1–2) — 23% (n = 17 из 75).

В открытом вопросе о сомнениях его назвали 43% (n = 32 из 75). Ещё 36% (n = 27 из 75) сомневаются в принципах измерения. Главный аргумент против однократного ввода — не сама идея, а слово «запрещён»:

3,44

средняя оценка принципа из 5

23%

против — оценки 1–2 (n = 17 из 75)

43%

назвали его в вопросе о сомнениях (n = 32 из 75)



Не до конца понимаю принцип. Как поступать, если в документе ошибка? Или направлен не тому адресату?



Опасение вызывает риск формализации метрик... Сбор метрик должен служить инструментом поддержки, а не административного микроменеджмента.

Идею считать «стоимость процесса» (рабочей программы, приказа, экзамена) коллектив пока не понял. Полезной её считают 42% (n = 37 из 88), нейтральны 20% (n = 18), затрудняются ответить 25% (n = 22). Опасаются формализма или не принимают идею 13% (n = 11 из 88).

42% полезна

20% нейтрально

25% затрудняются

13% против

Отношение к идее «стоимости процесса» · Опрос по этапам · n = 88.

ЧТО ЭТО ЗНАЧИТ ДЛЯ УНИВЕРСИТЕТА

Интерпретация: спорят не с сутью, а с формулировкой. Принцип 4 стоит переписать примерно так: **«Данные вводятся один раз и дальше берутся из системы. Исправлять можно, требовать повторного ввода — нельзя».** Стоимость процесса лучше показать на одном примере из пилота и явно сказать: это оценка процесса, а не оценка сотрудника.

02 · КОНЦЕПЦИЯ ГЛАЗАМИ КОЛЛЕКТИВА

В единую цифровую среду готовы перейти четверо из пяти

83%

Работать с единой авторизацией, одним профилем и общими сервисами готовы 83% (n = 73 из 88): полностью — 38% (n = 33), скорее — 45% (n = 40). Нейтральны 16% (n = 14), не готов один человек.

Свою готовность работать в цифровой среде коллеги оценивают в среднем на 4,2 из 5. Оценки 4–5 поставили 80% (n = 60 из 75), тройку — 19% (n = 14), двойку — один человек.

Рисунок 5. Отношение к новым элементам, оценки 4–5

			СР. БАЛЛ
Аналитический центр		84% (74)	4,50
Цифровой ситуационный центр		81% (71)	4,41
ИИ-помощник для преподавателей		80% (70)	4,36
Офис трансформации		76% (67)	4,26
ИИ-помощник для студентов		72% (63)	4,15

Источник: Опрос по этапам, вопрос 9 · n = 88.

Лучше всего встречают инструменты управления на данных: аналитический центр (средняя 4,50) и ситуационный центр — единую панель ключевых показателей (4,41). Сдержаннее всего — ИИ-помощник для студентов (4,15): ему поставили 1–2 балла 9% (n = 8 из 88). Из открытых ответов видно, почему: преподаватели боятся, что ИИ заменит студенту клиническое мышление.

Многоуровневую архитектуру (ядро, управление, образование, наука, клиника, ИИ) считают логичной 70% (n = 62 из 88). Нейтральны 17% (n = 15), запутанной или непонятной её назвали 8% (n = 7), затруднились 5% (n = 4). В одном из комментариев замечено: в архитектуре нет блоков для административно-управленческого персонала и административно-хозяйственной части, а их процессы тоже нужно автоматизировать.

ЧТО ЭТО ЗНАЧИТ ДЛЯ УНИВЕРСИТЕТА

Единый профиль и единая авторизация (уровень «Ядро») можно запускать без долгих уговоров. ИИ-помощника для студентов лучше запускать после помощника для преподавателей и с понятными правилами использования в учёбе. В архитектуру стоит явно добавить административный и хозяйственный контур.



02 · КОНЦЕПЦИЯ ГЛАЗАМИ КОЛЛЕКТИВА

Пилот поддерживают, и главный кандидат — электронное согласование

Начать с одного заметного процесса, который быстро даст эффект, согласны 78% (n = 69 из 88): полностью — 43% (n = 38), скорее — 35% (n = 31). Нейтральны 20% (n = 18), против один человек.

Какой процесс автоматизировать первым, коллеги писали своими словами. Ответы мы сгруппировали по темам; один ответ мог попасть в несколько тем.

ТЕМА	ОТВЕТОВ (ИЗ 88)	КАК ЭТО СФОРМУЛИРОВАЛИ
Электронный документооборот (ЭДО), согласование, приказы	13 (15%)	«Единый цифровой маршрут с понятными сроками и статусом документа»
Журналы, посещаемость, успеваемость, зачётная книжка	10 (11%)	«Автоматическая загрузка списков студентов, посещаемости и результатов»
Рабочие программы, календарно-тематические планы	9 (10%)	«Подготовка, согласование и актуализация рабочих программ»
Учебная нагрузка, расписание, аудитории	8 (9%)	«Расписание и мгновенное оповещение об изменениях»
Отчётность	7 (8%)	«Сдача отчётов», «Документооборот и отчётность»
Контингент, справки, индивидуальные планы студентов	6 (7%)	«Справки через личные кабинеты»
Кадры, табели учёта рабочего времени	4 (5%)	«Табель учёта рабочего времени»
Не смогли ответить	17 (19%)	«Пока в раздумьях»

Лично участвовать в пилотах хотят 20% (n = 18 из 88). Ещё 66% (n = 58) готовы, «если это будет полезно для моей работы», не хотят 14% (n = 12).

ЧТО ЭТО ЗНАЧИТ ДЛЯ УНИВЕРСИТЕТА

Открытые ответы подтверждают закрытый вопрос о затратных процессах.

Интерпретация: есть три реальных кандидата на пилот. Первый — цифровой маршрут согласования служебных записок и приказов: эффект почувствуют все подразделения. Второй — электронный журнал без бумажного дубля; его увидят преподаватели и колледж. Третий — рабочие программы, но это более сложный проект. Каждый пилот должен отменять бумажную версию, а не добавлять электронную рядом с ней.





03

ЛЮДИ, РИСКИ И УЧАСТИЕ

Офис трансформации ждут, но боятся, что он будет «сверху»	16
Главный риск — техника, главная помощь — инструкции	17
Кафедры — самая осторожная группа, и их стоит услышать первыми	19
Участвовать готовы, если это не «вторая работа»	21

03 · ЛЮДИ, РИСКИ И УЧАСТИЕ

Офис трансформации ждут, но боятся, что он будет «сверху»

Идею Офиса трансформации — команды, которая ведёт изменения, — оценили на 4–5 баллов 76% (n = 67 из 88), на 1–2 балла — 7% (n = 6). При этом хотя бы одно опасение назвали 72% (n = 63 из 88).

Рисунок 6. Опасения по поводу Офиса трансформации

Команда будет оторвана от кафедр и клиник	42% (37)
Будут навязывать изменения	33% (29)
Лишняя бюрократия и новые отчёты	33% (29)
Опасений нет	30% (26)
В команду попадут случайные люди	14% (12)
Другое	7% (6)

Что должны уметь люди в Офисе (можно было выбрать несколько вариантов, n = 88)

понимать образовательные и научные процессы университета	84% (74)
уметь работать с людьми	50% (44)
глубоко знать ИТ и архитектуру систем	47% (41)
работать с данными	40% (35)
управлять проектами	25% (22)
иметь клинический опыт	24% (21)

Источник: Опрос по этапам, вопрос 14 · n = 88.

13%

Как источник помощи Офис пока не воспринимают: консультации Офиса хотят получать 13% (n = 10 из 75). Для сравнения: инструкции — 65%, техподдержку — 64%.

ЧТО ЭТО ЗНАЧИТ ДЛЯ УНИВЕРСИТЕТА

Коллеги ждут от Офиса прежде всего понимания их работы, а уже потом ИТ-знаний.

Интерпретация: в состав Офиса нужны представители кафедр, а его первые шаги не должны выглядеть как новые запросы отчётов. Как именно заслужить доверие, коллеги подробно написали сами — см. раздел «Голос сотрудников».



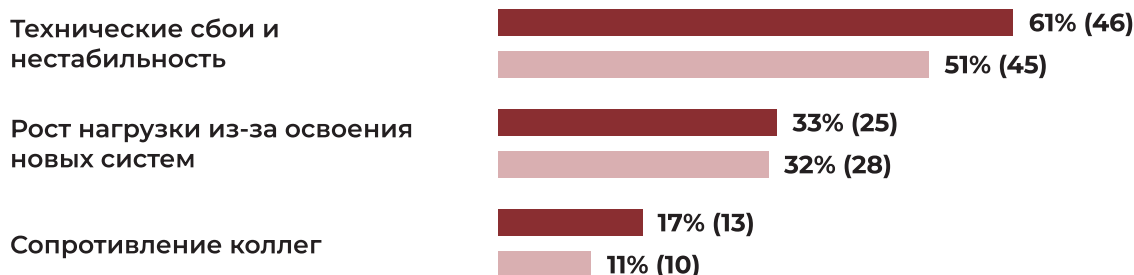
03 · ЛЮДИ, РИСКИ И УЧАСТИЕ

Главный риск — техника, главная помощь — инструкции

В обоих опросах коллеги больше всего боятся не самих изменений, а того, что новые системы будут зависать.

Три опасения, о которых спрашивали в обоих опросах

■ По концепции (n = 75) ■ По этапам (n = 88)



ЧТО БЕСПОКОИТ

ОПРОС ПО
КОНЦЕПЦИИ (N = 75)

ОПРОС ПО ЭТАПАМ (N = 88)

ЧТО БЕСПОКОИТ	ОПРОС ПО КОНЦЕПЦИИ (N = 75)	ОПРОС ПО ЭТАПАМ (N = 88)
Технические сбои и нестабильность	61% (46)	51% (45)
Рост нагрузки из-за освоения новых систем	33% (25)	32% (28)
Недостаточное обучение	не спрашивали	36% (32)
Нет понятных инструкций	не спрашивали	27% (24)
Утечка данных	27% (20)	не спрашивали
Непонятно, как изменится моя работа	20% (15)	не спрашивали
Меньше человеческого фактора в управлении	19% (14)	не спрашивали
Сжатые сроки внедрения	не спрашивали	18% (16)
Соппротивление коллег	17% (13)	11% (10)

Какая помощь нужна (n = 75)**65%**чёткие инструкции и
регламенты (n = 49)**64%**постоянная техническая
поддержка (n = 48)**51%**обучение работе с
новыми системами (n =
38)

В открытом вопросе «Что сделать в первую очередь, чтобы внедрение прошло успешно» (n = 88) чаще всего пишут об инструкциях и понятном объяснении целей — 25% (n = 22), об обучении — 22% (n = 19). Далее идут вовлечение сотрудников — 14% (n = 12), поэтапность и измерение эффекта — 13% (n = 11), техника и стабильный интернет — 10% (n = 9).

Тема инфраструктуры особенно острая для колледжа и клинических кафедр:



Прежде чем говорить о внедрении, необходимо обеспечить техникой и стабильным интернетом рабочие места... Заявки пишем ежегодно, результата нет.

ЧТО ЭТО ЗНАЧИТ ДЛЯ УНИВЕРСИТЕТА

Интерпретация: пилот провалится не из-за сопротивления (его ожидают 11–17%), а из-за сбоев, если их не предупредить. Перед запуском нужны три вещи: проверка техники и Wi-Fi в участвующих подразделениях, короткая пошаговая инструкция и быстрый канал поддержки. Коллеги расходятся в одном: одни просят на время оставить старый бумажный вариант, другие требуют сразу его отменить. Разумный компромисс — короткий переходный период с заранее объявленной датой отказа от бумаги.

03 · ЛЮДИ, РИСКИ И УЧАСТИЕ

Кафедры — самая осторожная группа, и их стоит услышать первыми

Преподаватели и сотрудники кафедр поддерживают изменения заметно сдержаннее администрации и чаще других боятся, что Офис будет далёк от их работы. Сравниваем только группы, где не меньше 5 человек.

Рисунок 7. Кафедры осторожнее других групп

Полностью за целевую модель		Боятся отрыва Офиса от кафедр		Нет опасений по Офису	
Кафедры	36% (14)	Кафедры	62% (24)	Кафедры	10% (4)
Администрация	78% (18)	Администрация	35% (8)	Администрация	26% (6)
Колледж	67% (8)	Колледж	17% (2)	Колледж	67% (8)
Хоз. службы	64% (7)	Хоз. службы	0% (0)	Хоз. службы	73% (8)

Источник: Опрос по этапам, вопросы 4 и 14 · группы от 5 человек: кафедры n = 39, администрация n = 23, колледж n = 12, хозяйственные службы n = 11.

Кафедры (n = 39)

Полностью согласны с целевой моделью 36% (n = 14), в администрации — 78% (n = 18 из 23). Навязывания изменений и новой бюрократии опасаются по 46% (n = 18). Из 11 человек, которые не готовы описывать процессы из-за загрузки, 9 работают на кафедрах. При этом пилот кафедры поддерживают чаще других: 85% (n = 33 из 39) против 70% в администрации (n = 16 из 23). В опросе по концепции картина та же: «безусловно нужны» изменения 52% на кафедрах (n = 22 из 42) и 78% в администрации (n = 18 из 23).

83%

Административно-управленческие подразделения (n = 23)

Самые убеждённые сторонники целевой модели. Выше всего оценивают Офис трансформации: 4–5 баллов поставили 83% (n = 19), на кафедрах — 64% (n = 25 из 39).

12 из 12

Медико-фармацевтический колледж (n = 12)

Перейти в единую цифровую среду готовы все 12. Отчётность называют затратной 92% (n = 11), рабочие программы — 75% (n = 9). Это самые высокие доли среди всех групп.

73%

Хозяйственные службы и общежития (n = 11)

Главная боль — согласование документов: 73% (n = 8). При этом в архитектуре цифрового университета для этих служб пока нет своего блока.

ЧТО ЭТО ЗНАЧИТ ДЛЯ УНИВЕРСИТЕТА

Интерпретация: кафедры не против изменений — они против изменений без себя.

Высокая поддержка пилота показывает, что их можно убедить результатом. Поэтому в пилоте должна участвовать хотя бы одна кафедра, и представители кафедр нужны в составе Офиса. Научные подразделения (3 человека) отдельно не показаны — группа слишком мала.

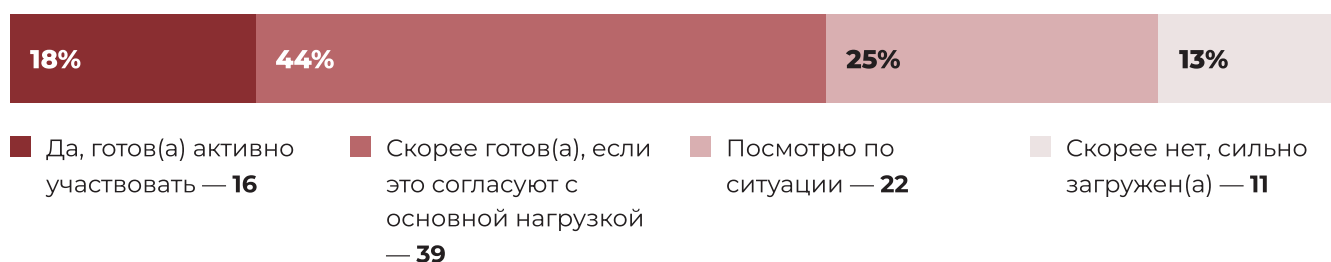


03 · ЛЮДИ, РИСКИ И УЧАСТИЕ

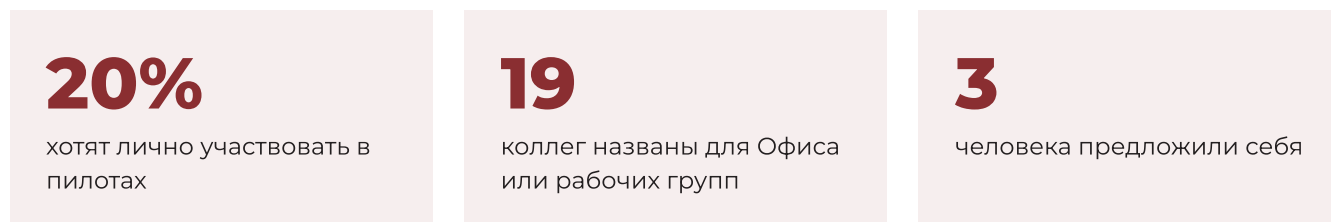
Участвовать готовы, если это не «вторая работа»

Описывать и разбирать процессы своего подразделения без условий готов каждый пятый. Почти половина готова, если работу зачтут в основную нагрузку.

Готовность описывать процессы своего подразделения (n = 88)



В пилотных проектах лично хотят участвовать 20% (n = 18 из 88). Конкретных коллег для Офиса или рабочих групп назвали 19 человек, ещё 3 предложили себя. Когда называли не имена, а тип специалиста, то писали о молодых преподавателях, учебных доцентах и авторитетных руководителях учебной части клинических кафедр. При этом сразу предупреждали, что учебные доценты уже перегружены.



16 →

55

участников

ЧТО ЭТО ЗНАЧИТ ДЛЯ УНИВЕРСИТЕТА

Описывать процессы «на общественных началах» не получится. **Интерпретация:** если учесть эту работу в индивидуальном плане преподавателя или в расчёте нагрузки, участников станет в 3–4 раза больше: до 55 человек вместо 16.





04

ИТОГИ И СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ

Сверка с концепцией: на что опрос ответил, а на что нет	23
Голос сотрудников	25
Что дальше	27
Приглашаем в Офис трансформации	28



04 · ИТОГИ И СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ

Сверка с концепцией: на что опрос ответил, а на что нет

На самые практичные вопросы концепции опрос ответил: с чего начинать и какие принципы приняты. Но точки отсчёта в часах и рублях он не дал.

ВОПРОС ИЗ КОНЦЕПЦИИ	ЧТО ПОКАЗАЛ ОПРОС	ОТВЕТ ПОЛУЧЕН?
Зачем университету цифровая трансформация	Чтобы убрать бумажную рутину: 64% (48 из 75)	Да
Каким будет университет через 3–5 лет	33% (29 из 88) отвечают общими словами: «современным», «в топе». Единую среду без бумаги описывают 27% (24)	Частично
Метрики времени: сколько уходит на бумаги	74% (65 из 88) «примерно представляют», но числа часов в анкете не было	Нет
С какого процесса начать пилот	Отчётность, согласование, рабочие программы, электронный журнал	Да
Цифровая конституция (6 принципов)	5 приняты (77–89%), принцип 4 нужно переформулировать (48%)	Да
Решения на основе данных, а не интуиции	Принцип поддержали 89% (67 из 75), аналитический центр — 84% (74 из 88)	Да
Экономика: стоимость процесса, документа, часа	42% за, 45% не определились, 13% против	Частично
Архитектура из шести уровней	70% считают логичной; не хватает административного и хозяйственного контура	Да



ВОПРОС ИЗ КОНЦЕПЦИИ	ЧТО ПОКАЗАЛ ОПРОС	ОТВЕТ ПОЛУЧЕН?
Состав Офиса трансформации	Нужны люди, которые понимают учебный процесс (84%); есть готовые кандидаты	Да
Уровни «Наука» и «Клиника»	В опросе три научных сотрудника; клинические базы и студенты не опрашивались	Нет
Коммерциализация платформы	Внутри — последний приоритет (7%). Спрос других вузов опрос проверить не мог	Нет
Цифровая зрелость по направлениям	Опрос измерил отношение людей, а не зрелость процессов	Нет

Чего мы не ожидали

01

Разрыв между кафедрами и администрацией.

Полная поддержка целевой модели: 36% против 78%.

02

Люди считают, что знают свои затраты времени.

Концепция исходила из того, что этого почти никто не знает. **Интерпретация:** субъективная оценка не заменяет замер, но людям будет проще его провести.

03

Идею Офиса одобряют, а за помощью к нему идти не собираются.

76% оценили идею на 4–5, но консультации Офиса хотят лишь 13%.

04

ИИ для студентов — самый спорный из новых элементов.

ИИ для преподавателей принимают лучше: 80% против 72%.





04 · ИТОГИ И СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ

Голос сотрудников

В открытых ответах коллеги чаще всего просят одного: прийти к ним, понять их работу и показать результат делом. Обещаниям и презентациям верят меньше. Мы прочитали все ответы и сгруппировали их по темам; один ответ мог попасть в несколько тем.

Как Офису трансформации заслужить доверие (опрос по этапам, n = 88; не ответили 9)

Открыто и понятно объяснять цели и шаги	24 (27%)	«Сначала нужно честно и понятно рассказать коллективу, зачем нужны перемены и что они дадут каждому»
Слушать людей и работать на местах	23 (26%)	«Начать с аудита проблем самих сотрудников, а не навязывать готовые решения»
Быстро показать реальное облегчение работы	19 (22%)	«Облегчить работу преподавателю, чтобы он увидел, что бумажной работы и пустой отчётности стало кратно меньше»
Обучать и помогать, учитывая разный уровень владения ПК	13 (15%)	«Тех поддержка д. б. реальной, доступной. Их работа должна облегчить труд преподавателя, а не усложнить»

САМЫЙ РАЗВЁРНУТЫЙ ОТВЕТ СТОИТ ПРОЧИТАТЬ ВСЕМ, КТО БУДЕТ РАБОТАТЬ В ОФИСЕ

«Им нужно просто пойти «в поля». Не собирать людей в актовом зале, а спуститься на кафедры и в деканаты... В первое время офис вообще ничего не должен просить от кафедр. Наоборот — он должен сам предлагать помощь... Если новая программа тормозит и виснет, нельзя делать вид, что так и надо.»



Другие темы (оба опроса)

Цифра должна дополнять живое обучение, а не заменять его

8 из 88 (9%) в вопросе о будущем университета

«Нужно больше развивать клиническое мышление и научить студентов не ориентироваться только на ИИ»

Техника, интернет и Wi-Fi, особенно на клинических базах

9 из 88 (10%) и 8 из 75 (11%)

«Проблемы с интернетом на клинических базах (сотрудники используют личный интернет)»

Нельзя заставлять работать и на бумаге, и в системе

3 из 88

«Нельзя заставлять людей заполнять и электронный журнал, и амбарную книгу одновременно»

Мотивация и стимулирование участников

8 ответов в двух опросах (4 из них совпадают дословно)

«Закрепить за каждым факультетом/институтом процент от средств, сэкономленных университетом благодаря автоматизации их процессов»

«Цифровые помощники» в каждом подразделении

4 ответа

«Ввести на уровне каждого отдела, факультета и кафедры по одному ответственному сотруднику, который проходит углубленное обучение по новым модулям и далее консультирует коллег «на местах»»

Осторожность после прошлых реформ

единичные ответы

«Очень важно взаимодействие с сотрудником, который реально делает эту работу... А не наоборот, как получилось с командировками»

04 · ИТОГИ И СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ

Что дальше

Опрос дал ясный заказ: начать с одного болезненного процесса, измерить эффект и не добавлять людям работы. Ниже — пять шагов, которые из этого следуют.

ШАГ		КТО ОТВЕЧАЕТ	ЧТО ПОЛУЧИМ
1	Замерить «до» три процесса: отчётность, согласование служебных записок и приказов, ведение журнала. Считаем часы, число согласований и повторных вводов	Университет: Офис трансформации с владельцами процессов	Точка отсчёта, без которой эффект не доказать
2	Запустить один пилот — цифровой маршрут согласования в ЭДО. Заранее назвать дату, после которой бумажная копия не нужна. В пилоте — хотя бы одна кафедра и одно административное подразделение	Университет и подразделения-участники	Заметный результат для всех, а не только для администрации
3	До запуска проверить технику и Wi-Fi у участников, подготовить пошаговую инструкцию на одну страницу и открыть быстрый канал поддержки	Университет: отдел информационных технологий и Офис	Меньше риска сбоев — главного опасения коллектива
4	Переформулировать принцип «документ вводится один раз», добавить в архитектуру административный и хозяйственный контур, объяснить «стоимость процесса» на примере пилота	Университет: Штаб цифровизации	Концепция, которую коллеги понимают одинаково
5	Назначить в каждом подразделении пилота «цифрового помощника» и учесть его время в нагрузке. Сотрудники сообщают о сбоях и неудобствах в один канал	Подразделение и сотрудник	Помощь рядом и быстрая обратная связь

После пилота мы повторим короткий опрос у его участников и опубликуем, сколько времени удалось высвободить.

ПРИГЛАШАЕМ В ОФИС ТРАНСФОРМАЦИИ

Офис трансформации — это Штаб цифровизации университета, постоянный совещательный орган. Он не контролирует и не собирает отчёты. Его задача — вместе с подразделениями разобраться, где теряется время, выбрать, что менять первым, и проверить, стало ли лучше. Заседания — раз в три недели, по отдельным задачам собираются рабочие группы.

Вы сами сказали, кто нужен в такой команде: люди, которые знают учебный процесс изнутри (84% ответов) и умеют работать с коллегами (50%). Глубокие знания ИТ не обязательны. Если вы знаете, где в вашем подразделении «болит», и готовы помочь это исправить, мы вас ждём.

Что можно делать:

01

войти в рабочую группу пилота и первым попробовать новое решение;

02

помочь описать процесс своего подразделения «как есть»;

03

стать «цифровым помощником» для коллег на своей кафедре или в отделе.

Время на участие согласуем с руководителем вашего подразделения. Чтобы присоединиться, ответьте на это письмо или напишите в Департамент цифровой трансформации. Тем, кто уже отметил в анкете готовность участвовать, мы напишем сами.



ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1. Методика и ограничения

Результаты показывают мнение 126 участников опросов. Распространять их на весь коллектив можно только с оговорками.

Выборка. Опрос по концепции — 75 анкет (23.07–24.08.2026), опрос по этапам — 89 анкет (25.07–24.08.2026). Один человек заполнил вторую анкету дважды, в расчёт вошла более поздняя анкета ($n = 88$). 37 человек участвовали в обоих опросах, уникальных участников — 126. Общая численность сотрудников в данных не указана, поэтому долю охвата мы не рассчитывали.

Ограничения и возможные смещения:

Добровольное участие. Отвечали те, кому тема интересна. **Интерпретация:** реальная поддержка в коллективе, вероятно, ниже.

Неравномерный состав. Одна кафедра дала 10 из 39 ответов сотрудников кафедр во втором опросе. Научные подразделения представлены тремя сотрудниками, клинические базы и студенты не опрашивались.

Открытые ответы закодированы одним аналитиком. Частоты по темам — ориентир, а не точное измерение.

Вопросы с несколькими ответами дают сумму больше 100%. Средние баллы считались по заполненным ответам.

Анкеты с ФИО. Опрос не был анонимным. Критика и несогласие могли быть смягчены.

Группы подразделений мы собрали вручную по свободному полю «Должность/подразделение». Группы меньше 5 человек отдельно не показаны.

Совпадающие анкеты. В опросе по концепции четыре анкеты совпадают в открытых ответах почти дословно. Возможно, их заполняли по образцу; из расчёта мы их не исключали.

Опрос измеряет мнения, а не факты. Затраты времени и стоимость процессов нужно измерять отдельно.



ДЕПАРТАМЕНТ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Казанский ГМУ · сентябрь 2026