



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Кадровая политика университета: логика развития

В. В. Радаев, первый проректор

6 октября 2021

Основные вопросы

- Общая характеристика и логика кадровой политики
- Создание условий: академические инструменты
- Особые кадровые группы
- Изменение механизмов конкурсного отбора
- Введение единого контракта
- Основные идеи Программы развития до 2030
- Введение трех профессиональных траекторий для НПР



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Общая характеристика кадровой политики

Основные цели кадровой политики

- Повышение качества отбора преподавателей и сотрудников
- Обеспечение эффективного контракта с преподавателями и сотрудниками
- Интеграция в международное академическое сообщество

Эффективный контракт с преподавателем

- Предоставление преподавателю материального вознаграждения и иных условий, достаточных для успешной профессиональной работы и обеспечения достойного уровня жизни
- Использование набора селективных стимулов, способствующих развитию профессиональных знаний и умений преподавателя
- Реализация системы требований к качеству научной, образовательной и организационной деятельности преподавателя, поддерживающих ее на конкурентоспособном уровне

Основные принципы формирования оплаты труда

- Умеренная и медленно растущая базовая часть
- Постоянно растущая переменная часть заработной платы в связи с индивидуальными достижениями и дополнительными усилиями
- Множество разнообразных возможностей для заработка внутри университета
- Совокупный средний заработок примерно в 3-4 раза превышал уровень базовой оплаты (в 2,5 раза после удвоения ГОТ с 1 сентября 2018)



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Логика и хронология кадровой политики

- Создание объективной системы стимулов, не зависящих от персональных решений
 - Условия оценки и вознаграждения известны заранее, позволяя планировать деятельность
 - Основная часть вознаграждения поставлена в зависимость от личных усилий
-

2005: Ввод академических надбавок за публикации (АН1, АН2)

2006: Создание академического кадрового резерва, стартовые гранты для молодых НПР

2008: Оформление концепции эффективного контракта

2008: Создание Фонда образовательных инноваций, надбавки за учебно-методические разработки

2009: Разворачивание нового блока программ Центра повышения квалификации

2009: Открытие программ международного рекрутинга

2010: Ввод академических надбавок за публикации в международных рецензируемых журналах (АН3)

2011: Ввод надбавок за статус Лучшего преподавателя



Новая кадровая политика. Этап 2

Повышение профессиональных требований к сотрудникам

- Формирование системы независимых оценок профессиональной деятельности
 - Ступенчатое повышение планки профессиональных требований
 - Создание стимулирующей конкурентной среды для сотрудников
-

2012: Введение формальных требований к уровню и качеству публикационной активности

2013: Переход к реальному конкурсу ППС и системе дифференцированных контрактов

2013: Начало ежегодной оценки клиентами административных сервисов университета

2014: Переход к открытому конкурсу ППС с внешними кандидатами (25%) и профессиональной экспертизой

2015: Абсолютное сокращение ППС, не соответствующего требованиям (– 200 ставок)

2015: Ввод системы КРІ для оценки деятельности деканов факультетов

2016: Введение единого контракта (исследования – преподавание – организационная работа)

2017: Перевод ППС, не соответствующих требованиям, на должности тьюторов и ГПД

2018: Введение всеобщей автоматизированной оценки публикационной активности НПР (ОПА)

2019: Повышение базовых требований к публикациям НПР



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Создание условий: академические инструменты

Академические надбавки

- 1 уровень «за академическую работу» (35 тыс. руб. в месяц) – на 12 мес. (для внутренних совместителей)
- 2 уровень «за академические успехи и вклад в научную репутацию ВШЭ»: 75 тыс. (ППС) или 90 тыс. (НР, АУП) в месяц на 24 мес.
- 3 уровень «за публикацию в международном рецензируемом научном издании»:
 - за Q1 – 100 тыс. руб. в месяц на 24 мес.,
 - за Q2 – 50 тыс. (ППС) или 65 тыс. (НР и АУП) на 12 мес.
- «Длинная надбавка» за регулярные публикации в международных рецензируемых научных изданиях (5 лет)
- «Меганадбавка» за публикации, вносящие особый вклад в международную научную репутацию НИУ ВШЭ (3 года)

Конкурсная поддержка исследований и академической мобильности

- Гранты на индивидуальные исследования
- Гранты для научно-учебных групп
- Тревел-гранты для выступающих на конференциях
- Финансирование стажировок и повышения квалификации в НИУ ВШЭ и внешних организациях

- Бесплатные курсы для преподавателей:
 - Английский язык
 - Academic writing
 - Новые технологии преподавания
 - Специальные профессиональные навыки
 - Профессиональные коммуникации
 - Русский язык как иностранный
(для иностранных преподавателей)

Селективные стимулы к творческому преподаванию

По итогам конкурса Фонда образовательных инноваций (ФОИ) выплачиваются надбавки за:

- Преподавание дисциплин на английском языке
- Внедрение в учебный процесс методики Blended
- Разработка и внедрение в учебный процесс курсов по Data Culture (бакалавриат)
- Практика преподавания на больших потоках
- Практики преподавания дисциплин общего цикла
- Создание межкампусных учебных дисциплин
- Внедрение оригинальных цифровых решений

Повышение преподавательского мастерства: Teach for HSE

- Повышение квалификации ППС и НР, инструменты профессионального развития для проектирования учебных курсов и эффективного преподавания
- Дискуссионная площадка неформального обсуждения актуальных вопросов в преподавании
- Короткие курсы для опытных преподавателей и научных сотрудников НИУ ВШЭ
- Помощь в редизайне образовательных программ
- HSE Teaching Excellence Initiative: приглашение зарубежных специалистов для повышения преподавательского мастерства сотрудников

Сокращение учебной нагрузки

- Сокращение учебной нагрузки для преподавателей:
 - публикующихся в международных рецензируемых журналах (25%)
 - членов кадрового резерва (25%)
 - обладателей степени PhD, нанятых на международном академическом рынке
 - выполняющих постоянные административные нагрузки (от 10 до 50% в зависимости от должности)
 - профессоров-исследователей (>40 чел.)
- Предоставление оплачиваемых учебных ассистентов из числа лучших студентов (в Москве более 3000 чел.)
- Предоставление оплачиваемого творческого отпуска (до 6 мес., после 5 лет работы)

Надбавки лучшим преподавателям

- Ежегодное присвоение статуса «Лучший преподаватель» и выплата годовой надбавки по итогам всеобщего голосования студентов, голосования выпускников и научное руководство победителями конкурса НИРС
- Доля проголосовавших в Москве в 2016 выросла с 48 до 76%, 2017 – 80%, 2018 – 83%, 2019 – 85%, 2020 – 91%, 2021 – 90%
- 474 преподавателя получают преподавательские надбавки – 40 000 руб. в месяц (190 ППС) и 90 000 руб. (151 ППС, трехкратные победители)
- 133 штатных ППС, работающих на условиях неполного рабочего дня, и совместителей получают 50% полной преподавательской надбавки





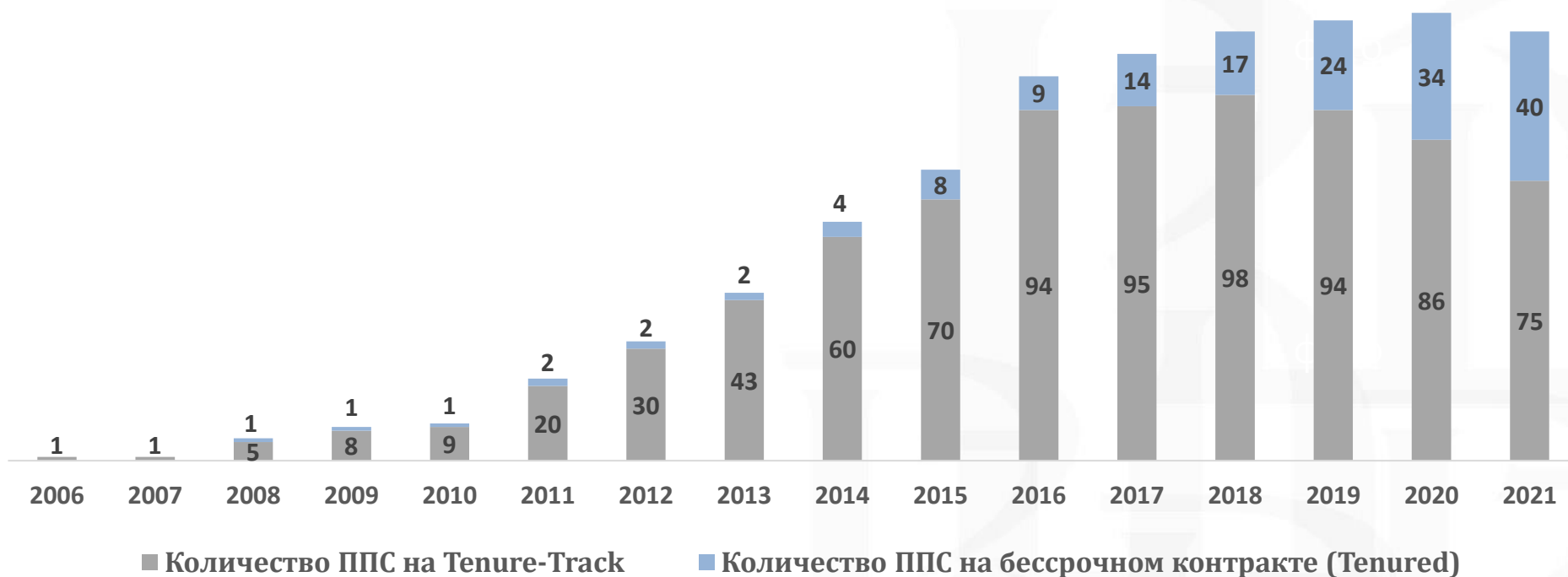
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Создание условий: особые кадровые группы

Международный рекрутинг

- Рекрутирование с международного академического рынка возрастающего числа обладателей PhD лучших зарубежных университетов на всех факультетах на полные контракты (ок. 15 новых контрактов в год, 115 текущих контрактов)
- Развитие программы постдоков (ок. 50 постдоков в год)
- Приглашение Senior part-timers (22 контракта)
- Приглашение выдающихся ученых в качестве руководителей 50 исследовательских лабораторий
- Приглашение международных специалистов в качестве ассоциированных сотрудников
- Новая программа: международные специалисты на дистанционных договорах (ок. 100 контрактов в год)

Наём по международному рекрутингу (длинные контракты)



Ординарные и заслуженные профессора

Почетное звание (статус) «Ординарный профессор» НИУ ВШЭ присваивается заслуженным ученым и преподавателям, имеющим особые заслуги перед Университетом

141 ординарный профессор

Почетный статус «Заслуженный профессор Высшей школы экономики» присваивается выдающимся научно-педагогическим работникам университета, имеющим особые академические заслуги перед НИУ ВШЭ, принимающим активное участие в развитии университета и внесшим значительный вклад в укрепление его репутации

37 заслуженных профессоров

Поддержка молодых преподавателей через кадровый резерв

- Стартовые гранты на 24 месяца после прихода в ВШЭ на полную ставку (122 чел.)
- Снижение учебной нагрузки на 25%
- Специальные программы повышения квалификации
- Программы длительных стажировок для категории «будущие профессора» (до 35 лет)



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

От формального к реальному конкурсу преподавателей

Введение требований к ППС при конкурсном отборе (2012 год)

- До 2012 конкурс был формальной автоматической процедурой
- 2012: введены критерии конкурсного отбора
 - Наличие за три года от 2 до 5 научных публикаций, в зависимости от должности (статьи в платных журналах и тезисы конференций на учитываются)
 - Преподавательские рейтинги по оценкам студентов не ниже 3 из 5 баллов
 - Наличие ученой степени (в зависимости от должности)

Первый этап: введение требований и дифференцированные контракты (2013 г.)

- Созданы профильные кадровые комиссии
- Начали соблюдать конкурсные критерии
- Выросла доля нерекомендованных кандидатов (7%)
- Введены «преподавательские контракты» для непубликующихся хороших преподавателей с повышением нагрузки на 25% (12%)
- Начали переводить преподавателей, не соответствующих требованиям, на договоры гражданско-правового характера (16%)
- Временно повысилась доля годовых контрактов (> 80%)

Обоснованные исключения

- Преподающие студенты магистратуры и выпускники университетов последнего года выпуска
- Преподаватели дизайна, физической культуры и военного дела (в том числе, переведенные в тьюторы)
- Преподаватели, вышедшие из декретных отпусков
- Практики, перешедшие в ВШЭ на полную ставку, и практики-совместители
- Ординарные и заслуженные профессора

Второй этап: переход к открытому конкурсу (2014 г.)

Старая система (зима 2014)

- Объявление в СМИ о проведении конкурса размещается за 2 месяца до ученого совета НИУ ВШЭ
- Конкурс проводится как внутреннее мероприятие

Новая система (лето 2014)

- Объявление в СМИ о проведении конкурса размещается за 5 месяцев до ученого совета НИУ ВШЭ
- К участию привлекаются внешние претенденты
- Процедуры конкурса сближаются с процедурами международного отбора ППС
- Все документы подаются через электронную систему

Изменение порядка проведения экспертизы (2014 г.)

Старая система (зима 2014)

- Экспертная оценка кандидатов по формальным показателям - спискам публикаций, качеству изданий, рейтингам

Новая система (лето 2014)

- Чтение и оценки экспертами 1-3 научных работ кандидатов, которые они подали как наилучшие за последние 3 года
- Очное собеседование с внешними и некоторыми внутренними кандидатами-преподавателями
- Оценка открытых лекций и семинаров кандидатов

Третий этап: введение единого контракта (2016 г.)



Исследовательская
работа

Образовательная
работа



Организационная
работа

Условия выполнения единого контракта

- Выполнение требований по публикационной активности для данной категории ППС
- Выполнение учебной нагрузки в объеме и формах, установленных для данной категории ППС
- Выполнение организационной работы в достаточном объеме (по оценке руководителя подразделения, в котором ППС реализует свой основной вид работы)

Что такое «организационная работа»

- Участие в работе коллегиальных органов управления НИУ ВШЭ
- Выполнение организационных функций, связанных с обеспечением текущей деятельности университета
- Выполнение иных видов полезной деятельности, осуществляемой в интересах университета и связанная с поддержанием и повышением репутации университета

Общие цели единого контракта

- Фиксация базовых требований к содержанию трудовых обязанностей НПР
- Больше вовлечение ППС в исследовательскую работу и научных работников в образовательную работу
- Более активное участие НПР в управлении университетом и полезной деятельности в интересах университета
- Более равномерное распределение трудовых обязанностей между отдельными категориями НПР и между отдельными НПР внутри структурных подразделений университета

Четвертый этап: новые требования и возможности (2017–2019 гг.)

- 2018: Удвоение гарантированной оплаты труда ППС
- 2018: Статусы профессоров-исследователей, профессоров-консультантов для ППС с большим стажем
Выделение дополнительных ставок для молодых ППС
- 2018: Введена всеобщая автоматизированная оценка публикационной активности НПР (ОПА)
- 2019: Повышение требований к публикациям ППС
 - Вариант 1: академическая надбавка за публикации
 - Вариант 2: соответствие критериям ОПА (робот)
 - Вариант 3: наличие публикаций за 3 года



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Программа развития НИУ ВШЭ до 2030 года: Университет для сотрудников

ЗАДАЧА 1

Построение системы институционализированных профессиональных траекторий для НПР с особыми механизмами отбора, стимулирования и оценивания сотрудников



3 типа

контрактов НПР

3 конкурсные

процедуры



Академическая траектория

- Привлечение и оценка на основе публикационной активности для:
 - продуктивной исследовательской деятельности
 - создания инновационных учебных курсов и программ
- Отбор и поощрение на основе публикационной активности

Практико-ориентированная траектория

- Привлечение и оценка на основе практического опыта и достижений (в т.ч. на базовые кафедры) для:
 - привнесения инноваций из прикладных сфер
 - организации проектной научной, образовательной и экспертно-аналитической работы

Образовательно-методическая траектория

- Привлечение и оценка на основе преподавательских достижений на контракты с более высокой учебной нагрузкой и для оказания преподавательских услуг на договорах ГПХ с целью:
 - обеспечения базовых учебных дисциплин и базовой аналитики
 - поддержки онлайн-курсов и программ, в т.ч. сетевых
 - сопровождения индивидуальных траекторий студентов

! Возможность карьерного роста в рамках каждой траектории

! Гибкие профессиональные траектории с поддержкой переходов между ними

ЗАДАЧА 2

Повышение профессиональных требований при стабилизации контрактных условий для ядра ведущих специалистов

| | 2019 | 2024 | 2030 |
|--|------|------|------|
| Специалисты глобального уровня, публикующиеся в ведущих международных журналах, соответствующие условиям АНЗ | 25% | 40% | 60% |
| Международные специалисты, в т.ч. на гибких и дистанционных контрактах | 5% | 10% | 15% |
| Базовый срок трудового контракта (число лет) | 1–3 | 3–5 | 5 |
| Ведущие исследователи на пожизненных контрактах | 7% | 15% | 25% |

К 2030 году

- Стабилизация академического ядра при расширении более гибких форм контрактации (временной, проектной, неполной, дистанционной) вне академического ядра
- Все «академики» соответствуют критериям текущей оценки публикационной активности
- Переход к единым конкурсам ППС и НР по отдельным направлениям
- Переход к единым условиям контрактов для ведущих российских и международных специалистов

ЗАДАЧА 3

Более активное привлечение молодых кадров и обеспечение плавного «выхода» для заслуженных сотрудников



Активный «вход»: привлечение и поддержка молодых сотрудников

- Стартовые гранты и специальные ставки
- Программы международных и российских постдоков
- Программы стажировок и повышения квалификации
- Программы академического и административного кадрового резерва
- Пополнение руководящего состава университета молодыми кадрами, в т.ч. с международного и российского рынка академических менеджеров

Плавный «выход»: комфортные условия для заслуженных работников

- Специальные позиции: ординарные, заслуженные профессора, профессора-исследователи, профессора/доценты-консультанты
- Условия пожизненного найма: повышенная оплата труда и пониженная учебная нагрузка
- Развитый социальный пакет:
 - Бесплатное/льготное образование детей
 - Медицинское обслуживание и поддержка здоровья
 - Помощь в критических ситуациях
 - Плавный выход на пенсию и поддержка в старости

ЗАДАЧА 4

Обеспечение базового стандарта профессиональных компетенций сотрудников и их непрерывное профессиональное развитие

Непрерывный и постоянный (life-time) массовый процесс на основе персональных планов профессионального развития всех преподавателей, сотрудников и администраторов университета



- Гибкие модульные системы
- Онлайн-программы с самостоятельным обучением
- Программы в формате смешанного обучения (blended learning)

Программы цифровизации:

- Data culture и Digital culture для НПР
- Программы для авторов/преподавателей онлайн-курсов
- Применение корпоративных информационных систем

Освоение и развитие

мягких навыков:

- Проектная деятельность
- Эффективная коммуникация
- Креативность
- Командообразование

Академическая мобильность:

- Длительный творческий отпуск с возможностью международной стажировки (не менее 1 раза в 5 лет)
- Краткосрочные стажировки во внешние организации (не реже 1 раза в 3 года)
- Участие в международных конференциях за счет вуза (не реже 1 раза в год)
- Годовые тревел-бюджеты ведущих НПР

Развивающие и

мотивирующие программы:

- Поиск, внедрение и распространение инновационных форм деятельности
- Формирование лидерских групп по разным направлениям деятельности

Особые направления:

Подготовка новой категории образовательных менеджеров, сопровождающих программы MicroDegree и онлайн программы

Повышение квалификации преподавателей и сотрудников других российских университетов и научных центров, учителей и администраторов школ

ЗАДАЧА 5

Обновление и развитие административного и вспомогательного персонала за счет построения адаптивной системы стимулов и обеспечения конкурентоспособных условий труда

Целеполагание и обратная связь

- Гибкое планирование на основе проектов и операционных KPI
- Многоуровневая регулярная оценка деятельности каждого сотрудника АУП/УВП («360 градусов»)
- Обязательное предоставление обратной связи руководителями и фиксацией позиции сотрудника

Профессиональное развитие

- Интеллектуальная система подбора и входного тестирования
- Персональные планы профессионального развития
- Последовательное повышение квалификационных требований (языки, ИТ, проектная работа, этика и т.п.)
- Возможности смены траектории внутри университета
- Расширение административного кадрового резерва

Рабочая среда и деловой климат

- Радикальное сокращение трудоемкости административных процессов, исключение ручных и рутинных операций
- Современные ИТ-инструменты для повседневной работы
- Возможности для творческой вовлеченности, в том числе через расширение проектных форм организации работы
- Деловая этика и стимулирование сотрудничества

Мотивация и вознаграждение

- Повышение зависимости оплаты труда от результатов
- Механизмы стимулирования сотрудников в распоряжении руководителей блоков и подразделений АУП/УВП
- Целевые стимулирующие надбавки (английский язык, наставничество, руководство проектами)
- Синхронизация условий для сопоставимых должностей
- Дополнительные нематериальные стимулы и поощрение

Ожидаемая динамика

| | 2018 | 2024 | 2030 |
|---|------|------|------|
| Удовлетворенность НПР качеством административных сервисов | 60% | 80% | 85% |
| Отношение средней зарплаты АУП/УВП к медиане рынка по сопоставимым позициям | 85% | 100% | 110% |
| Доля работников АУП/УВП в общей численности штатного персонала университета | 30% | 25% | 20% |



Новый шаг в кадровой политике: введение трех профессиональных траекторий



ПРОБЛЕМА

- Текущая система отбора, стимулирования и оценивания работников выстроена применительно к академическим работникам, имеющим научные достижения (ядро требований – публикационная активность)
- С ростом сложности и разнообразия задач университета привлекается возрастающее количество практиков (совместителей и на основную работу), расширяются практико-ориентированные направления
- Сохраняется потребность в привлечении квалифицированных преподавателей и экспертов без научных достижений
- В результате широкие категории работников оказываются вне базовой системы отбора, оценивания и стимулирования



ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ

- Дифференциация подходов к разным категориям работников и создание для них дополнительных возможностей с учетом специфики деятельности
- Введение дифференцированной и гибкой системы профессиональных траекторий с особыми механизмами отбора, стимулирования и оценивания работников
- Построение карьерных линеек для каждой траектории, с поэтапным улучшением условий трудового договора – повышением уровня оплаты труда, получением более высоких статусов и другими стимулирующими мерами
- Введение единой системы конкурсного отбора с доработкой системы критериев оценивания деятельности работников разного профиля
- Сближение в перспективе конкурсных процедур для ППС и научных работников



ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ТРАЕКТОРИИ

- Академическая траектория связана с привлечением и оценкой работников на основе их публикационной активности в целях развития продуктивной научной деятельности, создания инновационных учебных курсов и программ, организации проектной научной и образовательной работы
- Образовательно-методическая траектория связана с привлечением и оценкой работников, обеспечивающих преподавание учебных дисциплин на высоком уровне, ведущих активную учебно-методическую работу и/или проектную работу со студентами, осуществляющих методическую и техническую поддержку учебных курсов (в том числе, онлайн курсов)
- Практико-ориентированная траектория связана с привлечением и оценкой работников на основе их практического опыта и достижений в целях привнесения инноваций из прикладных сфер деятельности, организации проектной работы, связанной с прикладными исследованиями и экспертно-аналитической деятельностью, а также разработкой новых продуктов



ТРИ ТРАЕКТОРИИ: ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ И ВОЗМОЖНОСТИ

| Дифференцированные требования и возможности | Академическая траектория | Образовательно-методическая траектория | Практико-ориентированная траектория |
|---|---------------------------------|---|--|
| Требование к научным публикациям и соответствие ОПА | Да | Нет | Нет |
| Требования к высокому уровню СОП | Нет | Да | Нет |
| Требования к наличию прикладной деятельности | Нет | Нет | Да |
| Требования к объему учебной нагрузки | Стандартные или пониженные | Повышенные или стандартные | Стандартные или пониженные |
| Возможность получения академических надбавок | Да | Нет | Нет |
| Возможность включения в академический кадровый резерв | Да | Нет | Нет |
| Возможность получения творческого отпуска (ППС) | Да | Да | Да |



ПРОЦЕДУРА ПЕРЕХОДА НА ТРИ ТРАЕКТОРИИ

- Два варианта перехода на три профессиональные траектории:
 - Ускоренный вариант – сразу для всех работников на полной ставке с сохранением ранее утвержденных сроков трудового договора
 - Постепенный вариант (предпочтительный) – по мере истечения сроков трудовых договоров
- Оценочные (аттестационные) мероприятия по всем трем профессиональным траекториям проводятся едиными профильными кадровыми комиссиями, в которые входят ведущие профессора, научные работники, ведущие практики и методисты, руководители подразделений. Состав кадровых комиссий расширяется за счет ведущих работников научных институтов, работников практико-ориентированного и образовательно-методического направлений
- Работники вправе самостоятельно выбрать одну из трех профессиональных траекторий. Профильные кадровые комиссии и первый проректор, координирующий вопросы кадровой политики, определяют принадлежность работника к профессиональной траектории, учитывая выбор работника
- Ученый совет голосует за рекомендацию на должности ППС, без разделения по траекториям
- Переход между тремя траекториями происходит в рамках конкурса на замещение должностей ППС и научных работников по истечению срока трудового договора. Для перехода на другую траекторию возможен досрочный выход на конкурс по рекомендации руководителя подразделения и согласованию с курирующим проректором
- Пропорции между численностью работников на разных траекториях устанавливаются подразделениями самостоятельно с учетом специфики деятельности

Общие выводы

- Не давать системе прийти в равновесие (временные фиксации не становятся постоянными)
- Проводить постоянные изменения (преодоление инерции), специфицировать задачи и правила (подстройка)
- Ступенчато повышать планку (вытягивать себя за волосы)
- Создавать среду, благоприятную для развития – скорее мобилизующую, нежели комфортную





НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Спасибо за внимание

radaev@hse.ru