



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Управление развитием университета: кадровая политика

В. В. Радаев, первый проректор

2 октября 2019



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

НИУ ВШЭ в 2019 году

4

КАМПУСА

43 700

СТУДЕНТОВ

1 933

УЧАЩИХСЯ
ЛИЦЕЯ НИУ ВШЭ

32 300

ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ПРОГРАММАМ ДПО

245

ПРОГРАММ ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ
С НАБОРОМ В 2019 ГОДУ

931

ПРОГРАММА ДПО

143

МАССОВЫХ ОТКРЫТЫХ
ОНЛАЙН-КУРСА

>2,8 млн РЕГИСТРАЦИЙ
из 195 СТРАН

115

ПРОГРАММ
АСПИРАНТУРЫ

72 400

ВЫПУСКНИКОВ ОСНОВНЫХ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

302 000

ВЫПУСКНИКОВ ПРОГРАММ ДПО

190 000 МОСКВА
34 000 САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
15 000 НИЖНИЙ НОВГОРОД
63 000 ПЕРМЬ

~7000

ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ
И ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ

В ТОМ ЧИСЛЕ:
3700 В ШТАТЕ
1000 ПРИВЛЕЧЕННЫХ
К УЧЕБНОМУ
ПРОЦЕССУ

12 БИБЛИОТЕК

20 ОБЩЕЖИТИЙ

180+ СТУДЕНЧЕСКИХ КЛУБОВ

330+ БАЗОВЫХ ШКОЛ

Факультеты НИУ ВШЭ

Факультет экономики

- Теоретическая экономика
- Прикладная экономика
- Финансы
- Математика
- Статистика и анализ данных
- Международный институт экономики и финансов

Факультет социальных наук

- Политическая наука
- Социология
- Государственно и муниципальное управление
- Психология
- Образование
- Демография

Факультет гуманитарных наук

- Исторические науки
- Культурология
- Лингвистика
- Филология
- Философия
- Межкультурная коммуникация

Факультет бизнеса и менеджмента

- Бизнес и деловое администрирование
- Бизнес-информатика
- Логистика

Факультет коммуникаций, медиа и дизайна

- Медиа
- Интегрированные коммуникации
- Дизайн

Факультет мировой экономики и международных отношений

- Мировая экономика
- Международные отношения
- Востоковедение

Факультеты НИУ ВШЭ (2)

Факультет компьютерных наук

- Программная инженерия
- Анализ данных и искусственный интеллект
- Большие данные и информационный поиск

Факультет права

МИЭМ (Московский институт электроники и математики)

- Компьютерная инженерия
- Электронная инженерия
- Прикладная математика

Факультет математики

Факультет городского и регионального развития

Факультеты НИУ ВШЭ (3)

Факультет физики

Факультет химии

Факультет биологии и
биотехнологии

Факультет географии



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Основные вопросы

- Общая характеристика кадровой политики
- Создание условий: академические инструменты
- Особые кадровые группы
- Повышение требований к публикационной активности
- Изменение механизмов конкурсного отбора
- Введение единого контракта
- Повышение гарантированной оплаты труда и базовых требований
- Основные идеи Программы развития до 2030



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Общая характеристика кадровой политики



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Основные цели кадровой политики

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



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

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 раза превышал уровень базовой оплаты (в 2 раза после удвоения ГОТ с 1 сентября 2018)



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Создание условий: академические инструменты



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

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.



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



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Программы Центра повышения квалификации

- Бесплатные курсы для преподавателей:
 - Специальные профессиональные навыки
 - Новые технологии преподавания
 - Английский и немецкий языки
 - Academic writing
 - 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
- Практики внедрения 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
- Практики привлечения учебных ассистентов



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 2500 чел.)
- Предоставление оплачиваемого творческого отпуска (до 6 мес., после 5 лет работы)



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

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
- Число проголосовавших студентов в Москве в 2016 выросло с 48% до 76%, в 2017 – 80%, в 2018 – 83%, в 2019 – 85%
- 442 преподавателя получают преподавательские надбавки – 35 000 руб. в месяц (179 ППС) и 60 000 руб. (148 ППС, трехкратные победители)
- 112 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

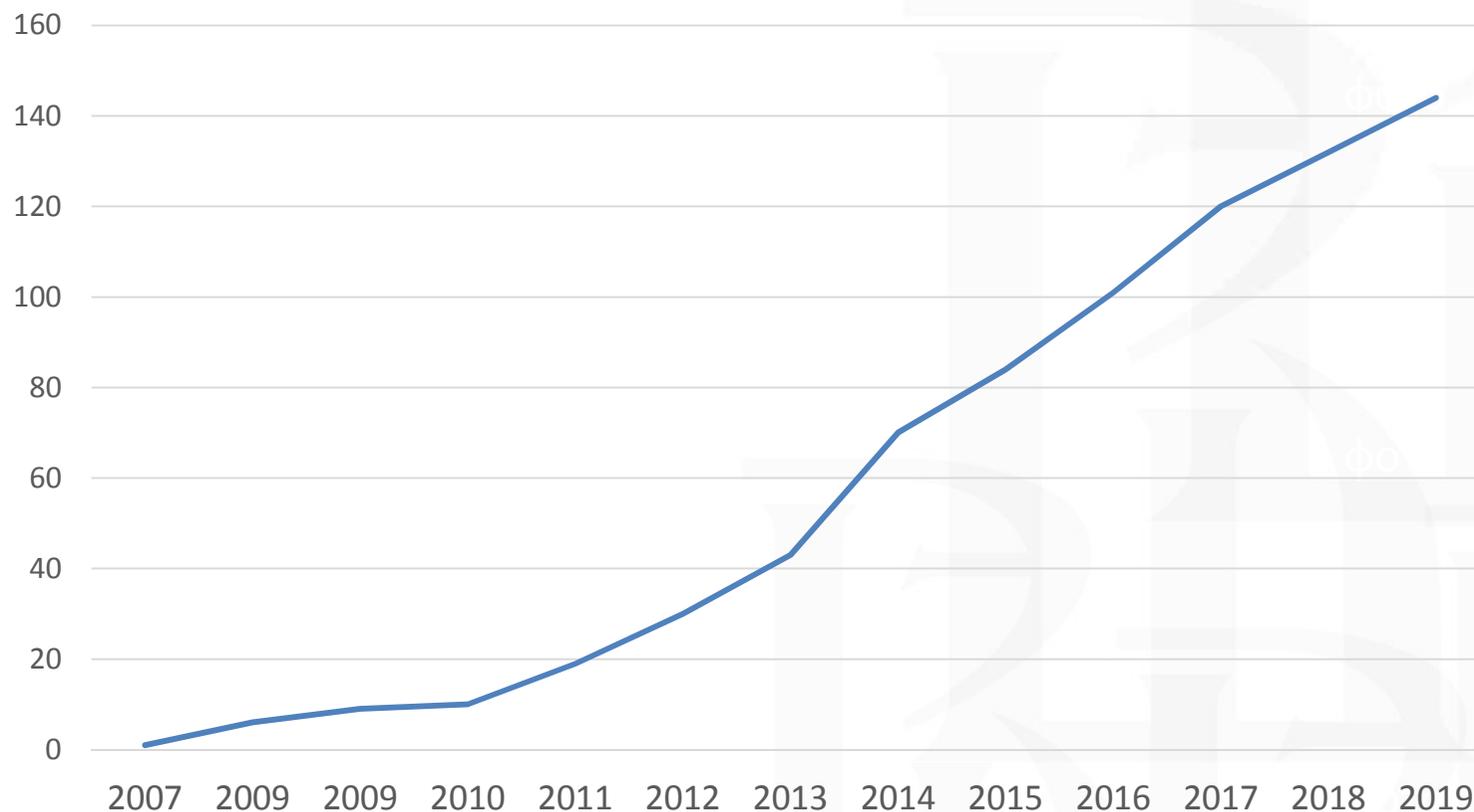
- Рекрутирование с международного академического рынка возрастающего числа обладателей PhD лучших зарубежных университетов на всех факультетах на полные и частичные контракты (15-25 новых контрактов в год, всего 144 текущих контракта)
- Приглашение выдающихся ученых в качестве руководителей 39 исследовательских лабораторий
- Развитие программы постдоков (сейчас 50 постдоков)



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Рост числа специалистов, нанятых по международному рекрутингу

Число специалистов на позиции tenure-track





НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Ординарные и заслуженные профессора, чел.

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

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



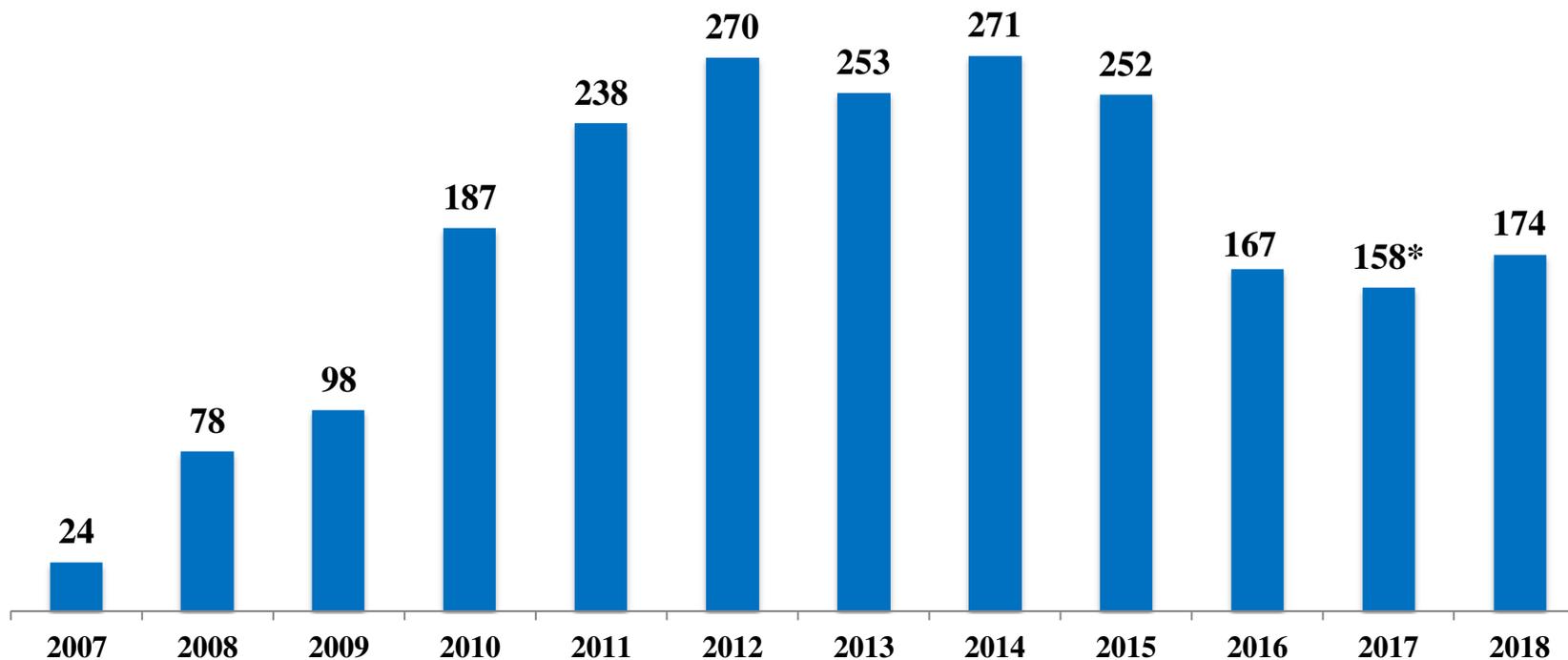
2019 – 149 ординарных и 39 заслуженных профессоров



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)

Динамика численности группы высокого профессионального потенциала, 2007–2018



* с учетом восстановившихся в течение года

2019 – 180 чел. в 4 кампусах

АДМИНИСТРАТИВНЫЙ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

© Аналитический центр ВШЭ

Программа реализуется с 2014 года

Цели и задачи

- Обеспечение преемственности в управлении: формирование единых ценностей университета в условиях профессионализации менеджмента
- Интеграция академической и административной среды
- Формирование культуры проектной деятельности
- Выстраивание эффективных горизонтальных связей

Число принятых на программу (чел.)



Всего: 223

Содержание программы

- Проектная работа
- Программа повышения квалификации
 - Встречи с руководством
 - Выездные семинары
 - Тренинги, мастер-классы, семинары по проектной деятельности
 - Индивидуальные коуч-сессии
- Наставничество

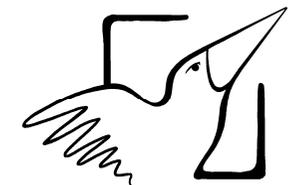
Цифры и факты

Продолжительность – 2 года
4 кампуса (с 2016)
116 сотрудников прошли обучение
18 проектов в программе
18% резервистов получили повышение за время участия в программе

Эффекты

4 проекта используются в административных сервисах ВШЭ

- «Студенческое электронное портфолио» – проект разработан на базе системы LMS <http://lms.hse.ru>
- «Бизнес-процессы для Вышки» – разработаны схемы для пользователей по процессам (конкурс ППС - <https://pps.hse.ru/2nd2017/next/>, Летние школы - <https://www.hse.ru/sumschool/instr>, Договор ГПХ - legal.hse.ru/scheme)
- «Вышка и международные партнеры» – разработан механизм регистрации, учета, хранения, реализации и мониторинга соглашений ВШЭ о сотрудничестве
- «Азбука обмена: как создать работающее соглашение об обмене студентами» – разработан алгоритм полного цикла работы с соглашением об обмене (<https://eduexchange.hse.ru/>)





НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Повышение требований: изменение планки публикационной активности



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Повышение планки публикационной активности

- «Просто публиковаться» (>40% ППС не публиковались)
- Публиковаться в «нормальных» изданиях (без тезисов, «левых» сборников и «монографий»)
- Не публиковаться в мусорных псевдожурналах (черный список)
- Публиковаться в качественных изданиях (белый список журналов)
- Публиковаться в рецензируемых изданиях, входящих в базы индексирования (WoS, Scopus)
- Не публиковаться в журналах 4-го, затем 3-го квартиля
- Выполнять требования робота Айзека по публикационной активности



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Повышение требований: изменение механизмов конкурсного отбора



Развитие правил конкурсного отбора ППС

- Конкурс как формальная автоматическая процедура
- Введение четких критериев
- Превращение конкурса в процедуру реального внутреннего отбора
- Переход от внутреннего безальтернативного конкурса к открытому альтернативному конкурсу
- Повышение роли содержательных критериев оценки
- Конкурс как инструмент сокращения ППС в период кризиса
- Введение отчетов о выполнении единого контракта
- Повышение базовых требований к публикациям



Введение требований к ППС при конкурсном отборе (2012 год)

- Основные 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)
- Дополнительные критерии (будущее)
 - Регулярное повышение квалификации
 - Активное использование Learning Management System
 - Знание английского или другого иностранного языка



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Первый этап: дифференцированные контракты (2013 г.)

- Создание кадровых комиссий
- Увеличение числа нерекомендованных кандидатов
- Введение «преподавательского контракта» с повышением нагрузки на 25%
- Перевод преподавателей на договоры гражданско-правового характера
- Повышение доли краткосрочных контрактов (1 год)



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
- Выдающиеся практики-совместители
- Ординарные и заслуженные профессора



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

Зима 2014

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

Лето 2014

- Объявление в СМИ о проведении конкурса размещается за 5 месяцев до ученого совета НИУ ВШЭ
- К участию в конкурсе привлекаются внешние претенденты
- Процедуры конкурса проходят по аналогии с процедурами отбора преподавателей на международном рынке



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Изменение порядка проведения экспертизы (2014 г.)

Зима 2014

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

Лето 2014

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



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Кризисная ситуация (2015 г.)

- Сокращение около 200 ставок ППС, включая штатных преподавателей и совместителей
- Повышение норматива численности студентов к численности ППС
- Оплата труда продолжает расти, все академические инструменты сохранены



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Третий этап: введение единого контракта (2016 г.)



Исследовательская
работа

Образовательная
работа



Организационная
работа



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Общая требования 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



Организационная работа

- Участие НПР 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



Условия выполнения единого контракта

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



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Четвертый этап: повышение базовой зарплаты и базовых требований (2017–2018 гг.)

- Повышение гарантированной оплаты труда (вдвое)
- Включение академической надбавки первого уровня в гарантированную оплату
- Повышение базовых требований к ППС
- Перевод преподавателей, не соответствующих требованиям, на должности тьюторов и ГПД
- Дополнительные возможности для ППС с большим трудовым стажем
- Обновление ППС, привлечение и закрепление в университете молодых преподавателей



Новые базовые требования к публикациям ППС

- Вариант 1: наличие АН2, АН3 или соответствие АН3
- Вариант 2: соответствие критериям ОПА
- Вариант 3 (до 01.01.2020): наличие публикаций за 3 года
 - для профессора – 5+ публикаций (2 в WoS, Scopus или в белом списке журналов)
 - для доцента и старшего преподавателя – 3+ и 2+ публикации (1 в WoS, Scopus или в белом списке журналов)
 - для преподавателя и ассистента, принятых более 1 года назад – 2+ публикации, для ассистента менее 1 года назад – письменное обещание руководителя



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Логика и хронология кадровой политики



Новая кадровая политика. Этап 1

Формирование развитой системы селективных стимулов

- 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 KPI для оценки деятельности деканов факультетов

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

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

2018: Повышение базовых требований к публикациям, общая оценка публикационной активности НПР



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

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

Программа развития НИУ ВШЭ до 2030 года: Университет для сотрудников

ЗАДАЧА 1

Построение системы институционализированных профессиональных треков для НПР с особыми механизмами



3 типа
контрактов НПР

3 конкурсные
процедуры

! Возможность карьерного
роста в рамках каждого трека

! Гибкие профессиональные
траектории с поддержкой
переходов между 3 треками и
возможностью их
совмещения при работе в
разных сферах



Академический трек

- 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-ориентированный трек

- 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-методический трек

- 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



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

Особое направление: 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 НГР 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%



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Что прочитать, и с чего начать

- Прочитать свой трудовой договор), а также
- Положение об организации промежуточной аттестации и текущего контроля успеваемости студентов (<https://www.hse.ru/docs/206891006.html>)
- Положения и приказы об академических надбавках (<https://www.hse.ru/science/scifund/bonus>)
- Пройти курс «Академические ценности» (<https://online.hse.ru/local/crw/course.php?id=32>)
- Сделать и разместить программы учебных дисциплин



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Спасибо за внимание

radaev@hse.ru