

Новая кадровая политика университета: логика развития

В. Радаев

С момента создания Высшей школы экономики именно привлечение лучших специалистов (исследователей, преподавателей, администраторов) было основным конкурентным преимуществом университета. И по-прежнему, развитие кадрового потенциала выступает ядром всей университетской политики.

В данном разделе мы дадим общую характеристику новой кадровой политики НИУ ВШЭ, реализуемой с середины 2000-х годов, и покажем логику ее развития – как последовательно создавались условия для привлечения и эффективной работы наиболее квалифицированных специалистов, и как постепенно повышались требования, обеспечивающие их конкурентоспособность.

Цели кадровой политики и идея эффективного контракта

Высшая школа экономики всегда ставила перед собой крайне амбициозные задачи обеспечения национального лидерства по основным направлениям деятельности и ее последовательной интернационализации. Это определяло высокие требования к кадровому составу и основные *цели кадровой политики*, к которым следует отнести:

- создание механизмов привлечения лучших преподавателей и сотрудников,
- обеспечение эффективного контракта с преподавателями и сотрудниками,
- последовательная интеграция их деятельности в международное академическое сообщество.

Одним из ключевых элементов кадровой политики ВШЭ стала концепция *эффективного контракта*, которая раскрывается в нескольких ключевых положениях:

- предоставление каждому работнику материального вознаграждения и иных условий, достаточных для успешной профессиональной работы и обеспечения достойного уровня жизни;
- использование набора селективных стимулов, способствующих развитию разнообразных профессиональных знаний и умений работника;
- реализация высоких (и постепенно повышающихся) требований к качеству научной, образовательной и организационной деятельности преподавателя, поддерживающих ее на конкурентоспособном уровне.

Воплощая в жизнь принципы эффективного контракта, в течение всего рассматриваемого периода университет придерживался нескольких основополагающих *принципов формирования оплаты труда*:

- предоставление умеренной и медленно растущей базовой (гарантированной) части оплаты труда,

- обеспечение постоянно растущей переменной части оплаты труда, зависящей от индивидуальных достижений и дополнительных усилий работника,
- создание множества разнообразных возможностей для профессионального заработка внутри университета.

В результате совокупный средний заработок работников примерно в 3-4 раза превышал уровень гарантированной оплаты (в 2,5 раза после удвоения гарантированной оплаты труда ППС с 1 сентября 2018 года).

История последних полутора десятилетий позволяет с небольшой долей условности выделить два этапа в реализации новой кадровой политики ВШЭ. В ходе *первого этапа* создавались новые условия для привлечения и развития работников, формировалась развитая система селективных стимулов. В ходе *второго этапа* производилось ступенчатое повышение профессиональных требований, обеспечивающих рост конкурентоспособности работников и университета с целом. Далее мы кратко охарактеризуем логику развития кадровой политики по этим этапам.

Формирование развитой системы селективных стимулов

Ключевой характеристикой первого этапа реализации новой кадровой политики стало формирование развитой системы селективных стимулов для научно-педагогических работников. Основные цели этой системы были сформулированы следующим образом:

- создать объективную систему стимулов, не зависящих от персональных решений руководства,
- предложить условия оценки и вознаграждения деятельности, которые известны работнику заранее, позволяя планировать собственную деятельность и распределять трудовые усилия,
- поставить основную часть вознаграждения работника в зависимость от личных профессиональных усилий,
- предложить условия для постоянного и разностороннего профессионального развития работников.

Важным отправным пунктом новой политики следует считать создание в 2004 году программы «Научный фонд НИУ ВШЭ» с использованием накопленного опыта и стандартных принципов российских и зарубежных фондов, поддерживающих на конкурсной основе исследовательскую деятельность и академическую мобильность. Программа начала выдавать *гранты* из собственных средств университета на индивидуальные исследования и на проекты научно-учебных групп с участием обучающихся, на *тревел-гранты* для выступающих на научных конференциях. В 2005 году были введены *академические надбавки* двух уровней за научные публикации. Надбавки первого уровня давались на 12 месяцев при достижении определенного числа баллов за публикации по единой утвержденной методике.

Надбавка начислялась автоматически, без дополнительных индивидуальных решений. Она позволяла примерно удвоить ежемесячный уровень гарантированной оплаты труда доцента. Надбавка второго уровня назначалась «за академические успехи и вклад в научную репутацию ВШЭ». Она предоставлялась на конкурсной основе по результатам экспертизы на 24 месяца и позволяла почти утраивать базовый уровень оплаты (подробнее см. специальный раздел о системе академических надбавок).

Важно, что все академические инструменты Научного фонда и большинство используемых подобных инструментов, введенных позднее, организуются по единым схемам и заранее известным алгоритмам: «инициативная подача заявок – независимая экспертиза – коллегиальное принятие решений» или «инициативная подача заявок – автоматический расчет баллов – формальное подтверждение решения».

Введение внутренних грантов, при явном позитивном воздействии на исследовательскую активность, имело и обратную сторону, заметно ослабив стимулы сотрудников подавать заявки на гранты во внешние фонды. Поэтому в 2009 году была введена практика *софинансирования внешних грантов*, полученных в российских фондах РФФИ и РГНФ, вплоть до удвоения получаемых сумм. Программа хорошо сработала, и за следующие четыре года это позволило увеличить число подаваемых заявок в семь раз (с 8 до 55).

По мере своего роста университет сталкивался с трудностями привлечения и удержания молодых сотрудников, имевших неплохие альтернативные предложения на рынке труда и еще не накопивших достаточный научный потенциал для получения надбавок за публикации. Для решения этой задачи в 2006 году была развернута программа *академического кадрового резерва*, нацеленная именно на поддержку молодых преподавателей и научных сотрудников. Если молодой сотрудник (до 30 лет) приходил на работу в университет на полную ставку, то он начинал автоматически получать стартовый грант, позволявший удвоить гарантированную оплату труда на 24 ближайших месяца. Программа поддержки сохранялась все годы (в 2020 году стартовые гранты получали более 120 молодых работников). У участников кадрового резерва также появлялась возможность снизить свою учебную нагрузку на 25% без ее перераспределения на других преподавателей. Кроме того, для них устраивались специальные программы повышения квалификации и регулярные встречи с руководством университета. Программа была также дополнена системой длительных зарубежных стажировок для молодых работников категории «будущие профессора» (до 35 лет), успешно защитивших кандидатские диссертации.

В 2012 году численность академического кадрового резерва достигла своего максимума (270 чел.). А в 2014 году эта идея была использована для создания административного кадрового резерва, привлекавшего на конкурсной основе по 45–55 молодых администраторов в год. Программа решала следующие задачи:

- обеспечение преемственности в управлении и формирование единых ценностей университета в условиях профессионализации менеджмента;
- интеграция академической и административной среды;
- формирование культуры проектной деятельности через выполнение групповых практических проектов;
- выстраивание эффективных горизонтальных связей между администраторами разных управленческих подразделений.

Создав академические инструменты поддержки исследовательской деятельности, университет ощутил дефицит средств поддержки качественного преподавания. В связи с этим, в 2008 году была запущена *программа «Фонд образовательных инноваций»* (ФОИ), которая с тех пор организует конкурсы на лучшие учебно-методические разработки и формирует селективные стимулы к творческому преподаванию. По итогам конкурсов ФОИ выплачивались разовые надбавки по следующим номинациям:

- Оригинальные методики преподавания,
- Творческое использование Learning Management System,
- Дистанционные формы поддержки программ,
- Преподавание дисциплин на английском языке (кроме носителей языка),
- Успешные практики привлечения учебных ассистентов.

Со временем состав конкурсных программ менялся, следуя за возникающими новыми потребностями. В числе новых номинаций в последние годы были предложены:

- Практики внедрения в учебный процесс методики Blended Learning (сочетание онлайн и офлайн обучения),
- Разработка и внедрение в учебный процесс курсов по Data Culture в бакалавриате,
- Практика преподавания учебных дисциплин на больших потоках,
- Практики преподавания учебных дисциплин общего цикла.

Осознание необходимости непрерывного профессионального развития работников привела к разворачиванию в 2009 году нового блока *программ Центра повышения квалификации* с финансированием стажировок во внешних (в том числе, зарубежных) организациях и регулярными бесплатными курсами повышения квалификации для преподавателей и сотрудников в ВШЭ и внешних организациях. Курсы нацеливались на развитие как общих, так и специальных профессиональных навыков. Среди наиболее популярных общих курсов отметим следующие:

- Английский язык (от уровня Elementary до уровня Upper Intermediate),
- Academic writing,

- Профессиональные коммуникации,
- Русский язык как иностранный (для иностранных преподавателей).

В 2016 году добавилась специальная программа повышения преподавательского мастерства *Teach for HSE*, предлагающая инструменты профессионального развития для проектирования учебных курсов и эффективного преподавания, короткие курсы для опытных преподавателей и научных сотрудников, помощь в редизайне образовательных программ. Были развернуты дискуссионные площадки неформального обсуждения актуальных вопросов в преподавании, а также специальная подпрограмма *Teaching Excellence Initiative*, связанная с приглашением лучших зарубежных специалистов для повышения преподавательского мастерства сотрудников.

Еще в 2000-е годы университет начал испытывать дефицит высококвалифицированных специалистов на внутреннем российском академическом рынке труда. Это побудило к открытию в 2009 году программ *международного рекрутинга*, в том числе:

- рекрутирование с международного академического рынка молодых обладателей PhD из лучших зарубежных университетов на позиции *tenure track* и длительные (6 лет) трудовые договоры;
- приглашение маститых ученых на условиях частичной занятости (*Senior part-timers*) с пребыванием части учебного года в университете;
- привлечение постдоков, недавно получивших степени PhD в лучших зарубежных университетах на один или (в случае успеха) два года (по 50 постдоков в год)¹.

Все программы открытые и конкурсные, отбор производился специальными комитетами с участием международных специалистов. Международный рекрутинг был начат с экономистов, но вскоре распространился на все факультеты и направления университета. В год заключалось до 25 новых контрактов, к 2020 году действовало почти полторы сотни текущих контрактов. Коллеги, нанятые по этим договорам, имели повышенный уровень оплаты и пониженный уровень учебной нагрузки при более жестких требованиях к исследовательской продуктивности, невыполнение которых вело к невозобновлению трудовых контрактов.

Кроме того, осуществлялось приглашение выдающихся зарубежных ученых в качестве руководителей *международных исследовательских лабораторий* (в 2020 году работало уже 39 таких лабораторий).

Со временем появились новые программы привлечения международных специалистов, в том числе, программа *дистанционных контрактов* с коллегами, которые не могут регулярно приезжать в Россию. Также была введена категория *ассоциированных сотрудников*, которые хотели сотрудничать с НИУ ВШЭ, но по

¹ В 2017 году, по аналогии, была разработана и введена специальная программа российских постдоков для кандидатов наук из других университетов.

условиям контрактов со своими университетами не могли получать заработную плату в других организациях.

Следуя международной практике предоставления *sabbatical* в ведущих университетах мира, с 2009 года в ВШЭ была введена практика предоставления оплачиваемых *творческих отпусков* продолжительностью до 6 месяцев для сотрудников, отработавших в ВШЭ более 5 лет для продолжения или завершения какой-то значимой исследовательской работы.

Многие преподаватели традиционно жалуются на обилие учебной нагрузки. С 2009 года им предоставляются оплачиваемые *учебные ассистенты* из числа лучших студентов, которых они сами выбирают. Ассистенты оказывают разнообразную методическую и другую помощь, кроме преподавания в аудитории. Со временем практика стала массовой – в 2020 году в Москве работало более 2500 учебных ассистентов.

В 2010 году появилась одна из наиболее важных новаций Научного фонда – были введены *академические надбавки третьего уровня* за публикации в международных рецензируемых журналах. Публикация в журналах первого-второго квартилей в международных базах Web of Science Scopus позволяла более чем в три раза поднять оплату труда по сравнению с ее гарантированным уровнем через надбавку, выплачиваемую от 12 до 24 месяцев. Важно, что получение такой надбавки происходило по заранее утвержденному регламенту без дополнительных индивидуальных решений со стороны руководства любого уровня. Важно подчеркнуть, что данный инструмент не следует рассматривать как плату за публикации, но как способ дифференциации оплаты труда работников в зависимости от уровня их компетенций, демонстрируемых через публикации в высокорейтинговых изданиях. Получателям этой надбавки также давалась возможность сократить по личному заявлению свою учебную нагрузку на 25% от норматива без ее перекладывания на других коллег.

Университет нуждается в разумном балансе между разными стимулирующими системами. И потому в 2011 году вновь вернулись к идее дополнительного поощрения преподавательской деятельности. Были введены ежегодные выборы, по итогам которых победителям присваивался статус «Лучший преподаватель», и в течение следующего года выплачивалась ежемесячная надбавка, почти удваивавшая гарантированный уровень оплаты труда. Статус присваивался по трем каналам: по итогам всеобщего голосования студентов, голосования выпускников и за научное руководство победителями конкурса научно-исследовательских работ студентов. Позднее была введена двойная надбавка для сотрудников, которые становились лучшими преподавателями три года подряд и более.

Данный инструмент оценки был очень позитивно воспринят студентами. Число проголосовавших студентов в Москве ежегодно росло, после 2016 года оно преодолело 50%-ную планку, а в 2020 году достигло 91% всего студенческого состава. Такие надбавки в Москве ежегодно выплачивались более 400 преподавателям, включая совместителей, получавших ее в половинном объеме.

Наконец, в 2012 году было введено официальное *снижение учебной нагрузки* для сотрудников, выполняющих постоянные административные нагрузки руководителей подразделений и их заместителей (от 10 до 50% в зависимости от должности и размера подразделений).

В целом первый этап реализации новой кадровой политики позволил сформировать систему инструментов объективной оценки и селективных стимулов к высокопрофессиональной исследовательской и преподавательской деятельности. Эти инструменты и стимулы продолжали совершенствоваться все последующие годы.

Повышение профессиональных требований к сотрудникам

В 2012 году наступило время второго этапа, когда на передний план вышел вопрос о необходимости постепенного (ступенчатого) повышения профессиональных требований к преподавателям и сотрудникам и создания мобилизующей конкурентной среды.

Одним из ядерных механизмов в данном отношении стало кардинальное изменение механизмов *конкурсного отбора ППС* и уход от конкурса как формальной автоматической процедуры. Была выстроена следующая логика: введение более конкретных критериев конкурсному отбору – превращение конкурса в процедуру реального внутреннего отбора – переход от внутреннего безальтернативного конкурса к открытому альтернативному конкурсу – повышение роли содержательных критериев оценки. Посмотрим на реализацию этой логики немного более подробно.

Известно, что еще с советского времени прохождение конкурса ППС было сугубо формальной процедурой, которая на деле почти никогда не была конкурсной, а ее прохождение работниками было в основном автоматическим. Первым шагом к изменению этой традиционной системы стало введение в 2012 году более точных и конкретных *критериев* для оценки ППС при конкурсном отборе. Основным критерием конкурсному отбору стало наличие за три года от 2 до 5 научных публикаций (в зависимости от должности), при этом не учитывались статьи в платных и «мусорных» журналах, а также тезисы большинства конференций. Кроме того, преподавательские рейтинги по оценкам студентов не должны были падать ниже 3 баллов по 5-балльной системе.

Второй шаг был сделан в 2013 году и заключался в переходе от формального к реальному конкурсу ППС (который можно в принципе не пройти) и системе дифференцированных контрактов. Были созданы специальные *кадровые комиссии* по каждому крупному направлению деятельности, которые проводили оценку соответствия кандидатов конкурсным требованиям. Одновременно была введена система *дифференцированных контрактов*. Наряду со стандартными трудовыми договорами, были введены так называемые «преподавательские контракты» с увеличенной на 25% учебной нагрузкой. Они вводились для лучших преподавателей, в которых были заинтересованы руководители образовательных программ, но которые при этом не соответствовали требованиям публикационной

активности. Была также существенно расширена практика привлечения преподавателей на условиях гражданско-правовых договоров, которая ранее использовалась лишь в единичных случаях.

При введении новой системы были сделаны *обоснованные исключения* для следующих категорий преподавателей:

- преподающие студенты магистратуры и выпускники университетов последнего года выпуска,
- преподаватели дизайна, физической культуры и военного дела, чья деятельность не предполагает научных публикаций,
- преподаватели, вышедшие из декретных отпусков менее двух лет назад,
- преподаватели-практики, перешедшие в ВШЭ на полную ставку менее двух лет назад,
- выдающиеся практики-совместители, работающие на высоких позициях в неакадемических организациях,
- международные специалисты, нанятые по особым контрактам,
- преподаватели, имеющие почетный статус ординарных или заслуженных профессоров.

По последней категории поясним, что почетные статусы «Ординарный профессор НИУ ВШЭ» (с 1996 г.) и «Заслуженный профессор НИУ ВШЭ» (с 2018 г.) присваиваются 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.

Введение новой системы конкурсного отбора сразу привело к серьезным результатам. Уже по результатам первого летнего конкурса 2013 года 7% кандидатов не были рекомендованы к возобновлению трудовых отношений, 16% кандидатов были переведены на договора гражданско-правового характера, 12% кандидатов были переведены на преподавательские контракты с 125% учебной нагрузки. Также на этом начальном этапе резко возросла доля краткосрочных трудовых договоров, заключаемых на 1 год (более 80%).

Добавим, что изменения касались не только ППС. В том же 2013 году было начато проведение ежегодной оценки клиентами административных сервисов университета.

Третий важный шаг заключался в переходе в 2014 году к *открытому конкурсу ППС* с привлечением внешних кандидатов и проведением профессиональной экспертизы. Ранее объявления в СМИ о проведении конкурса размещались в соответствии с формальными законодательными требованиями за два месяца до ученого совета ВШЭ, конкурс проводится как внутреннее мероприятие, а экспертная оценка кандидатов осуществлялась преимущественно по формальным показателям – спискам публикаций, качеству изданий, студенческим рейтингам. С этого момента

объявления в СМИ о проведении конкурса размещаются за пять месяцев до ученого совета ВШЭ, а к участию в конкурсе активно приглашаются внешние претенденты. Была внедрена *электронная система подачи документов*, сделавшая конкурс доступным для всех, независимо от местоположения. Все соискатели, помимо стандартных документов, теперь должны загружать от одной до трех научных работ (по собственному выбору), которые проходят *профессиональную экспертизу*. Со многими внешними и некоторыми внутренними кандидатами (по решению кадровых комиссий) проводятся очные собеседования или открытые лекции и семинары.

По сути, процедуры нового конкурса проходят по аналогии с процедурами отбора преподавателей на международном академическом рынке. Добавим, что на первый же открытый конкурс подали заявки 25% внешних кандидатов (в Санкт-Петербургском кампусе – 30%), и несколько десятков внешних кандидатов были в итоге приняты на работу.

Упомянем попутно, что в 2015 году была впервые введена *система KPI* для оценки деятельности деканов факультетов, где одним из основных показателей была публикационная активность сотрудников факультета.

Новым важным шагом в кадровой политике стало введение в 2016 году после продолжительных и бурных дискуссий так называемого *единого контракта*. Идея единого контракта весьма проста, она заимствована из практики международных университетов. Если ты работаешь в университете, ты должен быть триедин: заниматься исследованиями, преподавать и делать сверх этого что-то полезное для университета. Поэтому для соблюдения норм единого контракта нужно соблюсти три базовых условия:

- соответствовать требованиям по публикационной активности для данной категории научно-педагогических работников (НПР),
- выполнять учебную нагрузку в объеме и формах, установленных для данной категории НПР,
- выполнять организационную работу в достаточном объеме (по оценке непосредственного руководителя подразделения).

Организационная работа в данном случае понимается расширительно – не только как участие НПР в работе коллегиальных органов управления НИУ ВШЭ и выполнение организационных функций, связанных с обеспечением текущей деятельности университета, но и как выполнение любой полезной деятельности в интересах университета, связанной с поддержанием и повышением его репутации. Введение единого контракта решало следующие задачи:

- фиксация базовых требований к содержанию трудовых обязанностей каждого НПР,
- более активное вовлечение преподавателей в исследовательскую работу и научных работников в образовательную работу,

- более активное участие НПП в управлении университетом и полезной деятельности в интересах университета,
- более равномерное распределение трудовых обязанностей между отдельными категориями работников и между отдельными работниками внутри структурных подразделений университета.

В ходе следующего этапа в 2017–2018 гг. было произведено *удвоение гарантированной оплаты труда*. При этом академические надбавки первого уровня были включены в эту гарантированную оплату.

Одновременно произошло повышение базовых требований к НПП. В 2017 году группы преподавателей иностранного языка и физической культуры, не соответствующие требованиям публикационной активности, были переведены на должности *тьюторов* и продолжили выполнение преподавательской деятельности на основе договоров гражданско-правового характера. Также научные работники, занимающиеся прикладными исследованиями без достаточного числа научных публикаций, переводились на должности аналитиков и экспертов.

С 2018 года была введена общая для всех НПП автоматизированная система *оценки публикационной активности* (ОПА) с подсчетом баллов по единой утвержденной методике. Результаты (не)прохождения ОПА стали использоваться в качестве одного из основных показателей оценки кандидатов при прохождении конкурса ППС.

Также в 2018 году были повышены *базовые требований к публикациям* ППС (введены в действие в 2020 году). Для соблюдения этих требований при прохождении конкурса, работник должен соответствовать одной из трех опций: иметь академическую надбавку второго или третьего уровней; соответствовать критериям ОПА; или иметь минимально необходимое число публикаций за последние три года (от 2 до 5 в зависимости от должности). Дополнительным условием стала необходимость для ППС от старшего преподавателя и выше иметь публикации в 1-2 квартилях Web of Science и Scopus или в утвержденном университетом списке научных журналов («белый список»).

По итогам второго этапа можно заключить, что развитая система академических стимулов была дополнена системой постепенно повышающихся профессиональных требований. Обе системы построены на принципах объективности и транспарентности, позволяя работникам эффективно планировать и распределять свои усилия, заранее рассчитывая на определенные вознаграждения.

* * *

Реализация новой кадровой политики столкнулась с рядом неизбежных трудностей и новых вопросов. Приведем лишь некоторые из таких вопросов:

- Реализация конкурсных механизмов привела к возрастающему запросу работников на повышение уровня стабильности контрактных условий;
- Возникли объективные трудности с оценкой преподавателей «прикладных» специальностей, не предполагающих обязательное выполнение научной работы (дизайн, медиа, информационные технологии и пр.);
- Затрудняло ситуацию отсутствие четких критериев для оценки многочисленных преподавателей-практиков, также не имеющих научные публикации;
- Сохранялась неопределенность статуса преподавателей, не занимающихся в должном объеме исследовательской работой;
- Возникла потребность во введении реального конкурса с соблюдением условий единого контракта для научных работников (по аналогии с конкурсом ППС);
- Был поставлен вопрос об оценке результатов участия НПР в разного рода экспертно-аналитической деятельности.

Эти и многие другие вопросы будут решаться в процессе реализации новой программы развития университета.

Новая программа развития НИУ ВШЭ в части кадрового потенциала

Принятие программы развития НИУ ВШЭ до 2030 года продолжает основные линии кадровой политики и ставит перед университетом новые непростые задачи. В целях развития кадрового потенциала университета, нуждающегося в кадрах разного типа, будет проведена *институционализация трех профессиональных треков* (академического, практико-ориентированного и образовательно-методического) с особыми механизмами отбора, стимулирования и оценивания и с предоставлением научно-педагогическим работникам дифференцированных возможностей для профессиональной карьеры. Апробированная на ППС система открытого конкурсного отбора будет также распространена на научных работников

Предполагается введение *базового стандарта профессиональных компетенций* для всех сотрудников (цифровые и социальные навыки, знание английского языка, навыки применения информационных и библиотечных систем, межкультурной коммуникации и др.), включающего обязательный минимум общих профессиональных компетенций.

Каждому сотруднику будут обеспечены возможности для *непрерывного профессионального развития* путем ежегодного прохождения повышения квалификации с использованием гибких модульных систем, онлайн-программ и программ в формате смешанного обучения (blended learning).

В результате повышения профессиональных требований доля академических сотрудников, публикующихся в ведущих международных журналах, вырастет с 25% до 40% к 2024 г. и до 60% к 2030 г. Увеличится доля специалистов международного

уровня, включая наем по процедурам международного рекрутинга и разного рода дистанционные контракты, к 2024 г. с 5% до 10% и к 2030 г. до 15%.

Повышение профессиональных требований будет сопровождаться *стабилизацией контрактных условий* для ведущих специалистов: базовый срок трудового контракта увеличится с 1–3 лет в 2019 г. до 3–5 лет к 2024 г. и до 5 лет к 2030 г. Увеличатся и средние сроки выплаты академических надбавок, например, с введением пятилетних надбавок.

Более активное привлечение молодых сотрудников, в том числе, через выделение специальных ставок, будет сопровождаться обеспечением плавного «выхода» для заслуженных сотрудников в целях продуктивного завершения их профессиональной деятельности, в том числе, на позициях профессорско-исследователей и профессорско-консультантов.

Доля работников *административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала* в общей численности штатного персонала университета будет снижаться за счет уменьшения доли неавтоматизированных рутинных процессов: с 30% в 2019 г. до 25% в 2024 г. и до 20% в 2030 г. При этом средний уровень зарплаты административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала превысит медиану рынка по сопоставимым позициям. Увеличится доля научно-педагогических работников, удовлетворенных качеством административных сервисов, – с 60% до 85% в 2030 г.

Университет обеспечит *конкурентоспособное вознаграждение* для научно-педагогических работников с учетом роста доли международно признанных специалистов (в среднем не менее 300% от среднего регионального уровня заработной платы) и обеспечит сотрудников *социальным пакетом*, включая льготное образование детей, медицинское обслуживание, помощь малообеспеченным и многодетным семьям, помощь сотрудникам в критических ситуациях и сотрудникам с ограниченными возможностями здоровья, программы психологической поддержки и юридической помощи, плавный выход на пенсию, программы лояльности для занятий спортом, обучения и др. Тем самым, произойдет повышение социальной ответственности университета как работодателя и улучшение социального обеспечения работников.

Резюмируя краткий рассказ о предпринимаемых мерах кадровой политики, следует заключить, что ВШЭ проводит не резкие, но постоянные изменения, ступенчато повышая планки требований и преодолевая неизбежно возникающую инерцию, через постепенную спецификацию и подстройку регулирующих правил и инструментов. Постоянно улучшая условия работы и жизни своих сотрудников, университет поддерживает мобилизующую среду, благоприятную для их развития.