



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Кадровая политика университета: логика развития

В. В. Радаев, первый проректор  
27 сентября 2023

# Основные вопросы

- Общая характеристика и логика кадровой политики
- Создание условий: академические инструменты
- Особые кадровые группы
- Изменение механизмов конкурсного отбора
- Введение единого контракта
- Введение трех профессиональных траекторий для НПР
- Взаимное оценивание преподавателей и студентов
- Политика в отношении дистанционных договоров



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Общая характеристика кадровой политики

# Основные цели кадровой политики

- Повышение качества отбора преподавателей и сотрудников
- Обеспечение эффективного контракта с преподавателями и сотрудниками
- Создание стимулов для профессионального развития преподавателей и сотрудников

# 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

# 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 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

**2021:** Переход от международных баз научного цитирования к экспертным спискам (А, В, С, D)



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 вознаграждения за:

- Преподавание дисциплин на английском языке
- Создание композитных межкампусных курсов

А также победителям в номинациях (весна 2023)

- Преподавание учебного курса и технологии искусственного интеллекта
- Практика внедрения peer-review и peer-assessment в преподавание учебного курса
- Оригинальные решения при проведении контрольных/оценочных мероприятий

# Повышение преподавательского мастерства: Teach for HSE

- Повышение квалификации ППС и НР, инструменты профессионального развития для проектирования учебных курсов и эффективного преподавания
- Помощь в редизайне курсов и образовательных программ
- Дискуссионная площадка для неформального обсуждения актуальных вопросов в преподавании
- Короткие интенсивные курсы для преподавателей и научных сотрудников НИУ ВШЭ (онлайн и офлайн)
- Проект Цифровые консультанты – помощь в освоении ЦИ (Smart LMS и не только)

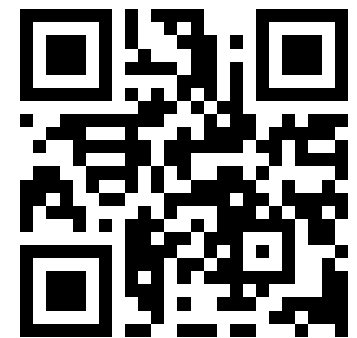
# Сокращение учебной нагрузки

- Сокращение учебной нагрузки для преподавателей:
  - получающих академическую надбавку (25%)
  - членов кадрового резерва (25%)
  - обладателей PhD, нанятых по международному рекрутингу
  - выполняющих постоянные административные нагрузки (от 10 до 50% в зависимости от возложенных обязанностей)
  - профессоров-исследователей/доцентов-исследователей (>40 чел.)
- Предоставление оплачиваемых учебных ассистентов из числа лучших студентов (в Москве более 3000 чел., 2022)
- Предоставление оплачиваемого творческого отпуска (до 6 мес. после 5 лет работы, до 12 мес. для докторской)

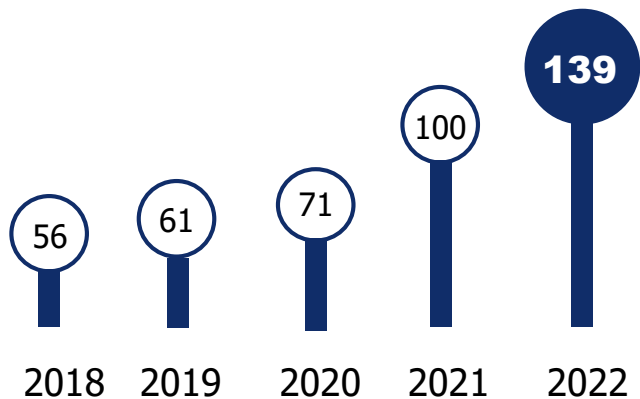


# Надбавки лучшим преподавателям

- 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 2011–2016 выросла с 48 до 76%, к 2020 – до 91%, в 2023 – 90%
- 504 преподавателя получают преподавательские надбавки – 40 000 руб. в месяц (217 ППС) и 90 000 руб. (140 ППС, трехкратные победители)
- 147 штатных ППС, работающих на условиях неполного рабочего дня, и совместителей получают 50% полной преподавательской надбавки

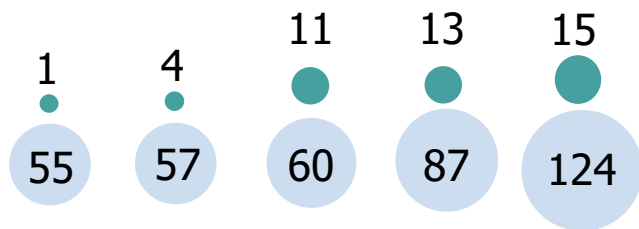
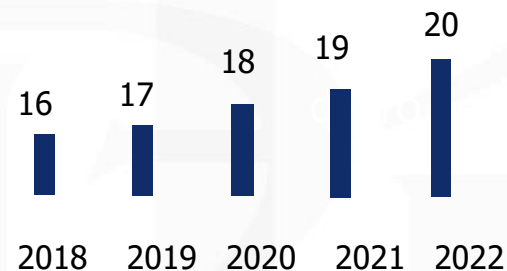


# Диссертационные советы НИУ ВШЭ и защиты



Общее  
число защит

Общее число советов



докторских  
защит

кандидатских  
защит

+1

В 2022 году открыт  
диссертационный совет по  
когнитивным наукам



Творческий отпуск для подготовки диссертации Надбавка за защиту докторской



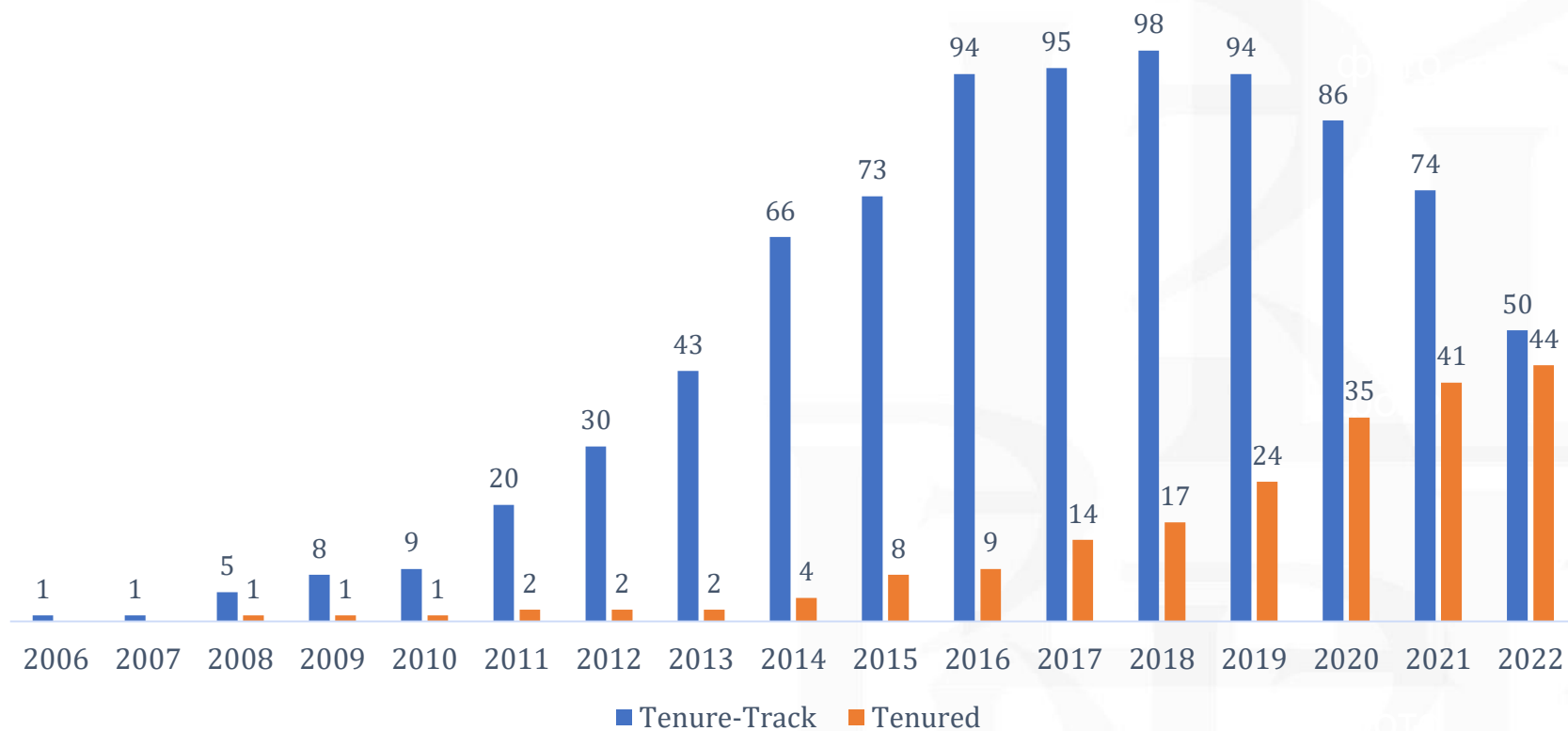
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# 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 (до 15 новых контрактов в год, >100 текущих контрактов)
- Развитие программы постдоков (около 50 постдоков в год)
- Приглашение Senior part-timers ( до 20 контрактов)
- Приглашение выдающихся ученых в качестве руководителей 50 исследовательских лабораторий
- Приглашение международных специалистов в качестве ассоциированных сотрудников
- Новая программа: международные специалисты на дистанционных договорах (около 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**

137 ординарных профессоров

**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**

36 заслуженных профессоров

# Поддержка молодых преподавателей через кадровый резерв

- В Академическом кадровом резерве – 156 чел. (2023)
- Стартовые гранты на 20 месяцев после прихода в ВШЭ на полную ставку
- Снижение учебной нагрузки на 25%
- Специальные программы повышения квалификации



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)



Концепция реализации единого контракта

# 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–)

- 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
- 2021: переход от международных баз научного цитирования к экспертным спискам НИУ ВШЭ (А, В, С, D)



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# 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



Материалы по трем траекториям

# Процедура перехода на три траектории

- Профессиональные траектории постепенно устанавливаются при приеме или переводе на должность НПП, при прохождении очередного конкурса ППС
- Оценочные (аттестационные) мероприятия по всем трем профессиональным траекториям проводятся профильными кадровыми комиссиями, в которые входят ведущие профессора, научные работники, ведущие практики и методисты, руководители подразделений
- 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 самого работника
- Ученый совет голосует за рекомендацию на должности ППС, без разделения по траекториям
- Переход на другую профессиональную траекторию после ее установления работнику возможен:
  - по результатам рассмотрения заявления работника об изменении траектории в случае, если заявление подано в течение 2 месяцев с даты установления траектории
  - по результатам рассмотрения профильной кадровой комиссией и первым проректором, отвечающим за конкурс ППС заявления работника об изменении траектории в период проведения конкурсных процедур
- Пропорции между численностью работников на разных траекториях устанавливаются подразделениями самостоятельно с учетом специфики деятельности

# Влияние траектории

## Влияют на:

**ОПА:** право на освобождение от прохождения оценки публикационной активности имеют работники ППС, работающие в НИУ ВШЭ в рамках практико-ориентированной или образовательно-методической траектории

**Получение академической надбавки:** не может выплачиваться преподавателям, работающим в НИУ ВШЭ по основному месту работы в рамках практико-ориентированной или образовательно-методической траектории (в отношении всех надбавок, кроме надбавки уровня В)

**Критерии публикационной активности и иных форматов исследовательской деятельности ППС:** Требования к сотрудникам на академической траектории определяются на общеуниверситетском уровне. Объем выполнения исследовательской работы для образовательно-методической и практико-ориентированной траекторий, измеряется по критериям и показателям, которые разрабатываются профильными кадровыми комиссиями и утверждаются учеными советами факультетов/филиалов НИУ ВШЭ

**Среднее арифметическое значение СОП, учитываемое при прохождении конкурса ППС:** для академической и практико-ориентированной траекторий не ниже 3 баллов, для образовательно-методической траектории – не ниже 4 баллов

## Не влияют на:

- Размер базовой гарантированной оплаты труда
- Срок трудового договора
- Тип трудового договора
- Продолжительность отпуска
- Нормативы по учебной нагрузке
- Гарантии и льготы



# Политика взаимного оценивания

- Преподаватели оценивают знания студентов, студенты оценивают работу преподавателей
- Преподаватель сам предлагает формулу кумулятивной оценки в Программе учебной дисциплины. Эта формула должна быть понятной и должна соблюдаться
- Просим не допускать инфляции оценок
- После каждого модуля проводится Студенческая оценка преподавания (СОП), анонимная и обязательная для всех студентов (участвует 95–97%)
  - СОП – важный индикатор результативности работы ППС
  - Подробнее: <https://www.hse.ru/evaluation/>), раздел «Преподавателям»



# Политика в отношении дистанционных договоров

- Удаленная работа и дистанционные договора (трудовые, ГПД) были распространены в 2020–2022 в связи с началом пандемии
- Переходный учебный год – 2022–2023
- С завершением пандемии с 1 сентября 2023 года Университет вернулся в офлайн (кроме онлайн-программ, майноров, межкампусных курсов)
- Дистанционные договора, как правило, не предоставляются (исключение – практики в области IT и дизайна)

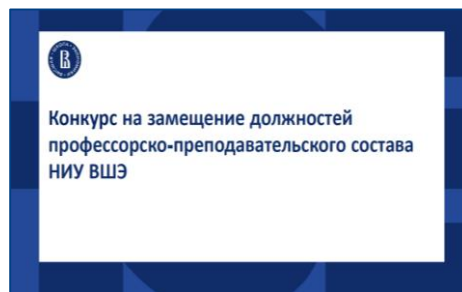
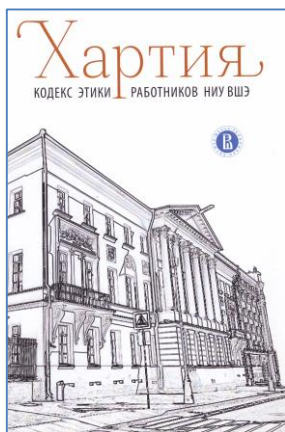


НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

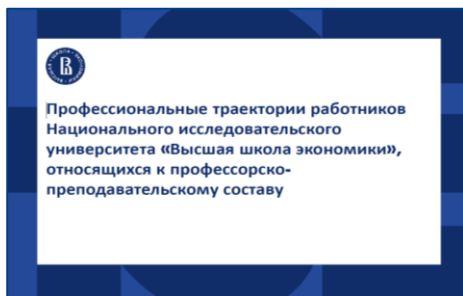
# Информационные материалы

Информационные брошюры и закладки можно взять в Единой приемной НИУ ВШЭ:

- ул. Мясницкая, 20, к. 122
- Покровский бульвар, 11, к. М120



Конкурс на замещение должностей  
профессорско-преподавательского состава  
НИУ ВШЭ



Профессиональные траектории работников  
Национального исследовательского  
университета «Высшая школа экономики»,  
относящихся к профессорско-  
преподавательскому составу



Принципы организации оценивания  
результатов обучения студентов  
образовательных программ  
высшего образования в НИУ ВШЭ



ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ  
В ВЫШКУ!



ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ  
В ВЫШКУ!

Закладки с QR-кодами  
(ссылки на важные  
разделы портала)



Оплата труда  
работников НИУ ВШЭ



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Спасибо за внимание

[radaev@hse.ru](mailto:radaev@hse.ru)