



МИНОБРНАУКИ
РОССИИ



СОЦИО
ЦЕНТР



Ассоциация

**Глобальные
университеты**



Методические семинары «Подготовка программ развития образовательных организаций высшего образования»

Проектирование кадровой политики: кейс НИУ ВШЭ

© В.В. Радаев

Первый проректор НИУ ВШЭ

<https://www.hse.ru/org/persons/63968>

21 Марта 2023

Задача 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 и вклад в репутацию ВШЭ (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



Задача 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

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

2015: Абсолютное сокращение численности ППС в силу несоответствия требованиям

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

2020: Введение трех профессиональных траекторий (академической, образовательно-методической и практико-ориентированной)

2020: Введение базового стандарта профессиональных компетенций работников

2021: Введение требований по избеганию инфляции оценок



Кейс 1. От формального конкурса к реальному и открытому конкурсному отбору



- 2011: Конкурс продолжается как формальная полуавтоматическая процедура
- 2012: Введены критерии конкурсного отбора (публикации, преподавательские рейтинги, ученые степени)
- 2013: Созданы профильные кадровые комиссии, начали применять критерии, в итоге:
 - Временно сократился средний срок трудовых договоров
 - Ввели «преподавательские контракты» для слабо публикующихся преподавателей
 - Перевели часть преподавателей на договоры гражданско-правового характера
 - Выросло число нерекомендованных кандидатов

Кейс 1. От формального конкурса к реальному и открытому конкурсному отбору

- 2014: Объявление в СМИ о проведении конкурса за 5 месяцев до Ученого совета НИУ ВШЭ, привлечение внешних кандидатов
- 2014: Все документы подаются через электронную систему
- 2014: Кроме формальных показателей, чтение и оценки экспертами поданных научных работ кандидатов (1–3 работы) и очные собеседования с внешними кандидатами
- 2018: Введение всеобщей автоматизированной оценки публикационной активности НПР (ОПА)
- 2019: Повышение базовых требований к публикациям НПР
- 2021: Введение требований по избеганию инфляции оценок
- 2021: Тренд на удлинение сроков трудовых договоров



Кейс 2. Введение единого контракта для НПР, 2016



Образовательная
работа

Исследовательская
работа



Организационная
работа

- Выполнение требований по публикационной активности для данной категории НПР
- Выполнение учебной нагрузки в объеме и формах, установленных для данной категории НПР (включая научных работников)
- Выполнение полезной организационной работы в достаточном объеме (по оценке руководителя подразделения)

Зачем вводился единый контракт



- 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



Кейс 3. Введение трех профессиональных траекторий, 2020



- **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

Зачем вводились три профессиональные траектории



МИНОБРНАУКИ
РОССИИ



СОЦИО
ЦЕНТР



Ассоциация
Глобальные
университеты

- 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-методистов без научных достижений, в том числе, для создания и сопровождения программ онлайн образования
- В результате широкие категории работников оказываются вне базовой системы отбора, оценивания и стимулирования
- Нужна дифференцированная и гибкая системы профессиональных траекторий с особыми механизмами отбора, стимулирования и оценивания работников



Процедура перехода на три траектории

- Плавный переход по мере истечения сроков трудовых договоров и в ходе первичного найма
- Работники вправе самостоятельно выбрать одну из трех профессиональных траекторий
- Выбор работника подтверждается или корректируется профильными кадровыми комиссиями и первым проректором, координирующим вопросы кадровой политики
- Профильные кадровые комиссии создаются по всем основным областям деятельности и включают ведущих профессоров, научных работников, практиков и методистов, руководителей подразделений
- Работник может сменить траекторию в рамках очередного конкурса на замещение должностей ППС и научных работников по истечению срока трудового договора или в результате досрочного выхода на конкурс по рекомендации руководителя подразделения и по согласованию с курирующим проректором
- Нормативные пропорции между численностью работников на разных траекториях не устанавливаются, учитывается специфика деятельности подразделений





Некоторые итоги

- Создание системы селективных стимулов к научной и преподавательской деятельности
- Серьезное обновление кадрового состава на основе постепенно повышающихся профессиональных требований
- Введение дифференцированной системы профессиональных траекторий с особыми механизмами отбора, стимулирования и оценивания работников
- Резкий рост числа публикаций и цитирований в ведущих журналах
- Выход на лидерские позиции в онлайн-образовании
- Более широкое вовлечение научных работников в образовательную деятельность
- Растущее привлечение преподавателей-практиков и активизация проектной работы



Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики

Программа развития <https://strategy.hse.ru/>