

Специально для Соционцентр

**Кадровая политика
современного университета:
типология, оценка, разработка**

7 марта 2023



Андрей Латышев:
Последние 15 лет работаю на
руководящих должностях
индустриальных и научно-
образовательных организациях.
Руководитель и участник команд
разработки
стратегий развития организаций,
масштабных проектов
развития персонала в сфере науки
и высшего образования.
Участник и идеолог разработки
стратегий создания и развития
организаций и консорциумов в
сфере науки и высшего
образования.

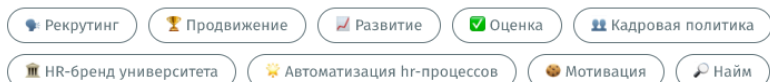
Основания экспертных суждений

ОНЛАЙН-МАСТЕРСКАЯ



Стратегия управления компетенциями персонала в современном университете

SHR in RU – Solutions for Human Resources in Russian Universities



Архангельск
Барнаул
Белгород
Владивосток (2)
Екатеринбург
Ижевск
Казань (3)
Калининград
Москва (2)
Н. Новгород
Новокузнецк
Новосибирск
Пермь (2)
Ростов-на-Дону
Самара
Севастополь
Сургут
Томск (2)
Тюмень (3)
Хабаровск (2)
Ханты-Мансийск
Якутск
Ярославль



● 2020
● 2021
● 2022

38 Университетов из 24 регионов РФ
Более 200 человек (41 команда \\ проект)

Разработка кадровых политик – с 2014 года;
Концепция кадровой политики и центра развития компетенций руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий Западно-Сибирского НОЦ 2018 – 2024;
Проекты развития персонала в сфере исследования, разработок и образования – более 30;
Консалтинг в области разработки кадровых политик и проектов для более чем 30-ти университетов 2019 – 2022;
Несколько десятков выполненных кадровых проектов для научно-образовательных и бизнес организаций.

Система компетенций LAUNCH 2014
Программа «постдок ТПУ» для Томского Политеха 2015
Программа «Новые лица» для ТюмГУ 2017
Школа Академического Превосходства для Тюмени 2018
ЦРК и Школа Научного Лидерства для Западно-Сибирского НОЦ 2019
Проект «Партизанский рекрутинг» в научно-образовательных организациях 2020 - 2021
Школа Академического Совершенства 2022
Школа УП в медицине и биотехе для ТюмГМУ 2022
Методология аудита зрелости КП в университетах 2021 – 2022
Методология «КОЛИБРИ» (оценка и развитие НТ команд) 2022 - 2023

Региональный грант РФ. 2022 – 2023.
«Формирование и оценка успешности команд проектов трансформации университетов в коллаборации с субъектами региональной власти». Исполнитель. Идеолог.

Грант РФ. 2019 – 2020
«Человеческое измерение трансформационных процессов в Российских университетах: исторический опыт, тенденции и ответы на вызовы современности». Исполнитель.

Исследования 2015 – 2022: вовлеченность, компетенции, системы управления
(с) Латышев

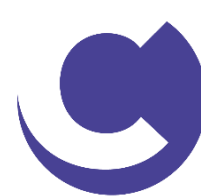
1. Сближение понятий о чем пойдет разговор.

2. Содержание и авторская оценка текущего состояния кадровых политик в вузах РФ

3. Некоторые подходы к разработке кадровой политики

**Кадровая политика
университета.**

Сближение понятий.



Подраздел 3.4. «Политика по развитию человеческого капитала»

В настоящем подразделе дается целевая количественная и качественная характеристика работников образовательной организации, необходимая для эффективной реализации программы развития.

По данному направлению реализации программы развития указывают мероприятия и действия, направленные в том числе на:

развитие кадрового потенциала системы высшего образования, сектора исследований и разработок посредством обеспечения воспроизводства управленческих и научно-педагогических кадров, привлечение в образовательную организацию ведущих ученых и специалистов-практиков;

14

построение дифференцированной и гибкой системы профессиональных траекторий работников с особыми механизмами отбора, стимулирования и оценивания;

введение системы непрерывного профессионального развития работников на основе индивидуальных планов;

создание условий для привлечения молодых работников;

поддержку мер, направленных на развитие академической мобильности научно-педагогических работников образовательной организации;

повышение социальной ответственности образовательной организации как работодателя и улучшение социального обеспечения работников;

формирование инклюзивной культуры управленческих и научно-педагогических кадров, а также учебно-вспомогательного персонала образовательной организации.

Человеческий капитал организации — знания, навыки, интеллектуальные и профессиональные способности, физическое и психологическое здоровье персонала, использующееся для получения высоких результатов деятельности той или иной организации.

Элементы человеческого капитала организации

Человеческий капитал организации – это система, включающая в себя следующие элементы:

- капитал интеллектуальный, представляющий собой совокупность знаний, навыков, умений, которыми обладает персонал организации;
- капитал структурный, представляющий собой проявление организационного потенциала в виде системы управления, организационной структуры, корпоративной культуры;
- капитал социальный, представляющий собой количественное и качественное выражение социальных взаимодействий в организации, выражающихся в социальных связях, разделенных ценностях, нормах, доверии и ответственности;
- капитал рыночный или клиентский, представляющий собой систему долгосрочных, надежных, капитальных взаимовыгодных и доверительных отношений организации с клиентами, то есть заказчиками и покупателями. В состав рыночного капитала включаются такие характеристики организации как брендинг, фирменное наименование, логистическая система, хозяйственные договоры, лицензии, активы.

https://spravochnick.ru/ekonomika/teoriya_chelovecheskogo_kapitala/chelovecheskiy_kapital_organizacii/

Организационное развитие вуза и кадровая политика перспективное состояние.



СОЦИО
ЦЕНТР



МИНОБРНАУКИ
РОССИИ

Все базовые процессы университета строятся на талантливых и высокопотенциальных людях, и развитие их не может быть сведено к технологическим и инфраструктурным решениям.

(с) Ольга Назайкинская *.

Стратегия разработки и реализации кадровой политики в университете. Дефиниции.

Термин «кадровая политика»:

1. Система осознанных принципов и норм деятельности (сформулированных в документах), приводящих человеческий ресурс (капитал) в соответствие со стратегией организации.
2. Набор конкретных правил, норм и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей в организации и за ее пределами.
3. Правила и нормы исполнения основной цепочки кадровой политики: привлечение, отбор, развитие, мотивация, «социалка», изменения, культура, организационная эффективность, бренд.

Стратегия разработки и реализации кадровой политики в университете. Дефиниции.



Кадровая политика — это вытекающий **из миссии и стратегии комплекс принципиальных подходов к формированию и эффективному использованию мотивированного и высокопроизводительного персонала, способного адекватно реагировать на воздействие внешней и внутренней среды и **проактивно действовать** в условиях **глобальной неопределенности** с **максимальной** эффективностью.**

2020

Кадровая политика – Кадровая стратегия Близнецы братья?

Кадровая политика вуза – задает смысл действий, отвечает на вопрос «зачем»;

Кадровая стратегия организации – отвечает на вопрос «как»;

Кадровая стратегия – формализованный документ, рассчитанный минимум на 3-5 лет, в котором описаны основные подходы, инструменты и проекты реализуемые в организации относительно воздействия на персонал для реализации выработанной стратегии развития организации.

Кадровая стратегия является составной частью общей стратегии организации и служит одним из инструментов реализации ее миссии и декларируемых целей;

Кадровая стратегия может реализовываться в виде комплекса проектов и не может существовать автономно от стратегии развития организации.

1. Привлечение и отбор

Новые инструменты рекрутинга. Развитие уникальных форм найма. Нахождение баланса между «своими» и «чужими»
Найти свое EVP

2. Развитие и расстановка

Широкий спектр T&D, управлению талантами, новым профессиям и типам контрактов, карьерные треки, командное развитие, work life баланс и т.д.

3. HR-Бренд

Продвижение. Лучшие практики. Неочевидные решения и новая роль университетского HR. EVP.

4. Мотивация и вовлечение

Мотивация и вовлеченность vs стимулирования и принуждения. Новая парадигма работы с людьми

5. Организационные изменения

(с) Латышев

8. Эффективность

Постоянная оценка эффективности, мгновенные решения, прогнозная аналитика

7. Цифровизация

Управление на данных. Цифровая трансформация. Тени, профили, аналитика, метрики.

6. Культура и ценности

Культура уничтожит любую стратегию, если она ей не соответствует.
Ценностный подход – самая жесткая система управления

Миссия
Ценности
Видение
Цель
Задачи

Кадровая политика – отвечает на вопрос «зачем»

Стратегической целью ХХХ является качественная трансформация из регионального университета со слабой исследовательской компонентой в одного из лидеров национальной системы высшего образования и одновременно заметного игрока на международном рынке образования и исследований.

(Цель вуза: 2018-2020 год)

Достижение этой цели возможно только при **качественном** изменении академической культуры, компетенций и вовлеченности в проекты развития научно-педагогических работников и менеджмента университета. Таким образом, кадровая политика университета на ближайшие пять лет будет сконцентрирована на инвестициях в развитие человеческого капитала и трансформации академической культуры с целью преобразования ХХХ в современный исследовательский университет.

Кадровая политика вуза, принята в 2018 году.

Ответ на этот вопрос динамичен во времени

Миссия университета – максимально использовать возможности науки и образования для развития человека, меняющего сообщества и пространства.

Стратегическая цель – стать лидером Западно-Сибирского научно-образовательного кластера, действующим в глобальной исследовательской повестке и обеспечивающим трансфер передовых образовательных и технологических решений в экономику региона.

(Цель вуза: 2021 - 2025)

Целью политики управления человеческим капиталом будет реализация комплекса мероприятий, обеспечивающих устойчивый статус ХХХ как одного из самых привлекательных работодателей на академическом рынке труда России, обладающего передовой системой мотивации и развития человеческого капитала в сфере исследований и прикладных разработок, организованной на принципах открытости и равных возможностей для карьеры. Ключевыми подходами к управлению человеческим капиталом станут приоритетные направления и принципы кадровой политики: (1 – 7)

Из Политики управления Человеческим капиталом. Принята в 2021.

Стратегия разработки и реализации кадровой политики в университете. Проектирование смыслов.

Видение – описывает ваше будущее и глобальную вселенскую цель которую вы хотите в самом финале достичь. Что очень важно при формировании вашего Видения это учитывать все самые последние технологии и тренды, и пытаться их применить в его формировании, на основании того, во что вы действительно верите.

Видение отвечает на один вопрос:

Кто мы и как выглядит наш конечный успех в будущем?

Миссия — назначение организации которое **ПРИНЦИПИАЛЬНО** отличает ее от других компаний организаций в ее сфере (рынке).

Миссия отвечает на 3 вопроса:

Что мы делаем? Как мы делаем? и Для кого мы делаем? Из этого следует **Назначение и причины почему мы существуем.**

Ценности — это то во что мы верим и наша философия жизни.

Они направляют организацию и определяют ее поведение, помогают понять что хорошо и что плохо для организации. По сути, они помогают в принятии решений указывая на то, что для организации есть ее основа.

Цель (и) — ожидаемые результаты в ближайшем будущем.

Без конкретики, просто очень общие и направляющие цели и вдохновляющие фразы. Это весь ваш план действий помещенный в одно предложение. Отсюда нарезаются задачи.

Стратегия разработки и реализации кадровой политики в университете. Проектирование смыслов.



Vision

Harvard College sets the standard for residential liberal arts and sciences education. We have committed to creating and sustaining the conditions that enable all Harvard College students to experience an unparalleled educational journey that is intellectually, socially, and personally transformative.

Mission

Our mission to educate future leaders is woven throughout the Harvard College experience, inspiring every member of our community to strive toward a **more just, fair, and promising world**.

Vision

Santa Clara University will educate citizens and leaders of competence, conscience, and compassion and cultivate knowledge and faith to build a **more humane, just, and sustainable world**.

Mission

The University pursues its vision by creating an academic community that educates the whole person **within the Jesuit, Catholic tradition**, making student learning our central focus, continuously improving our curriculum and co-curriculum, strengthening our scholarship and creative work, and serving the communities of which **we are a part in Silicon Valley and around the world**.

Стратегия разработки и реализации кадровой политики в университете. Проектирование смыслов.



Миссия университета - обеспечение качественного, доступного, современного образования, трансформированного через развитие научных и образовательных технологий для выпускников новой формации, способных к практической реализации полученных знаний в науке, производстве, предпринимательской деятельности.

Видение - **Национальный исследовательский технический университет** видит себя в будущем престижным высшим образовательным учреждением инновационного типа, ведущим на высоком уровне научные - исследования и разработки, обладающим эффективной системой корпоративного менеджмента, способный осуществлять подготовку квалифицированных кадров востребованных на рынке труда в регионах страны и за рубежом.

Ценности (перечень из 15 пунктов) в т.ч. противоречащие друг-другу.

Университет 1.

Стратегия разработки и реализации кадровой политики в университете. Проектирование смыслов.

Университет - центр притяжения и развития талантов.

Миссия Университета — открывать возможности для гармоничного развития личности и вдохновлять на решение глобальных задач.

Стратегическая цель Университета — генерация новых знаний, создание рынков, бизнесов и навигации человека в мире информации.

Каждый новый день приносит в мир новую технологию, проект, инициативу, способную изменить привычный уклад жизни, но мы знаем, что за всем этим стоят, прежде всего, люди. В том числе те, что работают в Университете

Наши ценности

Ценности (перечень из 5 пунктов)

Университет 2



Уважение к личности

Мы ценим индивидуальность, способствуем гармоничному развитию личности, предоставляем возможности для самореализации и саморазвития.



Академическая свобода

Мы свободны в обмене информацией, выборе, развитии собственных идей и определении собственных действий при осознании высокой личной ответственности за результат.



Добросовестность

Мы честны и порядочны по отношению к себе, работе, университету, коллегам и обучающимся. Репутация университета и его ценности превыше индивидуальной выгоды.



Открытость

Мы открыты к новым идеям, людям, переменам, открыты для диалога и сотрудничества.



Любовь

Мы любим то, что мы делаем.

Классификация
(типология):
Кадровых
политик

Отсутствует



МИНОБРНАУКИ
РОССИИ



СОЦИО
ЦЕНТР

Классификация
(типология):
Кадровых
политик

Пассивная



МИНОБРНАУКИ
РОССИИ



СОЦИО
ЦЕНТР

Классификация
(типология):
Кадровых
политик

Реактивная



МИНОБРНАУКИ
РОССИИ



СОЦИО
ЦЕНТР

Классификация
(типология):
Кадровых
политик

Проактивная



МИНОБРАЗОВАНИЯ
РОССИИ



СОЦИО
ЦЕНТР

Классификация
(типология):
Кадровых
политик

Подвиды



Закрытая



Открытая



МИНОБРАЗОВАНИЯ
РОССИИ



СОЦИО
ЦЕНТР

Классификация
(типология):
Кадровых
политик

Подвиды

Формальная



МИНОБРНАУКИ
РОССИИ



СОЦИО
ЦЕНТР

Классификация (типология):
Кадровых политик

Подвиды

Неформальная



МИНОБРНАУКИ
РОССИИ



СОЦИО
ЦЕНТР

ОЯЯЯЯ

Классификация
(типология):
Кадровых
политик

Подвиды

Имитационная



МИНОБРАЗОВАНИЯ
РОССИИ



СОЦИО
ЦЕНТР

**Кадровая политика университета.
Авторская оценка текущего состояния
кадровой политики в вузах и качество
структуры (содержания) кадровой
политики.**

1. Привлечение и отбор

Новые инструменты рекрутинга. Развитие уникальных форм найма. Нахождение баланса между «своими» и «чужими»
Найти свое EVP

2. Развитие и расстановка

Широкий спектр T&D, управлению талантами, новым профессиям и типам контрактов, карьерные треки, командное развитие, work life баланс и т.д.

3. HR-Бренд

Продвижение. Лучшие практики. Неочевидные решения и новая роль университетского HR. EVP.

4. Мотивация и вовлечение

Мотивация и вовлеченность vs стимулирования и принуждения. Новая парадигма работы с людьми

5. Организационные изменения

(с) Латышев

8. Эффективность

Постоянная оценка эффективности, мгновенные решения, прогнозная аналитика

7. Цифровизация

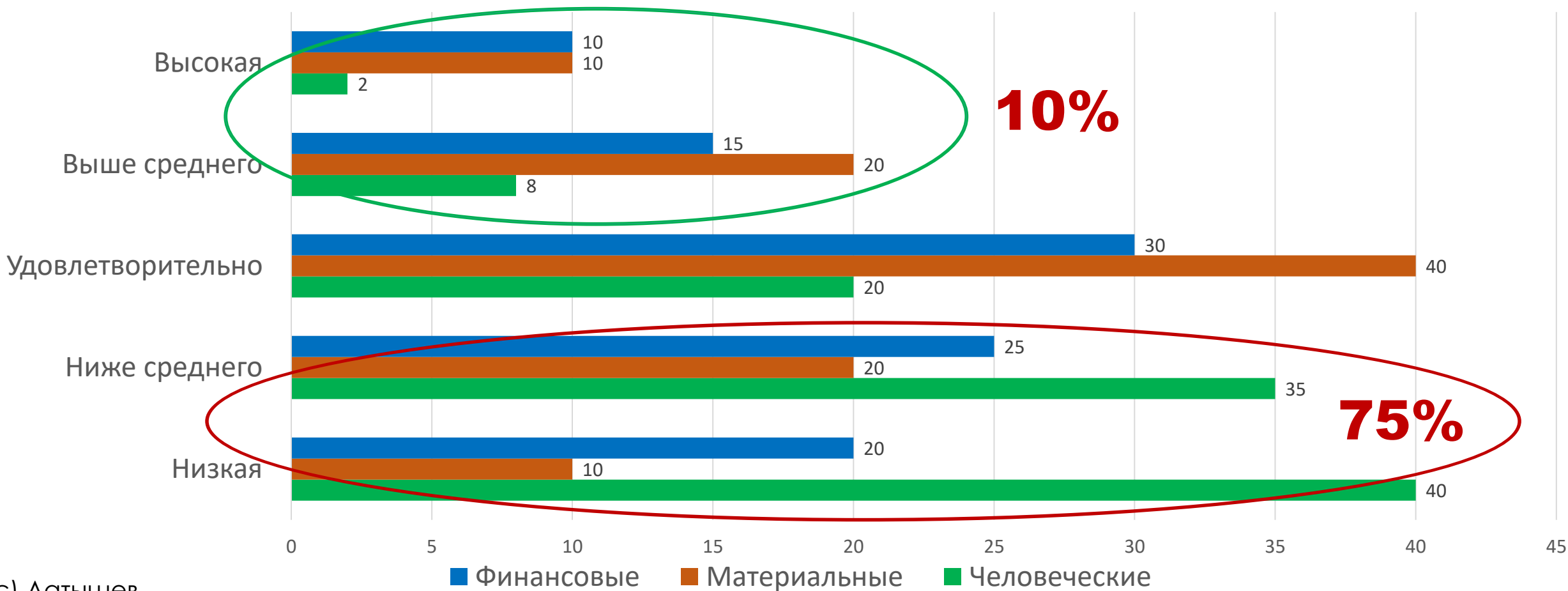
Управление на данных. Цифровая трансформация. Тени, профили, аналитика, метрики.

6. Культура и ценности

Культура уничтожит любую стратегию, если она ей не соответствует.
Ценностный подход – самая жесткая система управления

Миссия
Ценности
Видение
Цель
Задачи

Экспертная оценка эффективности управления ресурсами университета
Исследование среди руководства университетов (более 40-ка университетов)
более 300 респондентов (ректоры и проректора). 2017 – 2022 год



Стратегия разработки и реализации кадровой политики в университете.

University	Кадровая политика	Подробный HR сайт	Передовая HR структура	Руководство на уровне ТОП менеджмента
Massachusetts Institute of Technology (MIT)	да	да	да	да
University of Oxford	да	да	да	частично
Stanford University	да	да	да	да
University of Cambridge	да	да	да	частично
Harvard University	да	да	да	да
МГУ (78)	нет	нет	нет	нет
СПбГУ (242)	нет	нет	частично	да
НГУ (246)	нет	нет	частично	частично
ТГУ (272)	нет	нет	нет	нет
МГТУ им. Баумана (281)	нет	нет	нет	нет

Текущее состояния отдельных аспектов кадровой политики по авторской методологии

Кластер	№	Название элемента	0 баллов	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Институциональный уровень	1.1.	Типология текущей кадровой политики	3	10	10	5	2	1
	1.2.	Наличие формализованной кадровой политики, связанной со стратегией развития вуза	15	11	1	1	1	2
	1.3.	Наличие кадровой стратегии и плана ее реализации обеспеченной ресурсами	20	4	3	2	1	1
	1.4.	Статус и уровень ответственности HR-блока в вузе	11	10	1	4	3	2
Прикладные аспекты	2.1.	Наличие системной работы по формированию этических и профессиональных ценностей вуза и управление организационной культурой	10	9	2	5	4	1
	2.2.	Наличие системных процедур по привлечению, оценке и отбору персонала	15	10	1	1	2	2
	2.3.	Стратегия по созданию и развитию HR-Бренда вуза	21	3	3	1	1	2
	2.4.	Наличие системных процедур обучения, развития и расстановки персонала	5	9	6	5	3	3
	2.5.	Система по развитию мотивации и вовлеченности персонала в работу на стратегическое развитие вуза	7	11	7	2	2	2
	2.6.	Система оценки эффективности работы отдельных категорий персонала и системы вуза в целом	3	5	15	3	2	3
	2.7.	Управление организационными изменениями и проектное управление в HR	22	2	3	4	0	0
	2.8.	Уровень цифровизации в области управления человеческим капиталом	15	10	5	0	1	0

Текущие состояния отдельных аспектов КП по авторской методологии: технический вуз, УРФО

Уровни	№ п/п	Описание	текущая оценка (от 0 до 5 баллов)					
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ	1.1.	Типология текущей кадровой политики			2			
	1.2.	Наличие формализованной кадровой политики, связанной со стратегией развития вуза			2			
	1.3.	Наличие кадровой стратегии и плана ее реализации обеспеченной ресурсами			2			
	1.4.	Статус и уровень ответственности HR Блока в вузе			2			
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРОЕКТНЫЙ УРОВЕНЬ	2.1.	Наличие системной работы по формированию этических и профессиональных ценностей вуза и управление организационной культурой					3	
	2.2.	Наличие системных процедур по привлечению, оценке и отбору персонала					3	
	2.3.	Стратегия по созданию и развитию HR Бренда вуза					3	
	2.4.	Наличие системных процедур обучению, развитию и расстановки персонала					3	
	2.5.	Система по развитию мотивации и вовлеченности персонала в работу и стратегию развития вуза			1			
	2.6.	Система оценки эффективности работы отдельных категорий персонала и системы вуза в целом			2			
	2.7.	Управление организационными изменениями и проектное управление в HR			1			
	2.8.	Уровень цифровизации в области управления человеческим капиталом					3	

	2	2	3	2	2	2	2	4	2
	2	2	3	2	2	2	2	2	2
	2	2	3	2	2	3	3	2	3
	2	3	2	4	2	4	2	4	2
	2	3	3	2	2	3	2	3	3
	3	2	2	1	2	4	3	3	4
	4	2	3	1	2	4	3	4	1
	2	3	3	2	3	3	3	3	2
	1	1	2	1	1	2	1	3	1
	2	3	1	1	2	2	2	4	2
	2	3	2	1	1	2	1	4	1
	2	1	3	3	3	4	1	2	3

Типология кадровой политики XXX - реактивная

Текущие состояния отдельных аспектов КП по авторской методологии: вуз из г. Москва

Уровни	№ п\п	Описание									Итоговая оценка (консенсус)
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ	1.1.	Типология текущей кадровой политики	2	3	1	2	1	1	3	3	2
	1.2.	Наличие формализованной кадровой политики, связанной со стратегией развития вуза	0	1	0	1	0	0	1	1	0,5
	1.3.	Наличие кадровой стратегии и плана ее реализации обеспеченной ресурсами	0	3	2	2	0	0	2	3	1,5
	1.4.	Статус и уровень ответственности HR Блока в вузе	1	1	0	1	0	0	1	1	0,625
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРОЕКТНЫЙ УРОВЕНЬ	2.1.	Наличие системной работы по формированию этических и профессиональных ценностей вуза и управление организационной культурой	1	2	0	2	0	0	2	2	1,125
	2.2.	Наличие системных процедур по привлечению, оценке и отбору персонала	2	1	1	1	2	1	1	1	1,25
	2.3.	Стратегия по созданию и развитию HR Бренда вуза	3	2	0	4	0	1	2	2	1,75
	2.4.	Наличие системных процедур обучению, развитию и расстановки персонала	2	2	2	1	2	2	3	2	2
	2.5.	Система по развитию мотивации и вовлеченности персонала в работу и стратегию развития вуза	2	1	2	2	2	1	1	1	1,5
	2.6.	Система оценки эффективности работы отдельных категорий персонала и системы вуза в целом	1	1	1	3	1	1	1	1	1,25
	2.7.	Управление организационными изменениями и проектное управление в HR	1	2	1	1	1	0	1	2	1,125
	2.8.	Уровень цифровизации в области управления человеческим капиталом	1	0	3	1	3	0	0	0	1

Типология нашей кадровой политики – реактивная

Текущие состояния отдельных аспектов КП по авторской методологии: технический вуз ЗСФО

Уровни	№ п\п	Описание	Средний балл по аудиту (0 - 5)
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ	1.1.	Типология текущей кадровой политики	1,3
	1.2.	Наличие формализованной кадровой политики, связанной со стратегией развития вуза	1,3
	1.3.	Наличие кадровой стратегии и плана ее реализации обеспеченной ресурсами	1,5
	1.4.	Статус и уровень ответственности HR Блока в вузе	1
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРОЕКТНЫЙ УРОВЕНЬ	2.1.	Наличие системной работы по формированию этических и профессиональных ценностей вуза и управление организационной культурой	1,6
	2.2.	Наличие системных процедур по привлечению, оценке и отбору персонала	1,4
	2.3.	Стратегия по созданию и развитию HR Бренда вуза	2
	2.4.	Наличие системных процедур обучению, развитию и расстановки персонала	1,8
	2.5.	Система по развитию мотивации и вовлеченности персонала в работу и стратегию развития вуза	1,3
	2.6.	Система оценки эффективности работы отдельных категорий персонала и системы вуза в целом	2
	2.7.	Управление организационными изменениями и проектное управление в HR	1,2
	2.8.	Уровень цифровизации в области управления человеческим капиталом	1,1

Текущее состояние системы управления кадровой политикой - закрытая, реактивная

Принципы и структура Кадровых политик и стратегий схожа с принципами крупных корпораций.



Careers

Search Open Positions
Discover MIT
Information for Applicants
Current Employees

Benefits

Health & Welfare Plans
Flexible Spending Accounts
Life & Other Insurance
Tuition & Education
Retirement
Time Off & Time Away
Voluntary Benefits

Work & Life

The MIT HR Center for WorkLife
and WellBeing
Webinar Series
Child Care
Parenting Children of All Ages
Young Professionals
Adult & Senior Care
Behavioral/Mental Health

Community & Inclusion

Covid-19 Guidance for Employees
Diversity, Equity, and Inclusion
Recognition
Disability Services
Learn & Grow
News & Spotlights

CONTENT FOR...

Managers
New Employees
Retirees
HR Partners

FREQUENTLY REFERENCED

How Do I...?
Document & Form Library
Life Events
Performance Development
MIT Holidays



Atlas

A self-service hub for your administrative needs

Sign up for classes, review your benefits, check your paystubs, and more.



**Обычно
достаточно
набрать
«работа в ХХХ
университете»
и посмотреть
на сайт вуза,
чтобы понять
какая в нем
кадровая
политика**

Работа в

Управление по работе с персоналом
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Русский RU EN
Введите запрос Поиск

HR СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ВАКАНСИИ ПРИЕМ НА РАБОТУ РАБОТА В ТПУ СОТРУДНИКАМ

Повышение квалификации сотрудников ТПУ

Университет поддерживает профессиональное развитие и совершенствование компетенций сотрудников и предлагает программы повышения квалификации в области педагогического мастерства, электронного обучения, языковой подготовки, личной эффективности, а также программы стажировок в ведущих научно-образовательных центрах и на промышленных предприятиях.

[Узнать больше](#)

7 ПРИЧИН РАБОТАТЬ В ТПУ

ШИРОКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ

- РЕПУТАЦИЯ
- ЦЕЛИ
- РАЗРАБОТКИ
- РАЗВИТОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ

Владимир Платонович Вавилов

HR ТЮМГУ

Почему ТюмГУ [Вакансии](#) [Полезное](#) [Контакты](#) [Отправить резюме](#)

ВАКАНСИИ

УНИВЕРСИТЕТ И ГОРОД

ПРОЦЕДУРА КОНКУРСА

Новые вакансии [Смотреть все](#)

Старший специалист отдела размещения закупок
от 45 000 руб./мес.

Учебный мастер
от 18 000 руб./мес.

Лаборант кафедры института математики и компьютерных наук
от 13 000 руб./мес.

Преподаватель основ мехатроники и робототехники
от руб./мес.

Преподаватель корейского языка
от 40 000 руб./мес.

Наша миссия

Университет готовит людей, способных в условиях глобальной конкуренции проектировать новые виды деятельности, преобразовывать социальную среду, создавать успешные бизнесы

Ценности

- Сотрудничество
- Академическое совершенствование
- Здоровая конкуренция
- Меритократия

>2 500 сотрудников

>20 000 студентов

Топ-15 рейтинг востребованности

УНИВЕРСИТЕТ ИТМО
#работавитмо

Вакансии Об университете Преимущества ИТМО Конкурс ППС

Конкурс ППС

#КОДИТМО для команды преподавателей нашего университета значит:

- #V** разделять ценности университета, работать для студента
- #F** соответствовать уровню фундаментальности научно - образовательного профиля вуза
- #PS** транслировать и развивать профессиональные знания, умения и навыки
- #SS** быть в тренде

V+F+PS+SS
СООТВЕТСТВУЙ КОДУ

Какие возможности для развития дает работа в Университете ИТМО?

- Молодая команда единомышленников
- Вознаграждение за руководство магистрантами, аспирантами
- Вовлечение в систему управления университетом
- Вознаграждение за публикации статей, издание учебников
- Повышение уровня владения английским языком
- Работа в историческом центре города

Открытые позиции по Конкурсу ППС:

Преподаватель

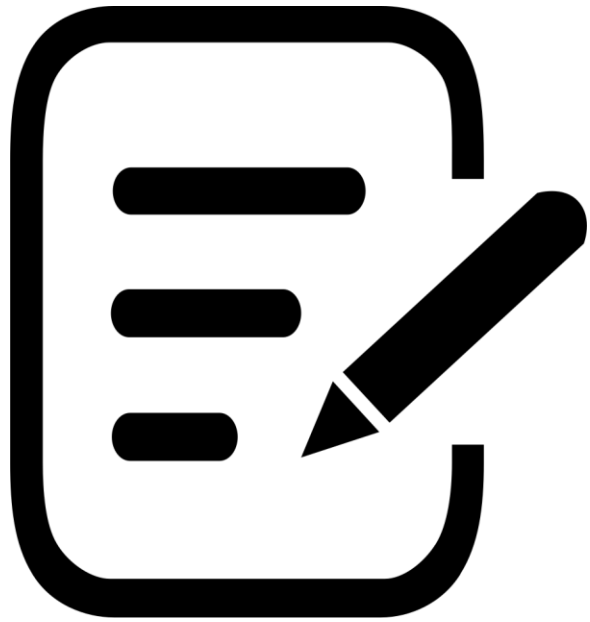
[Требования](#) [Все вакансии](#)

Мое видение на горизонте 5 – 10 лет

- Университеты группы (А) – Кадровая политика и организационное развитие = обеспечению конкурентоспособности университета. Стратегические, долгосрочные проекты и программы, обеспеченные ресурсами. Проекты привлечения и развития, новые формы контрактов и мотивации к деятельности. Развитие людей ориентированных на результаты для страны. Системная работа по развитию и внедрению кадровых проектов, комплексная кадровая политика и лучшие практики **(9) (20 - 50)**
- Университеты группы (А1) – Развитое понимания необходимости наличия **реальной** кадровой политики для успешной трансформации. Выстраивание минимальных систем и структур обеспечивающих развитие человеческого потенциала. Цель – движение в группу А. **(35 – 45) (50 - 100)**
- Университеты группы (В) – Движение в группу А1. В случае имитации изменений группа (С), следствие - стагнация, потеря конкурентоспособности и уход в стратегию выживания **(50 – 100) (100-200)**

**Некоторые подходы к разработке
кадровой политики и отдельных
проектов в области развития
человеческого капитала**

Заданное (пассивное) целеполагание: от внешнего воздействия



Целеполагание от задач и заданий, директив и внешних акторов



Целеполагание от потребностей (жизненных и социально-психологических)



Целеполагание от угроз и проблем – противостояние и поиск решений

Конкурентное (проактивное) целеполагание: фокус на личном выборе человека или команды

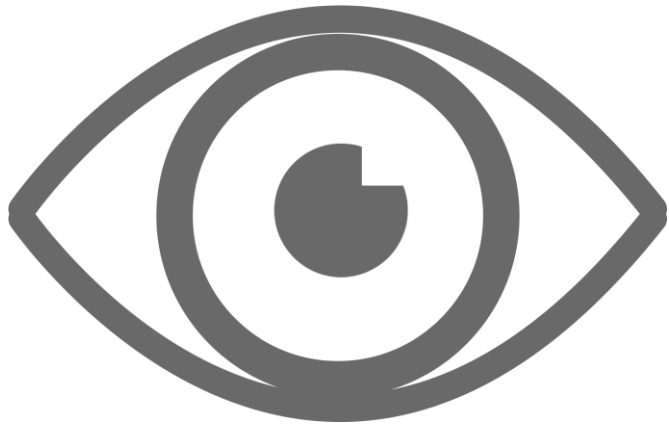


Целеполагание от борьбы интересов. Стремление отстоять свои интересы либо через согласование их с другими, либо через преобладание, подчинение других. Ключевой вопрос: как победить, выиграть?



Целеполагание от взаимного сравнения: быть как он; не отстать от того, обойти другого. Ориентация на целевые образцы и мотивация достижения, направленная на успех в сопоставлении.

Ценностное целеполагание:



Целеполагание от «видения» - образа желаемого будущего себя, организации, страны



Целеполагание от идеалов и идеологием. Абсолютные и прикладные ценности. Стремления, главное в жизни, фокус на понимание



Целеполагание от миссии. Предназначение, изменение мира, создание и развитие нового, созидание.

Стратегия разработки кадровой политики проектирование



Стратегия разработки кадровой политики проектирование

MS

Быстро выделить перечень проблем.
Быстро выделить спектр возможных решений
Вовлечь значительное количество людей в решения

SS

Выработка видения на 5 и более лет
Вовлечение ключевых людей
Вовлечение на всех уровнях
Принципиальные решения о будущем

PAS

Выработка конкретного плана
Разработка принципиальных инструментов
Цели, Полномочия, Профессионалы, Нормы
Принятие мастер документа

SPMP

● **Короткий (2 – 4)**

● **Структура:**

1. Проблема
2. Решения 2 - 3
3. Целевое состояние
4. Ресурсы. Действия.

● **Язык**

1. Конкретный
2. Измеримый
3. Честный

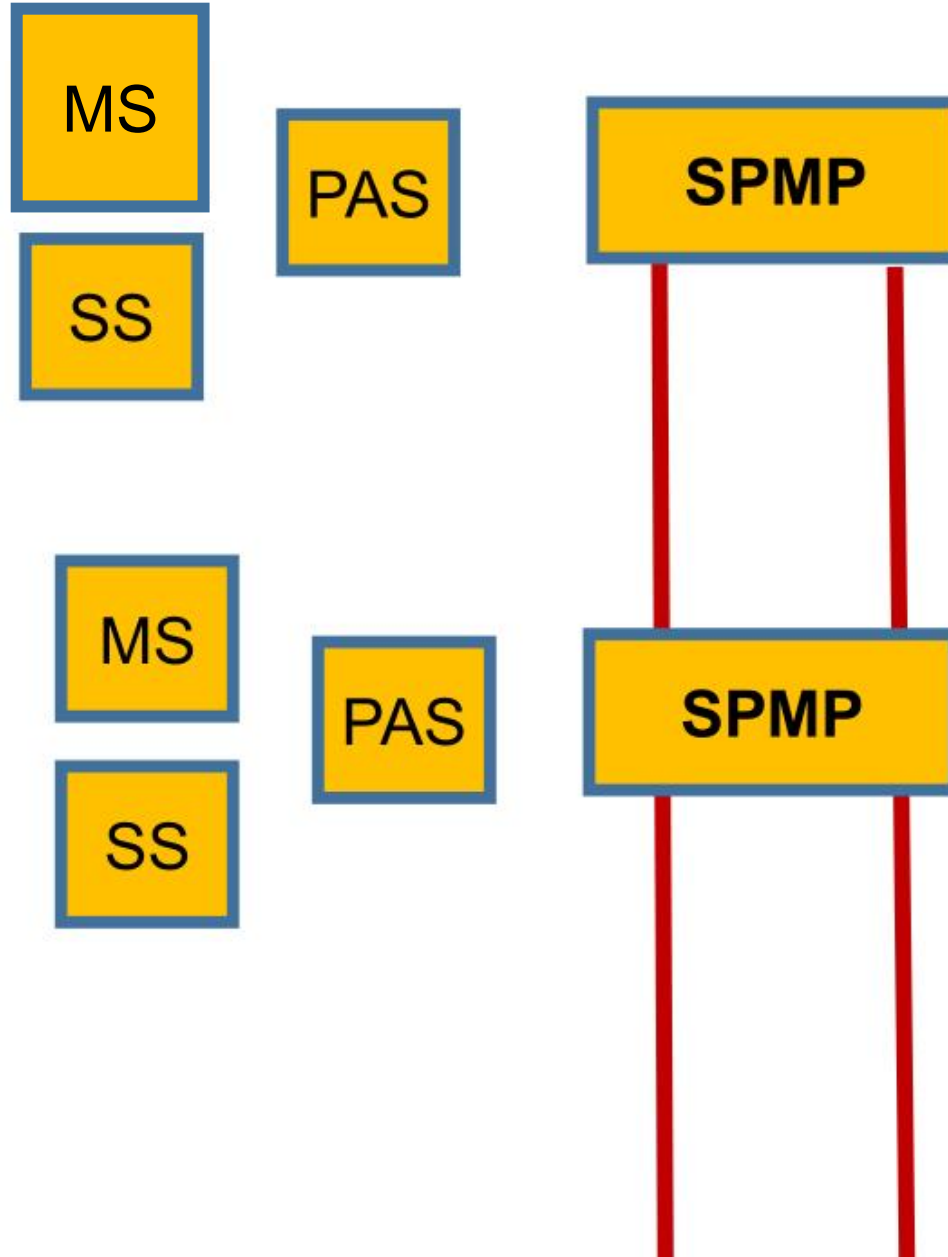
● **Действие**

1. Одно конкретное действие

Стратегия разработки кадровой политики проектирование

Каков перечень основных проблем не менее трех и не более девяти в указанной области затрудняющих эффективную реализацию процесса привлечения и отбора персонала. На какие из указанных проблем вуз в рамках доступных ему принципиальных инструментов имеет возможность повлиять и как.

Через какие инструменты, в рамках каких бизнес-процессов происходит поиск и подбор персонала для основных целевых групп университета в которые входят: научно-педагогические работники, группа административно-управленческих работников, учебно-вспомогательный и прочий обслуживающий персонал, а также работники ключевого уровня управления (ректор, проректора, директора институтов, деканы, начальники управлений, заведующие кафедрами). Кто является владельцем процесса, какие нормативные правила должны быть введены и\или изменены.



Стратегия разработки кадровой политики проектирование

План Работы

За месяц до проведения.

Подготовительный этап. Информирование сотрудников. Сбор и анализ анкет, формирование рабочей группы проведения, формирование группы участников. Правило 360 градусов. Правило засохшего праника. Правило честности.

1 день

- Установочное совещание. Обсуждение и уточнение плана работы. Цель сессии (один из трех вариантов) Инструктаж модераторов.
- Открытая экспертная лекция для всех заинтересованных сотрудников университета.
«Кадровая политика современного университета: вызовы и возможные решения»

Первый такт проектной работы

Установка

Работа в смешанных командах (5 – 7 команд). Генерация идей для проектов кадровой политики с опорой на проблематизацию и стратегические задачи, стоящие перед университетом. Каждая команда по типовой схеме проходит 3 – 4 круга мозговых штурмов. Затем происходит организованное обсуждение оформляет проектные идеи в виде слайда презентации по авторскому шаблону, по завершении работы у каждой команды появляется от 5 до 9 карточек потенциальных проектов.

Доклады команд.

Рефлексия. Установка на второй день сессии.

2 день

- Установочная лекция.
«Типология проектов и управление изменениями и целеполагание в организации»
- Анализ рефлексии и обсуждение в группах

Выдача шаблонов для проектной работы и задания на первый такт.

Распределение участников по рабочим группам по трекам разработки кадровой политики. Распределение участников происходит на основании самоопределения по приоритетам (2 – 3 темы) с соблюдением квот на количество участников в одной группе, распределение проводит ведущий сессии.

Второй такт проектной работы.

Выделение ключевых проблем в рассматриваемой области и формирование образа результата к 2025 году (3 года)

Экспресс доклады групп по такту проектной работы.

Обратная связь.

Формирование задач и проектных решений, для преодоления проблем и достижения образа результата к 2025 году (3 года)

Доклады команд. Оценка докладов по методу 360° Дискуссия, ответы на вопросы.

Выдача командам сводных оценок по докладом второго дня.

3 день

Установка на работу

Формат и очередность защит. Расстановка акцентов по итогам второго дня сессии.

Установка на третий такт и финал сессии.

Планирование ресурсов и формирование дорожной карты проектов, задач, решений для достижения образа результата к 2025 году (3 года)

Подготовка финальных докладов (презентаций) команд.

Публичные финальных доклады (презентации) команд перед жюри состоящим из руководства университета, держателями ресурсов, лицами принимающими решения.

Оценка докладов по методу 360° Дискуссия, ответы на вопросы.

Рефлексия. Обратная связь. Анкетирование. Завершение Сессии.

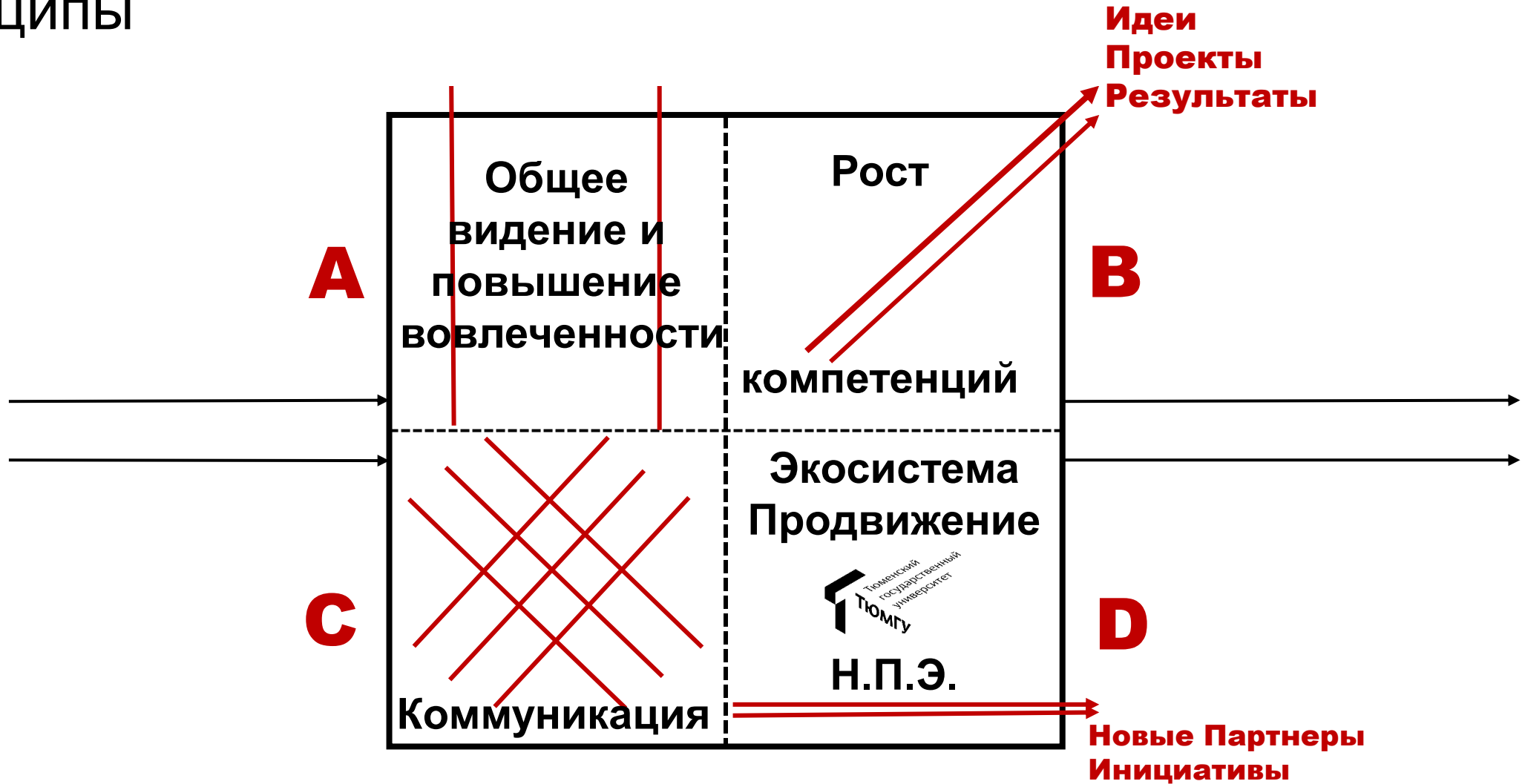
Цель и задачи стратегической сессии:

Выявить сотрудников способных предлагать конструктивные идеи, разрабатывать и внедрять в работу университета решения и проекты в области кадровой политики для повышения качества человеческого капитала и роста конкурентоспособности университета.

Основные задачи:

- Обеспечить широкое информирование всех заинтересованных участников о возможности участия в сессии;
- Привлечь и отобрать наиболее мотивированных и готовых к напряженной работе участников сессии;
- Обеспечить формирование проектных идей и концепций проектов по четырем трекам разработки кадровой политики;
- Наметить пути реализации проектов и инициатив созданных во время сессии.

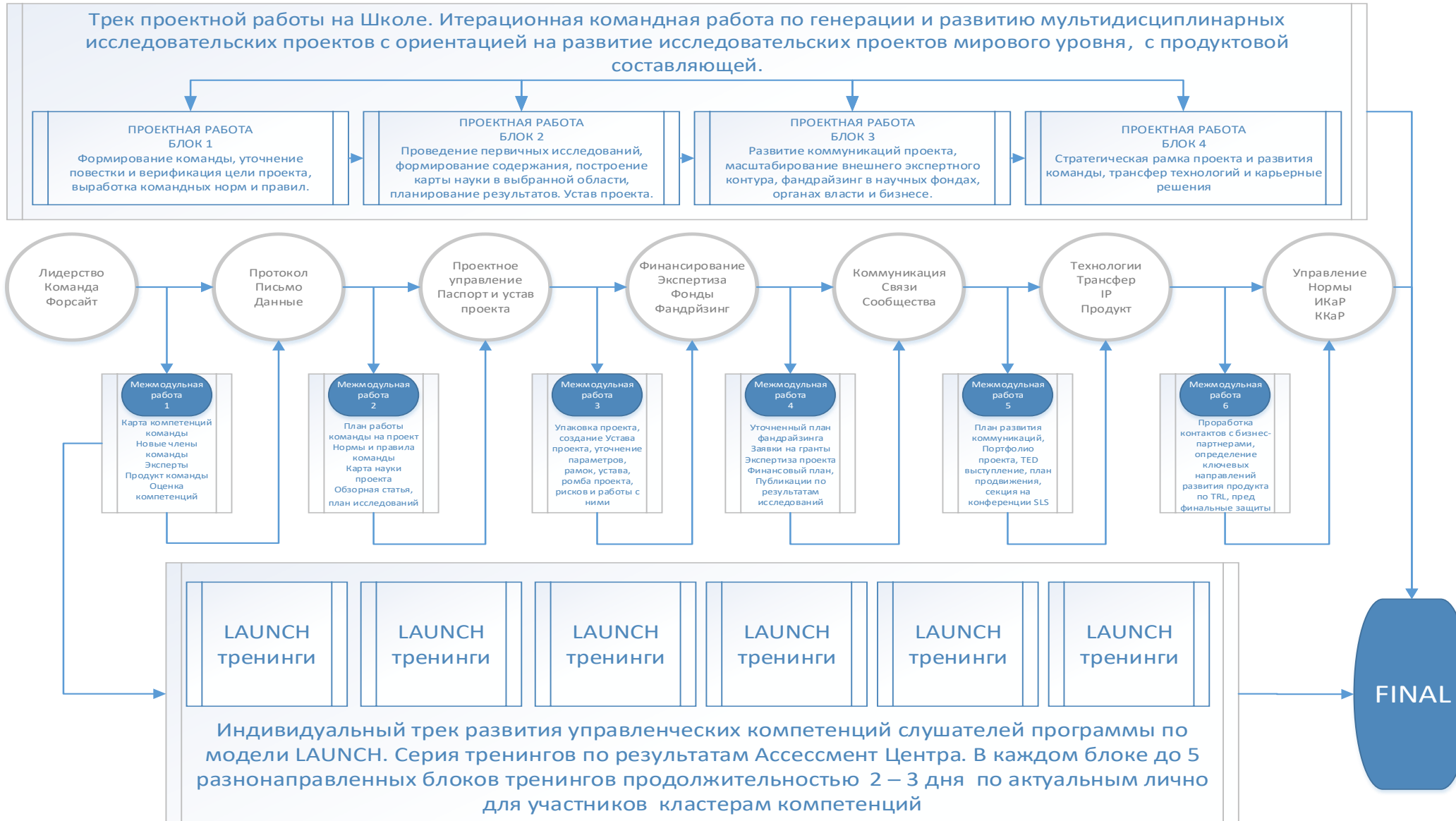
Развитие человеческого капитала. Принципы



Целевые инвестиции в комплексное развитие человеческого капитала университета и региона

Развитие человеческого капитала.

Принципы



МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ «LAUNCH»

Диаграмма 2. LEADERSHIP SKILLS.

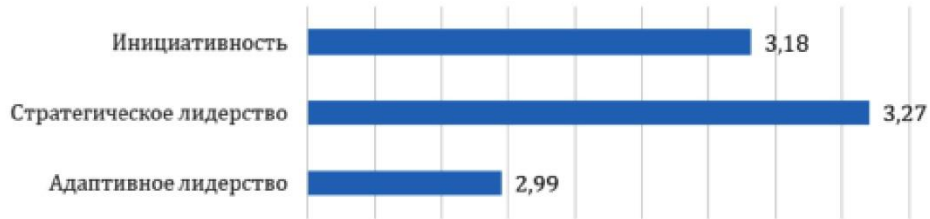


Диаграмма 1. Общая оценка компетенции



Кластеры мероприятий по развитию компетенций

Саморазвитие | Участие в проектах | Развитие в работе | Наблюдение | Формальное обучение



Вывод #1

Благодать принуждения к развитию (с) Андрей Теслинов

Принципы проектирования открытых образовательных систем

- 1. Инвестиции в людей с «предзаданным» ROI;**
- 2. Развитие исключительно в логике проектной деятельности;**
- 3. Развитие в мультидисциплинарных командах;**
- 4. Проектирование на принципах четырех квадрантов и открытой организации;**
- 5. Напряженно, тяжело и абсолютно реалистично;**
- 6. Внешняя и внутренняя экспертиза результатов;**
- 7. Правило X2**

Вывод #2

Принципы создания систем стратегического развития
персонала

Принципы проектирования открытых образовательных систем

- 1. Понять кому и зачем это нужно больше всего. Матрица влияния;**
- 2. Заручиться поддержкой первого лица или группы ЛПР;**
- 3. Придумать основания отбора, создать ажиотаж;**
- 4. Заранее запланировать, что будет являться результатом и идти к нему;**
- 5. Сформировать команду проекта на принципах квадрата Латышева (с);**
- 6. Обеспечить внедрение, поддержку и мониторинг;**
- 7. Привлечь широкий спектр партнерств.**



**Пока отвечаю на
вопросы – проведите
короткий аудит
собственной кадровой
политики.
Опрос на 6 минут.**

**Лучший день
что-то сделать –
сегодня!**



Андрей Латышев
+ 7 905 089 67 47
a.s.latyshev@utmn.ru
andrewlatyshev@gmail.com