



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

НОВЫЙ ШАГ В КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ: ВВЕДЕНИЕ ТРЕХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ТРАЕКТОРИЙ

Вадим Радаев, первый проректор НИУ ВШЭ



ВМЕСТО ВВЕДЕНИЯ

ЛОГИКА И ХРОНОЛОГИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

- 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

- Формирование системы независимых оценок профессиональной деятельности
- Ступенчатое повышение планки профессиональных требований
- Создание стимулирующей конкурентной среды для сотрудников

2012: Введение формальных требований к уровню и качеству публикационной активности

2013: Переход к реальному конкурсу ППС и системе дифференцированных контрактов

2013: Начало ежегодной оценки клиентами административных сервисов университета

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

2015: Абсолютное сокращение ППС, не соответствующего требованиям (– 200 ставок)

2015: Ввод системы KPI для оценки деятельности деканов факультетов

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

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

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



ПЕРЕХОД К ТРЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ТРАЕКТОРИЯМ



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 достройкой 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) и при этом не имеющих систематических академических достижений (необходимого числа публикаций) и опыта практической/прикладной работы вне академической сферы.

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. «Практиков» отличает наличие текущей или прежней работы вне академической сферы или работы в академических организациях на неакадемических позициях. На практико-ориентированной траектории находится часть работников, занимающих должности ППС, а также эксперты и аналитики в научных подразделениях.



ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ТРАЕКТОРИИ: ОБЩИЕ ВОЗМОЖНОСТИ

- Получение базовой гарантированной оплаты труда, установленной трудовым договором
- Повышение квалификации за счет средств Университета
- Получение тревел грантов
- Возможность использования библиотечных ресурсов Университета
- Возможность получения почетных статусов и званий
- Возможность карьерного роста в рамках одной или нескольких профессиональных траекторий, а также при переходе на другую профессиональную траекторию
- Участие в конкурсах НИУ ВШЭ (например, ФОИ и др.)
- Участие в научных, образовательных, культурно-массовых и иных мероприятиях Университета
- Социальный пакет, добровольное медицинское страхование (ДМС)
- Предоставление скидки по оплате ДМС в зависимости от стажа работы в Университете
- Премирование в связи с юбилейной датой (от 50 лет и старше)
- Поощрения и награды, предусмотренные локальными нормативными актами Университета
- Получение звания лучшего преподавателя (для всех категорий работников, ведущих преподавательскую деятельность) и получение соответствующей стимулирующей надбавки (для отдельных категорий работников - ППС и тьюторов)*
- Предоставление ППС учебных ассистентов*
- Предоставление длительного отпуска в установленном порядке*
- Оплата превышения верхнего предела учебной нагрузки по утвержденным Финансовым комитетом НИУ ВШЭ почасовым расценкам*

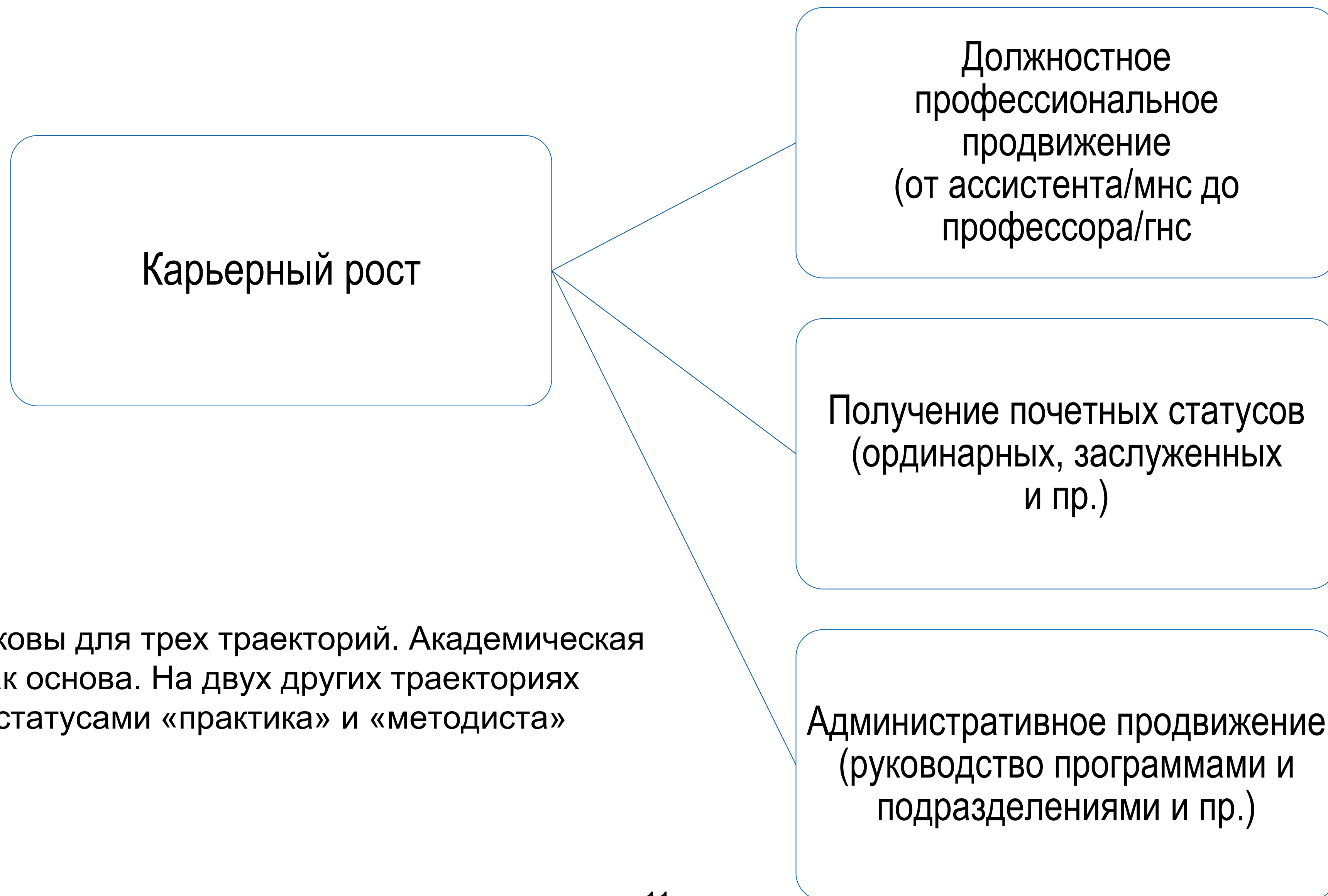


ТРИ ТРАЕКТОРИИ: ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ И ВОЗМОЖНОСТИ

Дифференцированные требования и возможности	Академическая траектория	Образовательно-методическая траектория	Практико-ориентированная траектория
Требование к научным публикациям и соответствие ОПА	Да	Нет	Нет
Требования к высокому уровню СОП	Нет	Да	Нет
Требования к наличию прикладной деятельности	Нет	Нет	Да
Требования к объему учебной нагрузки	Стандартные или пониженные	Повышенные или стандартные	Стандартные или пониженные
Возможность получения академических надбавок	Да	Нет	Нет
Возможность включения в академический кадровый резерв	Да	Нет	Нет
Возможность получения творческого отпуска (ППС)	Да	Да	Да



КАРЬЕРНЫЕ ЛИНЕЙКИ: ВЫСТРАИВАЮТСЯ ДЛЯ КАЖДОЙ ТРАЕКТОРИИ



Должности одинаковы для трех траекторий. Академическая траектория как основа. На двух других траекториях дополнение статусами «практика» и «методиста»



КАРЬЕРНЫЕ ЛИНЕЙКИ: АКАДЕМИЧЕСКАЯ ТРАЕКТОРИЯ

Должность ППС					Почетный статус
Ассистент	Преподаватель	Старший преподаватель	Доцент	Профессор	Ординарный профессор
					Заслуженный профессор
					Профессор-исследователь
					Доцент-исследователь

Должность научного работника					Почетный статус
Младший научный сотрудник	Научный сотрудник	Старший научный сотрудник	Ведущий научный сотрудник	Главный научный сотрудник	Заслуженный научный сотрудник*

* Предлагается ввести



КАРЬЕРНЫЕ ЛИНЕЙКИ: ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ ТРАЕКТОРИЯ

Должность ППС + статус					Почетный статус
→					
Ассистент со статусом «практик»	Преподаватель со статусом «практик»	Старший преподаватель со статусом «практик»	Доцент со статусом «практик»	Профессор со статусом «практик»	Ординарный профессор
					Заслуженный профессор
					Выдающийся практик

Должность эксперта/аналитика					Почетный статус
→					
Младший эксперт/аналитик	Эксперт/аналитик	Старший эксперт/аналитик	Ведущий эксперт/аналитик	Главный эксперт/аналитик	Заслуженный эксперт*
					Выдающийся практик

* Предлагается ввести



КАРЬЕРНЫЕ ЛИНЕЙКИ: ОБРАЗОВАТЕЛЬНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ТРАЕКТОРИЯ

Должность ППС + статус					Почетный статус
Ассистент со статусом «методист»	Преподаватель со статусом «методист»	Старший преподаватель со статусом «методист»	Доцент со статусом «методист»	Профессор со статусом «методист»	Ординарный профессор
					Заслуженный профессор-методист*

* Предлагается ввести



ПРОЦЕДУРА ПЕРЕХОДА НА ТРИ ТРАЕКТОРИИ

- Два варианта перехода на три профессиональные траектории осуществляется через процедуры
 - Ускоренный вариант – сразу для всех работников на полной ставке с сохранением ранее утвержденных сроков трудового договора
 - Постепенный вариант (выбран) – по мере истечения сроков трудовых договоров
- Оценочные (аттестационные) мероприятия по всем трем профессиональным траекториям проводятся едиными профильными кадровыми комиссиями, в которые входят ведущие профессора, научные работники, ведущие практики и методисты, руководители факультетов, департаментов и школ. Состав кадровых комиссий расширяется за счет ведущих работников научных институтов, работников практико-ориентированного и образовательно-методического направлений
- 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 работника
- Возможно сохранение категории работников (например, эксперты и аналитики), не относящихся ни к одной из 3 траекторий
- Ученый совет НИУ ВШЭ голосует за рекомендацию на должности ППС, без разделения по траекториям
- Тьюторы могут переводиться на образовательно-методическую траекторию и получать статус преподавателей-методистов.
- Переход между тремя траекториями происходит в рамках конкурса на замещение должностей ППС, научных работников, экспертов или аналитиков по истечению срока трудового договора при соблюдении критериев оценки для соответствующих треков. Для перехода на другую траекторию возможен досрочный выход на конкурс по рекомендации руководителя подразделения и согласованию с курирующим проректором
- Пропорции между численностью работников на разных траекториях устанавливаются подразделениями самостоятельно с учетом специфики деятельности



ОБЩИЕ И ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЕ КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

Общие критерии

- Выполнение нормативной учебной нагрузки
- Соответствие установленному в Университете базовому стандарту профессиональной квалификации
- Повышение квалификации за последние три полных календарных года, подтвержденное документально
- Выполнение или активное выполнение обязанностей по единому контракту
- Заполнение и периодическое обновление персональной страницы на сайте НИУ ВШЭ
- Среднее арифметическое значение СОП не менее 3 баллов
- Прохождение обучающего онлайн-курса «Академические ценности НИУ ВШЭ»
- Соблюдение этических норм
- Успешное прохождение теста на знание регламентов учебного процесса 1 раз в 3 года

Дифференцированные критерии

- Требования к сотрудникам **на академической траектории** определяются на общеуниверситетском уровне. Ядром этих требований является наличие и характер научных публикаций. Эти требования сейчас НЕ меняются
- Состав критериев выделения и показателей оценивания сотрудников **на образовательно-методической и практико-ориентированной траекториях** не универсален. Он определяется с учетом специфики факультетов, департаментов и школ с соблюдением общих правил

Общие правила

- критерии по каждому направлению должны быть четко идентифицированы, позволяя однозначно разделять профессиональные траектории,
- показатели должны иметь количественные значения, в том числе, для дифференциации требований к сотрудникам, занимающихся разные по уровню должности



ПРИМЕРНЫЕ КРИТЕРИИ ВЫДЕЛЕНИЯ И ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНИВАНИЯ ДЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНО-МЕТОДИЧЕСКОЙ ТРАЕКТОРИИ*

Преподаватели-мастера

(«звезды» преподавательской деятельности)

- Средний уровень СОП не ниже 4,7
- Наличие звания «Лучший преподаватель» не менее трех лет за последнее пятилетие
- Победы в конкурсах Фонда образовательных инноваций
- Запись онлайн-курсов с последующим вовлечением более 10 тыс. слушателей
- Записи лекций на крупнейших просветительских ресурсах с более 10 тыс. просмотров
- Регулярное чтение публичных лекций на крупные аудитории
- Подготовка победителей всероссийских и международных олимпиад

Преподаватели-разработчики

(обеспечивают методическое сопровождение образовательного процесса)

- Публикация учебников и учебных пособий
- Разработка авторских методических материалов, используемых за пределами собственных учебных дисциплин
- Разработка контрольно-измерительных материалов, составление сборников задач, упражнений, тестов, используемых за пределами собственных учебных дисциплин
- Разработка, методическая и техническая поддержка успешных онлайн-курсов и онлайн-программ
- Регулярное чтение курсов по повышению квалификации для сотрудников университета

* Критерии могут использоваться в разных комбинациях в рамках одной траектории без необходимости соответствовать сразу всем критериям
Списки могут дополняться по согласованию с учетом специфики отдельных направлений деятельности



ПРИМЕРНЫЕ КРИТЕРИИ ВЫДЕЛЕНИЯ И ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНИВАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ТРАЕКТОРИИ*

Практики-совместители

- Основное место работы - неакадемические организации

Могут учитываться:

- Стаж неакадемической работы
- Профессиональный опыт
- Уровень занимаемой должности

* Критерии могут использоваться в разных комбинациях в рамках одной траектории без необходимости соответствовать сразу всем критериям
Списки могут дополняться по согласованию с учетом специфики отдельных направлений деятельности

Практики на основной работе в университете

- Практическая работа в неакадемических или академических организациях или в качестве самозанятого в индустрии не более двух лет назад
- Совмещение работы в университете с текущим совместительством в неакадемических организациях
- Регистрация РИД, патентов на изобретения, патенты (свидетельства) на полезную модель, патенты на промышленный образец, патенты на селекционные достижения, свидетельства на программу для электронных вычислительных машин, базу данных, топологию интегральных микросхем
- Консультационная работа с внешними неакадемическими организациями или консультирование физических лиц, подтвержденные договорами
- Организация в университете прикладных проектов с внешними источниками финансирования
- Регулярное участие в прикладных работах университета по договорам с неакадемическими организациями
- Наличие профессиональных наград и званий от индустрий



ПРОВЕДЕНИЕ ЕДИНЫХ КОНКУРСОВ

- Конкурсные или оценочные процедуры проводятся для всех работников, работающих на полную ставку на всех трех траекториях, включая руководителей подразделений, а также для тьюторов
- ППС и научные работники проходят процедуру избрания по конкурсу не реже 1 раза в 5 лет
- Условия конкурсных и оценочных (аттестационных) процедур для научных работников и экспертов/аналитиков предлагается сблизить и синхронизировать с конкурсами на замещение должностей ППС при сохранении специфики указанных категорий работников
- Научные работники и эксперты выходят на конкурс при работе от года и более
- На экспертов и аналитиков конкурсные процедуры не распространяются
- Оценочные (аттестационные) мероприятия по всем трем профессиональным траекториям проводятся едиными профильными кадровыми комиссиями, в которые входят ведущие профессора по научным направлениям, научные работники, ведущие практики и методисты, руководители факультетов, департаментов и школ. В профильные кадровые комиссии могут входить внешние представители разного профиля



КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПО ТРЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ТРАЕКТОРИЯМ ПРЕДЛАГАЕТСЯ СОВМЕЩАТЬ С ОЦЕНКОЙ ПОРТФОЛИЮ С УЧЕТОМ МНОЖЕСТВА ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ДОСТИЖЕНИЙ

- Наличие и характер публикаций
- Результаты ОПА за последний год
- Наличие АН2 и АН3
- Наличие патентов, изобретений, полезных моделей, свидетельств на программные продукты
- Наличие званий Лучшего преподавателя
- Общая учебная нагрузка за последний учебный год
- Средний уровень СОП
- Выполнение условий единого контракта
- Повышение квалификации за последние 3 года
- Знание иностранных языков, подтвержденное соответствующими сертификатами или публикациями на иностранных языках
- Прохождение обучающего онлайн-курса «Академические ценности НИУ ВШЭ»
- Защита диссертаций
- Научное руководство защищенными диссертациями
- Доклады на профессиональных конференциях
- Научные гранты
- Вхождение в состав редколлегий научных журналов и выполнение функций рецензента в научных журналах
- Разработка новых учебных курсов, в том числе, онлайн-курсов
- Наличие званий победителя конкурсов ФОИ
- Участие в программах Teach4HSE;
- Руководство проектной работой студентов и студенческими экспедициями
- Руководство подразделением, образовательной программой, диссертационным советом
- Успешное прохождение программы КР НИУ ВШЭ;
- Наличие званий номинанта и лауреата «Золотой Вышки»
- Наличие правительственных наград
- Наличие наград НИУ ВШЭ
- Победы в профессиональных конкурсах, имеющие документальное подтверждение
- Другие профессиональные достижения, имеющие документальное подтверждение



ПЛАНИРУЕМЫЕ ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

- Разработка критериев отбора для практиков и методистов кадровыми профильными комиссиями с учетом специфики направлений и их утверждение на ученых советах факультетов
- Внедрение системы должностных статусов («практик», «методист»)
- Разработка системы мотивации для практиков и методистов
- Термин «методист» может быть впоследствии заменен на другой термин (например, «педагог») с заменой «образовательно-методической траектории» на «педагогическую траекторию»
- Доработка системы почетных статусов для трех треков
- Расширение состава профильных кадровых комиссий
- Введение системы портфолио для оценочных процедур
- Перевод работников на три траектории через конкурсные (аттестационные) процедуры уже в процессе зимнего конкурса ППС 2021 г.
- Для научных работников – запуск новой системы в пилотных подразделениях с разработкой конкурсных процедур и критериев оценки
- Разработка системы учета профессиональных и карьерных линеек
- Создание трех Консультативных советов для доработки параметров 3 траекторий
- Внесение изменений в ЛНА ВШЭ, связанных с реализацией данной концепции



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!