

Концепция Корпоративной академии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

1. Предпосылки и причины реорганизации

В Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики» (далее – НИУ ВШЭ, Университет) важное значение уделяется человекоцентричности, развитию человеческого капитала и кадровой политике. Формирование прогрессивного профессорско-преподавательского состава и его развитие по трем профессиональным траекториям, реализация программ по формированию и повышению квалификации академического и административного кадрового резерва, создание и совершенствование системы надбавок – постоянное развитие позволило Университету занять лидирующие позиции среди образовательных организаций высшего образования как в России, так и за рубежом.

В период становления Университет динамично рос, реализуя все более масштабные задачи. Как следствие инициировались разнообразные проекты и создавались структурные подразделения, которые зачастую имели схожие функции. На данный момент в Университете 7 подразделений автономно реализуют программы, проекты и активности, направленные на развитие кадрового потенциала. Эти программы, проекты и активности и не соотносятся между собой по целям, задачам, результатам. На уровне Университета нет подразделения или информационной системы, владеющей всей сводной информацией об участниках этих программ, проектов и активностей, их результатах, карьерном пути, пройденном внутри Университета, и об обучении работников НИУ ВШЭ в иных образовательных организациях. У руководителей также отсутствуют данные о достижениях и/или пройденном обучении своих работников.

Информация об этих программах, проектах и активностях размещена в разных разделах корпоративного сайта (портала) Университета, механика сбора заявок также отличаются (от подачи через ЕЛК до подачи заполненной двухстраничной заявки посредством почтового сервиса). Работники НИУ ВШЭ вынуждены тратить время на отслеживание дат запуска той или иной программы.

При этом, несмотря на все мероприятия, проводимые в Университете на текущий момент, потребность работников в профессиональном и личностном развитии растет: по результатам опроса, проведенного Центром внутреннего мониторинга в июне 2024г., этот показатель составлял 59%, замер опроса в октябре 2024г. показал рост на 13 пунктов, до 72%.

По результатам опроса Gallup12, проведенного в октябре 2024г., индекс вовлеченности работников Университета составляет 61%.

Таким образом, анализ текущего положения выявил следующие проблемы:

➤ Программы, проекты и активности, реализующиеся в Университете, не объединены в комплексную, взаимодополняющую систему, направленную на полноценное развитие кадрового потенциала, и не удовлетворяют растущую потребность работников в профессиональном и личностном развитии;

- Отсутствуют механизмы замера эффективности выделенных ресурсов;
- Отсутствует единая точка сборки информации о всех проектах в области развития кадрового потенциала в Университете, возможность единой точки входа;
- Результаты участия работников в тех или иных проектах и/или результаты его обучения разрознены и не позволяют сформировать комплексный профиль.

Необходим переход от фрагментарных программ, проектов и активностей в области развития кадрового потенциала к единой гармоничной системе управления талантами в Университете. Такой системой может выступать Корпоративная академия – структурное подразделение, призванное систематизировать и аккумулировать программы, проекты, активности Университета в области развития кадрового потенциала посредством перехода к системе управления талантами.

Дополнительным аргументом в пользу создания Корпоративной академии также является отсутствие подобных подразделений среди образовательных организаций высшего образования, что будет позитивно влиять на HR - бренд и позволит получить преимущество среди соискателей.

Еще одной предпосылкой является зафиксированная в Программе развития до 2030 года обязанность Университета по обеспечению каждого работника возможностью для ежегодного прохождения повышения квалификации с использованием гибких модульных систем, онлайн-программ и программ в формате смешанного обучения.

Нельзя забывать, что на Университет влияют и ярко проявляющиеся на сегодня национальные тренды: рекордно низкая безработица (ниже 2.3%), специфики взаимодействия в НИУ ВШЭ поколений с разным набором ценностей, поколенческие особенности молодых работников, экспоненциально растущая текучесть кадров. Эти факторы приводят к необходимости развития корпоративной культуры, пересмотра сложившихся инструментов и механизмов привлечения, удержания и мотивации работников. Например, наблюдается мировая и страновая тенденция к усилению роли программ адаптации, наставничества, все большее внимание уделяется программам карьерного развития. На данный момент сложившиеся в Университете механизмы не позволяют адекватно реагировать на эти вызовы. По результатам опроса, проведенного Центром внутреннего мониторинга, 46% сотрудников считают, что существующих инструментов адаптации недостаточно. Программы наставничества на уровне Университета не представлены. Это направление деятельности также необходимо актуализировать и развивать в рамках Корпоративной академии.

Университет, как интеллектуальная корпорация, должна сосредоточиться на развитии талантов.

2. Цель и задачи Корпоративной академии НИУ ВШЭ

Цель деятельности Корпоративной академии НИУ ВШЭ – реализация кадровой политики в части развития талантов для решения стратегических задач Университета.

Целевыми аудиториями Корпоративной академии НИУ ВШЭ являются: педагогические и научные работники, административно-управленческий персонал, учебно-вспомогательный персонал, обучающиеся Университета, независимо от кампуса, формы трудоустройства.

Основные элементы миссии Корпоративной академии:

Корпоративная академия НИУ ВШЭ для каждого – развиваем таланты;

Корпоративная академия НИУ ВШЭ для коллективов и команд – помогаем стать результативнее;

Корпоративная академия НИУ ВШЭ для Университета – участвуем в решении стратегических задач, развивая лучших.

Корпоративная академия формируется на следующих принципах:

➤ Целевой характер инвестиций. Это достигается через (1) организацию образовательных программ для соблюдения обязательных требований законодательства в части профессорско-преподавательского состава и (2) и создания и внедрения механизмов для мотивации и удержания персонала.

➤ Реализация внутреннего и внешнего обучения с привлечением лучших образовательных ресурсов.

➤ Важной частью Корпоративной академии должны стать программы Executive сегмента, реализуемые в партнерстве с ключевыми подразделениями Университета, для развития руководящего состава.

Задачи Корпоративной академии НИУ ВШЭ:

— разработка и реализация дополнительных образовательных программ и мероприятий (мастер-классов, тренингов, стратегических сессий, стажировок, развивающих программ, др.) для работников Университета;

— разработка профилей компетенций работников Университета, формирование оценочных инструментов, создание и помощь в реализации индивидуальных планов развития;

— организация направления работников на прохождение независимой оценки квалификации;

— разработка программ наставничества;

— обновление и развитие системы кадрового резерва НИУ ВШЭ;

— формирование корпоративного сообщества внутри Университета через площадки для коммуникации и выстраивание горизонтальных связей;

— участие в развитии корпоративной культуры, трансляции ценностей и целей Университета;

— разработка системы и новых форматов нематериальных поощрений, и, как следствие, повышение лояльности и вовлеченности работников;

— участие в разработке цифровой кадровой платформы (в рамках существующего интерфейса ЕЛК), позволяющей осуществлять мониторинг результаты оценки, обучения, цифрового следа работников;

— оказание консультационных услуг, выполнение экспертно-аналитических работ и осуществление экспертной деятельности в части развития талантов.

Ключевые направления деятельности Корпоративной академии:

➤ Поддержка (разработка программ и мероприятий по адаптации работников, запуск программы наставничества для всех целевых аудиторий, организация и проведение коммуникационных и стратегических сессий в области развития кадрового потенциала).

➤ Обучение (формирование комплексной системы программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки с учетом профилей компетенций работников и их персональных результатов оценки потенциала).

➤ Карьерное развитие (актуализация и трансформация программ кадрового резерва, внедрение индивидуальных планов развития, формирование карьерных

траекторий для административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала).

➤ Развитие университетских сообществ (поддержка существующих сообществ, создание дополнительных площадок для коммуникации между разными категориями работников, интенсификация обмена лучшими практиками).

Консолидация в рамках Корпоративной академии затронет деятельность следующих структурных подразделений НИУ ВШЭ: Центра повышения квалификации как основного провайдера организации обучения для работников Университета, центра по работе с группами высокого профессионального потенциала Управления академического развития как оператора программ кадровых резервов.

Корпоративная академия дополнительно объединит в себе проекты иных кадровых резервов и программ, направленных на развитие профессиональных навыков (программа «Карьерный лифт»).

3. Образовательная деятельность Корпоративной академии НИУ ВШЭ

Корпоративная академия сохраняет реализацию традиционных программ повышения квалификации. Дополнительно к ним будет разрабатываться короткие образовательные форматы – тренинги, мастер-классы, деловые игры. Для решения стратегических задач, стоящих перед Университетом, необходимо разработать и обеспечить запуск образовательных программ профессиональной переподготовки с присвоением квалификации.

Примерная карта образовательных программ, внедрение которых планируется Корпоративной академией, представлена в приложении (таблица 1). Предлагаемые образовательные программы и мероприятия направлены на развитие всех видов навыков: профессиональных, гибких и навыков саморазвития. Форматы проведения предусматривают как офлайн, так и онлайн режимы.

Корпоративная академия будет активно привлекать для реализации дополнительных образовательных программ профессорско-преподавательский состав НИУ ВШЭ и структурные подразделения НИУ ВШЭ, специализирующиеся в данной области.

В фокусе внимания также будут стажировки (как индивидуальные, так и групповые) внутри Университета, в профильных организациях в стране и за рубежом, включая промышленных партнеров Университета.

4. Иная деятельность Корпоративной академии НИУ ВШЭ

Корпоративная академия будет участвовать в реализации проектов по адаптации новых работников, созданию комфортной инфраструктуры, развитию корпоративной культуры Университета.

Наряду с этим, коллектив Корпоративной академии обладает достаточными компетенциями для выполнения экспертно-аналитической, консультационной деятельности по направлениям её работы (внутреннее обучение, карьерное развитие, профили компетенций, развитие навыков и пр.) для органов государственной власти и местного самоуправления, учреждений и организаций.

5. Взаимодействие со структурными подразделениями НИУ ВШЭ

Корпоративная академия НИУ ВШЭ образуется в результате преобразования Центра повышения квалификации НИУ ВШЭ.

Взаимодействие с научно-образовательными подразделениями планируется в части привлечения работников подразделения в качестве спикеров и преподавателей на программы Корпоративной академии; проведения мероприятий по запросу подразделения Корпоративной академией в области развития кадрового потенциала; имплементации экспертизы подразделения в деятельность Корпоративной академии.

Взаимодействие с административно-управленческими структурными подразделениями, реализующими программы и проекты по развитию преподавательского мастерства и академическому письму, планируется в части проведения совместных мероприятий, усилению информирования работников о мероприятиях, реализуемых данными подразделениями, формированию единой базы данных о работниках, уже принявших участие и/или получивших рекомендацию к прохождению той или иной программы.

Взаимодействие с иными административно-управленческими структурными подразделениями планируется в части привлечения работников подразделения в качестве спикеров и преподавателей на программы Корпоративной академии, проведения мероприятий по запросу подразделения Корпоративной академией в области развития кадрового потенциала.

Предусматривается взаимодействие Корпоративной академии в рамках своей деятельности с Управлением развития персонала в части развития корпоративной культуры, создания проектов по адаптации новых работников.

6. Ожидаемые результаты создания Корпоративной академии НИУ ВШЭ

Результатом работы Корпоративной академии станет создание системы непрерывного развития работников Университета, выраженного в комплексе образовательных программ и проектов развития кадрового потенциала различного формата на основе сформированных и уточненных профилей компетенций работников.

В 2025 году планируется:

- + обучить не менее 1000 работников Университета;
- + разработать и провести пилотное внедрение адаптационного курса, стартовых программ для основных целевых аудиторий;
- + сформировать профили компетенций административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала; продолжить развитие и уточнение профиля компетенций научно-педагогических работников;
- + совместно со структурными подразделениями Университета разработать и провести программу рекрутинга для обучающихся;
- + провести первый набор трансформированного кадрового резерва;

В 2027 году планируется:

- + привлечь не менее 50% работников Университета к мероприятиям, проводимым Корпоративной академией НИУ ВШЭ;
- + разработать и внедрить в НИУ ВШЭ программы наставничества и менторства для основных целевых аудиторий;
- + сформировать карьерные траектории административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала Университета;
- + сформировать карьерные траектории для обучающихся НИУ ВШЭ, планирующих развивать академическую или административную карьеру в Университете;

✚ продолжить развитие карьерных траекторий для научно-педагогических работников Университета.

В 2030 году планируется:

✚ обеспечить возможность участия до 100% работников Университета в мероприятиях, проводимых Корпоративной академией НИУ ВШЭ;

✚ разработать и внедрить в НИУ ВШЭ программы наставничества и менторства для всех целевых аудиторий.

7. Организационная структура и управление Корпоративной академии НИУ ВШЭ

Структура Корпоративной академии НИУ ВШЭ будет состоять из следующих структурных единиц:

1. центр карьерного менеджмента и развития корпоративной культуры: разработка и реализация образовательных программ и мероприятий, профилей компетенций работников, формирование оценочных инструментов, создание индивидуальных планов развития, развитие корпоративного сообщества внутри Университета;

2. центр образовательных программ: реализация программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки, семинаров, мастер-классов, направление на обучение по программам повышения квалификации различной продолжительности, проводимого на базе других образовательных организаций высшего образования, научных центров и специализированных организаций, в том числе зарубежных;

3. центр по работе с группами высокого профессионального потенциала (уже существующая структурная единица Управления академического развития, которая выводится из структуры Управления и включается в структуру Корпоративной академии): организационное сопровождение программ кадровых резервов, участие в реализации образовательных программ и мероприятий;

4. центр комплексных программ и стратегических проектов: разработка цифровых решений для эффективного выполнения возложенных задач, разработка и проведение аналитических исследований, разработка и поддержка систем визуализации данных.

Коллегиальным органом Корпоративной академии является экспертный совет, возглавляемый ректором.

Основные функции экспертного совета Корпоративной академии НИУ ВШЭ – обеспечение соблюдения Корпоративной академией НИУ ВШЭ поставленных целей и возложенных задач, в т.ч. определение основных направлений стратегического развития, утверждение годового плана работы, реализуемых образовательных программ и иных мероприятий.

Порядок формирования, персональный состав экспертного совета Корпоративной академии НИУ ВШЭ, порядок его деятельности будет определён Положением об экспертном совете Корпоративной академии НИУ ВШЭ, который будет утвержден в установленном в НИУ ВШЭ порядке.

Операционное управление Корпоративной академией осуществляет директор.

8. Кадровое и финансовое обеспечение деятельности Корпоративной академии

В штат Корпоративной академии войдут действующие работники Центра повышения квалификации НИУ ВШЭ, центра по работе с группами высокого профессионального потенциала Управления академического развития. Центр карьерного менеджмента и развития корпоративной культуры и центр комплексных программ и стратегических проектов будет укомплектован по мере подбора персонала.

Планируемый бюджет Корпоративной академии НИУ ВШЭ на 2025 год будет включать в себя бюджеты реорганизуемых структурных подразделений, проектов, закрепленных за этими структурными подразделениями, программы «Карьерный лифт».

В рамках программы стратегического академического лидерства «Приоритет 2030» Корпоративная академия НИУ ВШЭ будет курировать направление «Профессиональное развитие кадрового состава».

9. Потребности в площадях, оборудовании.

Административный офис Корпоративной академии НИУ ВШЭ будет занимать часть помещений, которые в настоящий момент закреплены за Управлением персонала НИУ ВШЭ, Управлением развития персонала НИУ ВШЭ, Центром повышения квалификации НИУ ВШЭ.

Для проведения образовательных программ будут использоваться помещения аудиторного фонда и мультимедийные студии Университета.