



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Управление развитием университета: кадровая политика

В. В. Радаев, первый проректор

14 октября 2016



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Общая логика

Основная цель

- Привлечь, воспитать и удержать лучших коллег
- Главное: создание среды, благоприятной для развития отдельных участников и университета в целом
- Это среда скорее мобилизующая, нежели комфортная

Неизбежные противоречия

- Вместо желаемой стабильности – постоянные изменения
- Мы не можем видеть конечные задачи и не можем зафиксировать их в готовом (идеальном) виде
- Правила всегда неполны и несовершенны. Сложные правила не работают на неподготовленной почве
- Возникает оппортунистическое поведение как реакция на стимулы. Сохраняется неэтичное поведение
- Как управлять движением?
- Задачи должны корректироваться по мере продвижения
- Требуется постоянная подстройка правил и продвижение от простых к более сложным правилам
- Что придает движению относительную устойчивость?

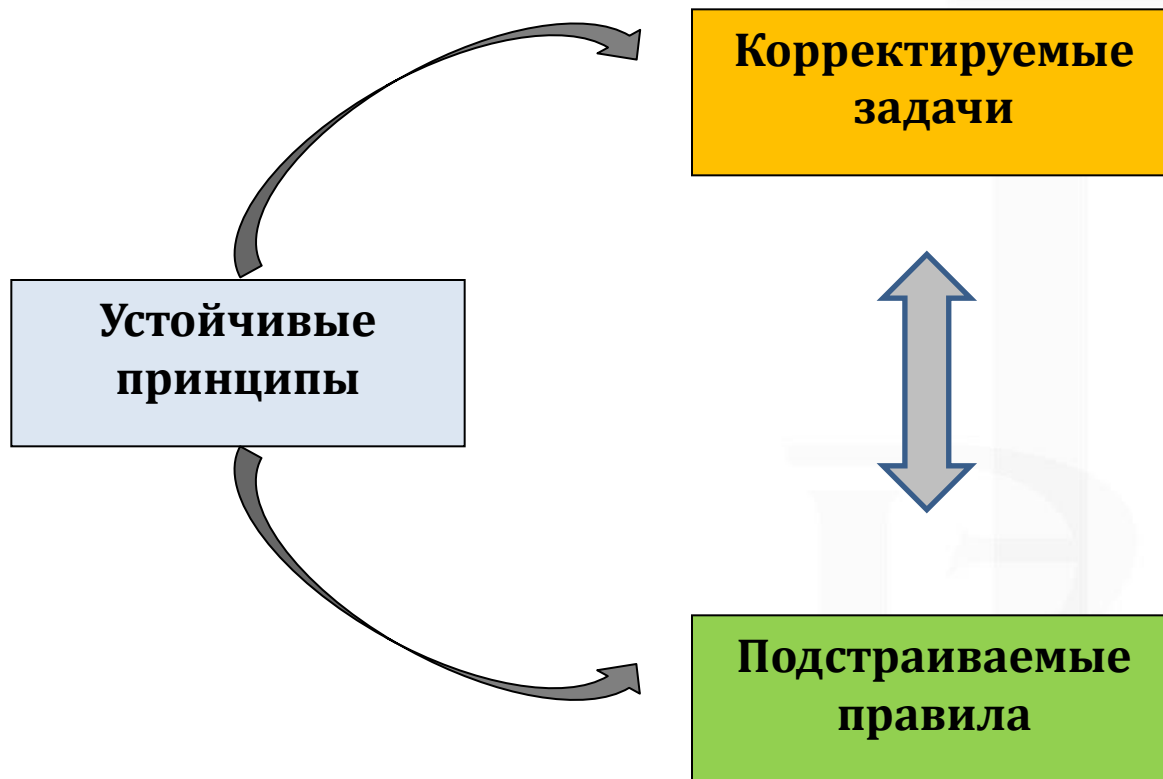
Общие принципы (1)

- Исследования – корневая деятельность университета
- Академическая деятельность глобальна (имеет национальную специфику, но не имеет границ)
- Содержание деятельности определяется академиками автономно
- Университет – гибридная организация, требующая соблюдения баланса между разными видами деятельности

Общие принципы (2)

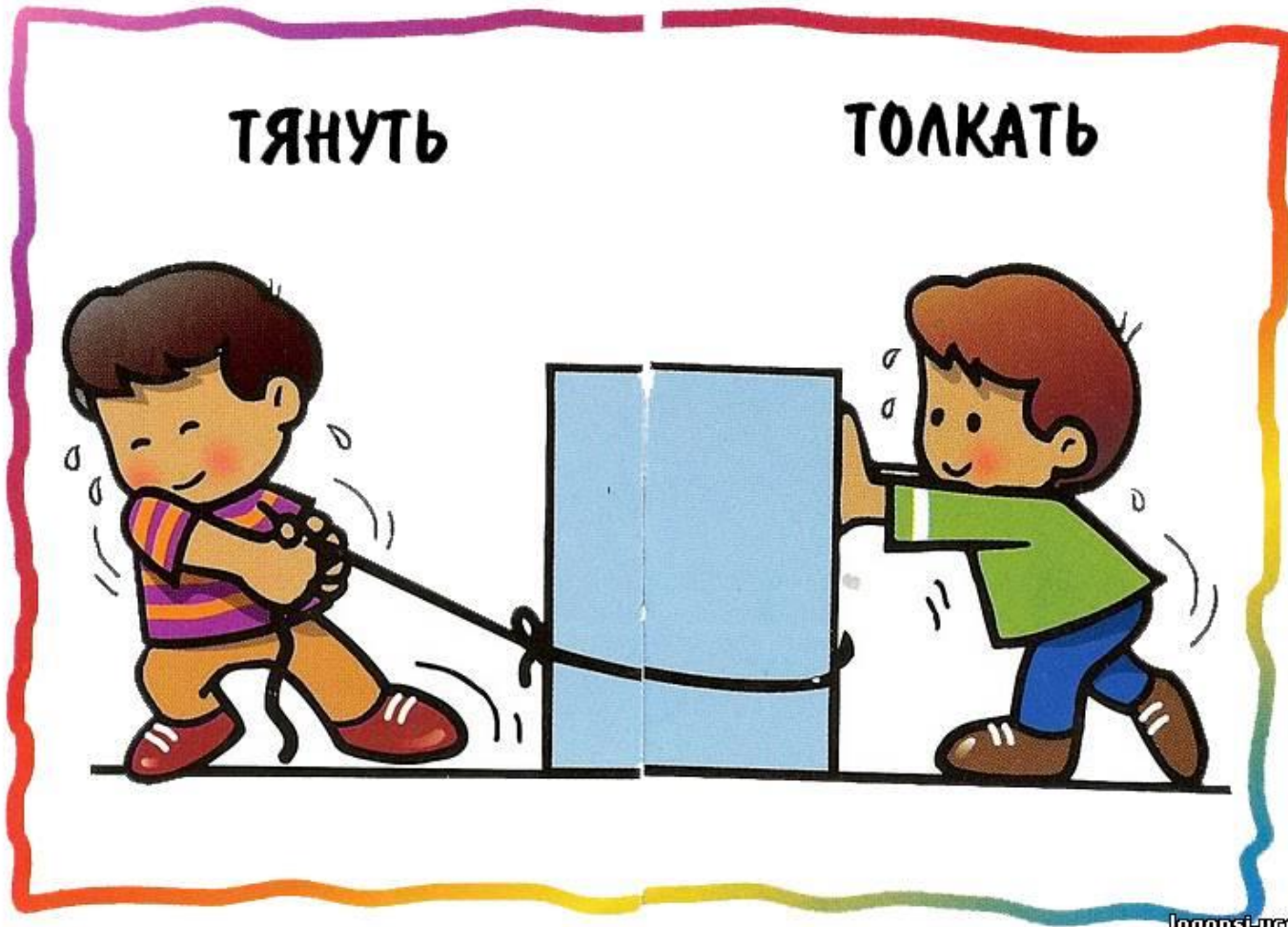
- Приглашать лучших, создавать условия и выдвигать требования
- Каждый академический сотрудник должен быть триедин, сочетая исследовательскую, преподавательскую и организационную работу
- В каждый момент должны быть четкие и прозрачные правила (и их информсмент)
- Нужно требовать соблюдения академической этики (против коррупции и плагиата)
- Постоянно повышать планку

Исходная схема





Концепция Тяни-Толкай





НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Повышение требований и изменение механизмов конкурсного отбора

- Конкурс как сугубо формальная автоматическая процедура
- Введение дополнительных критериев
- Превращение конкурса в процедуру реального внутреннего отбора
- Переход от внутреннего безальтернативного конкурса к открытому альтернативному конкурсу
- Повышение роли содержательных критериев оценки
- Конкурс как инструмент сокращения ППС в период кризиса
- Дополнение условий конкурса правилами единого контракта

Введение требований к ППС при конкурсном отборе (2012 год)

- Основные 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)
- Дополнительные критерии (будущее)
 - Регулярное повышение квалификации
 - Активное использование Learning Management System
 - Знание английского или другого иностранного языка

Первый этап: дифференцированные контракты (2013 г.)

- Создание кадровых комиссий
- Увеличение числа нерекомендованных кандидатов
- Введение «преподавательского контракта» с повышением нагрузки на 25%
- Перевод преподавателей на договоры гражданско-правового характера
- Повышение доли краткосрочных контрактов (1 год)

Обоснованные исключения

- Преподающие студенты магистратуры и выпускники университетов последнего года выпуска
- Преподаватели дизайна, физической культуры и военной дела
- Преподаватели, вышедшие из декретных отпусков
- Практики, перешедшие в университет на полную ставку
- Выдающиеся практики-совместители
- Ординарные профессора

Первые итоги (весенний конкурс 2013 г., 1221 кандидат на должности ППС)

	N	%
Обычный трудовой договор	793	65
Перевод на «преподавательский» договор	145	12
Перевод на гражданско-правовой договор	193	16
Невозобновление договора	90	7
Доля принятых на годовой трудовой договор	783	83.5

Второй этап: переход к открытому конкурсу (2014 г.)

Зима 2014

- Объявление в СМИ о проведении конкурса размещается за 2 месяца до ученого совета НИУ ВШЭ
- Конкурс проводится как внутреннее мероприятие

Лето 2014

- Объявление в СМИ о проведении конкурса размещается за 5 месяцев до ученого совета НИУ ВШЭ
- К участию в конкурсе привлекаются внешние претенденты
- Процедуры конкурса проходят по аналогии с процедурами отбора преподавателей на международном рынке

Изменение порядка проведения экспертизы (2014 г.)

Зима 2014

- Экспертная оценка кандидатов по формальным показателям - спискам публикаций, качеству изданий, рейтингам

Лето 2014

- Чтение и оценки экспертами 1-3 научных работ кандидатов, которые они подали как наилучшие за последние 3 года
- Очное собеседование с внешними кандидатами и некоторыми внутренними кандидатами-преподавателями НИУ ВШЭ
- Оценка открытых лекций и семинаров кандидатов

Статистика итогов конкурса ППС (лето 2014 г., Москва)



Решение кадровой комиссии ученого совета	Рекомендовать				Не рекомендовать							
	Преподаватель и НИУ ВШЭ		Внешние		Преподаватели НИУ ВШЭ				Внешние			
Внутренний/внешний кандидат	С100	П125	С100	П125	Отзыв заявлен	Не рекомендован /ГПД	Возможен прием в Лицей	Возможен прием "сверх вакансии"	Отзыв заявлен	Не рекомендован /ГПД	Возможен прием в Лицей	Возможен прием "сверх вакансии"
Итого по видам контракта												
Итого по внутренним/внешним кандидатам	634		31		114				256			
Итого по решениям кадровой комиссии ученого совета (рекомендованы/не рекомендованы)	665				370							
Всего					1035							

Кризисная ситуация (2015 г.)

- Сокращение около 200 ставок ППС, включая штатных преподавателей и совместителей
- Повышение норматива численности студентов к численности ППС
- Оплата труда продолжает расти, все академические инструменты сохранены

Статистика итогов конкурса ППС (лето 2015 г., Москва)



Решение кадровой комиссии ученого совета	Рекомендовать						Не рекомендовать	
Участники	Преподаватели НИУ ВШЭ, у которых заканчивается срок трудового договора в августе 2015 года+меняющие должность			Внешние+сотрудники НИУ ВШЭ, принимающие участие в конкурсе			Преподаватели НИУ ВШЭ, у которых заканчивается срок трудового договора в августе 2015 года+меняющие должность	Внешние+ сотрудники НИУ ВШЭ, принимающие участие в конкурсе
Вид контракта	С100			П125			С100	П125
Срок	1 год	3 года	5 лет	1 год	3 года	1 год	1 год	
Итого	224	155	75	119	3	8	6	
Итого по видам контракта	454			122				
Итого по внутренним/внешним кандидатам	576			14			104	300
Итого по решениям кадровой комиссии ученого совета (рекомендованы/не рекомендованы)	590						404	
Всего	994							

Статистика итогов конкурса ППС (лето 2016 г., Москва)



Решение кадровой комиссии ученого совета	Рекомендовать								Не рекомендовать		
Участники	Преподаватели НИУ ВШЭ, у которых заканчивается срок трудового договора в августе 2016 года+меняющие должность					Внешние+сотрудники НИУ ВШЭ, принимающие участие в конкурсе			Преподаватели НИУ ВШЭ, у которых заканчивается срок трудового договора в августе 2016 года+меняющие должность	Внешние+сотрудники НИУ ВШЭ, принимающие участие в конкурсе	
Вид контракта	С100					П125		С100	П125		
Срок	1 год	2 года	3 года	5 лет	бессрочный	1 год	3 года	1 год	1 год		
Итого	139	10	170	97	14	106	1				
Итого по видам контракта	430					107		22	3	43	172
Итого по внутренним/внешним кандидатам	537								25		
Итого по решениям кадровой комиссии ученого совета (рекомендованы/не рекомендованы)	562								215		
Всего									777		

Третий этап: введение единого контракта (2016 г.)



Исследовательская
работа

Образовательная
работа



Организационная
работа

Общая требования 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

Организационная работа

- Участие НПР 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

Условия выполнения единого контракта

- Выполнение требований по публикационной активности для данной категории НПР
- Выполнение учебной нагрузки в объеме и формах, установленных для данной категории НПР
- Выполнение организационной работы в достаточном объеме (по оценке руководителя подразделения, в котором НПР реализует свой основной вид работы)



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Другие примеры

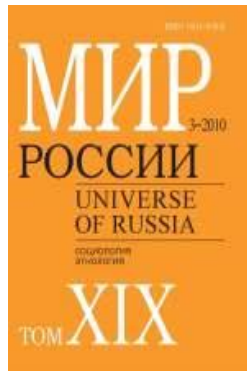
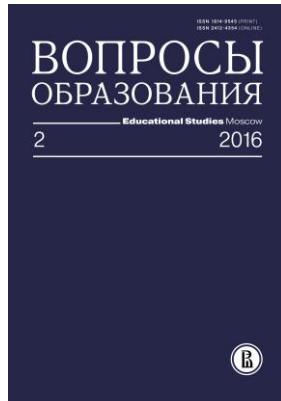
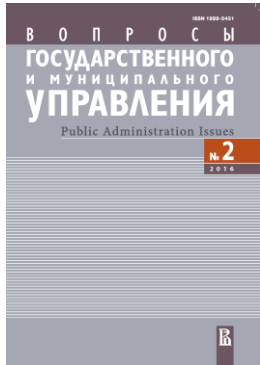
Повышение планки публикационной активности

- Нужно «просто публиковаться» (более 40% ППС не занимались научной работой)
- Нужно публиковаться в «нормальных» изданиях (без тезисов, «левых» сборников и «монографий»)
- Не публиковаться в мусорных псевдожурналах (черный список)
- Нужно публиковаться в качественных изданиях (белый список журналов)
- Нужно публиковать в рецензируемых изданиях, входящих в базы индексирования (WoS, Scopus)
- Не публиковаться в журналах 4-го, затем 3-го квартиля



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Логика развития журналов



Логика развития журналов

- Создание «хороших» журналов (академичность)
- Открытость журналов (электронные версии),
- Вхождение в список ВАК (рецензирование)
- Включение в РИНЦ (индексирование)
- Вхождение в WoS и Scopus (международные требования)
- Разработка программ развития (интернационализация)
- Переход на промышленную платформу OJS
(эффективный интерфейс)

Общие выводы

- Не давать системе прийти в равновесие (временные фиксации не становятся постоянными)
- Проводить постоянные изменения (преодоление инерции), специфицировать задачи и правила (подстройка)
- Ступенчато повышать планка (вытягивать себя за волосы)





Спасибо за внимание

radaev@hse.ru