



# Обзор современных практик управления персоналом в академической сфере



Декан экономического факультета

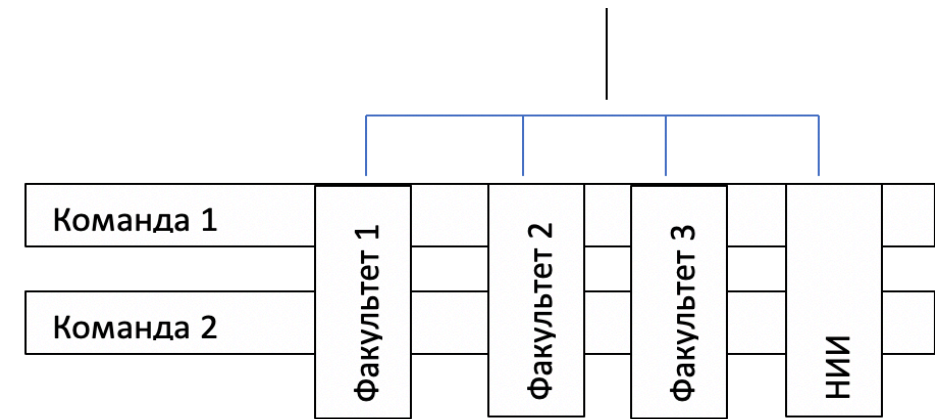
Михалкина Е.В.

Зав. каф. Управления человеческими

ресурсами Скачкова Л.С.

# Тренды развития

- Университет третьего поколения, 2014, Йохан Г. Виссема (международный рынок, трансдисциплинарные исследования, сочетание массового и элитарного образования, особые условия для ведущих ученых)
- Стратегические академические единицы, 2020, Программа стратегического академического лидерства (исследовательские команды). Принцип формирования основан на матричной структуре управления



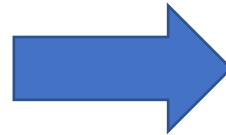
**Человеческие ресурсы** формируют конкурентные преимущества любой современной организации  
В основе современного подхода к развитию университетов – **инвестиции, а не затраты на персонал.**



**Комплексная система управления человеческими ресурсами университета**

# Система управления персоналом в ЮФУ

- **Департамент административно-правового регулирования** (охрана труда, кадровое регулирование и учет работников и обучающихся, делопроизводство (13 сотрудников)
- **Департамент аттестации научных кадров** (7 сотрудников)
- **Департамент юридического и кадрового сопровождения** (охрана труда, сопровождение трудовых отношений, кадровая комиссия, награды, договоры ГПХ, (23 сотрудника)
- **Профсоюз**
- **Проектный офис инициатив и стратегических коммуникаций** (развитие и обучение ) (4 сотрудника)



## Проблемы

1. Нет четкой структуры и логики системы организации кадровой политики
2. Размыты и дублируются функции в структуре департаментов
3. Основные задачи сводятся только к оперативному кадровому учету , юридическому сопровождению и делопроизводству
4. Затратный подход к персоналу, а нужен инвестиционный

## Традиционный подход

## Практика бизнеса

## Типичная модель университетов

## Уровень подразделений

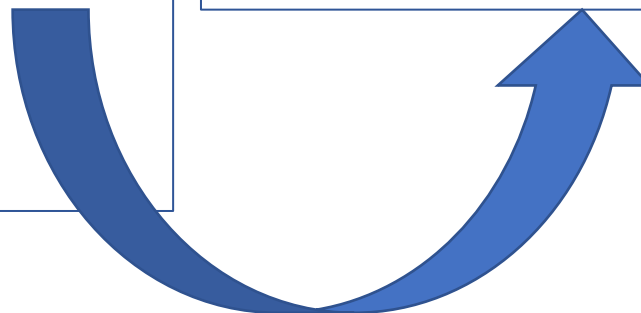
1. Планирование, подбор, адаптация
2. Организация труда, нормирование и делопроизводство
3. Кадровый учет
4. Развитие, обучение, оценка
5. Оплата труда
6. Мотивация
7. Оценка результатов труда



1. Управление внутренним и внешним HR-брендом
2. Бережливое производство, Кайдзен
3. Кадровый учет как источники анализа данных, кадровый аутсорсинг
4. Управление талантами, корпоративный университет
5. Суммарное вознаграждение, системы вознаграждения (грейдинг и показатели эффективности)
6. **Управление вовлеченностью**
7. Сбалансированная система показателей

1. Открытый конкурс НПР
2. Нормирование труда и обеспечение условий труда
3. Кадровый учет и правовое обеспечение
4. Кадровый резерв и повышение квалификации
5. Базовый оклад, академические надбавки, премии, рейтинг

1. Кадровая комиссия, Выборы на Ученом совете
2. Распределение нагрузки
3. Штатное расписание подразделения
4. Повышение квалификации, ДПО
5. Оценка результатов руководителями подразделений, премии, надбавки

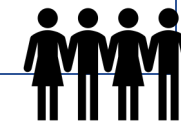






# Вовлеченность – ключевой тренд в УЧР

- стремление *сотрудников сделать вклад в процесс достижения успеха организации*, это отождествление целей организации как своих собственных,
- *то, что сотрудник готов отдавать организации,*
- постоянное совершенствование личной и профессиональной деятельности,
- интегральный показатель, который характеризует внутреннее состояние сотрудника полностью включенного в жизнь компании (эмоционально, когнитивно и физически), разделяющего её ценности; довольного своей работой; готового проявлять инициативу и прикладывать значительные **дополнительные усилия для достижения результатов организации.**

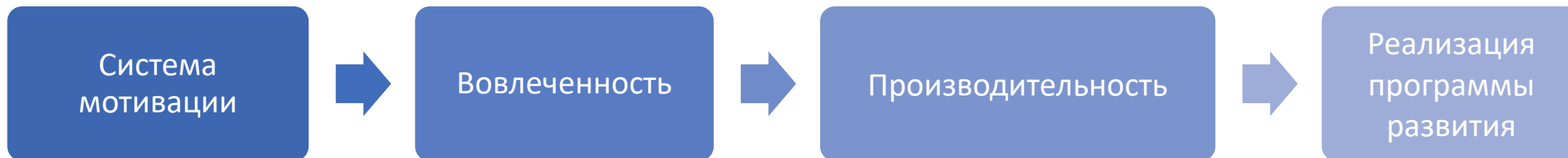


**76% сотрудников ЮФУ (ППС, научные сотрудники, АУП) выразили свое согласие с утверждением «Я чувствую себя частью университета»** (ответы «Согласен», «Скорее согласен»)

- **Наименьшая доля респондентов**, ощущающих себя частью Южного федерального университета, зафиксирована **среди научных сотрудников** и составила всего лишь 59,8% (**«согласен» - 26,8%**, «скорее согласен» - 33%).
- **Наибольшая доля – среди административно-управленческого аппарата** и соответственно составила 83,1% (**«согласен» - 53,6%**, «скорее согласен» - 29,5%), что, безусловно формирует достаточно большой разрыв между АУП и научным сотрудниками.

**16,7% респондентов-сотрудников ЮФУ** вообще **не знакомы ни с одной программой развития** (ни с программой развития университета, структурного подразделения, кафедры). Почти **30% научных сотрудников** из числа респондентов не знакомы ни с одной из программ развития, высокий процент неосведомленности и среди административно-управленческого персонала (19,6%).

*По данным исследования социально-профессионального самочувствия НПР ЮФУ (2019-2020 г., 1650 респондентов)*





# Система мотивации в ЮФУ

Базовый оклад  
(фиксированная часть)

Рейтинг (переменное  
вознаграждение)

Академические  
надбавки

Обучение и развитие

Формирование  
кадрового резерва

Мониторинг и  
обеспечение условий  
труда

Социальная  
поддержка

## Базовый оклад

Только **34,7%** НПР Южного федерального университета удовлетворены адекватностью заработной платы трудовым усилиям (из данных исследования социально-профессионального самочувствия в ЮФУ, 2019-2020 г.г.).

И этот показатель повторяет тенденцию **невысокой субъективной оценки этого фактора в целом по РФ**. По данным RLMS HSE, удовлетворенность оплатой труда составляет 35% работников отрасли «Образование».

# Ловушки системы рейтинга в университете

Университеты	Бизнес
Показатели формируются внутренним экспертным сообществом (рейтинговая комиссия), которые учитывают цели программы развития университета, но не все!!!	Показатели формируются на основе каскадирования всех стратегических целей на уровни всех подразделений, а затем на уровень каждого сотрудника.
Рейтинг заполняют не все сотрудники, а только НПР!	Каждый сотрудник имеет свои показатели
У всех тех, кто заполняет рейтинг одинаковые показатели	Разные показатели у разных сотрудников
Существует достаточно большой временной лаг между подведением итогов рейтинга и выплатами, например, если мы заполняем рейтинг в феврале-марте, то вознаграждение следует только через год!	Вознаграждения за достижение показателей выплачиваются своевременно.
Рейтинг из инструмента вовлеченности превратился в инструмент отбора персонала	Инструмент вовлеченности в реализацию стратегии

# Профессиональные траектории развития, кейс ВШЭ

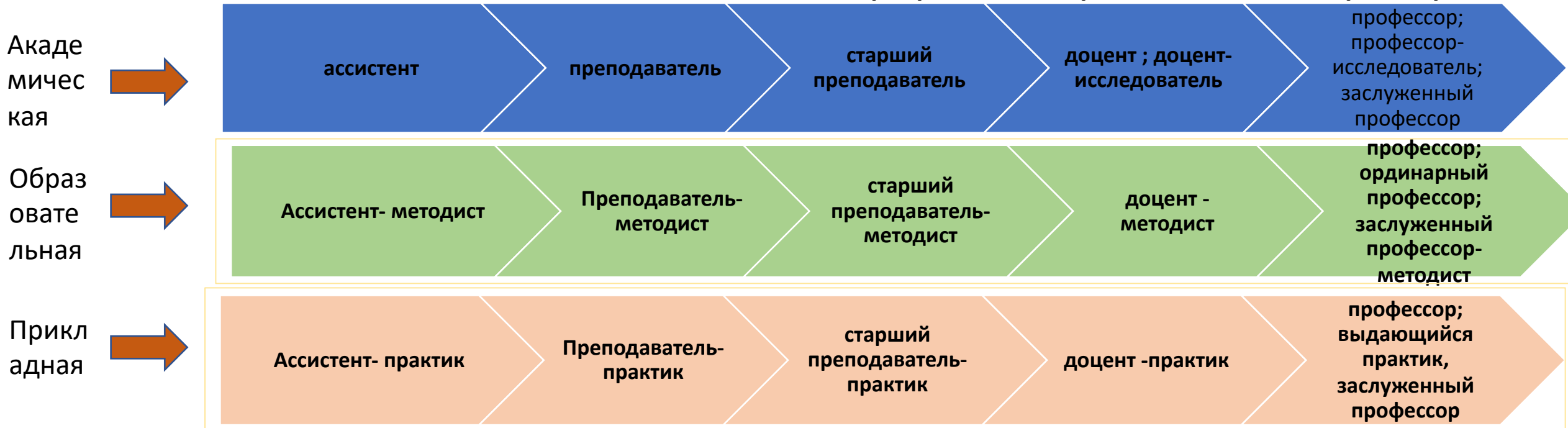
- **Академическая траектория** – привлечение и оценка работников на основе продуктивности их научной деятельности (проектная, научная, образовательная)
- **Образовательно-методическая траектория** – привлечение и оценка работников, обеспечивающих преподавание учебных дисциплин на высоком уровне (академические достижения, оценки студентов, онлайн курсы и пр)
- **Практико-ориентированная траектория** – привлечение и оценка работников на основе их практического опыта и достижений в целях инноваций из прикладных сфер деятельности



# Какие возможности дает дифференциация траекторий развития. Кейс ВШЭ

- Базовая оплата труда и система академических надбавок;
- Социальный пакет, добровольное медицинское страхование
- Карьерный рост в рамках одной или нескольких профессиональных траекторий  
(должностное продвижение, получение почетных статусов, административное продвижение)
- Развитие, стажировки, мобильность за счет университета
- Оплата превышения верхнего предела учебной нагрузки по почасовым расценкам
- Представление длительного отпуска в установленном порядке
- Получение почетных статусов и званий (ординарный профессор, заслуженный профессор)

## Карьерные линии развития в каждой траектории



# Механизм установления и смены траекторий

Открытый конкурс

Оценочные мероприятия (кадровые комиссии, портфолио)

Четкие критерии для каждой траектории (нагрузка, публикации, методические разработки, уровень оценки студентом, этические нормы, тест на знание регламентов учебного процесса и пр.)

Пропорции траекторий определяются в рамках штатного расписания в соответствии с потребностью структурного подразделения



## Академические надбавки в ЮФУ

Вознаграждение за публикационную активность.

Премии руководителей подразделений (реализации программ развития факультетов).

Премии научных руководителей для защиты докторских и кандидатских.

Надбавки сотрудникам подразделений, выполняющих дополнительные функции

# Академические надбавки. Кейс ВШЭ



## Академические надбавки

- 1 уровень «за академическую работу» (35 тыс. руб. в месяц) – на 12 мес. (для внутренних совместителей)
- 2 уровень «за академические успехи и вклад в научную репутацию ВШЭ»: 75 тыс. (ППС) или 90 тыс. (НР, АУП) в месяц на 24 мес.
- 3 уровень «за публикацию в международном рецензируемом научном издании»:
  - за Q1 – 100 тыс. руб. в месяц на 24 мес.,
  - за Q2 – 50 тыс. (ППС) или 65 тыс. (НР и АУП) на 12 мес.



## Надбавки лучшим преподавателям

- Ежегодное присвоение статуса «Лучший преподаватель» и выплата годовой надбавки по итогам всеобщего голосования студентов, голосования выпускников и научное руководство победителями конкурса НИРС
- Число проголосовавших студентов в Москве в 2016 выросло с 48% до 76%, в 2017 – 80%, в 2018 – 83%, в 2019 – 85%
- 442 преподавателя получают преподавательские надбавки – 35 000 руб. в месяц (179 ППС) и 60 000 руб. (148 ППС, трехкратные победители)
- 112 штатных ППС, работающих на условиях неполного рабочего дня, и совместителей получают 50% полной преподавательской надбавки





# Обучение и развитие персонала в ЮФУ

В 2019 году прошло обучение **1324** сотрудника ЮФУ по **110** образовательным программам *(из отчета ректора)*

**46,3% НПР считают, что существующие в университете программы повышения квалификации/профессиональной переподготовки соответствовали их потребностям развития ( Социально-профессиональное самочувствие в ЮФУ, 2019-2020) г.**

А анализировалась ли отдача от этих программ?

Инвестиций много, а каков результат?

А как формировался перечень образовательных программ?

Кем проводилось обучение?

Кто вообще руководит этим процессом в университете?

# Как происходит управление процессом развития сотрудников в бизнесе?

1. Анализ **стратегии** организации
2. Определение **ключевых компетенций**, от которых зависит реализация стратегии организации
3. Формирование **технического задания** по разработке программ обучения и развития
4. Поиск оператора образовательных услуг/подготовка в корпоративном университете
5. Отбор сотрудников для участия в программах
6. Мониторинг результатов работы сотрудников до и после участия в программах обучения



# Формирование кадрового резерва – кейсы ЮФУ и ВШЭ



© Аналитический центр ВШЭ

Идея: Развитие карьеры сотрудников, работа с высокопотенциальными сотрудниками

По результатам участия в конкурсах формируется база данных сотрудников, вовлекаемых в рабочие группы, комитеты, комиссии и пр.

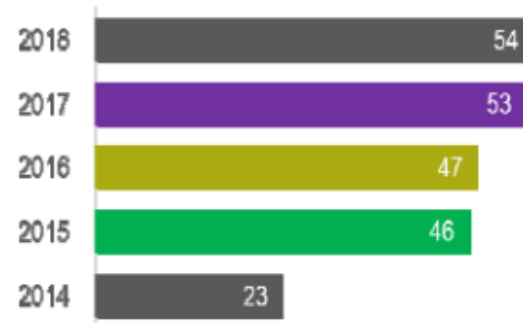
## АДМИНИСТРАТИВНЫЙ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

Программа реализуется с 2014 года

### Цели и задачи

- Обеспечение преемственности в управлении: формирование единых ценностей университета в условиях профессионализации менеджмента
- Интеграция академической и административной среды
- Формирование культуры проектной деятельности
- Выстраивание эффективных горизонтальных связей

### Число принятых на программу (чел.)



Всего: 223

### Содержание программы

- Проектная работа
- Программа повышения квалификации
  - Встречи с руководством
  - Выездные семинары
  - Тренинги, мастер-классы, семинары по проектной деятельности
  - Индивидуальные коуч-сессии
- Наставничество

### Цифры и факты


Продолжительность – 2 года  
4 кампуса (с 2016)  
116 сотрудников прошли обучение  
18 проектов в программе  
18% резервистов получили повышение за время участия в программе

### Эффекты

- 4 проекта используются в административных сервисах ВШЭ
- «Студенческое электронное портфолио» – проект разработан на базе системы LMS <http://lms.hse.ru>
  - «Бизнес-процессы для Вышки» – разработаны схемы для пользователей по процессам (конкурс ППС - <https://pps.hse.ru/2nd2017/next/>, Летние школы - <https://www.hse.ru/sumschool/instr>, Договор ГПХ - [legal.hse.ru/scheme](http://legal.hse.ru/scheme))
  - «Вышка и международные партнеры» – разработан механизм регистрации, учета, хранения, реализации и мониторинга соглашений ВШЭ о сотрудничестве
  - «Азбука обмена: как создать работающее соглашение об обмене студентами» – разработан алгоритм полного цикла работы с соглашением об обмене (<https://eduexchange.hse.ru/>)



# Формирование кадрового резерва – кейс ВШЭ

 **Поддержка молодых преподавателей  
через кадровый резерв**

- Стартовые гранты на 24 месяца после прихода в ВШЭ на полную ставку (122 чел.)
- Снижение учебной нагрузки на 25%
- Специальные программы повышения квалификации
- Программы длительных стажировок для категории «будущие профессора» (до 35 лет)



# Социальная поддержка



- Подарки к новому году
- Подарки детям
- Организация выездных мероприятий выходного дня
- Театры, выставки
- Организация фитнеса сотрудников
- Поддержка в трудных жизненных ситуациях
- ...

Есть ли отдача от этих инвестиций???? Работают ли они на вовлеченность?

**Аналог подобной системы поддержки в бизнесе – Программы поддержки благополучия сотрудников (большой акцент в этих программах на заботе о здоровье сотрудников и их семей) – активно используется как ИНСТРУМЕНТ ВОВЛЕЧЕННОСТИ!!!**

Анализ кейсов системы  
УЧР

«Ведущая» референтная группа

2020	2019	2015	2014	
6	6	9	12	ETH Zurich (Swiss Federal Institute of Technology)
98	98=	92	110	KTH, Royal Institute of Technology
104	107	96=	67	University of Helsinki
148	147	178	192=	Technische Universität Berlin
313	331=	431-440	461-470	Bandung Institute of Technology (ITB)
331=	364=	601-650	551-600	Ural Federal University

+ два вуза из подборки референтной группы 2012-2015

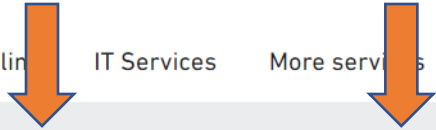
15		25	47	Tsinghua University
48		57	108	City University of Hong Kong

ETH Zurich (Swiss Federal Institute of Technology)



Services & resources

News & events Organisation Employment & work Teaching Finance & controllin IT Services More services



Забота о благополучии сотрудников «за пределами» университета



Employment & work overview

Values

All about employment

Leadership and development

Consulting and coaching

Vocational education and training

Working environment

International

Internal job advertisements

Personnel figures

Personal data

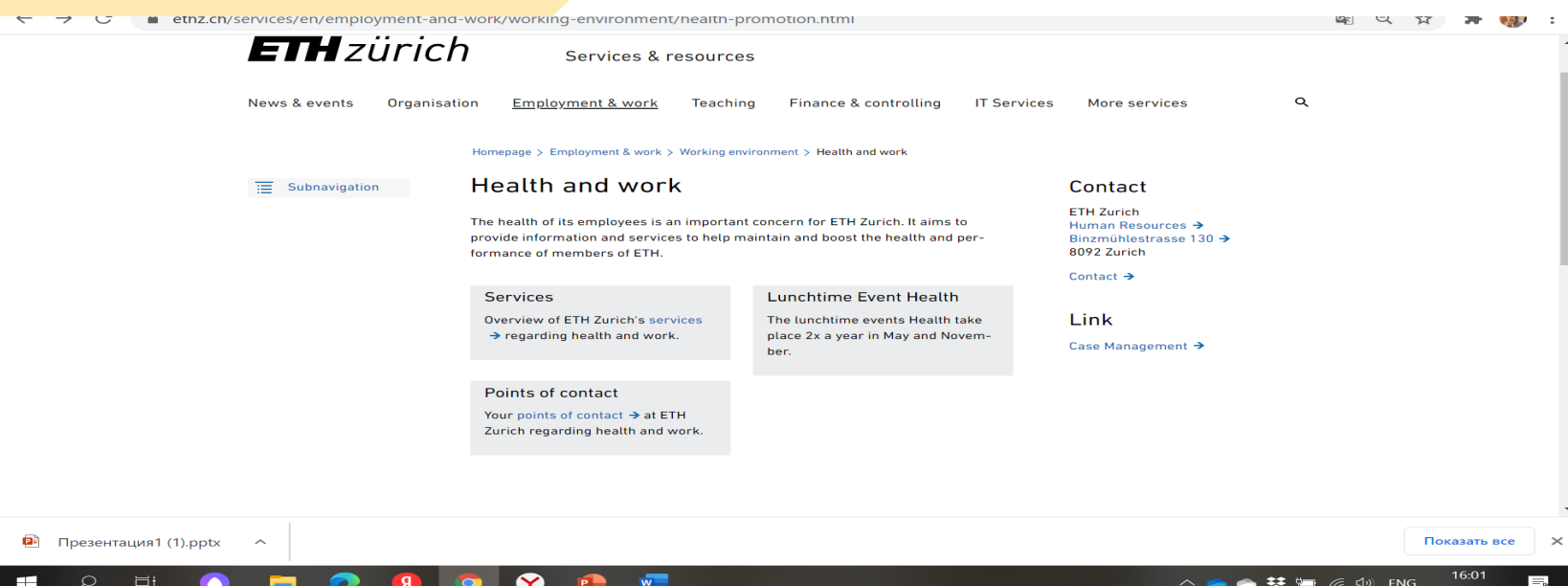
Downloads

Before you arrive / take up your post  
Arriving in Switzerland  
Living in Zurich  
Services and Downloads

- Полноценная и комплексная система управления персоналом с ярко выраженным инструментарием социальной поддержки  
- Возможно, специфика европейских университетов определяет такую хорошо продуманную политику (высокая мобильность сотрудников и открытость системы)

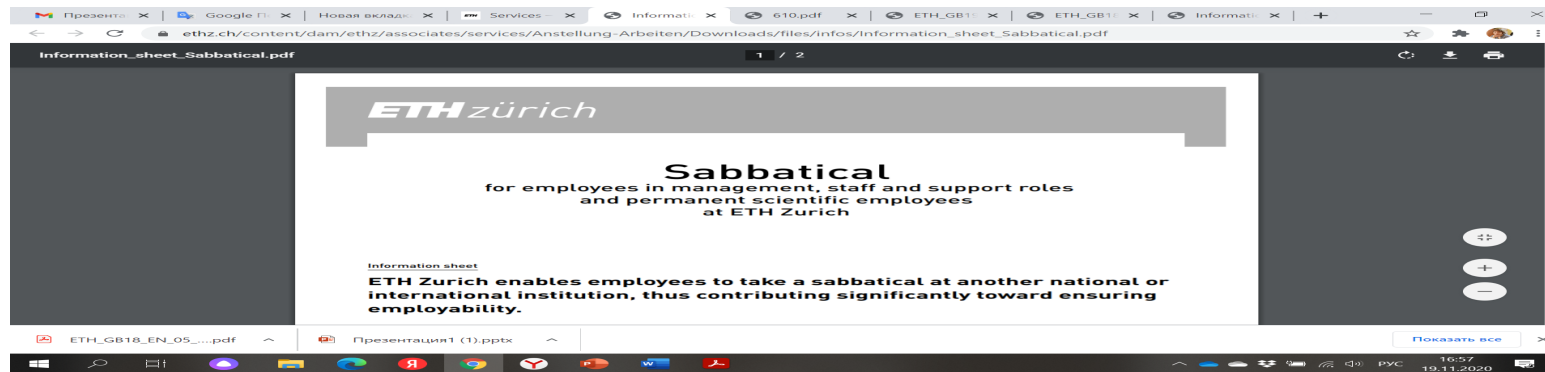
<https://ethz.ch/services/en/employment-and-work/leadership-and-development/entwicklung/angebot-der-personalentwicklung.html>

Показать все x



**Здоровье сотрудников – важный вопрос для ETH Zurich, который решается через предоставление информации и услуг, помогающих поддерживать и улучшать здоровье и производительность членов ETH.**

**Саббатикал**



После нескольких лет работы в ETH Zurich сотрудникам, занимающимся управленческими, кадровыми или вспомогательными функциями, может быть предоставлен творческий отпуск. Это должно быть сделано с целью профессионального, методологического, социального и личного развития и быть полезным при их будущей работе в ETH Zurich.

- Продолжительность: от двух до шести месяцев; непрерывный
- Лимит расходов: максимум 10 000 швейцарских франков. На основе квитанций могут быть возмещены следующие расходы:
- Выезд и обратный путь
- Проживание



# KTH Royal Institute of Technology (Стокгольм, Швеция)



Информационное письмо - На... x | Google Переводчик x | KTH - Your future workplace | KTH x +

kth.se/en/om/work-at-kth

Log in

KTH / About KTH / Work at KTH Denna sida på svenska

[< About KTH](#)

## Work at KTH

- Welcome to KTH and Sweden
- Vacancies
- Scholarships and other announcements >
- A workplace with many benefits
- Working and developing with us >
- Processing of personal data in the recruitment process
- CV template for employment and promotion of teachers
- Bringing a spouse
- KTH Relocation >
- Trade union representatives

# KTH - Your future workplace

At KTH you will have the opportunity of bringing life to your ideas and, at the same time, contributing to tomorrow's society. Whatever position you have, you can take a lot of personal responsibility in a workplace that has a strong sense of fellowship.


You will be a part of activities that have a long tradition of leading research which brings benefits to society and education at the highest level. On the following pages you can get a glimpse of what it is like to work here.

As an employee you are offered a wide range of benefits as well as staff training and development. You can also be connected to KTH through different scholarships.

[Vacancies](#)

[Scholarships for Ph.D students/postdocs to longer projects and other announcements](#)

## Key centre of intellectual talent and innovation



*Picture of employees at KTH*

### News for employees

"Everyone is entitled to a healthy and safe work environment"  
13 Nov 2020

Teaching is trying during the

Windows taskbar: 18:25, 19.11.2020



About KTH

Log in

Student Alumni Staff | KTH på svenska

Search the KTH website

Search

Home | Studies | Research | Co-operation | About KTH | Library

Denna sida på svenska

KTH / About KTH / Work at KTH / Scholarships and other announcements

< Work at KTH

Scholarships and other announcements

Postdoc scholarship in Networked Control Systems

Postdoctoral scholarship in bioinformatics with focus on integrative data analysis

Postdoc scholarship in Polymer Technology

Postdoctoral Scholarship in Data Science, Bioinformatics or Computational Biology in Human Host-Microbiome Interactions

Postdoctoral Scholarship in Networked Systems Security

## Postdoc scholarship in Networked Control Systems

KTH Royal Institute of Technology in Stockholm has grown to become one of Europe's leading technical and engineering universities, as well as a key centre of intellectual talent and innovation. We are Sweden's largest technical research and learning institution and home to students, researchers and faculty from around the world. Our research and education covers a wide area including natural sciences and all branches of engineering, as well as architecture, industrial management, urban planning, history and philosophy.

### The workplace

The Division of Decision and Control Systems conducts fundamental research in networked control systems, control of communication systems, and system identification. Industrial

18:26

Специальный ресурс для привлечения Постдоков!  
Собранный в одном месте по всем подразделениям с  
полным описанием условий и требований!

Продвижение внешнего HR-бренда через лучших сотрудников!

KTH / About KTH / Work at KTH / Working and developing with us

Denna sida på svenska

< Work at KTH

# Working and developing with us

Working and developing with us

Working and developing with us

Employees at KTH

Working and developing as a doctoral student

Working and developing as Researchers and Research Engineers

Teachers >

Working and developing in Technology, Administration and Service

Информационное письмо - На... x | Google Переводчик x | Working and developing as Rese... x +

kth.se/en/om/work-at-kth/arbetsomraden/att-arbeta-och-utvecklas-som-forskare-och-forskningsingenjor-1.458730

Log in

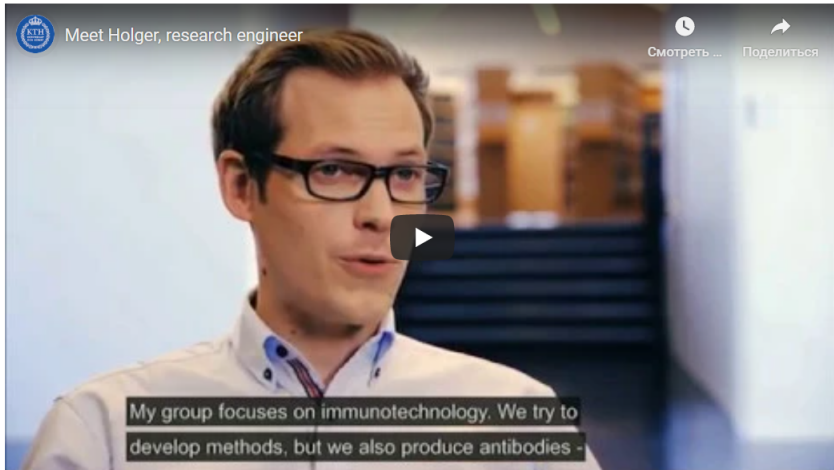
Working and developing as Researchers and Research Engineers

Teachers >

Working and developing in Technology, Administration and Service

independent, at the same time as being humble and responsive. These personal characteristics are a prerequisite for being successful in your work. You will gain natural development through the research you carry out. There is also an opportunity for you to attend teaching courses, as well as applying for docent or teaching positions.

## Meet Holger, research engineer



Through my research in Protein Engineering I want to find solutions to help ill people get

https://www.kth.se/en/om/work-at-kth/arbetsomraden/att-arbeta-och

+ поддержка карьеры супругов при переезде в Стокгольм для работы в университете (Bringing a spouse)



# CHOOSE THE UNIVERSITY OF HELSINKI FOR YOUR CAREER

The University of Helsinki is a renowned research university offering careers possibilities for 8,000 people, with a range of open positions in teaching and research as well as service and expert roles. We offer excellent support services and employee benefits to all our staff.



## Why a career at the University of Helsinki is an excellent choice

Perhaps you have already decided to work in Finland, or perhaps you are considering it. This is quite possibly one of the most significant...



## Tenure track

The competitive and transparent Helsinki tenure track model attracts top scientists from all over the world: we have over 100...



## Academic career levels and requirements

The University of Helsinki has adopted a four level career path generating a matrix for academic career progress. The career levels, titles...



## Employee benefits



## Expert and service careers

Активное продвижение  
возможностей развития в  
Университете Хельсинки



Login Webmail

Search and Quick Access

Faculties

DE / EN

- STUDYING
- RESEARCH
- WORKING AT TU BERLIN
- ABOUT

Career

- Job Postings
- Appointments
- Continuing Education
- Staff Development
- Vocational Training
- Dual Career
- Advancement of Junior Staff

Staff Services

- IT Services & Communications Technology
- Procurement, Orders, Purchases
- Finances & Budget
- Construction, Building & Strategic Space Management
- Personnel Matters
- Official Trips
- Reporting Incidents

Offices & Representatives

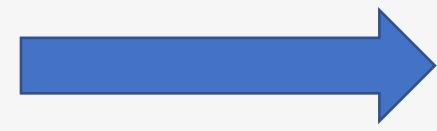
- Offices & Representatives A-Z
- Staff Directory
- Staff & Student Representatives
- Bodies Representing Specific Interests
- Committees

Working Life

- Work & Family
- Health & Sports
- Advisory & Counseling Services
- Gender Equality & Diversity
- Occupational & Environmental Protection
- Canteens & Cafeterias
- First Aid & Emergencies

Important Documents

- Circulars/Current Notices
- Resolutions
- Legal Provisions
- Guidelines/Directives



Working at TU Berlin: news & stories





# Сайт Управления персонала

С алгоритмами работы по каждому из сервисов вы можете ознакомиться на странице Управления персонала

## Управление персонала

### ПЕРСОНАЛА

Отдел по работе с международными специалистами

Отдел по кадровому администрированию

Отдел развития и мотивации персонала

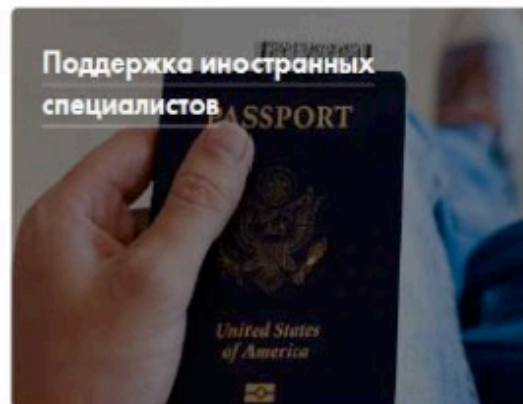
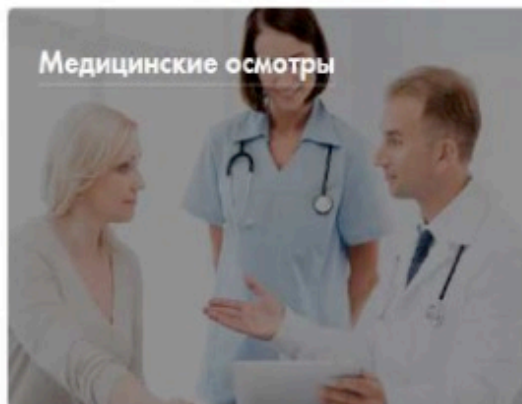
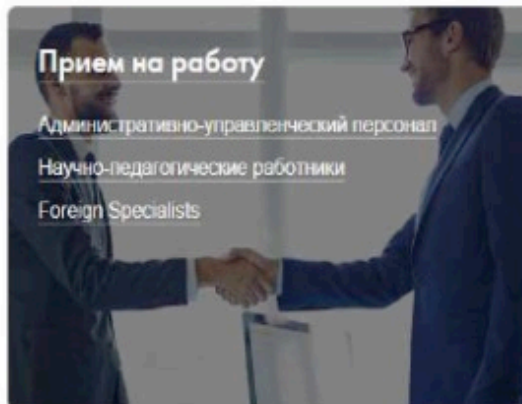
Служба охраны труда

Новости

Об управлении

Конкурс на замещение должностей научных работников

101 000 Москва,  
Мясницкая, д. 20, 5-й этаж  
пн.-пт. с 9.30 до 19.00  
тел: (495) 621-55-60



### Единая приемная

Москва, Мясницкая, 20  
Пн.-пт. с 9.30 до 19.00  
Телефон: (495) 621-55-60\*12122/12123

[Справочник сотрудника](#)

[Бланки заявлений](#)

[В помощь руководителю](#)

[Производственный календ...](#)

### КОНТАКТЫ

Москва, ул. Мясницкая, д. 20,  
Комн. 543, 545, 547, 549, 551, 552,  
553, 555

### РУКОВОДСТВО



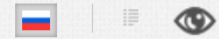
 **КАРЬЕРА** +7 (843) 233-71-47 (конкурсы)  
+7 (843) 233-73-67 (вакансии)

- HR-служба
- Трудоустройство студентов
- Вакансии КФУ
- Карьерные возможности
- Корпоративная культура
- Профсоюз





Поиск



Личный кабинет

[Заказ справки online](#) [Бланки](#) [Документы](#) [Контакты](#) [Новости](#)

[О подразделении](#) > [Структура](#) > [Отдел по работе с персоналом](#)

Руководство **Отдел по работе с персоналом** Отдел кадрового сопровождения НИР Общйй отдел  
Отдел учёта и кадрового делопроизводства Отдел статистики и информационно-аналитической работы

## Отдел по работе с персоналом



**Гомолко Ольга Игоревна**  
Начальник отдела

Адрес: пр. Ленина, 51  
Аудитория: 132  
Телефон: +7 (343) 389-93-03  
Электронная почта:  
[O.I.Gomolko@urfu.ru](mailto:O.I.Gomolko@urfu.ru)



# Механизм и инструменты

## **1) Трансформация системы управления персоналом** и создание сектора по работе с персоналом

### *Функционал:*

- управление системой мотивации, в том числе управление благополучием сотрудников,
- управление внутренним и внешним HR-брендом университета,
- управление обучением и развитием на основе систематической оценки потребностей организации и сотрудников,
- управление вовлеченностью и удовлетворенностью персонала,
- эффективная организация и нормирование труда, в том числе внедрение технологий бережливой организации труда (избавление от рутины)
- аналитика HR-показателей и HR-процессов,
- кадровый учет.

# Механизм и инструменты

- 2) Создание информационно-коммуникационного сервиса, включающий в себя информацию о возможностях для мотивации, развития и поддержки сотрудников, в том числе специальные сервисы для информирования постдоков, для информирования аспирантов о возможных вакансиях и траекториях развития в университете**
- 3) Программы по привлечению и поддержке молодых специалистов (инструмент удержания выпускников аспирантуры ЮФУ и привлечение внешних), например, стартовые гранты, специальные ставки,**
- 4) Пересмотр принципов формирования эффективного контракта на основе выбора исследовательской, преподавательской и административной траектории развития в университете**
- 5) Пересмотр принципов формирования программ обучения на основе инвестиционного подхода к управлению персоналом**
- 6) Разработка системы академических надбавок с соблюдением условия «своевременности»**