

**Основные принципы и элементы системы мотивации  
работников (за исключением сотрудников учебных офисов)  
НИУ ВШЭ - Нижний Новгород**

**1. Назначение системы мотивации:**

Основное назначение системы мотивации состоит в повышении заинтересованности сотрудников кампуса в эффективной работе своих подразделений и кампуса в целом.

Система мотивации основана на ключевых показателях эффективности сотрудников (КПЭ), в основу которых заложены стратегические цели развития кампуса на ближайшие 3 года:

- Региональное лидерство (узнаваемость, экспертиза) по приоритетным направлениям развития кампуса;
- Качественный рост уровня образовательных программ и научных исследований (включая образовательную среду, инфраструктуру, позиционирование, комплексный опыт студентов), позволяющий установить стоимость ООП на уровне не менее 60% от стоимости ООП НИУ ВШЭ - Москва;
- Доля доходов от ДО и прикладных НИР составляет не менее 45% от общих внебюджетных доходов;
- Онлайн представительство образовательных продуктов, включая ДПО

**2. Предлагаемые типы мотивации:**

**1. “Конкурс лучших” для деканов, заместителей деканов**

- осуществляется на основании КПЭ для факультетов, установленных НИУ ВШЭ - Москва;
- проводится по итогам календарного года;
- вводится в действие с 2021 календарного года с подведением итогов в декабре 2022 года.

**2. “Конкурс лучших” для академических руководителей (кроме академических руководителей коммерческих ОП), зав. кафедрами (руководителей департаментов)**

- осуществляется на основании КПЭ для академических руководителей, заведующих кафедрами (руководителей департаментов), установленных приказом директора НИУ ВШЭ – Нижний Новгород;
- проводится по итогам учебного года;
- вводится в действие с 2020-2021 учебного года с подведением итогов в июне 2021 года.

### 3. Годовая премия для АУП, УВП (кроме сотрудников учебных офисов), ППС, ПОП:

- расчет премии осуществляется с учетом показателей эффективности работы сотрудника, эффективности работы кампуса, стажа сотрудника;
- оценка показателей эффективности осуществляется за календарный год, вводится в действие с 2021 календарного года с подведением итогов в декабре 2022 года;
- в дальнейшем возможен переход на квартальную (полугодовую) систему мотивации.

**Сумма премии фактическая** = % ГОТ \* Эффективность работы сотрудника \* Эффективность работы кампуса \* Коэффициент, зависящий от стажа работы.

**Размер % ГОТ** - определяется решением финансового комитета при формировании финансового плана НИУ ВШЭ - Нижний Новгород, на основании финансовых возможностей кампуса. На 2021 год предлагается использовать показатель- 40% ГОТ.

**Эффективность работы сотрудников АУП, УВП (кроме сотрудников учебных офисов)** определяется через систему оценки 360 градусов (на основании КПЭ АУП и УВП).

**Эффективность работы ППС** - система оценки КРІ со стороны зав. кафедрой (на основании КПЭ ППС)

**Эффективность работы сотрудника ПОП** - система оценки эффективности со стороны руководителя и курирующего заместителя директора: (на основании КПЭ ПОП)

**Эффективность работы кампуса** определяется исходя из процента выполнения плана по внебюджетным доходам (от высшего, дополнительного образования, научной деятельности (за исключением МЕГА грантов)):

Выполнения кампуса плана по внебюджетным доходам (по данным на 15.12)	Эффективность работы кампуса
Выполнение плана по доходам более чем на 130%	1,3
Выполнение плана по доходам более чем на 121-130%	1,2
Выполнение плана по доходам на 100% - 120%	1
Выполнение плана по доходам на 80%-99%	0,5
Выполнение плана менее чем на 80%	0

**Коэффициент, зависящий от стажа работы, определяется следующим образом:**

<b>Общий стаж работы в НИУ ВШЭ</b>	<b>Значение коэффициента</b>
Более 8 лет	1,3
От 5 до 8 лет	1,0
От 3 до 5 лет	0,7
Менее 3 лет	0,5

**Пример:**

Сотрудник	40% ГОТ	Эффективность работы сотрудника	Эффективность работы кампуса	Коэффициент, зависящий от стажа	Итого сумма премии
Иванов ИИ (ППС)	16000	1,0	1,0	1,3	20800
Петров ПП (АУП)	9520	1,0	1,0	1,3	12376
Иванов ИИ (ПОП)	5800	1,0	1,0	1,3	7644

#### **4. Для хоз. расчетных подразделений (видов деятельности)**

- Система оценки эффективности работы осуществляется исходя из факта перевыполнения плана по доходам и наличия остатка денежных средств на счетах подразделения;
- Источником начисления премий являются средства подразделения (программы, проекта).

#### **5. Для сотрудников научных подразделений**

- Система мотивации определяется руководителем подразделения самостоятельно исходя из правил гранта (фонда);
- Источником начисления премий являются средства подразделения.

**6. Для сотрудников учебных офисов - используется концепция мотивации НИУ ВШЭ - Москва**

#### 4. Организационные аспекты

1. Сбор и обработка данных осуществляется Аналитическим отделом
2. В подготовке данных участвуют структурные подразделения НИУ ВШЭ - Нижний Новгород

#### 5. КПЭ факультетов

1. В структуре КПЭ факультетов различают инвариантные и вариативные показатели.
  - 1.1. Инвариантные показатели представлены одинаковым количеством показателей для каждого подразделения;
  - 1.2. Вариативные показатели представлены набором показателей, из которого подразделение выбирает три показателя;
  - 1.3. Минимальные значения инвариантных и вариативных показателей утверждаются приказом ректора;
  - 1.4. Плановые значения инвариантных и вариативных показателей устанавливаются подразделением самостоятельно на 3 года, фиксируются в Дорожной карте развития подразделения как целевые показатели его развития, при этом плановые значения КПЭ должны быть:
    - 1.4.1. не ниже утвержденного минимального значения;
    - 1.4.2. не ниже значения, достигнутого в году, предшествующем плановому;
      - 1.4.2.1. в случае совпадения достигнутого значения с максимально возможным по данному показателю, его плановое значение на следующий период может отклоняться от максимального значения не более чем на 10%.
  - 1.5. Для показателей, отнесенных к категории «повышающий» и «понижающий», планирование значений не предусмотрено.
2. Расчет значений КПЭ подразделений осуществляется ежегодно в 1-м квартале года, следующего за отчетным, на основе первичных данных, при этом:
  - 2.1. учет первичных данных для КПЭ осуществляется посредством цифровых сервисов НИУ ВШЭ ответственными за показатели в рамках направлений деятельности университета и/или Аналитическим центром НИУ ВШЭ;
  - 2.2. расчет достигнутых подразделениями показателей и подготовка результатов оценки осуществляются Аналитическим центром НИУ ВШЭ.
3. Оценка КПЭ осуществляется по правилам:
  - 3.1. Балл «+1» устанавливается в случае, если достигнутое подразделением значение показателя равно или выше планового и превышает более чем на 30% установленное минимальное значение.
  - 3.2. Балл «0» устанавливается в случае, если:
    - 3.2.1. плановое значение по показателю подразделением не достигнуто, но оно выше минимально установленного значения;
    - 3.2.2. показатель неприменим к подразделению (например, не предусмотрены/ не реализуются программы аспирантуры и др.).
  - 3.3. Балл «-1» устанавливается в случаях, если:
    - 3.3.1. достигнутое подразделением значение показателя ниже минимально установленного значения;
    - 3.3.2. подразделением не достигнуто установленное минимальное значения показателей, отнесенных к категории «понижающий».
  - 3.4. «Повышающий» балл устанавливается, если:
    - 3.4.1. к подразделению может быть применена методика показателей, отнесенных к категории «повышающий»;

3.4.2. плановые значения всех выбранных подразделением вариативных показателей достигнуты.

3.5. Итоговый балл каждого подразделения получается простым суммированием баллов, соответствующих оценке его КПЭ.

4. Оценка результатов КПЭ производится отдельно по каждому подразделению. В соответствие с итоговым баллом подразделение относят к одной из 3-х групп:

Шкала	Итоговый балл подразделения	Характеристика результата подразделения	Ресурсы, передаваемые факультету по итогам оценки		Премияльные выплаты управленческой команде подразделения (декану, заместителям декана)
Группа А	не менее 6 баллов	превосходит ожидания	25%*	75%[**]	Да***
Группа В	от 0 до 5 баллов	соответствует ожиданиям	Нет		Да***
Группа С	менее 0 баллов	не соответствует ожиданиям	Нет		Нет

[\*] Рассчитывается от общей суммы, заложенной в фин. план по статье “мотивация факультетов” (3% от внебюджетных доходов от платного образования по очной форме обучения, за исключением полностью коммерческих ОП). Распределение ресурсов в равном размере между факультетами, отнесенных к группе А.

[\*\*] Рассчитывается от общей суммы, заложенной в фин. план по статье “мотивация факультетов”. Между факультетами групп А и В распределение осуществляется пропорционально среднегодовой штатной численности НПР за соответствующий календарный год.

[\*\*\*] Из суммы ресурсов, передаваемой на факультет, но не более 30% от полученной суммы, определяется решением декана по согласованию с заместителями директора и директором.

Ключевые показатели эффективности деятельности  
факультетов НИУ ВШЭ (Москва), филиалов НИУ ВШЭ - Санкт-Петербург, НИУ ВШЭ -  
Пермь, НИУ ВШЭ - Нижний Новгород на 2021 календарный год

№	Наименование показателя	Единица измерения	Методика расчета показателя	Минимальное значение показателя на 2020
<b>I. ИНВАРИАНТНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ</b>				
Инв 1	Межкампусные курсы	%	Доля дисциплин (с ненулевым контингентом из других кампусов) от общего числа читаемых факультетом/филиалом. Без учета ассоциированных подразделений	10%
Инв 2	Образовательные программы высшего образования на английском языке	%	Доля образовательных программ высшего образования факультета/филиала, полностью реализуемых на английском языке, и программ, включающих полностью англоязычные треки (объем не менее 240 з.е. в бакалавриате, 120 з.е. в магистратуре), по которым обучаются иностранные студенты, в совокупности образовательных программ факультета/филиала. Без учета ассоциированных подразделений	10%
Инв 3	Иностранные студенты на коммерческой основе	%	Отношение общей численности иностранных студентов, обучающихся на программах бакалавриата, специалитета и магистратуры факультета/филиала с полным возмещением затрат на обучение, включая студентов со 100% скидкой, к общей численности всех студентов, обучающихся на программах бакалавриата, специалитета и магистратуры факультета/филиала. Без учета ассоциированных подразделений	2,5%

Инв 4	Проектная работа студентов на платной основе	%	Доля численности студентов факультета/филиала очной формы обучения, проработавших не менее 2 месяцев в отчетном году (совокупно, оплата произведена в отчетном году) с оплатой не менее 16 000 руб. – М, 8 000 руб. – СПб, 6 000 руб. – НН, 4 000 руб. – Пермь, в общей численности студентов факультета/филиала очной формы обучения. Без учета ассоциированных подразделений	3%
Инв 5	Создание рабочих мест для студентов подразделением	%	Доля объема средств факультета/филиала, затраченных на трудоустройство студентов, в общем объеме средств факультетов/ филиалов, привлеченных из внешних источников (включая поступления от спонсоров). Без учета ассоциированных подразделений	1,5%
Инв 6	Публикационная активность	ед.	<p>2020 г.: Производство двух множителей:</p> <p>1) Отношение количества публикаций типов article, review, conference paper/proceeding paper, book, book chapter в Web of Science Core Collection и Scopus без учета дублирований публикаций за отчетный год, исключая публикации в изданиях, входящих в «Список журналов и издательств, публикации в которых не учитываются при назначении академических надбавок и в оценке публикационной активности научных работников НИУ ВШЭ», к среднесписочной численности НПП (работников профессорско-преподавательского состава и научных работников), включая работающих на условиях штатного совместительства (внешних совместителей), без учёта привлеченных на условиях договоров гражданско-правового характера. Для факультетов – с учётом ассоциированных подразделений.</p> <p>2) Медиана SNIP публикаций типов article и review в Scopus за отчетный год без учета публикаций в изданиях, входящих в «Список журналов и издательств, публикации в которых не учитываются...». SNIP публикации равен SNIP выпустившего ее журнала (согласно показателям официального title list Scopus на момент проведения оценки, т.е. для публикаций 2016 г. показатель SNIP-2015). Публикации в журналах, не имеющих SNIP, в расчете не учитываются.</p> <p>С 2021 г.: Количество проиндексированных в</p>	0.6

			WoS\Scopus с аффилиацией НИУ ВШЭ статей и научных обзоров в журналах из Списка учитываемых журналов и трудов конференций из Списка учитываемых конференций, взвешенное с учетом числа аффилиаций внешних организаций, на 1 НПР факультета/филиала (по фактической численности). Взвешивание производится следующим образом: $(A+B)/2$ , где А – количество публикаций полным подсчетом (каждая публикация приносит 1 балл), В - количество публикаций простым долевым подсчетом по количеству организаций = сумма долей за отдельные публикации (каждая публикация приносит $1/\text{число аффилиаций в публикации}$ ). Минимальное значение показателя будет уточнено.	
Инв 7	Эффективность работы аспирантуры	%	Показатель рассчитывается как отношение двух составляющих: 1) Числитель: Количество защит выпускников аспирантуры в отчетном году и году, предшествующему отчетному; 2) Знаменатель: Численность аспирантов, зачисленных в году = «отчетный год минус 1 минус нормативный срок обучения». В случае отсутствия на факультете/филиале программ подготовки аспирантуры или отсутствия приема на программы аспирантуры в году = «отчетный год минус 1 минус нормативный срок обучения», значение показателя учитывается в расчете КПЭ как нейтральный («0»).	25%
Инв 8	НПР с учеными степенями	%	Доля численности НПР факультета/филиала (работающих по основному месту работы), имеющих ученые степени (доктора, кандидата наук, PhD), в общей численности НПР факультета/филиала. Без учета ассоциированных подразделений	50%



Инв 9	Соответст- вие ППС критериям ОПА	%	Доля численности ППС факультета/филиала, получивших по итогам отчётного года статус «соответствует критериям ОПА», в общей численности работников, занимающих должности ППС в структуре факультета/филиала, которые проходили ОПА (за исключением освобожденных от оценки в соответствии с Регламентом ОПА), на 01 ноября отчетного года. 2020 г.: расчет по базе всего массива ППС. Без учета ассоциированных подразделений. С 2021 г в случае разделения преподавательских контрактов на треки.: расчет по базе ППС, работающих на академическом треке. Минимальное значение показателя будет уточнено.	50%
Инв 10	Объем привлеченных средств на 1 ННР	млн руб.	Отношение объема средств, привлеченных факультетом/филиалом из внешних источников (включая поступления от спонсоров), к среднесписочной численности ННР за отчетный год, включая работающих на условиях штатного совместительства (внешних совместителей), без учёта привлеченных на условиях договоров гражданско-правового характера. Без учета ассоциированных подразделений. Ежегодно при определении минимального значения учитывается коэффициент, характеризующий отношение средней заработной платы по региону к средней заработной плате по Москве. 2020 г.: в основе расчета минимального значения использованы данные Росстата средней заработной платы в 2019 г.: Москва (М) – 73.7 тыс. руб.; Санкт-Петербург (СПб) – 51.9 тыс. руб.; Пермь (П) – 31.8 тыс. руб.; Нижний Новгород (НН) – 27.8 тыс. руб. Ежегодно минимальное значение показателя уточняется с учетом данных Росстата для соответствующих регионов.	М= 1 СПб= 0,7 П= 0,43 НН= 0,38

Инв 11	Вклад в предметные рейтинги QS		<p>Двухэтапный расчет.</p> <p>Этап 1. Факультет /филиал внес вклад в цитирования НИУ ВШЭ по предметному рейтингу QS, если он входит в топ-3 факультетов/факультетов по отношению количества цитирований к количеству публикаций в предмете, при этом количество публикаций факультета/филиала в предмете не ниже 5% от публикаций НИУ ВШЭ в предмете. Рассматриваются публикации 2013-2017, цитирования 2013-20.02.2019.</p> <p>Этап 2. Если факультет/филиал внес вклад в предметный рейтинг QS и НИУ ВШЭ входит:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• в топ-100, то он получает (+2) балла;</li> <li>• в топ-100+, то он получает (+1) балл.</li> </ul> <p>Баллы за разные предметы суммируются.</p> <p>Значения показателя для КПЭ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Если <math>ИНВ11 \geq 11</math>, то балл КПЭ = 2;</li> <li>• Если <math>1 \leq ИНВ11 \leq 10</math>, то балл КПЭ = 1;</li> <li>• Если <math>ИНВ11 = 0</math>, то балл КПЭ = 0.</li> </ul> <p>В 2020 г. – с учетом ассоциированных подразделений.</p> <p>Используется только как повышающий балл в соответствии с методикой, если применимо к факультету/филиалу.</p>	Не предусмотрено
Инв 12	Студенческая оценка преподавателей	%	<p>Разница между долей ППС факультета/филиала, имеющих среднюю оценку студенческой оценки преподавания (СОП) выше 4,5 баллов из 5 и долей ППС факультета/филиала, имеющих среднюю оценку СОП ниже 3,5 баллов из 5. Значение параметра рассчитывается как среднее значение по оценкам ППС за все курсы учебного года, предшествующего оценке (по всем критериям).</p> <p>Без учета ассоциированных подразделений.</p> <p>Показатель используется только как понижающий балл, равный «-1», при недостижении факультетом/филиалом минимального значения.</p>	30% «Понижающий» показатель
Инв 13	Наполнение сайта	ед.	<p>Суммирование шести составляющих с учетом коэффициентов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Заполненность обязательных полей персональных страниц согласно стандарту заполнения и обновления персональных страниц работников. Коэффициент 0.25</li> <li>2. Заполненность информации о научных идентификаторах на персональных страницах</li> </ol>	90% «Понижающий» показатель

		<p>согласно стандарту наполнения и обновления персональных страниц работников. Коэффициент 0.25</p> <p>3. Наличие и актуальное наполнение русскоязычных разделов сайтов подразделений и образовательных программ (согласно стандарту наполнения интернет-страниц (сайтов) на корпоративном портале).</p> <p>Коэффициент 0.15</p> <p>4. Наличие и актуальное наполнение англоязычных разделов сайтов подразделений и образовательных программ (согласно стандарту наполнения интернет-страниц (сайтов) на корпоративном портале).</p> <p>Коэффициент 0.1</p> <p>5. Поисковая оптимизация основных разделов сайтов образовательных программ. По данному критерию ОП будет признана оптимизированной при реализации двух условий: а) перехода на шаблон 2.0 портала для сайта образовательной программы и б) наличия оптимизированных для поисковых систем текстов на главной странице программы и в разделе «О программе». При невыполнении хотя бы одного условия программа будет признана неоптимизированной. Если программа англоязычная, SEO-оптимизации в обязательном порядке подлежат также тексты английской версии сайта. Коэффициент 0.125</p> <p>6. Поставленная работа с обращениями абитуриентов через сайт образовательной программы. По данному критерию ОП будет признана удовлетворяющей требованию, если а) на ее сайт будет встроена опросная форма, интегрированная с CRM НИУ ВШЭ (или аналог) и б) в CRM НИУ ВШЭ не будет обращений, оставленных без ответа в течение определенного времени. При невыполнении хотя бы одного условия программа будет признана неудовлетворяющей требованию.</p> <p>Коэффициент 0.125</p> <p>Без учета ассоциированных подразделений. Показатель используется только как понижающий балл, равный «-1», при недостижении факультетом/филиалом минимального значения</p>	
<p>II. ВАРИАТИВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ</p>			

Вар 1	Активность базовых кафедр	%	Отношение численности студентов факультета/филиала, обучавшихся в отчетном году у преподавателей базовых кафедр (дисциплины, проекты, курсовые, практики), к общей численности студентов факультета/филиала. Без учета ассоциированных подразделений.	Минимальное значение = достигнутому в 2019 г. С 2021 г. - 10%
Вар 2	Валидация образовательных программ	ед.	Количество программ факультета/филиала, получивших соответствующие аккредитации (профессионально-общественную, международную) и/или внешнюю экспертную оценку, в отчетном году. Без учета ассоциированных подразделений.	0
Вар 3	Цифровизация образования	ед.	Количество специализаций/программ микро-степеней, образовательных онлайн-программ факультета/филиала, разработанных в отчетном году и доступных на открытых образовательных платформах Coursera, НПОО, НИУ ВШЭ. Без учета ассоциированных подразделений.	1
Вар 4	Воспитание талантов	чел.	Численность студентов, зачисленных на первый курс бакалавриата факультета/филиала из числа выпускников Распределенного Лицея и Лицея НИУ ВШЭ. Без учета ассоциированных подразделений.	Показатель вводится с 2021 г.
Вар 5	Защиты диссертаций сотрудниками	чел.	Численность работников факультета/филиала, защитивших диссертации в отчетном году. Без учета ассоциированных подразделений.	Минимальное значение = 1 для подразделений с численностью НПР более 50 чел.
Вар 6	НПР с учеными званиями	%	Доля численности НПР факультета/филиала, имеющих ученые звания (профессор, доцент, старший научный сотрудник), в общей численности НПР факультета/филиала (на основной ставке). Без учета ассоциированных подразделений.	30%

Вар 7	Доходы от ДПО на 100 НПР	млн руб.	Объем средств, привлеченных факультетом/филиалом из внешних источников, от реализации программ ДПО к среднесписочной численности в расчете на 100 НПР за отчетный год, включая работающих на условиях штатного совместительства (внешних совместителей), без учёта привлеченных на условиях договоров гражданско-правового характера. Без учета ассоциированных подразделений.	10
----------	--------------------------------	-------------	---	----

Вар 8	Объем выполненных научных исследований и разработок за счет внешних источников на 1 НПР	млн руб.	<p>Отношение объема выполненных факультетом/филиалом научных исследований и разработок за счет внешних источников (без учета незавершенных работ, учитываемых в следующих отчетных периодах) за отчетный год к среднесписочной численности в расчете на 1 НПР, включая работающих на условиях штатного совместительства (внешних совместителей), без учёта привлеченных на условиях договоров гражданско-правового характера.</p> <p>К внешним источникам относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– государственные (муниципальные) контракты, договоры и соглашения на выполнение исследований и разработок, научно-технических, методических и методологических, научно-методических и научно-методологических, консультативных, аналитических, экспертных и экспертно-аналитических услуг и работ,</li> <li>– гранты (кроме грантов РФФИ, грантополучателем в которых является физическое лицо или коллектив физических лиц),</li> <li>– соглашения о предоставлении субсидии (кроме субсидии на выполнение государственного задания и субсидии на иные цели: программа повышения конкурентоспособности),</li> <li>– средства, поступающие в рамках постановления Правительства РФ № 220,</li> <li>– пожертвования на осуществление научной и (или) проектной деятельности и пр.</li> </ul> <p>Без учета ассоциированных подразделений.</p> <p>При планировании показателя факультетам компьютерных наук, МИЭМ им. А.Н. Тихонова, физики, химии, биологии и биотехнологии, городского и регионального развития рекомендуется использовать минимальное значение показателя, равным 1,5 млн руб.</p>	0,15
----------	---	-------------	---	------

Вар 9	Активность партнерств с другими университетами	ед.	Суммирование двух составляющих с учетом коэффициентов: 1) отношение численности представителей российских региональных университетов, прошедших в отчетном году стажировки продолжительностью не менее 2 недель на базе факультета/филиала, к максимальному значению по всем факультетам/филиалам. Коэффициент – 0,3. 2) отношение числа российских постдоков факультета/филиала к максимальному числу нанятых российских постдоков на всех факультетах/филиалах. Коэффициент – 0,7. Без учета ассоциированных подразделений	0,1
----------	--	-----	--	-----

#### **6. КПЭ академических руководителей (за исключением академических руководителей коммерческих ОП)**

1. Перечень КПЭ определяется ежегодно исходя из стратегических задач кампуса и устанавливается приказом директора

2. Лучшим академическим руководителям назначается доплата дополнительно к надбавке за административную работу

3. На 2020-2021 учебный год одобрить методику расчета КПЭ для академических руководителей образовательных программ Нижегородского кампуса НИУ ВШЭ, включающей два набора показателей: основной и дополнительный (self-selection)

4. Основной набор показателей включает:

4.1. Показатель «Прирост числа студентов, поступающих на места с оплатой стоимости обучения на договорной основе», определяется как разница количество коммерческих студентов, зачисленных на программу в текущем году, за вычетом количества коммерческих студентов, зачисленных в предыдущем году;

4.2. Показатель «Работа с абитуриентами», определяется по формуле  $0,3 \cdot K1 + 0,4 \cdot K2 + 0,3 \cdot K3$ , где K1- количество мероприятий для абитуриентов, в которых принял участие АР, K2 – количество мероприятий, где организатором выступил АР, K3 – количество мероприятий, которые инициировал АР.

4.3. Показатель «Входящая международная мобильность», определяется как количество дисциплин ОП, на которые записаны и по которым прошли итоговый контроль иностранные студенты, с коэффициентом равным количеству иностранных студентов на дисциплине.

5. Академический руководитель по согласованию с деканом выбирает четыре показателя из дополнительного набора, который включает в себя

5.1. Показатель «Количество победителей и призеров олимпиад, включенных в Перечень олимпиад школьников, зачисленных на ОП»

5.2. Показатель «Средний балл ЕГЭ у студентов, поступивших на программу на бюджетные места», определяется по правилам Мониторинга вузов.

5.3. Показатель «Средняя оценка СОП» определяется как среднее арифметическое значение СОП преподавателей, реализующих ОП за последние 2 года.

5.4. Показатель «Количество студентов, проекты которых реализованы с привлечением внешних заказчиков (при наличии договора с НИУ ВШЭ - Нижний Новгород)».

5.5. Показатель «Количество студентов ОП - победителей конкурсов (научных, кейс-чемпионатов, хакатонов и др.)»

5.6. Показатель «Количество студентов ОП, которые приняли участие в конкурсе НИРС НИУ ВШЭ - Нижний Новгород и НИУ ВШЭ».

5.7. Показатель «Работа на имидж программы», определяется по формуле  $0,5 \cdot K1 + 0,5 \cdot K2$ , где  $K1$  - количество интервью (публикаций в СМИ), в которых экспертом выступал академический руководитель/ студенты ОП,  $K2$  – количество социальных проектов, выполненных студентами ОП.

5.8. Показатель «Прохождение образовательной программой международной аккредитации».

6. Для построения рейтинга образовательных программ бакалавриата и магистратуры (далее – Рейтинг) используется следующий алгоритм:

6.1. Все образовательные программы сортируются по убыванию значений показателей оценки и каждой программе присваивается номер по порядку по каждому КПЭ. При равенстве значений у нескольких образовательных программ этим программам присваивается одинаковый номер;

6.2. Для каждой образовательной программы складываются номера, полученные при сортировке по всем показателям;

7. В Рейтинге Бак выделяются верхние позиции (не более 2) и следующие лидирующие позиции (не более 1). В Рейтинге Маг выделяются верхние позиции (не более 2) и следующие лидирующие позиции (не более 1).

8. Академическим руководителям, занявшим в рейтинге «верхние позиции», устанавливается ежемесячная доплата на следующий учебный год в сумме 7 тыс. руб., «следующие лидирующие позиции» - 5 тыс. руб.

Факультеты вправе самостоятельно установить стимулирующие выплаты академическим руководителям ОП, не вошедшим в ТОП-3, но достигшим высоких КПЭ в отчетном периоде (за счет средств факультета).

## **7. КПЭ зав. кафедрами (руководителей департаментов)**

1. Перечень КПЭ определяется ежегодно исходя из стратегических задач кампуса и устанавливается приказом директора

2. Лучшим зав. кафедрами назначается доплата дополнительно к надбавке за административную работу

3. На 2020-2021 учебный год одобрить методику расчета КПЭ для заведующих кафедрами Нижегородского кампуса НИУ ВШЭ, включающей два набора показателей: основной и дополнительный (self-selection)

4. Основной набор показателей включает:

4.1. Показатель «Работа на имидж НИУ ВШЭ-НН», определяется по формуле  $0,5 \cdot K1 + 0,5 \cdot K2$ , где  $K1$  - количество интервью (публикаций в СМИ), в которых экспертами выступали НПР кафедры,  $K2$  – количество мероприятий, где организатором выступила кафедра (круглые столы, открытые дискуссии, вебинары и др. мероприятия с привлечением внешних участников).

4.2. Показатель «Работа с абитуриентами НИУ ВШЭ-НН», определяется как количество открытых лекций (мастер-классов, экскурсий, др. мероприятий), проведенных НПР кафедры в текущем периоде для абитуриентов основных и дополнительных ОП.

4.3. Показатель «Количество новых (предложенных в текущем периоде) и ранее разработанных программ ДПО, авторами которых являются НПР кафедры (в расчет берутся программы, реализованные в текущем периоде, процент отчисления в ЦБ по которым соответствует нормативу 30%)».



4.4. Показатель “Доля НПР (штатные, внешние и внутренние совместители), соответствующих критериям оценки ОПА”, определяется как количество человек, соответствующих критериям оценки ОПА, к общей численности человек, подлежащих оценке.

5. Заведующий кафедрой по согласованию с деканом выбирает три показателя из дополнительного набора, который включает в себя:

5.1. Показатель “Объем доходов от грантов (кроме грантов РФФИ, грантополучателем в которых является физическое лицо или коллектив физических лиц)”, определяется без учета незавершенных работ, учитываемых в следующих периодах, в случае выполнения гранта сотрудниками нескольких кафедр, распределение дохода осуществляется пропорционально численности штатных НПР, задействованных в проекте.

5.2. Показатель «Объем доходов от государственных (муниципальных) контрактов, договоров и соглашений на выполнение исследований и разработок, научно-технических, методических и методологических, научно-методических и научно-методологических, консультативных, аналитических, экспертных и экспертно-аналитических услуг и работ», определяется без учета незавершенных работ, учитываемых в следующих периодах, в случае выполнения гранта сотрудниками нескольких кафедр, распределение дохода осуществляется пропорционально численности штатных НПР, задействованных в проекте.

5.3. Показатель «Защиты диссертаций сотрудниками кафедры», определяется как численность работников кафедры, защитивших диссертации в текущем периоде.

5.4. Показатель «Количество студенческих проектов под руководством НПР кафедры, которые реализованы с привлечением внешних заказчиков в текущем периоде (при наличии договора с НИУ ВШЭ - Нижний Новгород)».

5.5. Показатель «Эффективность руководством аспирантами НПР кафедры (департамента)», определяется как отношение количества защищенных диссертаций в текущем периоде к общему числу аспирантов последнего года обучения, увеличенного на число аспирантов, которые выпустились из аспирантуры год назад.

5.6. Показатель “Количество онлайн-курсов, подготовленных НПР кафедры в текущем периоде, размещенных на национальной платформе “Открытое образование”, “Coursera”.

5.7. Показатель “Количество научных работ студентов (проектов в научных конкурсах, конкурсах от работодателей), выполненных под руководством НПР кафедры”.

5.8. Показатель “Доля практиков в общей численности НПР кафедры”, определяется как количество человек - практиков к общей численности сотрудников кафедры.

6. Для построения рейтинга подразделений (далее – Рейтинг) используется следующий алгоритм:

6.1. Все подразделения сортируются по убыванию значений каждого показателя. При равенстве значений у нескольких подразделений, этим подразделениям присваивается одинаковый номер.

6.2. Для каждого подразделения складываются номера, полученные при сортировке по всем показателям;

7. В Рейтинге выделяются верхние позиции (не более 2) и следующие лидирующие позиции (не более 1).

8. Заведующим кафедрам, занявшим в рейтинге “верхние позиции”, устанавливается ежемесячная доплата на следующий учебный год в сумме 7 тыс. руб., “следующие лидирующие позиции” - 5 тыс. руб.

Факультеты вправе самостоятельно установить за счет средств факультета стимулирующие выплаты заведующим кафедрами, не вошедшим в ТОП-3, но достигшим высоких KPI в отчетном периоде.

## 8. КПЭ ППС

1. Перечень КПЭ определяется ежегодно исходя из стратегических задач кампуса и устанавливается приказом директора

2. КПЭ распространяются на штатных ППС, а также внутренних и внешних со-местителей.

3. КПЭ включает в себя набор показателей на выбор ППС (self-selection), с согла-сованием выбора со стороны заведующего кафедрой:

- Количество проведенных круглых столов, открытых лекций, вебинаров, мастер-классов, экскурсий для потенциальных абитуриентов НИУ ВШЭ (школьни-ков/обучающихся в техникумах/студентов других вузов);

- Количество организованных, проведенных ППС круглых столов, форумов, конферен-ций, семинаров и др. по тематике деятельности факультета/кафедры или количество визитов с докладами подобных мероприятий, проводимых во внешних организациях;

- Количество информационных материалов, интервью, подготовленных ППС – экс-пертами НИУ ВШЭ по тематике деятельности факультета/кафедры для СМИ (интернет-порталов, периодических изданий ненаучного характера);

- Количество олимпиад, кейс-турниров, научных докладов и публикаций в которых со-трудник ППС выступает в качестве руководителя студентов;

- Количество новых (разработанных в текущем периоде) и ранее разработанных про-грамм для ДПО, реализованных в текущем периоде;

- Количество разработанных, записанных онлайн курсов, размещенных на националь-ной платформе “Открытое образование” и “Coursera”;

- Количество контрактов, договоров и соглашений на выполнение исследований и раз-работок, научно-технических, методических и методологических, научно-методических и научно-методологических, консультативных, аналитических, экспертных и экспертно-аналитических услуг и работ, принесших доходы НИУ ВШЭ;

- Количество научных грантов, участником которых является сотрудник.

4. Эффективность работы ППС оценивается исходя из суммы баллов, набранных ППС по итогам календарного года. Оценка производится заведующим кафедрой.

Количество баллов	Эффективность сотрудника
7 и более	1
5-6	0,8
3-4	0,6
Менее 3	0

Для расчета суммы баллов используются следующие параметры:

КПЭ	Количество баллов за 1 активность
Проведение круглого стола, открытой лекции, вебинара, мастер-класса, экскурсии для потенциальных абитуриентов НИУ ВШЭ (школьников/обучающихся в техникумах/студентов других вузов)	1

Визит с докладом на мероприятия (круглые столы, форумы, конференции, семинары и др.) по тематике деятельности факультета/кафедр, проводимых во внешних организациях	1
Публикация информационного материала, интервью, подготовленного ППС – экспертами НИУ ВШЭ по тематике деятельности факультета/кафедры для СМИ (интернет-порталов, периодических изданий ненаучного характера)	1
Организация и проведение ППС круглых столов, форумов, конференций, семинаров и др. по тематике деятельности факультета/кафедры	2
Руководство участием студентов в олимпиадах, кейс-турнирах, студенческих конференциях, конкурсах научных работ	2
Разработка новой или реализация ранее разработанной программы для ДПО в текущем периоде	3
Участие в работе по контракту/договору/соглашению на выполнение исследований и разработок, научно-технических, методических и методологических, научно-методических и научно-методологических, консультативных, аналитических, экспертных и экспертно-аналитических услуг и работ, принесшему доход НИУ ВШЭ	3
Получение индивидуальных или групповых научных грантов (количество участников групповых грантов - не более 3???)	3
Разработанный (индивидуально или в составе группы преподавателей) и записанный онлайн курс, размещенный на национальной платформе “Открытое образование” и/или Coursera	3

## 9. КПЭ АУП и УВП

1. Эффективность сотрудника определяется через систему оценки 360 градусов:

1	Уровень удовлетворенности работой отдела со стороны сотрудников других отделов	По итогам опроса (как средняя арифметическая полученных оценок)
2	Уровень удовлетворенности работой отдела со стороны деканов, академических руководителей и заведующих кафедр (руководителей департаментов)	По итогам опроса (как средняя арифметическая полученных оценок)
3	Уровень удовлетворенности работой отдела со стороны курирующего заместителя директора/директора (исходя из подчинения согласно	По итогам опроса

	организационной структуре)	
4	Уровень удовлетворенности работой сотрудника со стороны руководителя отдела	По итогам опроса

2. Перечень вопросов для оценки эффективности работы сотрудника:

2.1. Вопросы для оценки уровня удовлетворенности работой отделом со стороны сотрудников других отделов

- Насколько сотрудники отдела готовы помогать в решении рабочих вопросов и находить компромисс?

- Насколько оперативно и результативно Вы получали информацию/консультации по рабочим вопросам от сотрудников отдела?

- Насколько Вы удовлетворены качеством работы отдела?

2.2. Вопросы для оценки уровня удовлетворенности работой отделом со стороны деканов, академических руководителей и заведующих кафедр (руководителей департаментов)

- Насколько сотрудники отдела готовы помогать в решении рабочих вопросов и находить компромисс?

- Насколько оперативно и результативно Вы получали информацию/консультации по рабочим вопросам от сотрудников отдела?

- Насколько Вы удовлетворены качеством работы отдела?

2.3. Вопросы для оценки уровня удовлетворенности работой отделом со стороны курирующего зам. директора/директора

- Насколько оперативно сотрудники отдела выполняли поставленные перед ними задачи?

- Насколько качественно сотрудники отдела выполняли поставленные перед ними задачи?

2.4. Вопросы для оценки уровня удовлетворенности работой сотрудника со стороны руководителя/курирующего заместителя директора/директора

- Насколько оперативно и качественно было выполнены текущие функции за период?

- Насколько оперативно и качественно было выполнены проекты, порученные сотруднику за период?

- Насколько сотрудник готов развиваться и совершенствовать рабочие процессы?

3. Оценка производится по десятибалльной системе;

4. По итогам оценки вычисляется средняя арифметическая между КПЭ 1-4 и формируется Рейтинг сотрудников (в порядке сокращения эффективности)

Результаты оценки	Эффективность сотрудника
Первые 25% Рейтинга	1,0
Вторые 25% Рейтинга	0,8
Третьи 25% Рейтинга	0,6
Четвертые 25% Рейтинга	0,5

В случае, если средняя арифметическая между КПЭ для АУП и УВП в текущем периоде не превышает 4,0, эффективность сотрудника приравнивается к "0".

### 10. КПЭ ПОП

Эффективность сотрудника ПОП - система оценки эффективности со стороны руководителя и курирующего заместителя директора:

Выполнения заданий руководителя и/или курирующего заместителя	Эффективность работы сотрудника
Блестящее выполнение всех заданий, отсутствие замечаний со стороны руководителя и/или курирующего	1,0
Хорошее выполнение всех заданий, отсутствие замечаний со стороны руководителя и/или курирующего	0,5
Наличие замечаний со стороны руководителя и/или курирующего заместителя директора	0

### 11. Хоз. расчетные подразделения (за исключением лабораторий)

1. Каждое подразделение имеет штатное расписание.
2. Устанавливается план доходов на календарный год с разбивкой на кварталы:
  - годовой доход планируется с учетом темпа роста на уровне, не менее темпа роста, установленного Программой развития НИУ ВШЭ,
  - квартальный план доходов – на основании аналитики прошлых лет/предложений подразделения.
3. Отчисления в ЦБ составляют:
  - для подразделений, реализующих образовательные программы - 30% от доходов образовательного подразделения;
  - для подразделений, координирующих выполнение прикладных научных проектов (по договорам с заказчиками) - 10% от доходов подразделения в 1 год работы; 15% от доходов во 2 год работы, 20% от доходов в 2 и последующие годы работы.
4. Формируется план расходов на календарный год, в составе расходов выделяются резервы в размере не менее 10% от планируемых доходов на покрытие непредвиденных расходов. Подразделение имеет права увеличить процент формирования резерва.
 

Для прикладных научных проектов резерв формируется в размере не менее 6% от доходов, не менее 3% от доходов перечисляются в подразделение-источник проекта.
5. При планировании расходов на з/пл сотрудников хозрасчетных подразделений используется общий подход к формированию з/пл в кампусе:
  - 70% - гарантированная оплата труда;
  - 30% - стимулирующая надбавка.
6. Стимулирующая надбавка устанавливается финансовым приказом в январе на календарный год вперед.
7. В конце календарного года 50% сформированного резерва по хозрасчетному подразделению (при наличии резерва в составе остатка денежных средств и выполнения плана доходов подразделения) распределяется на премии сотрудникам подразделения (премиальный фонд).
8. Распределение премиального фонда осуществляется руководителем хозрасчетного подразделения самостоятельно. По решению руководителя премиальный фонд может перейти на следующий квартал в составе остатков денежных средств подразделения.
9. В случае невыполнения плана и отрицательного остатка денежных средств на счете подразделения по итогам двух кварталов подряд стимулирующая надбавка с сотрудников

подразделения на следующий квартал снимается. Решение о восстановлении стимулирующей надбавки принимается по итогам результатов работы в следующих кварталах. Необходимыми условиями восстановления стимулирующей надбавки является выполнение плана доходов (нарастающим итогом с начала года) и наличие остатков денежных средств на счете подразделения.

10. В случае выполнения подразделением обязательств перед Центральным бюджетом по итогам календарного года, финансовый результат работы подразделения за год распределяется руководителем подразделения по согласованию с руководством кампуса. Направлениями использования средств могут стать: формирование дополнительного премиального фонда, инвестиции в инфраструктуру подразделения, компьютерную технику и др.

11. Контроль учета доходов и расходов, начислений стимулирующих выплат и премий, остатков денежных средств и анализ выполнения плана хозрасчетными подразделениями осуществляет ПФО.

## **12. Рабочая группа по разработке основных принципов и элементов системы мотивации НИУ ВШЭ – Нижний Новгород**

1. Александрова Мария Александровна – зам. начальника юридического отдела
2. Воронцова Светлана Григорьевна – начальник ОСУП, факультет ИМиКН
3. Ворожейкина Ирина Борисовна – начальник ПФО
4. Гридина Мария Вячеславовна – зам. начальника отдела кадров
5. Зороастрова Ирина Владимировна – начальник отдела развития карьеры
6. Исаева Оксана Михайловна – доцент, факультет менеджмента
7. Макаров Алексей Станиславович – профессор, факультет экономики
8. Хусяинов Тимур Маратович – ст. преподаватель, ФГН
9. Штефан Мария Александровна – зам. директора НИУ ВШЭ – Нижний Новгород