

**Институционализация трех профессиональных траекторий работников, занимающихся научной, педагогической, экспертно-аналитической и проектной деятельностью, в соответствии с задачами Программы развития НИУ ВШЭ до 2030 года  
(общая концепция)**

### **Три профессиональных траектории**

В Программе развития НИУ ВШЭ до 2030 года в качестве одной из задач кадрового развития обозначено построение и институционализация дифференцированной и гибкой системы профессиональных траекторий с особыми механизмами отбора, стимулирования и оценивания работников. Для решения этой задачи в рамках единой системы управления научно-педагогическими кадрами планируется введение трех основных траекторий – «академической», «практико-ориентированной» и «образовательно-методической». Соответственно, вводятся три типа трудовых договоров с дифференцированными условиями работы и стимулирующими механизмами. При этом каждая из трех траекторий также неоднородна и включает разные профессиональные модели.

Введение указанных траекторий преследует цель дифференцировать подходы к разным категориям работников и создать для них дополнительные возможности в условиях растущей сложности и диверсифицированности деятельности Университета. Оно предназначено для научно-педагогических работников (далее – НПП), включая профессорско-преподавательский состав (далее – ППС) и научных работников, тьюторов, оказывающих преподавательские услуги, а также для экспертов и аналитиков, работающих в научных подразделениях. Данный механизм распространяется и на административных работников, работающих на указанных выше позициях в качестве внутренних совместителей.

**Академическая траектория** связана с привлечением и оценкой работников на основе их публикационной активности в целях развития продуктивной научной деятельности, создания инновационных учебных курсов и программ, организации проектной научной и образовательной работы.

**Образовательно-методическая траектория** связана с привлечением и оценкой работников, обеспечивающих преподавание учебных дисциплин на высоком уровне, ведущих активную учебно-методическую работу и/или проектную работу со студентами, осуществляющих методическую и техническую поддержку учебных курсов (в том числе, онлайн курсов) и при этом не имеющих систематических академических достижений (необходимого числа публикаций) и опыта практической/прикладной работы вне академической сферы.

В настоящее время образовательно-методическая траектория реализуется через две модели. Первая модель связана с работой на должностях ППС с повышенной на 25% учебной нагрузкой («преподавательские контракты»). Вторая – с работой на должности «тьютор».

**Практико-ориентированная траектория** связана с привлечением и оценкой работников на основе их практического опыта и достижений в целях привнесения инноваций из прикладных сфер деятельности, организации проектной работы, связанной с прикладными исследованиями и экспертно-аналитической деятельностью, а также разработкой новых продуктов. «Практиков» отличает наличие текущей или прежней неакадемической работы, преимущественно вне академической сферы. На практико-ориентированной траектории находится часть работников, занимающих должности ППС, и все эксперты и аналитики в научных подразделениях.

Практико-ориентированная траектория реализуется через две модели. Первая модель связана с привлечением практиков, параллельно работающих в неакадемических организациях или в

академических организациях на неакадемических позициях, в том числе в тех случаях, когда их привлечение предусмотрено требованиями законодательства. Их привлечение осуществляется, в том числе, через базовые кафедры и совместные программы с участием крупных корпораций и органов государственной власти с использованием гибких организационных форм – совместных проектов, тренингов, мастер-классов, консультаций, стажировок.

Вторая модель связана с привлечением практиков, работающих в Университете на условиях основной занятости, но, помимо преподавания, занимающихся консультативной или экспертно-аналитической деятельностью, проводящих прикладные исследования, разрабатывающих новые продукты и реализующих коммерческие проекты по заказу внешних организаций.

В настоящее время система оценки и стимулирования работников в НИУ ВШЭ выстроена преимущественно с ориентацией на академических работников, занимающихся научными исследованиями, в то время как работники других двух категорий остаются в своего рода «серой» зоне. Задача данного проекта заключается в легитимации статусов работников, выбирающих образовательно-методическую и практико-ориентированную траектории, и создании для них дополнительных возможностей. При этом данный документ фактически не затрагивает условия деятельности работников, выбравших академическую траекторию, их обязательства и возможности в целом сохраняются.

### **Карьерные траектории по профессиональным траекториям**

Для каждой профессиональной траектории выстраивается своя карьерная траектория. При этом три карьерные траектории по возможности синхронизируются. Карьерный рост в рамках каждой траектории может обеспечиваться по трем направлениям:

- должностное профессиональное продвижение;
- получение почетных статусов;
- административное продвижение.

Каждое направление сопряжено с улучшением условий трудового договора – повышением уровня оплаты труда, снижением уровня учебной нагрузки и другими стимулирующими мерами. Возможен карьерный рост одновременно по двум или всем трем направлениям.

**Должностное продвижение.** Должностное профессиональное продвижение связано с получением более высоких должностей и статусов. В настоящее время существует четкая иерархия таких должностей в рамках *академической траектории*: ассистент, преподаватель, старший преподаватель, доцент, профессор. Эту должностную иерархию предлагается использовать для работников, занимающих должности ППС, в том числе, по совместительству, и выбирающих в качестве приоритетных практико-ориентированную или образовательно-методическую траектории.

Научные работники в рамках академической траектории могут занимать следующие должности: младший научный сотрудник, научный сотрудник, старший научный сотрудник, ведущий научный сотрудник, главный научный сотрудник. Они установлены в соответствии с приложением<sup>1</sup> к Временному положению об оплате труда работников федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»<sup>2</sup>.

Позиции «практика» или «методиста» не являются отдельными должностями и не включаются в наименование должности, указанной в трудовом договоре. Данные позиции как профессиональные статусы, добавляемые к обычным преподавательским должностям, устанавливаются приказом

---

<sup>1</sup> Приложение «Размеры должностных окладов по должностям (профессиям), профессиональным квалификационным группам и категориям персонала НИУ ВШЭ»

<sup>2</sup> Утверждено ученым советом Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», протокол № 02 от 27.02.2015.

ректора (директора филиала), тогда как в трудовых договорах будет обозначена должность ППС (ассистент, преподаватель, старший преподаватель, доцент, профессор).

Для преподавателей, работающих в рамках **образовательно-методической траектории**, могут использоваться следующие должностные позиции со статусом «методист»: ассистент-методист, преподаватель-методист, старший преподаватель-методист, доцент-методист, профессор-методист. Термин «методист» может быть впоследствии заменен на другой, более подходящий термин. Например, возможно в данном случае вместо «методиста» применение термина «педагог» и обозначение «образовательно-методической траектории» как «педагогической траектории».

Для преподавателей, работающих в рамках **практико-ориентированной траектории**, могут использоваться следующие должностные позиции со статусом «практик»: ассистент-практик, преподаватель-практик, старший преподаватель-практик, доцент-практик, профессор-практик. Другой возможный вариант обозначения: доцент практики, профессор практики и т.д.

Предлагается также достроить сходные должностные иерархии для работников научных подразделений, работающих в рамках практико-ориентированной траектории на позициях экспертов и аналитиков. В настоящее время здесь используются должности: эксперт/аналитик, ведущий эксперт/аналитик, главный эксперт/аналитик. Полная линейка должностей может включать следующие позиции: младший эксперт/аналитик, эксперт/аналитик, старший эксперт/аналитик, ведущий эксперт/аналитик, главный эксперт/аналитик.

**Почетные статусы и звания.** В соответствии с локальными нормативными актами Университета, за достигнутые результаты, большой вклад в развитие Университета и эффективную деятельность работникам могут быть присвоены почетные статусы и звания. Присвоение почетного статуса или звания не означает перевод сотрудника на другую должность, но является переходом на другую карьерную ступень. В рамках карьерного роста в настоящее время учитываются следующие статусы: ординарный профессор, заслуженный профессор, профессор/доцент-исследователь, профессор/доцент-консультант, выдающийся практик.

Система почетных статусов и званий должна быть достроена и по возможности синхронизирована для практико-ориентированной и образовательно-методической траекторий путем введения статусов «заслуженный профессор-практик» (вариант: «заслуженный профессор практики»), «заслуженный профессор-методист» (вариант «заслуженный профессор-педагог») и «заслуженный эксперт».

Система должностей и статусов по отдельным профессиональным траекториям для ППС, научных работников и экспертов/аналитиков приводится ниже.

### Академическая траектория для ППС

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

### Образовательно-методическая траектория для ППС

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

### Практико-ориентированная траектория для ППС

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

### Академическая траектория для научных работников

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

### Практико-ориентированная траектория для экспертов/аналитиков

Должность + статус →					Почетный статус
Младший эксперт/аналитик	Эксперт/аналитик	Старший эксперт/аналитик	Ведущий эксперт/аналитик	Главный эксперт/аналитик	Заслуженный эксперт
					Выдающийся практик

**Административное продвижение.** Кроме должностного продвижения и присвоения почетных статусов и званий, работникам на всех трех траекториях открыты карьерные возможности через административное продвижение – занятие руководящих и административных должностей в руководстве факультетов/департаментов/Школ, академическое руководство образовательными программами. Административное продвижение может осуществляться путем возложения на работника дополнительных трудовых обязанностей при сохранении прежней должности.

Административное продвижение может выражаться и в переходе на руководящие должности, например: Руководитель проекта – Заведующий лабораторией – Директор института – Директор по направлению – Проректор.

### **Сравнительные возможности разных траекторий**

Работникам независимо от принадлежности к профессиональным траекториям предоставляются следующие возможности:

- Получение базовой гарантированной оплаты труда, установленной трудовым договором;
- Повышение квалификации за счет средств Университета;
- Получение тревел грантов;
- Возможность использования библиотечных ресурсов Университета;
- Возможность получения почетных статусов и званий;
- Возможность карьерного роста в рамках одного или нескольких профессиональных траекторий, а также при переходе на другую профессиональную траекторию;
- Участие в конкурсах НИУ ВШЭ (например, Фонда образовательных инноваций и др.) в соответствии с условиями конкурса;
- Участие в научных, образовательных, культурно-массовых и иных мероприятиях Университета;
- Социальный пакет, добровольное медицинское страхование (ДМС);
- Предоставление скидки по оплате ДМС в зависимости от стажа работы в Университете;
- Премирование основных работников в связи с юбилейной датой (от 50 лет и старше);
- Поощрения и награды, предусмотренные локальными нормативными актами Университета.

Кроме перечисленного, работникам, выполняющим преподавательские обязанности, предоставляются следующие возможности:

- Получение звания лучшего преподавателя (для всех категорий работников, ведущих преподавательскую деятельность) и получение соответствующей стимулирующей надбавки (для отдельных категорий работников - ППС и тьюторов);
- Предоставление ППС учебных ассистентов;
- Предоставление длительного отпуска в установленном порядке;
- Оплата превышения верхнего предела учебной нагрузки по утвержденным Финансовым комитетом НИУ ВШЭ почасовым расценкам.

К работникам академической траектории предъявляются значительно более высокие требования к публикационной активности, но также предоставляются дополнительные возможности для стимулирования публикационной активности. Базовые сравнительные требования и возможности работников на разных профессиональных траекториях представлены ниже:

<b>Дифференцированные требования и возможности</b>	<b>Академическая траектория</b>	<b>Образовательно-методическая траектория</b>	<b>Практико-ориентированная траектория</b>
Требование к научным публикациям и соответствие ОПА	Да	Нет	Нет
Требования к повышенному уровню СОП и наличию методической работы	Нет	Да	Нет
Требования к наличию прикладной деятельности	Нет	Нет	Да
Требования к наличию ученой степени для доцента и профессора	Да	Да	Нет
Требования к объему учебной нагрузки	Стандартные или пониженные	Повышенные или стандартные	Стандартные или пониженные
Возможность получения академических надбавок <sup>3</sup>	Да	Нет	Нет
Возможность включения в академический кадровый резерв <sup>4</sup>	Да	Нет	Нет
Возможность получения творческого отпуска	Да	Да	Да

Введение трех профессиональных траекторий связано с реализацией трех типов трудовых договоров, каждый из которых включает определенный набор обязательств и возможностей. Условия этих договоров распространяются на внешних и внутренних совместителей.

Если работник в НИУ ВШЭ имеет более одного места занятости и работает на условиях внутреннего совместительства, то тип трудового договора определяется применительно к каждому месту занятости. Таким образом, работник может одновременно находиться на разных профессиональных траекториях.

Возможно сохранение в НИУ ВШЭ категории работников, не относящихся ни к одному из указанных трех траекторий, например, эксперты и аналитики, не являющиеся научными работниками, методистами или практиками. При соответствующем обосновании от непосредственных руководителей подразделений, на них указанные в данном документе требования и возможности могут не распространяться.

### **Процедура перехода на три траектории и перехода между траекториями**

Переход на три профессиональных траектории осуществляется через конкурсные или оценочные (аттестационные) процедуры. Переход может проводиться в ускоренном варианте – сразу для всех

<sup>3</sup> В течение 2021 г. с учетом текущих ресурсных ограничений академические надбавки могут назначаться только сотрудникам, избравшим академическую траекторию. В конце 2021 г. предлагается вернуться к обсуждению данного вопроса. До принятия иного решения для получения академических надбавок сотрудники, работающие на образовательно-методической и практико-ориентированной траекториях, должны перейти на академическую траекторию и взять на себя соответствующие данной траектории обязательства.

<sup>4</sup> Возможна организация отдельных групп кадрового резерва для работников на образовательно-методической и практико-ориентированной траекториях, в дополнение к существующему кадровому резерву «Перспективные эксперты».

работников, работающих на полную ставку с сохранением ранее утвержденных сроков трудового договора, или в постепенном варианте – по мере истечения сроков трудовых договоров. Более предпочтительным является постепенный вариант.

Оценочные (аттестационные) мероприятия по всем трем профессиональным траекториям проводятся едиными профильными кадровыми комиссиями, в которые входят ведущие профессора по научным направлениям, научные работники, ведущие практики и методисты, руководители факультетов, департаментов и школ. Состав существующих кадровых комиссий по направлениям деятельности расширяется за счет ведущих работников научных институтов, работников практико-ориентированного и образовательно-методического направлений.

Работники, проходящие через конкурсные или оценочные (аттестационные) процедуры, вправе самостоятельно выбрать одну из трех профессиональных траекторий. Профильные кадровые комиссии и проректоры, координирующие вопросы кадровой политики в отношении ППС и научных работников, определяют принадлежность работника к профессиональной траектории, учитывая выбор работника. Отнесение к той или иной траектории основано на фактических достижениях работника (примерные списки критериев приводится ниже). При отсутствии достижений молодые сотрудники, претендующие на роль ассистентов или младших научных сотрудников, переводятся на определенную траекторию на основе заявленных ими планируемых результатов.

Ученый совет НИУ ВШЭ голосует за рекомендацию ППС по итогам конкурса без разделения по траекториям.

В процессе данного перехода тьюторы могут переводиться на образовательно-методическую траекторию и получить статус преподавателей-методистов. Данный перевод не является обязательным.

Переход между тремя траекториями в дальнейшем также происходит в рамках конкурса на замещение должностей ППС, научных работников по истечению срока трудового договора при соблюдении установленных критериев оценки для соответствующих траекторий. Для перехода на другую траекторию возможен досрочный выход на конкурс по рекомендации руководителя подразделения и согласованию с курирующим проректором. Для работников на бессрочном договоре принимаются индивидуальные решения о переходе на определенную траекторию.

Пропорции между численностью работников на разных траекториях устанавливаются образовательными и научными подразделениями самостоятельно с учетом специфики деятельности. Нормативные требования к этим пропорциям не задаются.

## **Организация конкурсных и оценочных (аттестационных) процедур**

После завершения перехода на три профессиональные траектории, конкурсные или оценочные (аттестационные) процедуры проводятся для всех работников, работающих на полную ставку на всех трех траекториях, включая руководителей подразделений, а также для тьюторов. Для замещения соответствующей должности, работники, занимающие должности ППС, и научные работники проходят процедуру избрания по конкурсу, а в случае если с ними заключен трудовой договор на неопределенный срок, проходят аттестацию не реже одного раза в пять лет.

Условия конкурсных и оценочных (аттестационных) процедур для научных работников предлагается в перспективе сблизить и синхронизировать с конкурсами на замещение должностей ППС при сохранении специфики указанных категорий работников. В частности, для научных работников должна быть предложена более простая процедура проведения конкурса, без избрания на ученом совете НИУ ВШЭ. Правила и механизмы проведения данного конкурса подлежат отдельному обсуждению.

На экспертов и аналитиков конкурсные процедуры не распространяются.

Конкурсные процедуры не применяются в отношении внешних совместителей, научных работников, экспертов и аналитиков, принимаемых на работу на срок не более одного года. Если

трудовые отношения планируются на срок более одного года, то данные категории работников в течение года проходят конкурс на общих основаниях.

Оценочные (аттестационные) мероприятия по всем трем профессиональным траекториям проводятся едиными профильными кадровыми комиссиями, в которые входят ведущие профессора по научным направлениям, научные работники, ведущие практики и методисты, руководители факультетов, департаментов и школ. В профильные кадровые комиссии могут входить внешние представители, в том числе специалисты-практики.

### **Общие и дифференцированные критерии оценивания работников**

Общими критериями оценки для работников на всех профессиональных траекториях при осуществлении преподавательской деятельности являются следующие критерии:

- Выполнение установленной учебной нагрузки;
- Соответствие установленному в Университете базовому стандарту профессиональной квалификации;
- Повышение квалификации за последние три полных календарных года, подтвержденное документами о повышении квалификации<sup>5</sup>;
- Выполнение или активное выполнение обязанностей по единому контракту (по оценке непосредственного руководителя);
- Заполнение и периодическое обновление персональной страницы на сайте НИУ ВШЭ с полными текстами программ учебных дисциплин, читаемых в текущем учебном году, полным списком научных и учебно-методических публикаций за последние 3 года (не включая текущий год) и заполненными идентификаторами;
- Среднее арифметическое значение рейтинга по студенческой оценке преподавания не менее 3 баллов;
- Прохождение обучающего онлайн-курса «Академические ценности НИУ ВШЭ» для проходящих конкурсный отбор впервые или работающих менее 1 года;
- Соблюдение принципов академической этики, установленных Университетом, норм этического кодекса и Правил внутреннего трудового распорядка НИУ ВШЭ;
- Успешное прохождение теста на знание регламентов учебного процесса 1 раз в 3 года (используется при прохождении конкурсной процедуры независимо от стажа работы в Университете).

Для принятия решения о повышении в должности работников и присвоении статуса могут использоваться также параметры общего научно-педагогического стажа и стажа работы в НИУ ВШЭ.

Кроме общих требований, устанавливаются специфические требования к кандидатам, дифференцированные по трем профессиональным траекториям. Требования к сотрудникам на академической траектории в целом сохраняются без изменений и определяются на общеуниверситетском уровне.

В отличие от академической траектории, состав критериев выделения и показателей оценивания сотрудников на образовательно-методической и практико-ориентированной траекториях не универсален. Он разрабатывается профильными кадровыми комиссиями и определяется по согласованию с факультетами/департаментами/Школами и по их предложениям с учетом специфики их деятельности. При этом должны соблюдаться общие правила:

---

<sup>5</sup> Здесь и далее по тексту к повышению квалификации относится только ПК, подтвержденное соответствующими удостоверениями о повышении квалификации или дипломом о профессиональной переподготовке, и внесенное в соответствующие базы данных Университета в установленном порядке.



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

Ниже приводятся примерные списки критериев и показателей по двум указанным траекториям. Они составлены, в том числе, на основе предложений, поступивших от факультетов, департаментов и Школ. Эти критерии и показатели могут использоваться в разных комбинациях в рамках одной профессиональной траектории без необходимости соответствовать сразу всем критериям. Списки также могут дополняться факультетами, департаментами и Школами с учетом специфики своей деятельности по согласованию с руководством Университета.

### **Критерии выделения и показатели оценивания для академической траектории**

Ядром требований к работникам на академической траектории является публикационная активность в части научных публикаций. В настоящий период, в соответствии с ранее принятыми решениями, необходимо соответствовать одному из трех вариантов:

- наличие академической надбавки второго или третьего уровня или соответствие условиям назначения академической надбавки 3 уровня на момент прохождения конкурса;
- соответствие критериям ОПА на момент прохождения конкурсной процедуры;
- наличие публикаций за последние три года (в том числе, работ, принятых в печать, при наличии официального подтверждения от издательства), в количестве, определенном для разных должностей решением Ученого совета НИУ ВШЭ.

Оценочные требования к публикационной активности научных работников и экспертов/аналитиков не могут быть ниже требований, предъявляемых к ППС по соответствующей профессиональной траектории.

Требования по научным публикациям к сотрудникам на образовательно-методической и практико-ориентированной траекториях, не предъявляются. Но научные публикации (при их наличии) на этих траекториях могут учитываться при оценке кандидатов.

Оценка публикационной активности ежегодно рассчитывается для всех работников на всех трех профессиональных траекториях. Но формальные требования по ОПА устанавливаются только для академической траектории, для двух других траекторий ОПА выполняет индикативную и учетную роль, но может использоваться при приеме в научные коллективы, например, в проекты Программы фундаментальных исследований. В перспективе пороговое значение ОПА для работников академической траектории может повышаться.

### **Критерии выделения и показатели оценивания для образовательно-методической траектории**

Сотрудников на данной траектории целесообразно разделить как минимум на две группы: преподаватели-мастера и преподаватели-разработчики.

К преподавателям-мастерам относятся «звезды» преподавательской деятельности. К отличительным признакам этой группы могут относиться:

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

- Подготовка победителей всероссийских и международных олимпиад.

Преподаватели-разработчики обеспечивают методическое сопровождение образовательного процесса. Их отличительными признаками могут быть:

- Публикация учебников и учебных пособий;
- Разработка авторских методических материалов, используемых за пределами собственных учебных дисциплин;
- Разработка контрольно-измерительных материалов, составление сборников задач, упражнений, тестов, используемых за пределами собственных учебных дисциплин;
- Разработка, методическая и техническая поддержка успешных онлайн-курсов и онлайн-программ;
- Регулярное чтение курсов по повышению квалификации для сотрудников университета;
- Участие в программах Teach4HSE.

### **Критерии выделения и показатели оценивания для практико-ориентированной траектории**

Сотрудников на практико-ориентированной траектории также целесообразно разделить как минимум на две группы: практики-совместители и практики на основной работе в Университете.

Практики-совместители по основному месту работы должны работать в неакадемических организациях или заниматься неакадемической деятельностью в академических организациях. От стажа такой работы, профессионального опыта и уровня занимаемых должностей могут зависеть должностные уровни в НИУ ВШЭ.

Практики, перешедшие в Университет на основное место работы, могут определяться по следующим признакам:

- Практическая работа (преимущественно в неакадемических организациях или в качестве самозанятого в индустрии) не более двух лет назад;
- Совмещение работы в Университете с текущим совместительством в неакадемических организациях или с занятиями неакадемической деятельностью;
- Регистрация патентов, результатов интеллектуальной деятельности<sup>6</sup>;
- Консультационная работа с внешними неакадемическими организациями или консультирование физических лиц, подтвержденные договорами о таком консультировании;
- Организация в Университете прикладных проектов с внешними источниками финансирования;
- Регулярное участие в прикладных работах Университета по договорам с неакадемическими организациями;
- Наличие профессиональных наград и званий от индустрии.

Указанные примерные списки могут дополняться с учетом специфики отдельных направлений деятельности при соблюдении сформулированных выше общих правил.

---

<sup>6</sup> Учитываются патенты на изобретения, патенты (свидетельства) на полезную модель, патенты на промышленный образец, патенты на селекционные достижения, свидетельства на программу для электронных вычислительных машин, базу данных, топологию интегральных микросхем, зарегистрированные в установленном порядке.

## Учет базовых и дополнительных индивидуальных достижений (портфолио)

Критерии оценки по трем профессиональным траекториям предлагается совмещать с оценкой портфолио, которое представляет собой общий список индивидуальных достижений, независимо от выбранной траектории.

Профессия преподавателя относится к творческим профессиям, и результативность деятельности преподавателей не может оцениваться только универсальными объективными показателями. Поэтому для наиболее полной фиксации и оценки профессиональных достижений преподавателей оценку кандидатов в рамках конкурсных и аттестационных процедур, помимо базовых достижений, предлагается использовать дополнительные индивидуальные достижения, формируя индивидуальные портфолио.

*Базовый список достижений* для разных профессиональных траекторий включает:

- Соответствие конкурсным критериям публикационной активности за последние три года;
- Результаты оценки публикационной активности за последний год;
- Наличие академических надбавок второго и третьего уровня (с указанием года (лет) получения);
- Наличие патентов, изобретений, полезных моделей, свидетельств на программные продукты (для соответствующих специальностей);
- Наличие званий Лучшего преподавателя (с указанием года (лет) получения);
- Общая учебная нагрузка за последний учебный год;
- Средний уровень студенческой оценки преподавания за последний учебный год (два последних модуля, если работает менее года);
- Выполнение условий единого контракта по оценке непосредственного руководителя за последние три года;
- Повышение профессиональной квалификации за последние три года, подтвержденное в установленном порядке;
- Знание иностранных языков, подтвержденное соответствующими сертификатами или публикациями на иностранных языках<sup>7</sup>.

*Дополнительные индивидуальные достижения*, которые могут включаться в портфолио:

- Защита диссертаций за последние три календарных года;
- Научное руководство защищенными диссертациями за последние три календарных года;
- Выступление с докладами на научных, учебно-методических и профессиональных конференциях за последние три полных календарных года;
- Научные гранты, полученные за последние три полных календарных года;
- Вхождение в состав редколлегии научных журналов и выполнение функций рецензента в научных журналах;
- Разработка новых учебных курсов, в том числе, онлайн-курсов;
- Наличие званий победителя конкурсов Фонда образовательных инноваций за последние три полных календарных года в любой категории;
- Участие в программах Teach4HSE;
- Руководство проектной работой студентов и студенческими экспедициями;

---

<sup>7</sup> Сертификат не требуется выпускникам НИУ ВШЭ, обладателям дипломов PhD и дипломов на право преподавания иностранного языка.

- Руководство подразделением, образовательной программой, диссертационным советом;
- Успешное прохождение программы кадрового резерва НИУ ВШЭ;
- Наличие званий номинанта и лауреата «Золотой Вышки» в любой категории;
- Наличие правительственных наград;
- Наличие наград НИУ ВШЭ;
- Победы в профессиональных конкурсах, имеющие документальное подтверждение;
- Другие профессиональные достижения, имеющие документальное подтверждение.

Данный базовый список достижений не является закрытым и может пополняться применительно к разным траекториям и областям науки. Кроме того, у каждого работника будет возможность указать в портфолио те сведения, которые он считает важными для подтверждения своего профессионального уровня.

Портфолио может использоваться также для оценки внешних претендентов и принятия решений о соответствии определенной профессиональной траектории, наряду с проведением открытых лекций и интервью. В портфолио внешнего претендента может включаться мотивационный раздел, поясняющий, почему выбрана именно эта вакансия.

### **Дальнейшие основные мероприятия**

В настоящее время существует отработанная система отбора и оценивания работников на академической траектории. Начата разработка системы критериев отбора и показателей оценивания для сотрудников образовательно-методической и практико-ориентированной траекторий с учетом специфики разных направлений деятельности. В первую очередь, эта работа должна быть проделана профильными кадровыми комиссиями в процессе оценки и отбора кандидатов на конкурсе ППС.

Для научных работников планируется запускать новую систему, не дожидаясь специального конкурса, в пилотных подразделениях, которые на первом этапе будут вовлечены на добровольной основе.

Планируется создание трех Консультативных советов по каждой профессиональной траектории с широким представительством участников для обсуждения предложений по критериям отбора и показателям оценивания сотрудников по соответствующим траекториям.

Необходимо введение системы должностных статусов для практико-ориентированной и образовательно-методической траекторий по аналогии с академической траекторией.

Одним из самых сложных вопросов является разработка системы мотивации для практиков и методистов, учитывающих специфику данных траекторий по сравнению с академическим направлением.

Потребуется доработка системы почетных статусов для всех трех профессиональных траекторий по аналогии с академической траекторией с внесением изменений в ЛНА.

Планируется серьезное укрепление и расширение состава профильных кадровых комиссий за счет научных работников, специалистов-практиков и ведущих методистов.

Планируется включение научных работников в общую систему конкурсного отбора и аттестационных процедур с учетом специфики данной категории.

Целесообразно введение системы портфолио для оценочных процедур для всех работников в дополнение к оценке по разным профессиональным траекториям.

Потребуется внесение изменений в ряд ЛНА Университета, связанных с реализацией данной концепции.

Дорабатывается электронная система конкурсного отбора, а также система учета работников, находящихся на разных профессиональных и карьерных траекториях.