



DOI 10.15826/umj.2016.102.007

*Т. В. Ишмуратова**

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

ПРАКТИКА РАБОТЫ С ГРУППОЙ ВЫСОКОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА УНИВЕРСИТЕТА: КЕЙС ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ

Ключевые слова: группа высокого профессионального потенциала; кадровый резерв; стимулы и инструменты развития; молодые преподаватели и ученые.

В статье описана практика работы с группой высокого профессионального потенциала (кадрового резерва) Высшей школы экономики, направленная на привлечение в университет молодых талантливых коллег и создание условий для их развития. Приведены особенности формирования состава кадрового резерва, существующие инструменты поддержки профессионального развития разных категорий сотрудников, действующая система материальных стимулов, критерии эффективности и структура управления программой. Десятилетний опыт специальной работы с молодыми учеными и преподавателями, говорит о значительной роли программы кадрового резерва в формировании нового поколения, ориентированного на высокие академические результаты, в становлении системы ценностей и организационной культуры университета.

Введение

Развитых университетских системах выпускники университетов, планирующие связать свою жизнь с научной деятельностью и преподаванием, проходят обучение на программах PhD (Philosophiæ Doctor), предполагающих проведение самостоятельного исследования в определенной научной сфере. После окончания программ (а некоторые в период обучения) они выходят на открытый академический рынок, где имеют возможность познакомиться с потенциальными работодателями. Представители университетов (департаментов, научных школ, лабораторий, руководители образовательных программ), заинтересованные в найме новых сотрудников, выставляют свои заявки на JobsMarket, принимают участие в работе конференций, где PhD-студенты и выпускники PhD-программ на специальных площадках представляют результаты своих исследований. Соискателей приглашают провести открытый семинар, прочитать курс лекций или занять в университете временную позицию (postdoc). Наличие академического рынка обеспечивает пересечение спроса и предложения, позволяет заключить постоянный контракт с уже готовым к работе в университете специалистом.

Российские университеты сегодня только начинают выходить на международные площадки, пока преимущественно с целью привлечения международных специалистов. Выпускники российской аспирантуры практически не имеют возможности конкурировать на международном рынке академических вакансий. Во-первых, степень кандидата наук не признается международным академическим сообществом. Во-вторых, они в большинстве своем не готовы сразу приступить к преподаванию и самостоятельному проведению научных исследований. Для работы в университете, ориентированном на международные стандарты, требуется дополнительное повышение квалификации.

Стратегия развития Высшей школы экономики предполагает создание передового научно-образовательного, аналитического, консалтингового и проектного центра мирового класса [1]. Помимо вложения в инфраструктуру университета, это требует вложения в развитие его основного капитала – преподавателей и научных сотрудников. Сегодня в университете создана и совершенствуется система селективных стимулов и механизмов, задающая условия для благоприятного кадрового отбора и развития сотрудников [2]. Особенное место в этой системе занимает программа работы

*Ишмуратова Татьяна Владимировна – советник проректора Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», 101000, г. Москва, ул. Мясницкая, 24/7, корпус 3, каб. 410; +7 (495) 624-16-46, +7 (903) 167-99-47, tishmuratova@hse.ru

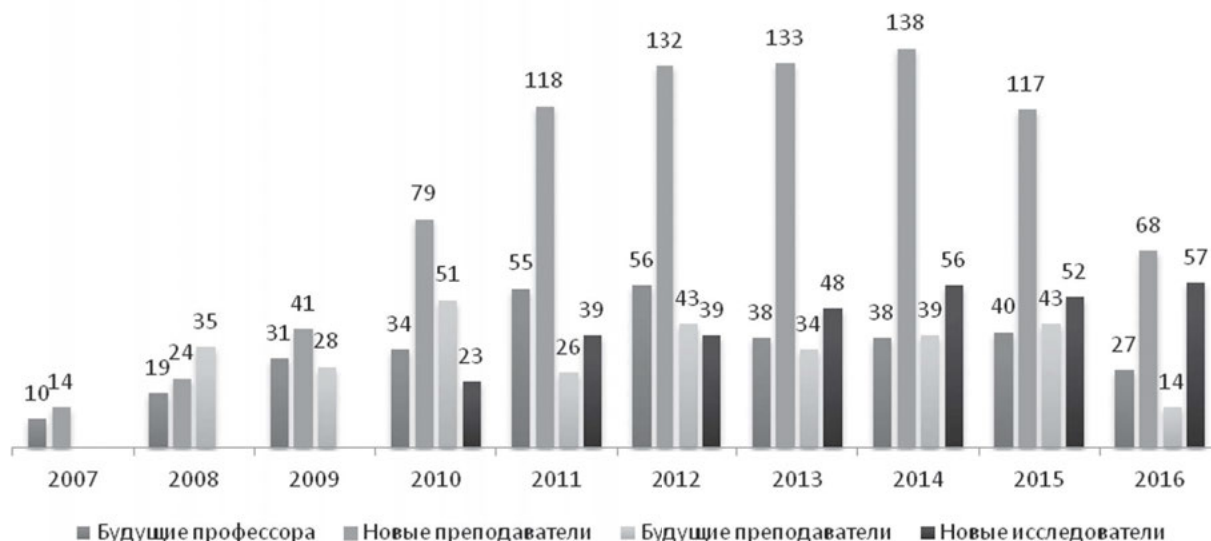


Рис. 1. Численность кадрового резерва НИУ ВШЭ по категориям, 2007–2016 гг.

с молодыми талантливыми преподавателями и научными сотрудниками – группой высокого профессионального потенциала (кадровым резервом¹) университета [3].

Формирование группы высокого профессионального потенциала

За 10 лет существования программы кадрового резерва в Высшей школе экономики сложился опыт работы с четырьмя категориями сотрудников, находящихся на переходном этапе своего профессионального развития (рис. 1).

Прежде всего это «Новые преподаватели» и «Новые исследователи», только начинающие работу в университете. Перед молодыми коллегами встает целая серия задач, успешное решение которых часто является определяющим для развития их дальнейшей карьеры. Необходимо разобраться с особенностями того, как организована деятельность в университете, повысить уровень преподавания и опубликовать результаты своей исследовательской работы.

Категория «Будущие профессора» актуальна для тех, кто уже успешно прошел стартовый период. Их отличают высокое качество преподавания и научных результатов, наличие ученой степени и заинтересованность в продолжении научной деятельности. Для постановки новых исследовательских задач необходимо взаимодействие с зарубежными партнерами, знакомство с международными стандартами проведения научных исследований.

¹Кадровый резерв – формальное название группы высокого профессионального потенциала университета НИУ ВШЭ.

В период, когда университет был заинтересован в обновлении кадров за счет своих выпускников, действовала категория «Будущие преподаватели». В эту категорию входили студенты и аспиранты, имеющие высокие результаты в научной и учебной деятельности, планирующие связать свою карьеру с работой в университете. Участие в программе позволяло им получить представление о специфике академической деятельности, ее профессиональных треках и возможностях. В настоящее время формирование профессорско-преподавательского состава происходит только за счет проведения открытого конкурса.

Требования к кандидатам в кадровый резерв неразрывно связаны с развитием университета, наличие публикаций у преподавателей – с появлением статуса исследовательского центра, наличие публикаций на иностранном языке у научных сотрудников – с задачей повышения конкурентоспособности на международном уровне. Настоящие требования к кандидатам в кадровый резерв указаны в табл. 1.

Дополнительными критериями отбора выступают выполнение учебного плана (для аспирантов), качество преподавания, наличие учебно-методических разработок, уровень научных публикаций, участие в конференциях, победы в конкурсах, наличие задела по диссертации на соискание ученой степени кандидата или доктора наук, уровень знания иностранных языков.

Обновление состава группы высокого профессионального потенциала происходит ежегодно. Состоять в одной категории резервист может не больше двух лет. На первом этапе решение о выдвижении молодого коллеги в кадровый резерв

Требования к кандидатам в кадровый резерв по категориям сотрудников

Категория сотрудников	Обязательные требования
Новые преподаватели	- возраст до 30 лет; - не более 24 месяцев работы на преподавательской должности в университете непрерывно на полной ставке в НИУ ВШЭ; - соответствие критериям оценки профессорско-преподавательского состава, установленным в НИУ ВШЭ [4]
Новые исследователи	- возраст до 30 лет; - не более 24 месяцев работы на полной ставке на должностях стажеров-исследователей и научных работников в научных подразделениях НИУ ВШЭ; - наличие препринта на иностранном языке
Будущие профессора	- возраст до 35 лет; - работа на преподавательской должности в НИУ ВШЭ на полной ставке; - наличие ученой степени кандидата наук или PhD зарубежного университета, полученной не менее чем за два года до момента подачи документов в кадровый резерв университета

университета принимается подразделением (факультетом/филиалом). Решение о зачислении в программу принимается на уровне университета кадровой комиссией ученого совета. По окончании первого года программы коллеги предоставляют отчет о своей деятельности, по итогам которого принимается решение о переводе на второй год программы или отчислении.

Начиная с 2009 г. в программу были включены сотрудники филиалов. В период активного формирования университета как исследовательского центра была введена категория «Новые исследователи» (2010 г.). В 2011–2012 гг. – период создания в университете новых факультетов, научных центров и институтов, состав кадрового резерва значительно вырос. Снижение численности резервистов в 2016 г. связано с прекращением набора в категорию «Будущие преподаватели» и проведением открытого конкурса на замещение профессорско-преподавательского состава, способствующего приходу в университет новых сотрудников старше 30 лет.

Материальные стимулы поддержки

Для каждой из категорий кадрового резерва в программе предусмотрена система материальных стимулов (стартовые гранты) и механизмов поддержки профессионального развития (стажировки, конкурсы, семинары, методические мастерские, наставничество и др.).

Структура заработной платы в российских университетах предполагает низкую базовую ставку и систему выплат, зависящую от академических результатов. Это не позволяет сотрудникам, только начинающим работать

в университете, претендовать на получение стимулирующей части. Временное доведение заработной платы до среднего уровня позволяет молодым коллегам, не искать заработков на стороне, а сосредоточиться на качественной подготовке к занятиям, больше времени уделить науке и подготовке публикаций [5], и за два года, предусмотренных в программе, выйти на получение академических надбавок.

«Новые исследователи» получают от университета стартовый грант – ежемесячную надбавку к заработной плате. «Новые преподаватели» – стартовый грант и возможность сокращения на 25 % учебной нагрузки. «Будущие профессора» – сокращение на 25 % учебной нагрузки и финансовую поддержку длительных стажировок в ведущих мировых университетах и исследовательских центрах. Категория «Будущие преподаватели» не предполагала финансовой поддержки, но позволяла студентам и аспирантам за счет участия в образовательных событиях и проектах кадрового резерва больше узнать об университете и принять решение о продолжении сотрудничества.

Образовательные события и проекты

Для группы высокого профессионального потенциала в университете проводятся выездные семинары, конкурсы, методические встречи, организуются консультации с более опытными коллегами по планированию академической карьеры, поддерживаются зарубежные стажировки. Программа мероприятий сконструирована таким образом, что воспользоваться ее ресурсами могут только те, кто готов самостоятельно двигаться

в поле образовательных и профессиональных возможностей [6]. Резервисты самостоятельно создают команды и участвуют в конкурсах, договариваются с зарубежными университетами о стажировках, желающие принять участие в семинарах и встречах проходят процедуру регистрации.

Выездные семинары

Центральное место среди мероприятий кадрового резерва занимают выездные семинары, в которых принимают участие резервисты, руководители университета, эксперты и выпускники программы прошлых лет.

Вводные семинары для преподавателей и научных сотрудников, только что зачисленных в кадровый резерв, посвящены оформлению персональных задач и расширению границ их представлений о возможностях профессионального развития. Это время поиска коллектива и построения партнерских отношений, когда содержательная поддержка более опытных коллег особенно важна. Выступления руководителей университета на вводных семинарах ориентированы на то, чтобы дать коллегам, находящимся на старте своей профессиональной деятельности, максимально полное представление об академическом мире, его ценностях и специфике. Большое внимание уделяется обсуждению стратегии университета, текущих и планируемых изменений, современных требований к сотрудникам. Молодые коллеги знакомятся с программами кадрового резерва, повышения квалификации, мобильности и другими актуальными для них точками роста. Известные ученые, руководители научных школ и образовательных проектов в формате case-study рассказывают истории собственного профессионального становления, приводят примеры ситуаций, сыгравших в нем значительную роль, обозначают границы и трудности, которые пришлось преодолеть. Резервисты обсуждают с экспертами и наставниками свои планы, знакомятся с интересами друг друга и находят партнеров для совместной академической работы.

Проблемные семинары посвящены обсуждению вопросов, значимых и для решения персональных задач и развития университета в целом. В соответствии с тематикой семинара формулируется проектная задача, которую участники семинара решают в командах. В процесс решения задачи встраивается экспертное сопровождение. В роли экспертов выступают руководители университета, ответственные за соответствующее направление, и коллеги, имеющие опыт успешного решения подобных задач. На семинаре «Развитие университетской инфраструктуры для

исследователей и исследовательских команд» резервисты работали над проектами организации научных исследований. В ходе этой работы они встретились с руководителями международных научных лабораторий, познакомились с успешным опытом развития исследовательских идей и институализации научных проектов, обсудили с проректорами основания текущей реорганизации университета и введения единого контракта. Семинар «Современные программы высшего образования: организация исследовательской и проектной деятельности студентов» проходил в форме ролевой игры, прототипом которой стал цикл организации проектной деятельности студентов бакалавриата. В ходе трехдневной игры участники освоили регламенты существующей в университете «Ярмарки проектов» и оформили 12 новых проектных идей.

Участие в семинарах позволяет увидеть точки соприкосновения собственных интересов и стратегических задач университета, расширить представление о возможностях своего профессионального роста, обсудить с экспертами и возможными партнерами новые проектные идеи и получить удовольствие от неформального общения. Ежегодно в них принимают участие более 80 % резервистов.

Персональные консультации с наставниками

Значительное внимание в программе уделяется вопросам планирования профессиональной деятельности и ее результатов. В начале каждого года кандидаты в кадровый резерв и действующие резервисты составляют планы индивидуального развития и отчеты по результатам деятельности за текущий год.

Резервисты, впервые вошедшие в группу высокого профессионального потенциала, получают возможность обсудить свои профессиональные планы с более опытными коллегами. Для этого организуются персональные консультации новых резервистов с наставниками – выпускниками кадрового резерва. В проведении встреч участвует команда наставников в 50–60 человек. Резервист может выбрать наставника из предложенного списка исходя из собственного интереса. Встречи продолжительностью 1,5–2 часа проходят в университете и в близлежащих кафе. Задача наставника – помочь молодому коллеге конкретизировать задачи на ближайший год и на весь период пребывания в кадровом резерве, помочь увидеть и использовать им возможности.

Более половины резервистов ежегодно используют возможность встречи с наставниками. В 2015 г. в течение месяца прошло 72 встречи,

по результатам которых около 90 % резервистов внесли изменения в свои индивидуальные планы. Персональные встречи нередко имеют продолжение. Наставник может стать для резервиста тем человеком, к которому всегда можно обратиться за советом, либо коллеги находят общие интересы и включаются в реализацию совместного профессионального проекта.

Конкурсные программы [7]

Прототипами конкурсных программ кадрового резерва являются конкурсы, организуемые в университете и вне его с целью реализации самых разных академических проектов, но в отличие от них в конкурсы кадрового резерва встроена линия экспертной поддержки участников. Конкурсы дают возможность резервистам освоить способы оформления идей, принятые в академическом сообществе, и актуальные механизмы привлечения разного типа ресурсов для их реализации. Дополнительные конкурсные условия включают участников в решение целого ряда организационных и коммуникационных задач, связанных с развитием их профессиональных связей (например, в организационные группы должны обязательно входить представители разных категорий кадрового резерва, факультетов и кампусов университета).

Конкурс на проведение междисциплинарных научных семинаров (МНС) в филиалах Высшей школы экономики проходит два раза в год. Ежегодно на конкурс подают заявки от 16 до 20 команд, состоящие из действующих резервистов и выпускников кадрового резерва. Победителей выбирает жюри конкурса на основании заключений независимых экспертов, персональный состав которых определяется исходя из тематики конкурсных заявок. Критерии оценки: актуальность проблематики, уровень квалификации организационной группы, степень проработанности программы. Командами-победителями конкурса МНС в 2015 г. было проведено шесть междисциплинарных семинаров. В Санкт-Петербургском кампусе НИУ ВШЭ проведены семинары «Исторические модели и современная экономика», «Формула межкультурного взаимопонимания: лингвистические и нелингвистические аспекты», «Применение математических моделей к нестандартным задачам в социальных науках» и «Проектная работа: опыт педагогического дизайна». В Нижегородском и Пермском кампусах – «Автобиография в междисциплинарном исследовательском поле» и «Моделирование выбора в социально-экономических науках». В семинарах приняли участие сотрудники и студенты Высшей школы экономики и коллеги из других университетов.

Конкурс на реализацию инициативных образовательных проектов (ИОП) направлен на развитие образовательной среды университета – появление новых практик и инструментов, помогающих сотрудникам и студентам Высшей школы экономики включиться в исследования и преподавание. Инициативные проекты могут быть реализованы в самых разных форматах – образовательные и методические продукты, курсы, семинары, тренинги, мастер-классы, конференции, стажировки, консультации. Команда проекта может самостоятельно оформить проектную идею или выступить исполнителем заказа, обозначенного университетом.

Прохождение конкурсных процедур является своего рода образовательным модулем для участников ИОП. На первом этапе заявка проходит заочную экспертную оценку. Второй этап конкурса проходит в форме открытой презентации, где проекты резервистов обсуждаются экспертами, участниками конкурса, руководителями университета и всеми заинтересованными коллегами. Высказываются предложения по доработке проектов, происходит онлайн-голосование, открытое для всех сотрудников. По результатам первого и второго этапов из 9–12 заявок жюри отбирает 4–5 заявок, которые выходят в финал конкурса. Третий, финальный этап конкурса проходит в формате выездного трехдневного семинара, в котором принимают участие все конкурсные команды, руководители инициативных проектов прошлых лет, в т. ч. внешних, реализующие свои идеи на рынке образовательных услуг. Участники анализируют все заявки, поданные на конкурс, и дорабатывают проекты, вышедшие в финал. Итоговым мероприятием семинара является финальная презентация проектов, по итогам которой жюри конкурса принимает решение о финансовой поддержке 2–3 проектов.

На этапе реализации команды плотно сотрудничают с подразделениями университета, апробируют промежуточные результаты, получают обратную связь от потенциальных потребителей. Итоги проекта команды представляют в форме открытой презентации.

В 2015 г. было реализовано два проекта. В рамках проекта «Визуализация объектов высокого уровня абстракции» [8] создан контент сложных математических объектов (понятие равномерной непрерывности, геометрические интерпретации теорем Коши, Лагранжа, Ролля и др.) и приложение, позволяющее работать с этими объектами на мобильных устройствах. Теперь преподаватели могут использовать при подготовке к лекциям

готовые визуальные модули, а в ходе лекций автоматически получать обратную связь о степени понимания аудиторией излагаемого материала. Командой проекта «Школа рецензирования» [9] создана площадка для совместной работы студентов, молодых исследователей и экспертов, запущен регулярный семинар «Практика научного рецензирования» (reading-семинар – рассмотрение кейсов и текстов о практике рецензирования и writing-семинар – методическая мастерская по написанию и подготовке рецензии к публикации), опубликована серия статей и рецензий.

Ежегодно более семидесяти резервистов входят в состав команд-победителей конкурсов МНС и ИОП, силами которых проводится 7–8 семинаров в филиалах университета и реализуется 2–3 образовательных проекта.

Стажировки в ведущих мировых университетах и исследовательских центрах

Стажировки «будущих профессоров» длительностью от двух недель до трех месяцев проходят в ведущих мировых университетах и исследовательских центрах. Коллеги самостоятельно договариваются с принимающей стороной, согласовывают заявку и план стажировки с курирующим проректором, оформляют необходимые документы и решают организационные вопросы. По разным причинам организовать для себя стажировку получается не у всех резервистов (60 %). Тем, кто это смог сделать, стажировки дают возможность представить и обсудить результаты своих исследований с учеными из разных стран, приобрести опыт сотрудничества с зарубежными коллегами и установить профессиональные связи в международной академической среде, открывают доступ к специализированной литературе (в том числе к уникальным источникам), помогают в сборе данных по тематике научной работы. Появляются идеи совместных исследований, проектов, PhD-диссертаций.

Помимо формальной отчетности по стажировкам, «будущие профессора» готовят и неформальные отчеты. Эссе, записки путешественников, выдержки из академических дневников, интервью, репортажи размещаются на «Интерактивной карте стажировок» [10]. Эти тексты рассказывают о месте и целях поездки, наиболее ярких впечатлениях и самых важных результатах, содержат информацию полезную для будущих стажеров.

Методические встречи

Интерес резервистов к освоению современных образовательных технологий явился поводом для создания методической мастерской «Profi-T». В рамках этого проекта кадрового резерва

ежемесячно организуются встречи с ведущими преподавателями университета, где молодые коллеги и все желающие получают возможность познакомиться с актуальными методиками преподавания. В интерактивных формах участники встреч делятся друг с другом опытом, идеями и практическими наработками. Темы методических мастерских могут быть самые разные: «Организация семинарских занятий в рамках практико-ориентированного учебного курса», «Методика работы с источниками личного происхождения», «Развитие умений критического письма и речи у студентов», «Защита курсовых работ в форме постерной сессии», «Система IPython Notebook: математика, визуализация, автоматизация», «Как создавать образовательные игры и зачем играть в них?». Методическая мастерская работает с 2012 г., ежегодно участниками методических мастерских становятся от 250 до 300 коллег с разных факультетов и гости университета. Новым направлением работы мастерской в 2015 г. стал курс «Театральная кухня педагогического мастерства», посвященный освоению преподавателями актерских техник, позволяющих управлять коммуникацией. Серия занятий курса прошла на сценах московских театров с участием профессиональных актеров.

Оценка деятельности резервистов

Программа кадрового резерва, с одной стороны, включает в себя целый комплекс инструментов поддержки профессионального становления молодых коллег, с другой – задает обязательные показатели результативности ее участников.

Помимо требований к кандидатам в кадровый резерв, существует система показателей, позволяющая оценить деятельность резервистов каждой категории при переходе на второй год программы и по ее окончании. Прежде всего она включает в себя показатели, побуждающие заниматься исследовательской деятельностью – наличие и уровень научных публикаций. Помимо этого, определяющими успешность резервистов показателями являются для аспирантов – выполнение индивидуального учебного плана и защита диссертаций; для преподавателей – соответствие критериям оценки профессорско-преподавательского состава и высокий преподавательский рейтинг среди студентов; для научных сотрудников – соответствие критериям оценки публикационной активности [11]; для «будущих профессоров» – прохождение зарубежной стажировки, получение академической надбавки за академические успехи

и вклад в научную репутацию университета или за статью в зарубежном рецензируемом журнале, подготовка к защите или защита докторской диссертации. Дополнительно рассматриваются выступления на международных и всероссийских научных мероприятиях, разработка курсов образовательных программ, участие в организации научных и образовательных мероприятий (конкурсов, олимпиад, конференций, летних и зимних научных школ). При невыполнении обозначенных минимальных требований сотрудник из программы кадрового резерва отчисляется. Система оценки деятельности резервистов опубликована на портале университета [12].

Управление программой

Программа кадрового резерва имеет несколько уровней управления.

На уровне университета общее руководство кадровым резервом осуществляет курирующий проректор. Реализует программу Управление академического развития, в задачи которого входит развитие академической среды университета. Направления развития программы кадрового резерва определяет экспертный совет по кадровому резерву, в состав которого входят представители руководства университета и выпускники кадрового резерва.

На уровне факультетов и филиалов с резервистами работают ответственные за работу с группами кадрового резерва подразделений. Они координируют набор в кадровый резерв, помогают резервистам включиться в научные и образовательные мероприятия, оказывают консультативную поддержку при подготовке индивидуальных планов развития, организуют обсуждение промежуточных и итоговых результатов. Большинство коллег, ответственных за работу с резервистами, сами ранее входили в группу высокого профессионального потенциала университета и являются ее успешными выпускниками.

С целью развития программы ежегодно проводятся организационно-управленческий семинар и серия встреч, в которых принимают участие все сотрудники ответственные за реализацию программы, и ее наиболее активные выпускники.

Некоторые итоги и планы

Программа кадрового резерва сыграла и продолжает играть значимую роль в формировании нового поколения преподавателей и исследователей, ориентированных на высокие академические

результаты, единой системы ценностей и становлении организационной культуры Высшей школы экономики.

Систематическое общение руководителей и ведущих профессионалов с молодыми коллегами, совместное обсуждение стратегии развития, планируемых и текущих изменений позволяют участникам программы понять, как организовать деятельность в университете и активно в нее включиться. Руководителям университета это дает возможность видеть реальную картину трансформации вуза. Кроме того, ориентированная на развитие межфакультетских, межкампусных, межуниверситетских и международных связей программа позволяет минимизировать негативный эффект от инбридинга, пока неизбежного для российских университетов.

Сегодня выпускники кадрового резерва составляют значимую часть университетского сообщества (15 %)². Несмотря на то, что задача их подготовки в области управления специально не ставилась, 15 %³ выпускников программы занимают в университете административно-управленческие должности.

Большую роль выпускники играют в работе с текущим составом кадрового резерва – проводят персональные консультации и методические мастерские, входят в состав организаторов выездных семинаров, выступают экспертами конкурсных программ, принимают участие в работе экспертного совета по кадровому резерву и работают с группами резервистов подразделений.

Начиная с 2015 г., в университете ведется целенаправленная работа с администраторами, обеспечивающими функционирование общеуниверситетских процессов. Первый опыт работы с этой категорией сотрудников показал ее целесообразность.

Важным направлением развития программы является взаимодействие с образовательными и научными центрами, бизнес-структурами и другими организациями, заинтересованными в развитии академического сообщества. Первые шаги в развитии партнерских отношений уже сделаны. Сегодня Высшая школа экономики выступает организатором межуниверситетской площадки по вопросам кадрового резерва, в рамках ассоциации «Глобальные университеты» создана рабочая

²Начиная с 2007-го по 2015 год в программу кадрового резерва университета были зачислены 798 молодых преподавателей, научных сотрудников, студентов и аспирантов. За этот период окончили программу кадрового резерва 489 резервистов, из которых 416 (85 %) продолжают работать в университете.

³66 выпускников (15 по основной ставке и 51 по совместительству).



группа, проводятся мероприятия для резервистов и специалистов университетов мероприятия [13].

Список литературы

1. Программа развития НИУ ВШЭ. URL: <https://strategy.hse.ru/> (дата обращения: 01.02.2016).
2. Радаев В. В. Пять принципов построения нового университета // Pro et Contra. 2010. Т. 14, № 3. С. 6–18.
3. Положение о группе высокого профессионального потенциала (кадровом резерве) в НИУ ВШЭ. URL: <http://www.hse.ru/docs/155952710.html> (дата обращения: 01.02.2016).
4. Критерии отбора по должностям ППС НИУ ВШЭ. URL: <http://pps.hse.ru/1st2015/criteria/> (дата обращения: 01.02.2016).
5. Кузьминов Я. И., Юдкевич М. М. Академическая свобода и стандарты поведения // Вопросы экономики. 2007. № 6. С. 80–93.
6. Ишмуратова Т. В. Кадровый резерв: пространство открытых возможностей // Окна Роста. 2013. № 75. С. 2–3.
7. Регламенты и материалы конкурсов кадрового резерва НИУ ВШЭ. URL: <http://academics.hse.ru/kr/contests> (дата обращения: 01.02.2016).
8. Сайт проекта «Визуализация объектов высокого уровня абстракции». URL: <http://vmior.ru/> (дата обращения: 01.02.2016).
9. Сайт проекта «Школа рецензирования». URL: <http://www.hse.ru/review/> (дата обращения: 01.02.2016).
10. Карта стажировок. URL: http://academics.hse.ru/article/study_courses/map (дата обращения: 01.02.2016).
11. Критерии оценки публикационной активности научных сотрудников НИУ ВШЭ. URL: <http://www.hse.ru/science/our/evaluation> (дата обращения: 01.02.2016).
12. Критерии оценки эффективности участников программы кадрового резерва <http://academics.hse.ru/kr/criteria> (дата обращения: 01.02.2016).
13. Ишмуратова Т. В. Кадровые резервы университетов: консолидация идей и ресурсов // Академическая среда. № 08 (39). 2015. С. 1. URL: https://www.hse.ru/data/2015/12/11/1133542027/Academ_area_39.pdf (дата обращения: 01.02.2016).

DOI 10.15826/umj.2016.102.007

*Ishmuratova T. V.**

*Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Professional Education
National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia*

PRACTICAL EXPERIENCE OF WORKING WITH HIGH PROFESSIONAL POTENTIAL UNIVERSITY TEAM: HSE CASE

Key words: high professional potential team, talent pool, development stimuli and instruments, young lecturers and researchers.

The article describes the practice of working with high professional potential team (talent pool) at HSE aimed at attracting young talented colleagues and creating environment for their development. The article describes peculiar features of forming talent pool, existing instruments for supporting professional development of different types of personnel, existing system of financial stimuli, performance criteria and program management structure. Ten years' experience of working with young researchers and lecturers demonstrates a significant role of talent pool program in forming new generation oriented towards high academic performance and in strengthening the value system and organizational culture at the university.

References

1. Programma razvitiya NRU HSE [HSE Strategic Development Program], available at: <https://strategy.hse.ru/> (accessed 01.02.2016).
2. Radaev V. V. Pyat' printsipov postroeniya novogo universiteta [Five Principles of Designing a New University]. *ProetContra*. 2010, v. 14 (3), pp. 6–18.
3. Polozhenie o gruppe vysokogo professional'nogo potentsiala (kadrovom rezerve) v NRU HSE [HSE Official Document on High HR Capacity Program], available at: <http://www.hse.ru/docs/155952710.html> (accessed 01.02.2016).
4. Kriterii otbora po dolzhnostyam PPS NRU HSE [HSE Criteria of Faculty Selection], available at: <http://pps.hse.ru/1st2015/criteria/> (accessed 01.02.2016).
5. Kuz'minov Ya. I., Yudkevich M. M. Akademicheskaya svoboda i standarty povedeniya [Academic Freedom and Behavioral Standards]. *Voprosy ekonomiki*, 2007, № 6, pp. 80–93.
6. Ishmuratova T. V. Kadrovyy rezerv: prostranstvo otkrytykh vozmozhnostey [High HR Capacity Program as a Platform for Opportunities] *Okna Rosta*. 2013. № 75. pp. 2–3.
7. Reglamenti i materialy konkursov kadrovogo rezerva NRU HSE [Regulations and Materials of High HR Capacity Program Contests], available at: <http://academics.hse.ru/kr/contests> (accessed 01.02.2016).
8. Sayt proekta «Vizualizatsiya ob'ektov vysokogo urovnya abstraktsii» [Project Website 'Visualization of

*Ishmuratova Tatyana V. – councilor to the vice rector, National Research University Higher School of Economics; 101000, Moscow, Myasnitskaya st. 24/7, building 3, 8 (495) 624-16-46, 8 (903) 167-99-47, tishmuratova@hse.ru

Objects at a High Level of Abstraction], available at: <http://vmiop.ru/> (accessed 01.02.2016).

9. Sayt proekta «Shkola retsenzirovaniya» [Project Website 'The School of Review Writing] Retrieved from <http://www.hse.ru/review/> (accessed 01.02.2016).

10. Karta stazhirovok [The Map of Internships], available at: http://academics.hse.ru/article/study_courses/map (accessed 01.02.2016).

11. Kriterii otsenki publikatsionnoy aktivnosti nauchnykh sotrudnikov NRU HSE [Evaluation Criteria for Publication

Activity of HSE Research Staff], available at: <http://www.hse.ru/science/our/evaluation> (accessed 01.02.2016).

12. Kriterii otsenki effektivnosti uchastnikov programmy kadrovogo rezerva [Evaluation Criteria for the Efficiency of High HR Capacity Program Participants], available at: <http://academics.hse.ru/kr/criteria> (accessed 01.02.2016).

13. Ishmuratova T. V. Kadrovye rezervy universitetov: konsolidatsiya idey i resursov [High HR Capacity Programs at Universities: Ideas and Resources Consolidation] *Akademicheskaya sreda*, 2015, № 08 (39).

