

Решение  
ректората от 3 апреля 2015 года по вопросу  
«О скорректированном плане по реализации кадровой политики ТПУ на  
период 2015 – 2020 гг.»

Заслушав и обсудив доклад проректора по персоналу А.С. Латышева, ректорат отмечает следующее.

В соответствии с решением ректората от 05.12.2014 года разработана Кадровая политика ТПУ, исходя из Программы развития ТПУ как ведущего исследовательского университета на период 2015 – 2020 годов с ежегодной корректировкой плана реализации. В кадровой стратегии ТПУ определены 4 основных направления:

- управление обеспечением персоналом,
- управление компетенциями персонала,
- управление эффективностью персонала,
- управление корпоративной культурой.

В Кадровой политике ТПУ реализуется стратегия 5+, подразумевающая выполнение по каждому из направлений 5 глобальных инициатив, призванных трансформировать университет к 2020 году в один из ведущих мировых технических университетов, занимающий место в ТОП-100 мирового рейтинга.

Ректорат постановил:

1. Утвердить Кадровую политику ТПУ на период 2015 – 2020 гг. в редакции (прилагается).

2. В рамках выполнения Кадровой политики в 2015 г. обеспечить выполнение следующих задач:

- ввести в действие новую систему найма персонала, предусматривающую создание кадровых комитетов в научно-образовательных институтах ТПУ;
- доработать и утвердить систему целевых релокационных грантов для обеспечения трудовой мобильности потенциальных сотрудников;
- разработать и ввести в действие систему эффективного контракта для сервисных подразделений;
- обеспечить выполнение программы развития кадрового резерва и плана мероприятий, не требующих дополнительного финансирования;
- скорректировать план международного рекрутинга с целью выполнения программы ВИУ и задачи продвижения ТПУ в мировых рейтингах. Запланировать необходимые ресурсы для выполнения программы, предусмотреть внесение показателей в планы работы подразделений.

3. Проректору по персоналу Латышеву А.С.:


- организовать разработку и согласование стратегического проекта по целевой подготовке PhD в зарубежных вузах - партнерах в срок до 29.05.2015 г.
- представить для рассмотрения на заседании ректората в мае с.г. конкретный план реализации Кадровой политики ТПУ в 2015 году.

4. Первому проректору Мазурову А.К. совместно с проректором по персоналу Латышевым А.С. и и.о. начальника УПР Лидером А.М. внести предложения по финансированию мероприятий Кадровой политики ТПУ, предусмотренных планом ее реализации в 2015 году.

Ректор



П.С. Чубик



# КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА Томского политехнического университета на 2015-2020 годы

*Миссия Национального исследовательского Томского политехнического университета:  
повышать конкурентоспособность страны,  
обеспечивая за счет интернационализации и интеграции исследований,  
образования и практики подготовку инженерной элиты,  
генерацию новых знаний, инновационных идей и создание ресурсоэффективных технологий.  
Сотрудники и студенты строят и развивают один из лучших в мире технических университетов,  
успех которого основан на профессионализме,  
творческом подходе и гармонии всего коллектива,  
являющегося единой командой*

Томск - 2015

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и принципы управления кадровой политики ТПУ ..... 3
2. Декларация кадровой политики до 2020 года..... 6
3. Ключевые цели и задачи 2015 – 2020 годов..... 9
4. Приложение - План реализации кадровой политики..... 10

## Цели кадровой политики ТПУ

Цели кадровой политики ТПУ - укрепление и развитие кадрового потенциала университета, формирование высококвалифицированного и сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на изменения внешней среды, совершенствовать образовательную, научно-исследовательскую и административную деятельность. Задачей кадровой политики является разработка механизмов работы с персоналом, позволяющих максимально способствовать реализации стратегических целей ТПУ.

Кадровая политика ТПУ обеспечивает и поддерживает процессы:

- Лидерства ТПУ среди технических вузов страны;
- Трансформации вуза в один из ведущих мировых университетов;
- Максимальной вовлеченности персонала в деятельность университета;
- Формирования и развития высокопрофессиональной команды ученых, преподавателей и менеджеров, работающих в университете на благо всего человечества.

Генеральными направлениями кадровой политики университета на ближайшие пять лет являются четыре ключевые области управления, которые призваны сформировать лучшую систему управления персоналом научно-образовательного учреждения в мировом масштабе:

- **Управление обеспечением персоналом**, включающее развитие репутации ТПУ как работодателя, про-активное планирование потребности в персонале и его карьеры, рекрутинг, адаптацию, администрирование и кадровую расстановку;
- **Управление компетенциями персонала**, включающее внедрение системы опережающего развития, оценки потенциала и навыков сотрудников, обучение, формирование эффективных команд, менеджмент талантов и управление знаниями;
- **Управление эффективностью персонала**, включающее развитие системы материальной и нематериальной мотивации, расширение социальной политики и льгот, внедрение и совершенствование системы эффективного контракта для научно-педагогических работников, административного персонала и сервисных служб, построение системы организационного аудита с целью своевременной оптимизации структур университета и оценки их деятельности, а также поэтапный отказ от непрофильной деятельности и автоматизация управления, в т.ч. специализированных баз данных;
- **Управление корпоративной культурой**, включающее систему управления вовлеченностью персонала, формирование целевых моделей корпоративного поведения, обеспечение высокой удовлетворенности условиями и результатами труда, развитие системы коммуникаций и информированности сотрудников, активное управление идеями и безусловное внедрение лучших практик управления в работу университета.

## Принципы управления кадровой политикой в ТПУ

Управление кадровой политикой Томского политехнического университета находится под руководством ректора и осуществляется проректором по персоналу, который реализует стратегию управления человеческим капиталом в тесном взаимодействии с образовательным и научным управлениями вуза, а также другими службами, в соответствии с программой развития университета.

Инструментом реализации Кадровой политики является «План выполнения мероприятий», который ежегодно представляется ректорату. К экспертизе плана реализации кадровой политики привлекаются представители Международного научного совета, бизнес-сообщества, академической среды из России и из-за рубежа.

Принципы управления кадровой политикой в Томском политехническом университете основаны на следующих подходах:

- Уважение прав человека, безусловное соблюдение законодательства и этического кодекса университета;
- Улучшение условий и системы оплаты труда как фактора конкурентоспособности университета и мотивации сотрудников;
- Создание среды, обеспечивающей динамичный профессиональный и личностный рост всех сотрудников университета. Проведение политики «равных возможностей»;
- Стремление стать источником «лучших практик» управления персоналом для системы высшей школы в целом;
- Выделение человеческого капитала, как приоритетного, среди всех видов ресурсов университета;
- Обеспечение постоянного мониторинга и использования новейших подходов к мотивации, оценке результативности и развитию сотрудников;
- Привлечение профессиональных ученых, преподавателей и специалистов для работы в университете с использованием современных отборочных процедур и открытого конкурса. Максимальная открытость и прозрачность на рынке труда;
- Внедрение карьерной карты, подразумевающей создание и применение широкого спектра инструментов управления талантами и профессиональным ростом сотрудников, внешних соискателей, бывших выпускников и студентов, через обеспечение доступа к механизмам оценки, обучения и командного развития;
- Рекрутинг на территории России и мира;
- Конкурентоспособная заработная плата и передовой старт-ап пакет для новых талантов, привлекаемых к работе в университете, включающий возможности для развития и дополнительного заработка.

Для формирования «портрета сотрудника ТПУ» кадровой политикой вводится понятие целевой модели корпоративных компетенций, декларирующей следующий набор основных качеств, которыми должен обладать каждый, чья жизнь связана с университетом, от ректора до магистранта:

Компетенции	Краткое определение компетенции
Открытость новому	Вовлечен в процессы генерации новых знаний и инновационных идей, проявляет свободу и смелость в расширении границ знаний, активно передает знания, внедряет новые эффективные методы и технологии.
Ориентированность на развитие	Постоянно обучается, соизмеряет свою деятельность с развитием науки и культуры, самосовершенствуется и внедряет результаты обучения в личную работу и жизнь университета.
Лояльность к вузу	Глубоко разделяет ценности и миссию университета, проявляет вовлеченность и неравнодушие к жизни ТПУ, поддерживает дух сплоченности сотрудников, студентов, выпускников, демонстрирует открытость и доверие.
Личная эффективность	Коммуникабелен, мобилен, проявляет независимость мышления, гибкость и творческий подход, про-активен, эффективно управляет временем, знает английский язык на уровне достаточном для эффективного профессионального общения.
Работа в команде	Проявляет терпимость к точке зрения других, ставит стратегические интересы университета выше сиюминутных целей, идет на компромисс, вносит ощутимый вклад в работу команды.
Межкультурная компетенция	Эффективно и успешно общается с представителями других культур, поддерживает кросс-культурное взаимодействие, терпим к другим точкам зрения и способен находить общий язык в диалоге.

## Декларация кадровой политики до 2020 года

Кадровая политика Томского политехнического университета реализуется в условиях стремительных изменений внешней и внутренней среды университета. Соответственно «развитие» - главный определяющий термин кадровой политики, подразумевающий четко спланированное, комплексное и взаимосвязанное развитие всех составляющих для выполнения общей стратегии университета.

Концепция «развития» предполагает:

- готовность к постоянным переменам: ключом к успеху является не игнорирование проблемных моментов, а их выявление, анализ и выработка соответствующих корректирующих и предупреждающих мер, преобразование неопределенностей в возможности;
- процветание в «завтрашнем» будущем требует нового комплекса знаний и квалификации, соответственно требуется системное развитие тех сотрудников, кто способен и готов меняться, и привлечение новых профессионалов;
- обеспечение оптимального соотношения процессов обновления и сохранения состава сотрудников и формирование коллектива единомышленников, разделяющих корпоративные ценности и глобальные цели университета;
- опору при реализации кадровой политики на различные группы персонала, не обязательно состоящего в трудовых отношениях: студенты, научно-педагогические работники, административно-управленческий и учебно-вспомогательный персонал, внутренний и внешний кадровый резерв, представители бизнеса и промышленности, а также выпускники университета.

В кадровой политике ТПУ реализуется стратегия 5+, подразумевающая выполнение по каждому из направлений 5 глобальных инициатив (всего 20), призванных трансформировать университет к 2020 году в один из ведущих мировых технических университетов, занимающий место в ТОП-100 мирового рейтинга.

**В области управления обеспечением персоналом кадровая политика университета предполагает:**

Развитие репутации ТПУ как работодателя на глобальном рынке труда. Про-активное планирование потребности в персонале и его карьеры, создание системы сбора и анализа информации о работающих и потенциальных сотрудниках, составление баз данных, позволяющих управлять процессами рекрутинга, адаптации и эффективно осуществлять кадровое администрирование и расстановку.

Внедрение новой системы найма, построенной на принципах открытого внешнего и внутреннего конкурса и независимой экспертизе кандидатов на все позиции в университете. Формирование независимых экспертных комиссий по рекрутингу с привлечением представителей бизнес-среды и академического сообщества, интегрированных в процедуры выборов.

Руководство при подборе кадров концепцией тотального рекрутинга, которая подразумевает повышение конкуренции на занятие вакантных позиций в ТПУ за счет обеспечения альтернативных выборов на должность заведующих кафедрами и альтернативных конкурсов на профессорско-преподавательские должности. Активный поиск на рынках труда альтернативных кандидатов на позиции различного уровня, развитие механизма внешнего кадрового резерва и прием на работу международных рекрутеров.



Обеспечение поддержки трудовой академической мобильности через внедрение системы целевых релокационных грантов, направленных на привлечение в университет научно-педагогических работников, отвечающих дополнительным квалификационным требованиям университета, а также преподавателей и научных сотрудников, имеющих опыт работы в промышленности, участия в инжиниринговых и научно-исследовательских проектах.

Реализация стратегии «TPU – World - TPU», предполагающей:

- Массовое направление лучших выпускников магистратуры ТПУ для получения степени PhD в зарубежные вузы из ТОП-300, с которыми университет ведет программы стратегического партнерства, с последующими взаимными гарантиями возвращения в ТПУ и занятия ведущих позиций на кафедрах, лабораториях, структурах управления университетом;
- Открытие совместных PhD программ с ведущими мировыми университетами и подготовка на них сотрудников.

**В области управления компетенциями персонала кадровая политика университета предполагает:**

Развитие системы кадрового резерва университета по трем основным направлениям – кадровый резерв руководящего состава, кадровый резерв научно-педагогических работников и внешний кадровый резерв. Развитие системы подготовки и управления талантами.

Реализация стратегии обучения и отбора кадров, обеспечивающей владение английским языком подавляющего большинства сотрудников университета к 2020 году. Поэтапное внедрение дополнительных квалификационных требований к кандидатам, претендующим на работу в ТПУ, в части знания английского языка.

Обеспечение создания карьерной карты ТПУ, позволяющей управлять горизонтальной и вертикальной ротацией действующих и потенциальных сотрудников, проводить управление профессиональным и должностным ростом с учетом регулярного обучения и развития компетенций персонала.

Внедрение системы оценки потенциала и компетенций сотрудников в процессы отбора, обучения, продвижения и мотивации кадров. Создание лучшей в высшей школе системы управления развитием (обучением) сотрудников ТПУ. Формирование эффективных управленческих и научно-исследовательских команд.

Руководство принципами менеджмента знаний на каждом этапе развития университета. Построение системы, поощряющей, поддерживающей и стимулирующей распространение информации, обмен знаниями между структурными подразделениями и отдельными сотрудниками, вовлечение всего персонала в стратегическое развитие.

**В области управления эффективностью персонала кадровая политика университета предполагает:**

Развитие и совершенствование системы материальной мотивации через управление системой эффективного контракта научно-педагогических работников и распространение подхода к управлению по ключевым показателям эффективности (KPI) на все группы персонала в университете.

Внедрение принципа единого окна при реализации документооборота университета, поэтапный переход на электронный документооборот и автоматизацию процессов контроля поручений. Нестандартные ИТ решения, позволяющие эффективно организовывать процессы управления исполнением и обеспечивать контроль эффективности менеджмента.

Обеспечение регулярных исследований и анализа эффективности работы организационной структуры университета. Построение системы организационного аудита с целью своевременной оптимизации структур университета и оценки их деятельности и выработки предложений по оптимизации организационной структуры, управлений, подразделений и штатного расписания. Поэтапный отказ от непрофильной деятельности.

Реализация задач по автоматизации инструментов для сбора и анализа информации о действующих и потенциальных сотрудниках. Создание специализированных баз данных для реализации концепции индивидуального управления мотивацией и развитием ключевых сотрудников университета.

Руководство принципами постоянного повышения удовлетворенности персонала условиями труда через реализацию: 1. Политики роста средней заработной платы к 2020 году 3 к 1, относительно средней по региону. 2. Постоянного совершенствования и расширения социальной политики, направленной на развитие нематериальной мотивации персонала и внедрения системы корпоративных льгот.

**В области управления корпоративной культурой кадровая политика университета предполагает:**

Развитие системы информированности персонала об управленческих решениях и деятельности университета с целью повышения вовлеченности всех групп персонала в реализацию стратегии развития вуза. В рамках данной системы предполагается внедрение регулярных диагностических опросов по удовлетворенности с подготовкой аналитического отчета, проректорские конференции и внутреннее обучение (информирование) руководителей структурных подразделений в формате выездных семинаров.

Разработка желаемой модели корпоративного поведения и «этического кодекса» сотрудника ТПУ. Внедрение в систему управления вузом понятия управленческих компетенций – оценка и развитие руководителей и кадрового резерва руководящего состава для полного соответствия целевой модели.

Реализация задач по построению университета как коллектива единомышленников и сплоченной команды с активным развитием системы коммуникаций, позволяющих достичь высокой степени информированности, управлять идеями сотрудников и внедрять лучшие из них в работу университета.

Руководство принципами социально-экономического партнерства администрации и профсоюзной организации, направленное на безусловное соблюдение прав сотрудников, охраны труда и здоровья в рамках действующего коллективного договора.

Обеспечение управления корпоративной культурой и внедрение философии постоянного развития как объединяющей идеи, направленной на превращение университета в «обучающуюся» организацию, где каждый сотрудник и весь вуз в целом, привержены одним ценностям и применяют единые правила для принятия и выполнения решений.

## Ключевые цели и задачи 2015 – 2020 год

В планировании ключевых целей и задач на 2015 – 2020 г.г. и плана мероприятий по кадровой политике применяется метод «бегущей волны» - укрупненное планирование целей на долгосрочную перспективу и конкретизированные задачи на текущий и близлежащий год.

№	Цель	Область кадровой политики	Целевой результат к 2020 году.
1	Внедрение новой системы найма НПП	Управление обеспечением персоналом Управление компетенциями персонала Управление эффективностью персонала	Обеспечение альтернативности конкурса на должности НПП – 100 %
2	Разработка эффективного контракта сервисных служб	Управление эффективностью персонала	100 % персонала АУП и ПОП в 2015 году
3	Реализация эффективного контракта научно-педагогических работников	Управление эффективностью персонала Управление обеспечением персонала	Производительность труда % молодежи
4	Создание и развитие центра «RASA – Tomsk» как конгломерата «новых» лабораторий	Управление обеспечением персонала Управление компетенциями персонала	Создание «новых» лабораторий
3	Развитие репутации ТПУ как работодателя, на глобальном рынке труда	Управление обеспечением персонала	250 чел. голосуют за ТПУ в рейтинге
4	Развитие системы международного рекрутинга	Управление обеспечением персонала	Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в общей численности НПП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов – 10 %
5	Открытый конкурс на позиции НПП и переход на две даты конкурса	Управление обеспечением персонала	1. Количество молодых НПП, привлечённых в университет и имеющих успешный опыт работы в научно-исследовательской и образовательной сферах в ведущих российских университетах и научных организациях, а также их доля в численности молодых НПП – 35 чел. (5 %).
6	Внедрение системы целевых релокационных грантов	Управление обеспечением персонала Управление компетенциями персонала	1. Количество молодых НПП в университете – участнике мероприятий, а также их доля в численности НПП – 700 чел. (39 %); 2. Количество стажёров и молодых НПП, получающих поддержку в университете, а также их доля в численности стажёров и молодых НПП – 100 чел. (14 %).
7	Массовое направление лучших выпускников магистрантов ТПУ для получения степени PhD в зарубежные вузы из ТОП-300	Управление обеспечением персонала Управление компетенциями персонала	Количество 125 PhD
8	Открытие совместных PhD программ с ведущими мировыми университетами и подготовка на них действующих сотрудников	Управление обеспечением персонала Управление компетенциями персонала	2 PhD программы

9	Развитие системы кадрового резерва университета	Управление компетенциями персонала Управление обеспечением персонала	Количество лиц, зачисленных в кадровый резерв руководящего состава университета – участника мероприятий – ежегодно по 10 чел.
10	Стратегия развития двуязычной среды в университете	Управление компетенциями персонала	80 % НПР владеют английским языком; 80 % руководителей владеют английским языком
11	Создание лучшей в высшей школе системы управления развитием (обучением) сотрудников ТПУ на основе модели компетенций	Управление компетенциями персонала	1. Количество аспирантов и докторантов, оставшихся после окончания аспирантуры и докторантуры для работы на должностях НПР в университете, а также их доля в численности окончивших аспирантуру и докторантуру – 120 чел. (50 %)
12	Переход на электронный документооборот и автоматизации процессов управления исполнением и эффективности менеджмента	Управление эффективностью персонала	80 %
13	Обеспечение вовлеченности персонала в процессы изменений	Управление эффективностью персонала Управление корпоративной культурой	Свыше 80 %
14	Усиление функционала и роли управления проректора по персоналу в процессах: мотивации и развития персонала	Управление эффективностью персонала Управление корпоративной культурой	Дальнейшее развитие HR структуры университета и переход на принципы централизованного управления привлечением, отбором, оценкой, развитием, и мотивацией персонала.
15	Заключение договора о стратегическом партнерстве с одним из референтных университетов. Реализация ежегодной программы 50 на 50 (обмен преподавателями)	Управление обеспечением персонала Управление компетенциями персонала	ТПУ в Топ-100