ПРОЕКТ

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

# КОМПЛЕКСНАЯ КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ ТГУ НА 2026-2030 ГГ.

Томск – 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ ..... 3
1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ И ЦЕЛИ ..... 4
2. ПОЛИТИКА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ И УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ..... 6
3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ..... 10
РАЗДЕЛ 4. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ И РИСКИ ..... 15
5. СУБЪЕКТЫ HR-ЭКОСИСТЕМЫ И РЕСУРСНАЯ МОДЕЛЬ ..... 19
ЗАКЛЮЧЕНИЕ ..... 22
ГЛОССАРИЙ ..... 23
ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ КАДРОВОЙ СИСТЕМЫ ..... 25
КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ ..... 27
ДОРОЖНАЯ КАРТА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ..... 30
МАТРИЦА ОТВЕТСТВЕННОСТИ ДЛЯ КЛЮЧЕВЫХ HR-ПРОЦЕССОВ ..... 37

**ВВЕДЕНИЕ**

Руководство университета инициировало проекты по разработке кадровой стратегии и развитию персонала, в рамках которого была проведен анализ внешней и внутренней среды, а также исследования корпоративной культуры и ценностей университета.

Результаты исследований прошли обсуждение на двух стратегических сессиях с участием коллектива университета и приглашенных внешних экспертов. Это позволило получить обратную связь от сотрудников, верифицировать гипотезы и оценить применимость предлагаемых HR-инициатив в реалиях ТГУ. Вектор на позитивные изменения, заданный в ходе сессий, получил одобрение коллектива. Все собранные данные, экспертные мнения, идеи и замечания были синтезированы и легли в основу двух документов: Книга ценностей ТГУ в отношении человеческого потенциала и Комплексной кадровой стратегии.

Настоящая кадровая стратегия (далее – Стратегия) определяет приоритеты, инструменты и план действий по развитию человеческого потенциала Томского государственного университета (далее - ТГУ, Университет) на период 2026–2030 гг.

Документ является инструментом реализации Программы развития ТГУ на 2025–2036 гг. (Приоритет 2030) и базируется на принципах политики управления человеческим потенциалом ТГУ.

**Цели кадровой стратегии:**

1. перейти от модели «Учет кадров» к модели «Управление человеческим потенциалом как инвестиционным ресурсом». Стратегия учитывает интересы и потребности всех групп и возрастов персонала (руководящий персонал, профессорско-преподавательский состав (далее – ППС), научный персонал, административно-управленческий персонал, учебно-вспомогательный, научно-вспомогательный и обслуживающий персонал);
2. сформировать доминирующий тип сотрудника ТГУ – «Университетский человек», обладающий высоким личностным и профессиональным потенциалом, ориентированный на ценности академической свободы и служения, способный к самореализации и работе в команде;
3. создать «Экосистему требовательного доверия», где каждый сотрудник обеспечен ресурсами для развития, но несет персональную ответственность за вклад в общий результат.

Основные термины, используемые в документе, представлены в глоссарии (Приложение 1). Настоящая Стратегия базируется на измеримых данных, отражающих

текущее состояние кадровой системы (Приложение 2), а также конкурентном анализе (Приложение 3).

## 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ И ЦЕЛИ

### 1.1. Миссия университета и связь со стратегическими целями Университета

Миссия Университета – формирование экосистемы генерации передовых, междисциплинарных знаний и технологий для реализации прорывных решений в области улучшения качества жизни и обеспечения устойчивого развития человека и общества.

При этом ТГУ исходит из фундаментальности образования и науки. Главная ценность исследовательского процесса в ТГУ заключается не только в получении нового знания, но и вовлечении студента в совместный научный поиск и инновационно-технологическую деятельность.

В основе Миссии лежит понимание и убежденность, что Университет даёт талантливым людям вдохновение, смысл и ответственность за реализацию своего потенциала на благо создания ценностей процветания и устойчивого развития государства, человека и общества.

Глобальная стратегическая цель Университета – достижение прорыва по выбранным направлениям мировой фронтирной повестки, реализации Стратегии национального технологического развития РФ и национальных целей для обеспечения опережающего развития Российской Федерации.

Кадровая стратегия не является изолированной функцией. Она служит фундаментом для достижения четырех стратегических целей ТГУ, зафиксированных в Программе развития:

1. **Университет прорыва (фронтирная наука)**

*Кадровая задача:* обеспечить воспроизводство научных школ и «омоложение» академического ядра (студент→аспирант→сотрудник). Сформировать класс лидеров-исследователей (англ. PI - Principal Investigators), способных руководить крупными междисциплинарными проектами.

2. **Технологическое лидерство (суверенитет)**

*Кадровая задача:* внедрить новые роли (инженеры-исследователи, конструкторы, руководители и менеджеры проектов, маркетологи), способные доводить разработки до уровня TRL 7-9. Создать условия для привлечения носителей дефицитных компетенций с рынка.

3. **Экосистемный университет (партнерства)**

*Кадровая задача:* развить у сотрудников навыки кросс-функционального взаимодействия и работы в распределенных командах (в рамках Консорциума «Большой университет Томска», федеральных проектов, сотрудничества с другими организациями и предприятиями, в том числе международными). Использовать разнообразие корпоративных культур факультетов как ресурс.

4. **Передовые люди (кадры новой формации):**

*Кадровая задача:* трансформировать корпоративную культуру от патернализма к партнерству. Создать среду, где каждый научно-педагогический работник является «творческим предпринимателем», разделяющим ценности университета, – соединяет академическую строгость с технологической смелостью, воспитывает поколение, готовое служить стране и менять мир.

### 1.2. Стратегические вызовы и дефициты

Реализация целей Программы развития сталкивается с рядом системных ограничений, которые данная Стратегия призвана преодолеть.

**«Кадровая яма» и разрыв поколений.** Средний возраст преподавателя ТГУ (ППС, по основному месту работы) в 2025 году достиг 50 лет, при этом доля сотрудников из числа ППС старше 60 лет составляет 27,4%, доля сотрудников до 39 лет в общей численности научно-педагогических работников составляет 39%, а количество докторов наук моложе 40 лет критически мало (11 человек, 2025 г.). Это создает риск утраты научных школ и преемственности в ближайшие 5–7 лет.

**Кризис найма.** Дефицит талантов и высокая конкуренция с IT-гигантами и EdTech-компаниями (где зарплаты выше в 1,5–2 раза). Стратегия «покупки звезд» является неэффективной в вузовской среде.

**Архаичность ролевой модели.** Текущая федеральная нормативная база, профстандарты и штатное расписание игнорируют возникновение ключевых для развития ролей (руководители образовательных программ, профессора-практики, продуктовые менеджеры, инженеры-конструкторы и др.) оставляя их в «серой зоне» без полномочий и мотивации.

**Принадлежность и результативность.** Культура принадлежности («Семьи») и лояльности, являясь ценностью университета, в то же время блокирует ротацию не результативных сотрудников, а 99% конкурсов ППС безальтернативны.

### 1.3. Целевой образ 2030

В результате реализации Стратегии к 2030 году в ТГУ будет создана полноценная HR-экосистема, соответствующая следующим характеристикам.

1. **Гибкая структура профессиональных ролей.** В университете легализованы и работают **три равноправные карьерные траектории для НПР**: исследовательский, образовательный, практико-ориентированный для повышения результативности и развития научного потенциала университета. Статусы новых профессиональных ролей (руководителя образовательной программы (РОП), преподавателя-практика и др.) закреплены нормативно и финансово.

2. **Управляемое воспроизводство талантов.** Реализуются программы «Мягкой ротации» кадров и целевой поддержки высокопотенциальных молодых ученых и преподавателей (HiPo) через предоставление «пакетов ресурсов». Ключевым результатом станет преодоление «кадровой ямы», обеспечение устойчивого омоложения и профессионализации коллектива. Удельный вес молодых ученых, имеющих ученую степень кандидата наук или доктора наук, в общей численности научно-педагогических работников к 2030 году достигнет 14 %.

3. **Управление персоналом на основе данных.** Кадровые решения принимаются на основе **данных** (HR-аналитика), а не только на интуиции. Внедрена ежегодная система оценки результативности, позволяющая дифференцировать вознаграждение в зависимости от реального вклада. Оптимизирована структура персонала: доля административно-управленческого и вспомогательного персонала будет приведена в соответствие с целевым значением (52% к 2030 году в соответствии с Программой развития ТГУ).

4. **Культура возможностей.** ТГУ – бренд приоритетного выбора для интеллектуальной элиты. Индекс лояльности сотрудников (англ. eNPS (Employee Net Promoter Score) достигает значения >30 к 2030 г. и демонстрирует устойчивый положительный рост.

## 2. ПОЛИТИКА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ И УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ

Настоящая Политика является системой целей, принципов и механизмов, определяющих логику управления людьми в ТГУ для достижения стратегических приоритетов, изложенных в Программе развития на 2025–2036 годы и настоящей Кадровой стратегии. Она служит стратегической рамкой для всех руководителей, задавая единые подходы к принятию решений о привлечении, оценке, развитии и удержании талантов.

**Цель Политики** – создать адаптивную систему управления человеческим потенциалом, способную обеспечить реализацию стратегии развития ТГУ как

университета, синтезирующего образование, фундаментальные исследования, передовую инженерию и технологическое предпринимательство.

**Ценностное ядро** Политики основано на портрете «Университетского человека» и определяется следующими качествами: непрерывное саморазвитие, добросовестность, служение как осознанный вклад, наставничество и уважение к ученику. Эти ценности лежат в основе кадровых решений и взаимодействий.

**Целевыми ориентирами** Политики являются:

**Доминирующий тип научно-педагогического работника (НПР)** – увлеченный талантливый исследователь, ориентированный на ценности университетской среды (академической автономии, служения, свободы и уважения личности), максимально способствующие творческой самореализации личности. Он реализует свою уникальность, отвечая вызовам меняющегося мира.

**Сотрудник университетского управления** - профессионально образованный, владеющий современными инструментами управления, знающий и признающий университетскую культуру, ориентированный на саморазвитие, работу в команде, понимающий стратегические и краткосрочные задачи университета, выстраивающий сервис и работающий на результат.

Это университетские люди с высоким личностным потенциалом, интегрированные в ведущие научно-образовательные сети, связанные с проектами изучения и улучшения качества жизни человека и общества.

**1.Ключевые принципы управления человеческим потенциалом**

Политика реализуется через взаимосвязанные принципы, отражающие сложность современных вызовов и закладывающие основу для конкретных действий по приоритетным направлениям Стратегии (Раздел 3). Эти принципы базируются на ценностных основах ТГУ.

**1.1. Управление от будущего**

Кадровые решения принимаются исходя из целевого образа Университета 2030, а не на основе текущих процедур.

**1.2. Разные правила для разных ролей**

ТГУ признает необходимость разных корпоративных культур в подразделениях (принадлежности («Семьи»), силы, правил, успеха, возможностей), при этом руководство университета стремится формировать культуру возможностей для сотрудников.

Университет признает также необходимость разных профессиональных ролей для достижения успеха: исследователь, преподаватель-методист, преподаватель-практик, руководитель образовательной программы (РОП), PI, инженер-исследователь, главный

конструктор, руководитель проекта и др. Университет создает дифференцированные условия и карьерные траектории, адекватные специфике каждой деятельности.

**1.3. От администрирования к диалогу**

Университет взаимодействует с высокопотенциальными и высокопрофессиональными сотрудниками (англ. HiPo, HiPro) и командами как с партнерами, признавая их собственные цели и траектории развития. Вместо административного принуждения выстраивается диалог, ищется консенсус и создаются условия для совмещения личных и организационных векторов развития. Это относится как к внутренним лидерам и специалистам, так и к привлечённым экспертам.

**1.4. Преемственность и привлечение талантов**

При прочих равных условиях приоритет отдаётся выпускникам и аспирантам ТГУ как носителям культурного кода и ценностей. Для занятия ключевых академических и управленческих позиций важна «внешняя валидация» – подтверждённый опыт работы или стажировки во внешних ведущих научных, образовательных или индустриальных центрах.

Направления привлечения талантов:

- «Академическое ядро» – стратегия «выращивания» через студенческий и кадровый актив, аспирантуру, наставничество для долгосрочной преемственности научных школ;
- «Технологии и управление» – активный поиск на рынке носителей уникальных компетенций (IT, менеджмент, инновации, креативные индустрии) с конкурентными рыночными предложениями и гибкими контрактами без требования академических степеней (где это допустимо).

Границы между двумя направлениями привлечения талантов проницаемы для ротации кадров.

**1.5. Прозрачность, справедливость и культура обратной связи**

Доверие – ключевая ценность. Правила найма, оценки, развития и ротации прозрачны. Механизмы оценки учитывают реальный вклад, включая «невидимый труд» (наставничество, работа со школьниками, экспертная деятельность). Оценка – инструмент диалога о развитии, поддерживаемый регулярной конструктивной обратной связью от руководителя к сотруднику. Задача оценки – не наказать, а выявить потребность в саморазвитии и предоставить для этого ресурсы, оберегая психологическое благополучие молодых талантов.

**1.6. Взаимное развитие**

Принадлежность к сообществу ТГУ гарантирует социальную защищённость и поддержку взамен на реальный вклад сотрудника в развитие Университета – в традиции,

науку, образование, технологии или репутацию. Отсутствие вклада сотрудника в развитие Университета в течение длинного периода является основанием для пересмотра статуса сотрудника вплоть до ротации. Университет предоставляет сотруднику возможности для развития, переобучения или смены должности, чтобы он мог найти свое место и реализовать свой потенциал.

**1.7. Среда для интеллектуальной свободы и развития**

Этот принцип объединяет ключевые обязательства университета:

- достойная среда – достаточные ресурсы, комфортная и безопасная инфраструктура и сервисная поддержка;
- интеллектуальная свобода – гарантия академической свободы, автономии и права на научный поиск и риск;
- развитие – создание условий для продуктивной работы, обмена идеями, роста и реализации в рамках интеллектуального сообщества.

**2. Инструменты реализации Политики в рамках Стратегии**

Для воплощения принципов в жизнь и достижения целей Стратегии, Политика предусматривает следующие ключевые инструменты, детализированные в Приоритетных направлениях (Раздел 3).

**2.1. Управление талантами**: двойной фокус на капитал и потенциал

Управление человеческим капиталом (работа с настоящим): привлечение и развитие сотрудников с уже имеющимися стратегически важными компетенциями (два направления найма («Академическое ядро» и «Технологии и управление»), целевые программы повышения квалификации, направленные на освоение текущим персоналом конкретных навыков.

Развитие человеческого потенциала (инвестиции в будущее): выявление и развитие перспективных и потенциальных сотрудников (студенты, включенные в деятельность кафедры или лаборатории, аспиранты), для решения задач завтрашнего дня (программы HiPo, ротации, стажировки, академическая мобильность).

**2.2. Оценка и мотивация на основе индивидуального вклада**

- Институционализация нестандартных ролей (РОП, преподаватель-практик, PI) с особыми условиями труда и системой мотивации и оценки.
- Внедрение системы индивидуальных контрактов для ключевых групп сотрудников исследовательской, образовательной, профессионально-практической траекторий с показателями результативности и значением результатов для стратегии ТГУ.

- Гибкая система вознаграждения, где переменная часть напрямую связана с достижением индивидуальных целей и вклада в командную работу.

**2.3. Создание человекоцентричной рабочей среды**

- Развитие современной цифровой и физической инфраструктуры, поддерживающей проектную и командную работу.
- Внедрение гибких форматов работы (удаленная занятость, проектные контракты) для позиций, где это целесообразно.
- Трансформация административных подразделений в сервисные службы.

**2.4. Роль Политики в реализации Стратегии**

Настоящая Политика является основой для постоянного диалога о будущем Университета. Ее положения конкретизируются и реализуются через четыре приоритетных направления (далее – ПН) Кадровой стратегии (Раздел 3):

ПН-1 обеспечивает формирование среды доверия и ценностного предложения работодателя, соответствующих заявленным принципам.

ПН-2 операционализирует принцип управляемого многообразия через новую архитектуру ролей и систему оценки.

ПН-3 создает технологический фундамент (кадровую цифровую экосистему) для реализации всех принципов Политики.

ПН-4 фокусируется на развитии потенциала сотрудников и команд, инвестируя в будущее.

Ответственность за применение принципов и инструментов Политики при реализации Стратегии лежит на всех руководителях Университета в рамках своих полномочий и зон ответственности, определенных матрицей RACI (Приложение 5).

## 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

Для достижения целевого образа и преодоления системных ограничений Стратегия фокусируется на четырех взаимосвязанных ПН. Каждое направление имеет цель, механизм реализации и метрику успеха, а также решает конкретные методологические и процессные проблемы, являющиеся предпосылкой для успешной реализации. ПН отвечают на вопрос «Куда мы идем?» и определяют долгосрочные векторы развития.

**Управление изменениями как сквозной принцип.** Успешная реализация Стратегии – это не только внедрение новых инструментов, но и глубокая трансформация корпоративной культуры и рабочих практик. Поэтому управление изменениями является не отдельной задачей, а сквозным принципом, обязательным для каждого ПН. Все инициативы, от разработки локальных нормативных актов (далее - ЛНА) до запуска

цифровых сервисов, будут реализовываться с использованием единой методологии управления изменениями, включая анализ заинтересованных сторон, разработку коммуникационного плана, обучение и вовлечение руководителей, а также сбор обратной связи и работу с сопротивлением.

**ПН-1. HR-бренд, внутренние коммуникации**

**Цель:** сформировать ТГУ как приоритетного работодателя для ключевых целевых аудиторий талантов на внутреннем и внешнем рынке. Повысить уровень вовлеченности и лояльности текущих сотрудников за счет создания прозрачной, диалоговой и поддерживающей рабочей среды.

**Механизмы:**

- Оформление ценностного предложения университета как работодателя для ключевых целевых групп (ППС, НР, АУП, УВП и НВП). Ценностное предложение будет включено во все форматы HR-коммуникаций (описание вакансий, выступления на конференциях и др.). Будет разработан и внедрен коммуникационный гайдбук – документ для руководителей, HR-специалистов по использованию ценностного предложения для коммуникации с внешней и внутренней аудиторией для создания характерного и узнаваемого образа HR-бренда университета.
- Целенаправленное продвижение ценностного предложения ТГУ на карьерных сайтах и в профессиональных сообществах. Развитие программы внешних амбассадоров HR-бренда из числа успешных выпускников и партнеров.
- Формирование культуры диалога и запуск регулярных каналов обратной связи и открытого обсуждения проблем.
- Оказание поддержки линейным руководителям при внедрении изменений, картирование заинтересованных сторон и работа с «агентами сопротивления» и «агентами изменений». Проведение целенаправленной коммуникационной кампании «Зачем нам это нужно?», объясняющей логику и пользу преобразований.
- «Карьерный портал» как «витрина» карьерных возможностей на основе ценностного предложения. Внедрение и поддержка системы признания заслуг.
- Разработка и внедрение программ благополучия сотрудников и их семей (психологическая, юридическая, финансовая поддержка). Существенное усиление системной службы психологической поддержки сотрудников, занимающейся превентивной работой: тренингами по управлению стрессом, медиацией в конфликтах и мониторингом уровня профессионального выгорания. Внедрение системы регулярного мониторинга и улучшения условий труда.

**Метрики успеха:**

- Индекс лояльности сотрудников (англ. eNPS (Employee Net Promoter Score) достигает значения >10 к концу 2026 г. и >30 к 2030 г., демонстрируя устойчивый положительный рост.
- Уровень осведомленности сотрудников о стратегических приоритетах и доступных им программах развития >80% (по данным регулярных опросов).
- Индекс принятия изменений (готовность участвовать и поддерживать) ежегодно показывает положительную динамику и превышает индекс сопротивления (по результатам регулярных опросов).

**ПН-2. Новая архитектура профессиональных ролей и управление результативностью**

**Цель:** создать и внедрить прозрачную, гибкую и справедливую систему управления полным жизненным циклом сотрудника – от определения его роли и ожиданий до оценки реального вклада в образование, науку, инновации, третью миссию университета, систему управления и обеспечения ему возможностей для роста. Обеспечить прямую связь между результатами, вознаграждением и карьерным развитием. Привлекать и развивать таланты как из академической, так и из индустриальной среды.

**Механизмы:**

- Проектирование карьерных траекторий и архитектуры ролей, которые станут основой для найма, в т.ч. конкурсных процедур, оценки, обучения и карьерного развития. Разработка ЛНА для новых ролей (PI, главный конструктор, инженер-исследователь, инженер-технолог, РОП, преподаватель-практик и др.) Это создаст необходимую правовую и организационную основу для привлечения и интеграции в структуру университета лидеров-исследователей, экспертов-практиков.
- Стратегический рекрутинг через внедрение индивидуальных контрактов для экспертов из индустрии, не требующих наукометрических показателей, а также специальных контрактных условий и пакетов поддержки ведущих исследователей, включающих конкурентное вознаграждение, ресурсы на формирование команды и исследовательскую автономию. Система индивидуальных контрактов проектируется таким образом, чтобы не подменять внутреннюю мотивацию исследователя (стремление к саморазвитию и научному поиску) внешним административным принуждением. Административные рамки создают поддерживающую среду, в которой творческая свобода трансформируется в измеримый результат без избыточного бюрократического давления.
- Введение регулярного мониторинга результативности деятельности, сбор данных, личная встреча с руководителем и обратная связь, постановка целей на следующий период. Дифференциация критериев результативности для разных карьерных траекторий

(для исследователя – наукометрия и проекты; для преподавателя – качество образования и методическая работа; для практика – реализованные проекты и доход), в т.ч. через изменение критериев конкурса ППС.

- По итогам мониторинга результативности деятельности формируется индивидуальный план развития (ИПР), определяются ресурсы для его выполнения (обучение, наставничество, стажировки) и определяются критерии выполнения плана. Запуск программ «Мягкой ротации» и создание статусов «Профессор Эмеритус», «Наставник», запуск целевой поддержки талантов (HiPo), запуск программы поддержки молодых НПР.

**Метрики успеха:**

- Не менее 80% сотрудников отмечают прозрачность и справедливость системы мониторинга и оценки результативности.
- Не менее 10% из числа НПР, включая внешних совместителей, перешли на индивидуальные контракты в соответствии с карьерной траекторией.

**ПН-3. Кадровая цифровая экосистема**

**Цель:** создать единую цифровую HR-инфраструктуру для регулярного мониторинга, выявления потенциала, развития персонала, формирования кадрового актива, горизонтальной мобильности и принятия кадровых решений на основе данных.

Данное направление является инструментальным и обеспечивающим для всех остальных ПН. Его успешная реализация создает технологический фундамент для трансформации.

**Механизмы:**

- Поэтапная цифровизация HR-инфраструктуры.

**2026 г. Сервисы.** Запуск сервиса – онлайн-инструктаж по охране труда при трудоустройстве, онлайн-курс для адаптации в университете. Запуск сервиса для поиска вакансий, проектов и подбора персонала и исполнителей в проекты. Подготовка к внедрению кадрового электронного документооборота (КЭДО), интеллектуальной экосистемы сервисов для сотрудников (цифровой блок многофункционального центра кадрового администрирования).

**2027-2028 гг. Платформы.** Запуск «Личного кабинета сотрудника» (ЛКС) как единой точки входа ко всем сервисам и «Личного кабинета руководителя» (ЛКР) для управления командой на основе данных (укомплектованность штата и/или проектной команды, использование фонда оплаты труда, выполнение планов и показателей эффективности, график отпусков и др.). Запуск единой платформы обучения и развития, интегрированной с ЛКС, включая формирование цифрового ИПР и систему диагностики

потребности в обучении. Внедрение КЭДО (кадрового электронного документооборота). Внедрение HR-дашбордов для руководителей.

**2029-2030 гг. Аналитика. Системы управления.** Запуск предиктивной аналитики выгорания сотрудников и руководителей. Создание единой системы мониторинга и управления результативностью сотрудников в соответствии с ИПР и индивидуальными контрактами. Создание единой системы по управлению финансовым обеспечением подразделения. Завершение цифровизации всех основных административных процессов.

- Обеспечение бесшовной интеграции HR-сервисов, платформ и аналитики с системами университета.

**Метрики успеха:**

- Сервисы и платформы интегрированы в базовые HR-процессы.

**ПН-4. Развитие персонала и команд**

**Цель:** обеспечить воспроизводство научно-педагогических и управленческих кадров, способных реализовывать Программу развития Университета, а также развивать сотрудников, обеспечивающих базовые процессы Университета.

**Механизмы:**

- **Система индивидуального развития:**

**Наука, технологическое лидерство и наследие.** Формирование внутреннего кадрового актива будущих руководителей научных школ и PI, в т.ч. через программу преемственности научных школ, включающую системную работу с высокопотенциальными студентами, аспирантами и докторантами (HiPo). Проведение конкурсов для научных работников и научно-вспомогательного персонала.

**Образование**. Профессиональная переподготовка молодых преподавателей, не имеющих педагогического образования и педагогической практики. «Мастерская компетенций» для обмена знаниями и педагогическими практиками. Реализация накопительной системы повышения квалификации, основанной на освоении микронавыков. Проведение конкурсов для ППС и учебно-вспомогательного персонала.

**Администрирование и управление.** Запуск программы ДПО по управленческим и HR-практикам для всех новых руководителей и руководителей среднего звена, «Мастерская компетенций» для обмена управленческими практиками. Обучение ключевых руководителей на внешних программах по трансформации университета, управлению персоналом и проектами. Проведение конкурсов для АУП на лучшие управленческие и HR-практики. Формирование кадрового актива для назначения на руководящие позиции (при необходимости).

- **Профессионализация.** Усиление ИИ-компетентности персонала для трансформации разных направлений деятельности (наука и технологии, образование, управление). Организация внешних и внутренних стажировок между подразделениями и/или филиалами. Программа наставничества для новых сотрудников.
- **Развитие команд.** Внедрение практик командного развития (стратегические сессии, воркшопы, дискуссионные площадки) для усиления междисциплинарного и кросс-функционального взаимодействия. Развитие горизонтальной системы обмена знаниями и лучшими практиками. Обучение научных команд эффективному взаимодействию с индустрией и предпринимательским сообществом, пониманию экономических требований к научным и инженерным разработкам, для участия в создании технологических решений. Обучение проектных команд навыкам проектного управления. Обучение кросс-функциональной команды реализации Программы развития ТГУ инструментам управления проектами и изменениями.
- **Трансфер лучших практик и внешняя экспертиза**: позиционирование ТГУ как федеральной экспертной площадки в сфере HR. Запуск консалтинговых и обучающих программ по управлению человеческим потенциалом для других вузов на основе апробированных в ТГУ практик.

**Метрики успеха:**

- Снижение текучести кадров (англ. Retention Rate): сохранение ключевых талантов и экспертов в команде благодаря прозрачным трекам развития.
- Коэффициент внутреннего закрытия вакансий (англ. Internal Mobility Rate): не менее 80% позиций (управленческих и экспертных) закрываются внутренними кандидатами, а не рынком.

Дорожная карта реализации Стратегии представлена в Приложении 4.

## РАЗДЕЛ 4. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ И РИСКИ

Успех Стратегии зависит не только от качества механизмов реализации приоритетных направлений, но и от способности управлять изменениями и работать с сопротивлением.

**Принцип реализации: эволюция к HR-экосистеме.**

Модель управления не является статичной. HR-функция университета движется от «Сервисного центра» (2026) к «Партнерской сети» (2030), отказываясь от жесткой централизации в пользу построения распределенной HR-экосистемы, которая будет эволюционировать вместе с Университетом (руководители автономно управляют командами, HR-центр (Управление развития персонала) занимается стратегией и

методологией, развитием HR-бренда ТГУ, подбором сотрудников, HR-поддержкой руководителей).

### 4.1. Цикл стратегического управления и ключевые инструменты

Успешная реализация настоящей Стратегии обеспечивается не только набором мероприятий, но и внедрением регулярного, прозрачного и адаптивного цикла управления. Этот цикл связывает стратегические цели с операционной деятельностью, обеспечивает мониторинг прогресса и позволяет своевременно корректировать курс на основе полученных данных.

Цикл управления Стратегией базируется на принципах PDCA (Plan-Do-Check-Act) и состоит из четырех ключевых этапов, реализуемых на ежегодной основе:

**1. Планирование (Plan):** проведение ежегодной Стратегической кадровой сессии для каскадирования целей и формирования портфеля проектов и HR-мероприятий на следующий год.

**2. Реализация (Do):** операционная реализация утвержденных проектов и мероприятий в рамках дорожной карты с использованием единой методологии проектного управления. «Агенты изменений» и HR-партнеры на местах выступают ключевыми проводниками, помогая внедрять новые инструменты и собирая обратную связь.

**3. Проверка (Check):** проведение HR-обзоров с использованием HR-дашбордов и опросов для мониторинга и сбора обратной связи.

**4. Корректировка (Act):** принятие управленческих решений по итогам HR-обзоров о перераспределении ресурсов, корректировке планов и актуализации Дорожной карты.

Карта заинтересованных сторон и стратегия работы с ними размещена в Приложении 4.

### 4.2. Ключевые риски и контрмеры

Успешная реализация Стратегии требует проактивного управления рисками. Ниже представлен анализ ключевых рисков и система контрмер, направленных на их предотвращение и смягчение последствий.

| Риск | Описание риска и его проявления в ТГУ | Ключевые контрмеры |
|---|---|---|
| **1. Риск «Имитация внедрения»** | Формальное создание документов, легитимизирующих новые профессиональные роли, без | • **Пилотный запуск** на «готовых к изменениям» факультетах для создания реальных, а не формальных кейсов. |

| Риск | Описание риска и его проявления в ТГУ | Ключевые контрмеры |
|---|---|---|
| | реальной передачи полномочий. Проведение оценочных процедур, результаты которых не влияют на кадровые решения. Имитация деятельности вместо реальных изменений. | • **Публичность и открытые данные:** регулярная и открытая демонстрация результатов пилотов.<br>• Масштабирование только **успешных и доказавших свою эффективность** практик. |
| **2. Риск «Ресурсный дефицит»** | Нехватка времени и **компетенций у HR-команды** и руководителей для реализации стратегии из-за высокой текущей операционной нагрузки и отсутствия опыта в управлении трансформациями. | • **Мораторий на новые HR-проекты** в 2026 году, не связанные со Стратегией. Фокус только на 4 Приоритетных направлениях.<br>• **Целевое обучение** команды реализации и руководителей пилотных подразделений (ПН-4). |
| **3. Риск «Культурный откат»** | Возврат к старым практикам, непрозрачным решениям и ручному управлению при первых трудностях, смене руководства или ослаблении контроля. | • **Институционализация:** закрепление новых практик в локальных нормативных актах (ЛНА) и в **цифровых системах** (ЛКС, ЛКР), что делает возврат к старым практикам технически сложным.<br>• **Публичность:** прозрачные HR-дашборды и регулярная коммуникация успехов делают возврат к старому репутационно дорогим. |

| Риск | Описание риска и его проявления в ТГУ | Ключевые контрмеры |
|---|---|---|
| **4. Риск «Институциональной и юридической несовместимости»** | Новые типы контрактов и критерии оценки могут войти в противоречие с ТК РФ, профстандартами и нормативными актами Минобрнауки. Возможное **сопротивление Профсоюза** при внедрении программ «мягкой ротации» или новых систем оценки. | • **Предварительный юридический аудит** всех новых ЛНА до начала пилотного этапа. • **Раннее вовлечение Профсоюза** и правового управления в совместную разработку локальных документов. |
| **5. Риск «Латентного сопротивления среднего звена»** | Формальное согласие руководителей среднего звена с изменениями при фактическом саботаже и сохранении старых практик на местах. Причина — страх потери власти, контроля и привычных механизмов управления. | • **Создание горизонтальных сообществ лидеров изменений**, где формируется новая норма. • **Прямая коммуникация с коллективами** через опросы, глубинные интервью, фокус-группы и открытые встречи, получая обратную связь напрямую. |
| **6. Риск «Усталости от изменений»** | Постоянные пилоты, опросы, новые системы и интенсивная коммуникация могут вызвать у сотрудников апатию, цинизм и эмоциональное выгорание, снижая общий уровень энергии и поддержки в организации. | • **Фокус на «быстрых победах»** и регулярное освещение промежуточных успехов. • **Публичная демонстрация связи** между обратной связью сотрудников (например, по итогам опросов и кадровой сессии) и реальными улучшениями. |

## 5. СУБЪЕКТЫ HR-ЭКОСИСТЕМЫ И РЕСУРСНАЯ МОДЕЛЬ

Реализация Стратегии предполагает переход от традиционной централизованной HR-службы к распределенной, партнерской HR-экосистеме. Успех этой модели зависит от четкого распределения ролей, ответственности и наличия прозрачных механизмов взаимодействия между ее субъектами.

### 5.1. Субъекты HR-экосистемы (взаимовыгодное взаимодействие)

1. **Ректорат, Управляющий совет Программы развития (Заказчик):** утверждение Стратегии, выделение бюджета развития, контроль достижения ЦПЭ.

2. **Управление развития персонала (архитектор системы, HR-центр):** держит «рамку» и данные, отвечает за разработку общей методологии и стандартов. Развивает HR-бренд, проводит мониторинг реализации Стратегии. Предоставляет услуги по поиску и подбору персонала, обучение и консалтинг для руководителей и HR-партнеров. Полномочия управления развития персонала как методологического центра закрепляются в Положении о подразделении, что делает его стандарты обязательными для всех субъектов экосистемы при внедрении новых HR-инструментов.

3. **Управление цифровых решений, Институт дистанционного образования (архитекторы кадровой цифровой экосистемы, платформенных решений для развития персонала):** отвечает за разработку и развитие инфраструктуры и цифровых сервисов, платформ и инструментов HR-аналитики, прогнозных моделей и средств контроля, систем управления обучением сотрудников. Работают в тесной связке с Управлением развития персонала, выступая **техническим реализатором** для методологических и процессных задач, поставленных «Архитектором системы».

4. **Планово-финансовое управление (финансовый партнер):** планирование и контроль штатного расписания, фонда оплаты труда, интеграция оплаты труда с результативностью. Обеспечивает финансовую экспертизу и разработку механизмов для новых систем мотивации.

5. **Управление кадров (административный оператор):** обеспечивает корректное и своевременное ведение кадрового делопроизводства (прием, увольнение, переводы, отпуска и др.). Является оператором кадровых учетных систем и отвечает за подготовку обязательной кадровой отчетности.

6. **Правовое управление (юридический партнер):** обеспечивает юридическую экспертизу и сопровождение всех новых ЛНА, трудовых договоров и

контрактов. Консультирует по вопросам соответствия HR-инициатив трудовому законодательству РФ.

7. **Управление бухгалтерского учета и контроля (расчетный оператор):** осуществляет точное и своевременное начисление и выплату заработной платы, премий, надбавок и других выплат на основании данных, предоставленных ПФУ и Управлением кадрами, а также принимает авансовую отчетность от сотрудников и отчетность материальной ответственности.

8. **Центр повышения квалификации и переподготовки и Центр академической мобильности (партнеры по развитию):** организуют обучение и академическую мобильность сотрудников, отвечают за отчетность по обучению персонала.

9. **Научное управление, Учебное управление, Управление подготовки и научной аттестации кадров высшей квалификации (экспертные партнеры):** выступают ключевыми внутренними заказчиками и экспертами при разработке моделей компетенций, критериев оценки и карьерных треков для НПР. Участвуют в формировании программ найма, развития, удержания, ротации научных и педагогических кадров, в т.ч. программ омоложения НПР.

10. **Управление международных связей (партнер по глобальному найму):** оказывает административную и визовую поддержку при привлечении иностранных ученых и преподавателей. Участвует в формировании и реализации стратегии выхода на глобальный рынок талантов.

11. **Управление информационной политики (коммуникационный партнер):** выступает ключевым партнером в реализации коммуникационной стратегии HR-бренда. Отвечает за распространение HR-контента (ценностное предложение, истории успеха, вакансии) по официальным каналам Университета (сайт, соцсети, СМИ) и обеспечивает его соответствие общей брендовой политике ТГУ.

12. **Профсоюз (социальный партнер):** представляет интересы сотрудников, участвует в согласовании ключевых ЛНА, затрагивающих социально-трудовые права (положения об оплате труда, внутренний распорядок, программы ротации). Выступает партнером в развитии программ благополучия и поддержки сотрудников и их семей.

13. **Психологическая служба (социальный партнер): осуществляет превентивную** работу по управлению стрессом, медиации в конфликтах и мониторинг уровня профессионального выгорания.

14. **Руководители подразделений и руководители образовательных программ (владельцы ресурса):** принимают кадровые решения в рамках бюджета (формирование команды, найм, развитие, мотивация, ротация), заказывают HR-сервисы и

мероприятия под свои задачи и делятся лучшими управленческими практиками. Являются **ключевыми заказчиками и пользователями** HR-инструментов, предоставляют обратную связь для их улучшения.

15. **«Агенты изменений» на местах:** выделенные **HR-партнеры** внутри крупных подразделений, сообщество неравнодушных сотрудников (наставники, внутренние тренеры, лидеры мнений), которые транслируют новые ценности и помогают коллегам адаптироваться.

Для обеспечения четкого распределения ответственности, устранения дублирования и повышения эффективности взаимодействия между субъектами HR-экосистемы вводится матрица ответственности RACI (Приложение 5). Она определяет роль каждого субъекта в ключевых сквозных процессах реализации Стратегии.

### 5.2. Механизмы взаимодействия в HR-экосистеме

Для предотвращения конфликтов и обеспечения слаженной работы экосистемы вводятся следующие механизмы:

- Для всех ключевых сквозных процессов (найм, адаптация, оценка) разрабатываются единые регламенты, четко определяющие зоны ответственности каждого субъекта и нормативные сроки выполнения операций.
- Создается площадка с участием руководителей всех субъектов HR-экосистемы для решения операционных проблем, согласования планов и разрешения спорных ситуаций.
- Все субъекты работают в рамках системы метрик успеха, разработанной в Стратегии. Данные для оценки их деятельности собираются из общих цифровых систем.

### 5.3. Финансирование

Финансирование Стратегии осуществляется по гибридной модели:

1. **Базовые процессы (зарплата):** финансируются из централизованного бюджета университета (стабильные расходы).
2. **Проекты развития (обучение и наставничество):** финансируются из бюджета Программы развития «Приоритет 2030», из государственного задания на обучение ППС.
3. **Вознаграждение за проекты (Биржа вакансий):** финансируется из бюджета Программы развития «Приоритет 2030», бюджетов конкретных проектов/грантов заказчиков (руководители подразделений/проектов, РОП, PI).
4. **Бонусный фонд (премии):** формируется децентрализованно на уровне подразделений из их собственных доходов (внебюджет), а также централизованная часть на уровне университета за выполнение университетских ЦПЭ.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая стратегия ТГУ на 2026–2030 гг. — один из ключевых инструментов реализации Программы развития («Приоритет 2030») в области управления человеческим потенциалом Университета. Основными целями Стратегии являются переход от модели «Учета кадров» к модели «Управлению человеческим потенциалом как инвестиционным ресурсом»; формирование доминирующего типа сотрудника ТГУ – «Университетский человек»; создание «Экосистемы требовательного доверия».

Для достижения данных целей в Стратегии описаны стратегические контексты, политика реализации стратегии и управления человеческим потенциалом, стратегические приоритетные направления, управление реализаций и риски, субъекты HR-экосистемы и ресурсная модель. Приоритетными направлениями являются: HR-бренд и внутренние коммуникации, Новая архитектура профессиональных ролей и управление эффективностью, Кадровая цифровая экосистема, Развитие персонала и команд.

Реализация Стратегии является ответом на вызов: как классическому исследовательскому университету достигать целей развития технологического лидерства, не потеряв свою уникальность и идентичность.

Приложение 1

## ГЛОССАРИЙ

**HiPo (High Potential)** – «высокопотенциальные» сотрудники, обладающие исключительными способностями, мотивацией и стремлением к росту. Способны выходить за рамки текущих обязанностей и стать будущими лидерами университета.

**HiPro (High Professional)** – «высокопрофессиональные» ключевые сотрудники, достигшие высочайшего уровня мастерства в своей роли и демонстрирующие исключительную эффективность «здесь и сейчас». Обладают уникальной экспертизой, критически важной для университета, но могут не стремиться к карьерному росту и развитию.

**HR-бренд университета** – это согласованная система обещаний, процессов, поведения и коммуникаций, обеспечивающая предсказуемый и положительный опыт взаимодействия с университетом у ключевых групп кандидатов и сотрудников (абитуриентов, студентов, преподавателей, исследователей и сотрудников).Он формируется через:

1. Формулирование обещаний (ценностное предложение).
2. Создание поддерживающих практик.
3. Воспроизводимые поведенческие паттерны.
4. Внутренние и внешние коммуникации.

**PI (Principal Investigators)** – руководитель исследований и технологических разработок, несущий основную ответственность за разработку, проведение, управление и отчетность по конкретному научному проекту, технологической разработке, включая научную, финансовую и административную стороны.

**TRL (Technology Readiness Level), в РФ - уровень готовности технологии (УГТ)** – система из 9 уровней оценки зрелости технологии: от базовой научной идеи (TRL 1) до готового к рынку продукта (TRL 9). Инструмент помогает стартапам, инвесторам и крупным компаниям понять, на какой стадии находится технология, и какие шаги нужны для ее успешного внедрения.

**Внутренний рынок талантов («Биржа вакансий») –** операционный механизм внешнего и внутреннего рекрутинга (цифровой сервис) горизонтальной мобильности, позволяющий сотрудникам участвовать в проектах других подразделений за дополнительное вознаграждение без смены основной должности, а руководителям находить исполнителей под задачи проектов внутри университета.

**Грейды** – система классификации должностей и сотрудников, ранжирующая их по уровню компетенций, ответственности и значимости для организации, используемая для прозрачного определения зарплат.

**Индекс eNPS (Employee Net Promoter Score)** – метрика для оценки лояльности сотрудников, которая показывает, насколько вероятно они порекомендуют университет как место работы друзьям или знакомым.

**Кадровая стратегия** – совокупность действий и последовательность принимаемых кадровых решений, позволяющих оценить, проанализировать и выбрать необходимую систему

воздействия на персонал для реализации Программы развития университета. Отвечает на вопросы «Что делаем? Куда идем? Какие задачи решаем и зачем?»

**Корпоративная культура** – система материальных и духовных ценностей, норм, убеждений и моделей поведения, присущих организации и отражающих ее индивидуальность. Корпоративная культура проявляется в поведении и взаимодействии ее носителей.

**Онбординг (on board, «на борт»)** – первый этап адаптации нового сотрудника через вовлечение в социальную и рабочую среду университета. Включает знакомство с культурой, ценностями, правилами, коллективом, чтобы помочь ему быстро и эффективно влиться в работу.

**Политика управления человеческим потенциалом** – это система мер, принципов и управленческих практик, направленная на выявление, формирование, раскрытие и непрерывное развитие внутренних возможностей человека (его знаний, умений, компетенций, творческих способностей и личностных установок). Политика направлена на достижение стратегических приоритетов развития в области образования, науки и управления. Выступает стратегической рамкой для руководителей (отвечает на вопросы «Как мы принимаем решения?» и «Какой логикой руководствуемся?»), основываясь на миссии, видении и ценностях университета.

**Профессор-практик или преподаватель-практик** – трек для экспертов из индустрии. Квалификация практиков подтверждается не наукометрией, а реализованными проектами и позицией в индустрии (например, бизнес, инженерия, юриспруденция, иностранные языки, журналистика, креативные профессии).

**РОП (Руководитель образовательной программы)** – лицо, осуществляющее координацию работ по разработке образовательной программы, набору обучающихся, реализации, мониторингу и совершенствованию (развитию) программы. РОП несет основную содержательную, финансовую и административную ответственность на всех этапах «жизни» программы, отвечает за качество подготовки обучающихся.

**Книга ценностей ТГУ** – документ, описывающий принципы, на которых строится взаимодействие Университета и его сотрудников для реализации его миссии.

**Типы корпоративных культур** (по модели Спиральной динамики):

- Культура принадлежности («Семьи»): фокус на отношениях, лояльности и традициях.
- Культура силы: фокус на авторитете лидера и решительности.
- Культура правил: фокус на регламентах, стабильности и процессах.
- Культура успеха: фокус на амбициозных целях, конкуренции и достижениях.
- Культура возможностей: фокус на поиске нового, гибкости и раскрытии потенциала.

**Ценностное предложение работодателя –** совокупность материальных и нематериальных выгод, которые организация предлагает своим текущим и потенциальным сотрудникам в обмен на их навыки, опыт и лояльность.

**Человеческий потенциал** – все возможные врожденные и приобретенные способности, таланты и качества человека, которые могут быть реализованы и приносить доход и пользу университету в будущем.

Приложение 2

## ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ КАДРОВОЙ СИСТЕМЫ

За период с 2021 по 2025 год общая численность основного персонала Томского государственного университета выросла на **10,5%** (с 3519 до 3888 человек). Этот рост был неравномерным по категориям.

Наибольший прирост продемонстрировал **учебно-вспомогательный персонал (УВП)**, численность которого увеличилась на **37,0%.** Численность **административно-управленческого персонала (АУП)** также продемонстрировала значительный рост — на **23,8%.**

Прирост численности АУП и УВП носит временный характер и связан с участием ТГУ в реализации национальных проектов. В частности, только по проекту «Я в деле» в течение месяца было принято в ТГУ более 200 человек из категории УВП на краткосрочные трудовые договоры на период реализации проекта в 2025 году.

Количество **научных работников** показало уверенный рост **на 19,0%**, что подтверждает стратегический фокус университета на усилении исследовательской деятельности и научных коллективов.

Численность **профессорско-преподавательского состава (ППС)** продемонстрировала стабильный рост **на 9,2%**. Это говорит об устойчивости и планомерном развитии ключевого кадрового ядра университета.

За пять лет общая **численность внешних совместителей выросла на 23,1%**.

По состоянию на 01.10.2025 (статистические данные ВПО-1) общая численность персонала составила – **5 134,** включая численность **основного персонала - 3 888** человек:

- ППС (профессорско-преподавательский состав) - **1084**
- АУП (административно-управленческий персонал - «Руководящий персонал» и «Административно-хозяйственный персонал») – **697**
- УВП (учебно-вспомогательный персонал) - **918**
- НР – научные работники – **488**
- Прочий персонал (инженерно-технический, обслуживающий) - **701**

Научно-педагогические работники (ППС и НС) от общей численности основного персонала – **1 572 человек (40,4%).**

Квалификация основного персонала:

- Доктора наук: **283** чел. (7,3%), из них в возрасте до 40 лет – **11 чел.**
- Кандидаты наук (вкл. PhD): **837** чел. (21,5%), из них в возрасте до 35 лет – **159 чел.**
- Сотрудники без степени: **2 768** чел. (71,2%)

**Доля остепененных преподавателей** стабильно держится на высоком уровне (**71-75%** от общей численности ППС за 5 лет).

**Доля остепененных научных работников** снизилась — с **54,6%** в 2021 году до **44,7%** в 2025 году.

При этом общая численность категории растет. Это может свидетельствовать о реализации стратегии по активному привлечению в научные проекты большого числа молодых исследователей, инженеров и аспирантов, еще не имеющих ученой степени.

На 01.10.2025 внешних совместителей - **1 246** человек, на условиях **внутреннего совместительства** работает **1067** чел.

Основным и наиболее значимым кадровым трендом является **продолжающееся старение профессорско-преподавательского состава**. Средний возраст этой категории, после некоторого снижения в 2024 году, по оценке на 2025 год достиг 50 лет (по основному месту работы). Это подтверждает наличие серьезного кадрового риска, связанного с преемственностью, и подчеркивает критическую важность программ по омоложению преподавательского корпуса.

Категория научных работников (НР), напротив, стабильно остается самой молодой. Средний возраст держится на уровне ~40 лет (по основному месту работы), что свидетельствует об успешности политики по привлечению и удержанию молодых исследователей — ключевого ресурса для развития научной деятельности.

Средний возраст административно-управленческого персонала демонстрирует стабильность, колеблясь в узком диапазоне 44-45 лет (по основному месту работы). Это говорит о наличии зрелого, устойчивого управленческого ядра, которое обеспечивает надежность административных процессов. Ниже представлены ключевые стартовые показатели (по состоянию на 01.10.2025 г.), которые служат основой для постановки целей и оценки прогресса.

| **Ключевой показатель** | **Текущее значение на 01.10.2025 г.** |
|---|---|
| Средний возраст ППС по основному месту работы | **50 лет** |
| Доля ППС старше 60 лет | **27,4%** |
| Доля сотрудников до 39 лет в общей численности НПР | **39%** |
| Удельный вес молодых ученых, имеющих ученую степень кандидата наук или доктора наук, в общей численности НПР | **10,8%** |
| Удельный вес работников административно-управленческого и вспомогательного персонала в общей численности работников университета | **43,8%** |
| Удельный вес оплаты труда работников административно-управленческого и вспомогательного персонала в фонде оплаты труда университета | **39,7%** |
| Доля безальтернативных конкурсов ППС | **99%** |
| Вовлеченность в проекты развития | **~20%** |

Приложение 3

## КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ

Командой проекта «Разработка кадровой стратегии и развитие персонала» был выполнен всесторонний анализ, включающий:

- изучение лучших практик управления человеческим капиталом в ведущих российских и зарубежных университетах;
- анализ современных HR-трендов реального сектора экономики и бизнеса;
- исследование рынка труда в сфере высшего и дополнительного профессионального образования;
- диагностику текущего состояния системы управления персоналом университета (самообследование), выявление внутренних лучших практик и проблемных зон.

Цель анализа - принятие обоснованных управленческих решений, направленных на повышение конкурентоспособности университета на глобальном рынке талантов. Проведенный комплексный анализ кадровых политик ведущих российских и мировых университетов, а также глубокая диагностика внутренней ситуации в ТГУ, позволяют сделать однозначный вывод: университет находится на пороге качественной трансформации. В условиях обострившейся конкуренции за таланты традиционные подходы к управлению персоналом исчерпали свой потенциал. Ниже представлен сравнительный анализ по ключевым направлениям, который сопоставляет текущее положение дел в ТГУ с лучшими практиками университетов-конкурентов. Этот анализ служит диагностической основой и обоснованием для предлагаемой кадровой стратегии.

**1. Привлечение, развитие и удержание талантов**

**Ключевой вызов для ТГУ:** прогрессирующее старение профессорско-преподавательского состава (средний возраст 50 лет) и риск разрыва преемственности научных школ.

| **Критерий сравнения** | **Текущее положение в ТГУ** | **Практики университетов-конкурентов** |
|---|---|---|
| **Работа с молодыми талантами (внутренний ресурс)** | Отсутствие единой системной программы поддержки молодых ученых и преподавателей.<br><br>Высокая доля найма выпускников ТГУ (>80%).<br><br>Практики "выращивания" кадров существуют, но фрагментарны и неформальны. | **НИУ ВШЭ, НГУ, ТПУ:** действуют программы **«Академический кадровый резерв»** — формализованные треки с грантами, сниженной нагрузкой и менторством для лучших молодых сотрудников.<br><br>**МФТИ, СПбПУ:** Внедрены программы **«Серебряное наставничество»**, где опытные профессора системно передают знания молодым коллегам. |

| Критерий сравнения | Текущее положение в ТГУ | Практики университетов-конкурентов |
|---|---|---|
| **Привлечение талантов (внешний ресурс)** | Процедура найма внешних кандидатов сложна и непрозрачна.<br><br>Доля сотрудников, принятых по открытому объявлению, крайне мала (<5%).<br><br>Отсутствует конкурентный социальный пакет (помощь с жильем, ДМС и т.д.), что снижает привлекательность для кандидатов из других регионов. | **НИУ ВШЭ, ИТМО, НИТУ МИСиС:** активно используют программы **постдоков** с конкурентными зарплатами, бюджетами на исследования и социальным пакетом (жилье, ДМС) для привлечения специалистов с мирового рынка.<br><br>**ТюмГУ:** успешный кейс **программы релокации**, отмеченный премией «HR-бренд», для привлечения сильных кадров со всей страны. |

**2. Мотивация, оценка и управление эффективностью**

**Ключевой вызов для ТГУ:** непрозрачность и несправедливость системы мотивации, формализм в оценке.

| Критерий сравнения | Текущее положение в ТГУ | Практики университетов-конкурентов |
|---|---|---|
| **Система оценки и карьерные треки** | 99% конкурсов ППС безальтернативны и являются формальной переаттестацией.<br><br>Оценка основана на непрозрачном «интегральном показателе».<br><br>Отсутствуют легитимные роли для практиков и сильных педагогов, не сфокусированных на наукометрии. | **УрФУ:** внедрен **«контракт высших достижений»** с тремя карьерными треками (исследователь, педагог, инноватор) и дифференцированными, понятными KPI для каждого.<br><br>**НИУ ВШЭ:** Система прозрачных **академических надбавок** за конкретные достижения (публикации, преподавание), способная увеличить доход в 2-3 раза. |
| **Материальная и нематериальная мотивация** | 49% сотрудников недовольны зарплатой, 33% не знают, за что их премируют.<br><br>50% (по данным опросов) выполняют неоплачиваемую дополнительную работу.<br><br>Нематериальная мотивация (признание, развитие) существует, но стихийно и несистемно. | **ИТМО:** проект **«Университет Счастья»**, фокус на благополучии (Well-being), психологической поддержке, создании сообщества.<br><br>**ДВФУ, НИТУ МИСиС:** системные программы нематериального признания (конкурсы, публичная благодарность, доски почета), которые формируют культуру признания заслуг. |

**3. HR-процессы, цифровизация и корпоративная культура**

**Ключевой вызов для ТГУ:** бюрократия, фрагментация IT-систем и разрыв в коммуникациях.

| **Критерий сравнения** | **Текущее положение в ТГУ** | **Практики университетов-конкурентов** |
|---|---|---|
| **Административные процессы и сервисы** | «Хождение по бумажкам» — болевая точка №2 после зарплаты.<br>Процесс найма требует личного визита в 5-6 подразделений.<br>Устаревшая нормативная база (многие документы не обновлялись более 10-15 лет). | **НИУ ВШЭ: цифроцентричная модель «Единого окна»** через «Единый личный кабинет», где большинство HR-запросов решается онлайн.<br>**НИТУ МИСиС: гибридная модель «Академического офиса»** — единая физическая точка для решения всех административных вопросов, что радикально сокращает время сотрудников. |
| **Коммуникации и культура** | 58% сотрудников не знают о Программе развития университета.<br>Коммуникация преимущественно односторонняя, «сверху-вниз».<br>Разрыв между декларируемыми ценностями (инновации) и реальной консервативной культурой. | **ТюмГУ:** культура **высокой открытости руководства** к прямому диалогу и критике.<br>**ДВФУ, УрФУ:** регулярное проведение **стратегических и экспертных сессий** для вовлечения сотрудников в диалог о будущем университета.<br>**ИТМО:** сильный **HR-бренд, построенный на ценностях** и уникальной культуре. |

Проведенный конкурентный анализ показывает, что Томский государственный университет находится на переломном этапе. С одной стороны, он обладает мощным научным потенциалом, сильными школами и преданными сотрудниками. С другой стороны, его кадровые системы и процессы значительно отстают от стандартов, заданных как вузами-лидерами, так и рынком труда в целом. Конкуренты уже перешли к системному, проактивному и человекоцентричному управлению талантами, создавая гибкие, прозрачные и поддерживающие экосистемы. Дальнейшее промедление в решении диагностированных внутренних проблем — старения кадров, бюрократии, непрозрачной мотивации и коммуникационного разрыва — неизбежно приведет к снижению конкурентоспособности ТГУ.

Таким образом, перед университетом стоит не просто задача по «настройке» отдельных HR-процессов, а необходимость в комплексной организационной трансформации. Необходимо перейти от фрагментированных инициатив к построению целостной, современной и эффективной системы управления человеческим потенциалом, способной обеспечить достижение амбициозных стратегических целей.

## ДОРОЖНАЯ КАРТА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Настоящая Дорожная карта представляет собой детальный план действий по реализации Стратегии на **первый год (2026 г.)** и определяет ключевые стратегические вехи на последующий период **(2027-2030 гг.)**. Карта является «живым» инструментом и подлежит ежегодной актуализации и детализации в рамках **Цикла стратегического управления** (см. Раздел 4.1). Это позволяет, с одной стороны, обеспечить фокус и последовательность действий, а с другой — сохранять гибкость и адаптировать план к результатам пилотов и меняющимся условиям.

**ЭТАП 1 (2026 год): «ГОД МЕТОДОЛОГИИ, ПИЛОТОВ И ДОВЕРИЯ»**

| **Приоритетное направление (ПН)** | **Ключевые мероприятия** | **Процессные/Проектные KPI[1]** | **KPI Эффекта[2]** |
|---|---|---|---|
| **ПН-1. HR-бренд, внутренние коммуникации** | 1. Разработка Ценностного предложения ТГУ как работодателя для ключевых целевых групп (ППС, НР, АУП).<br>2. Запуск «Портала карьерных возможностей» и креативных кампаний в социальных медиа, в т.ч. на внешних стейкхолдеров и студентов.<br>3. Унификация вакансий университета. Предоставление пакета шаблонов и чек-листов для руководителей для эффективного подбора и адаптации персонала. | 1. Разработан документ по использованию ценностного предложения во внутренних и внешних коммуникациях.<br>2. «Портал карьерных возможностей» запущен.<br>3. Подготовлены шаблон для вакансий и чек-лист для руководителей по подбору и адаптации персонала.<br>4. Разработана форма мониторинга для оценки восприятия изменений в кадровой политике. | 1. Индекс eNPS > 10.<br>2. Уровень осведомленности сотрудников о стратегических приоритетах и доступных им программах развития >30%.<br>3. Не менее 50 благодарностей зафиксировано в программе признания. |

[1] **Процессные/Проектные KPI** – ключевые показатели эффективности, которые измеряют факт выполнения запланированных действий (например, «Разработан ЛНА», «Запущен пилот»). Они важны для контроля на этапе Реализации цикла управления Стратегией.

[2] **KPI Эффекта** – ключевые показатели эффективности, которые измеряют реальные изменения, произошедшие в результате этих действий (например, «Уровень удовлетворенности вырос»). Они важны для оценки на этапе Проверки цикла управления Стратегией.

| Приоритетное направление (ПН) | Ключевые мероприятия | Процессные/Проектные KPI[1] | KPI Эффекта[2] |
|---|---|---|---|
| | 4. Разработка и распространение информационных цифровых продуктов, работающих на повышение вовлеченности и лояльности сотрудников, признание вовлеченных сотрудников. | 5. Запущена система внутренних коммуникаций через еженедельную рассылку дайджеста «Кратко, для своих».<br>6. Внедрен инструмент взаимного признания для поддержки сотрудников, с целью повышения лояльности к университету. | |
| **ПН-2. Новая архитектура профессиональных ролей и управление результативностью** | 1. Изучение опыта российских вузов по внедрению профессиональных траекторий ППС.<br>2. Проведение анализа локальных актов, регулирующих порядок организации и проведения конкурса на замещение должностей ППС, оценка их на соответствие действующему законодательству и потребностям университета в целях их дальнейшей актуализации либо разработки новых локальных актов.<br>3. Описание требований для участия в конкурсе на замещение должностей ППС с учетом актуальных стратегических задач университета, их регламентация в локальном акте университета.<br>4. Разработка показателей результативности ППС по видам | 1. Разработан Порядок организации и проведения конкурса на замещение должностей педагогических работников, относящихся к профессорско-преподавательскому составу ТГУ в новой редакции; Положение о Конкурсной комиссии факультета (института) ТГУ в новой редакции.<br>2. Разработана концепция по введению индивидуального контракта при оформлении трудовых отношений с преподавателями университета. | 1. Количество преподавателей-практиков (внешних совместителей) в 2027 году увеличилось на 5%. |

| Приоритетное направление (ПН) | Ключевые мероприятия | Процессные/Проектные KPI[1] | KPI Эффекта[2] |
|---|---|---|---|
| | деятельности, учитывающих разнообразие профессиональных интересов и актуальных задач университета.<br>5. Разработка концепции индивидуального контракта для ключевых категорий сотрудников для апробации и внедрения. | | |
| **ПН-3. Кадровая цифровая экосистема** | 1. Запуск сервиса – онлайн-инструктаж по охране труда при трудоустройстве, онлайн-курс по адаптации в университете.<br>2. Запуск сервиса для поиска вакансий, проектов и подбора персонала и исполнителей в проекты.<br>3. Аудит текущих IT-систем и проектирование целевой цифровой архитектуры, разработка цифровых кадровых решений для автоматизации/цифровизации процессов.<br>4. Спроектирована служба «МФЦ кадрового администрирования». | 1. Запущен сервис – онлайн-инструктаж по охране труда при трудоустройстве, онлайн-курс по адаптации в университете.<br>2. Сервис «Биржа вакансий» введен в эксплуатацию.<br>3. Разработаны цифровые решения (прототип личного кабинета сотрудника и др.).<br>4. МФЦ спроектирован, описаны регламенты взаимодействия подразделений. | 1. Не менее 25 сотрудников прошли онлайн-инструктаж по охране труда.<br>2. Не менее 200 сотрудников прошли онлайн-курс по адаптации в университете.<br>3. На «Бирже вакансий» размещено не менее 10 проектов/вакансий.<br>4. Уровень удовлетворенности новыми цифровыми сервисами > 4.0 из 5. |
| **ПН-4. Развитие персонала и команд** | 1. Запуск программ ДПО ТГУ для среднего менеджмента по управленческим и HR-практикам, управлению проектами. | 1. Обучено не менее 20 чел. по программе ДПО ТГУ для среднего менеджмента по управленческим и HR-практикам. | 1. Индекс удовлетворенности обучением среднего менеджмента > 4.5. |

| Приоритетное направление (ПН) | Ключевые мероприятия | Процессные/Проектные KPI[1] | KPI Эффекта[2] |
|---|---|---|---|
| | 2. Организация внешних и внутренних стажировок.<br>3. Обучение руководителей на внутренних и внешних программах ДПО.<br>4. Запуск инициативных проектов сотрудников и их экспертное сопровождение.<br>5. Развитие научных команд и обучение технологиям PI.<br>6. Реализация программ исходящей и входящей академической мобильности персонала через деятельность Центра академической мобильности.<br>7. Проведение годовой Стратегической сессии по проектированию дорожной карты реализации кадровой стратегии на 2027 г. (IV квартал).<br>8. Проведение воркшопов по ИИ-компетентности в работе подразделений.<br>9. Обучение сотрудников на внутренних программах ЦПКП.<br>10. Проведение конкурсов для ППС и иных специалистов. | 2. 10 чел. прошли стажировки во внешних организациях.<br>3. 10 чел. прошли внутренние стажировки в подразделениях.<br>4. 8 руководителей прошли обучение на внешних программах.<br>5. Запущены 10 инициативных проектов.<br>6. 5 научных команд прошли внешнее обучение технологиям PI.<br>7. Не менее 60 чел. приняли участие в стратегической сессии «Кадровый вектор развития: стратегия будущего».<br>8. Проведено не менее 5 воркшопов.<br>9. Обучены не менее 1000 сотрудников через внутренние программы повышения квалификации и переподготовки в ЦПКП.<br>10. Проведены конкурсы для ППС и иных специалистов. | 2. Численность сотрудников, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам в университете – не менее 1000.<br>3. Академическую мобильность прошли не менее 700 НПР. |

**ЭТАП 2 (2027-2028 гг.): «ГОДЫ СИСТЕМНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ И МАСШТАБИРОВАНИЯ»**

На данном этапе фокус смещается с пилотирования на масштабирование успешных практик и построение интегрированных HR-платформ. Конкретные мероприятия и KPI для каждого года этого этапа будут определяться в рамках ежегодного **Цикла стратегического управления** на основе результатов пилотов и наработок 2026-2027 годов. Ключевые результаты, которые должны быть достигнуты к концу 2028 года, представлены ниже.

| **Приоритетное направление (ПН)** | **Ключевые мероприятия** | **Ключевые результаты этапа** |
|---|---|---|
| **ПН-1. HR-бренд, внутренние коммуникации** | 1. Разработка коммуникационной стратегии по продвижению ценностного предложения для ключевых аудиторий сотрудников и кандидатов. Продвижение бренда HR-бренда во внутренней и внешней среде.<br>2. Разработка ценностного предложения для IT, технологических команд и молодежи.<br>3. Развитие сообществ: создание и поддержка программы внешних амбассадоров бренда ТГУ из числа выпускников, партнеров и бывших сотрудников.<br>4. Запуск регулярных «Дискуссионных площадок» для открытого обсуждения системных проблем.<br>5. Внедрение системы мониторинга и улучшения условий труда, основанной на сборе и анализе данных об удовлетворенности и благополучии сотрудников.<br>6. Разработка и внедрение программ благополучия сотрудников и их семей (юридическая, психологическая, финансовая помощь, социальная поддержка сотрудников и их семей). | 1. Индекс eNPS по университету достиг устойчивого значения > 30.<br>2. Уровень осведомленности сотрудников о стратегических приоритетах и доступных им программах развития >50% (по данным регулярных опросов).<br>3. Уровень удовлетворенности условиями труда (включая нефинансовые аспекты) >55%.<br>4. Уровень осведомленности о программах благополучия сотрудников >70%.<br>5. Удельный вес сотрудников, которые воспользовались программами благополучия - не менее 30%. |
| **ПН-2. Новая архитектура профессиональных ролей и управление результативностью** | 1. Внедрение карьерных траекторий для отельных целевых групп сотрудников.<br>2. Введение индивидуальных контрактов для ключевых групп сотрудников университета. | 1. Не менее 10% из числа НПР, включая внешних совместителей, перешли на индивидуальные контракты в соответствии с карьерной траекторией. |

| Приоритетное направление (ПН) | Ключевые мероприятия | Ключевые результаты этапа |
|---|---|---|
| | 3. Разработка и внедрениеЛНА для новых ролей (PI, главный конструктор, инженер-исследователь, инженер-технолог и др.).<br>4. Институционализация HR-партнерства: внедрение роли «HR-партнеров» в 5-7 крупнейших подразделениях.<br>5. Разработка и внедрение мониторинга результативности деятельности персонала.<br>6. Разработка и внедрение индивидуальных план развития (ИПР).<br>7. Запуск инициатив по привлечению и удержанию молодых талантов.<br>8. Запуск программ «Мягкой ротации» и создание статусов «Профессор Эмеритус», «Наставник», запуск целевой поддержки талантов (HiPo), запуск программы поддержки молодых НПР.<br>9. Разработка и реализация программы развития молодых ученых в университете, включающая обзор отдельных возможностей (в том числе карьерных) и траекторий развития молодого ученого: от поступления в университет до ведущего ученого. | 2. Не менее 50% НПР и руководителей охвачены системой регулярного мониторинга результативности.<br>3. Не менее 80% сотрудников отмечают прозрачность и справедливость системы мониторинга и оценки результативности.<br>4. Увеличение доли молодых НПР (в возрасте до 29 лет по основному месту работы) на 10%.<br>5. Удельный вес молодых ученых, имеющих ученую степень кандидата наук или доктора наук, в общей численности научно-педагогических работников – не менее 12%. |
| **ПН-3. Кадровая цифровая экосистема** | 1. Запуск «Личного кабинета сотрудника» (ЛКС) как единой точки входа ко всем сервисам и «Личного кабинета руководителя» (ЛКР) для управления командой на основе данных.<br>2. Запуск единой платформы обучения и развития, интегрированной с ЛКС, включая формирование цифрового ИПР и систему диагностики потребности в обучении.<br>3. Внедрение КЭДО (кадрового электронного документооборота).<br>~~4.~~ Внедрение HR-дашбордов для руководителей. | 1. Не менее 50% сотрудников и руководителей используют ЛКС и ЛКР.<br>2. Доля сотрудников, имеющих цифровой Индивидуальный план развития (ИПР) >50%.<br>3. Не менее 50% руководителей подразделений используют HR-дашборды при принятии решений по управлению человеческим потенциалом.<br>4. Вовлеченность сотрудников в проектную деятельность через «Биржу» достигла 20%. |

| Приоритетное направление (ПН) | Ключевые мероприятия | Ключевые результаты этапа |
|---|---|---|
| **ПН-4. Развитие персонала и команд** | 1. Расширение программ профессионального развития, в т.ч. профессиональная переподготовка молодых преподавателей, не имеющих педагогического образования и педагогической практики.<br>2. Усиление ИИ-компетентности персонала для трансформации разных направлений деятельности.<br>3. Запуск программы наставничества новых сотрудников.<br>4. Запуск программы преемственности для ключевых научных школ и административных должностей.<br>5. Формирование пула HiPo: системная работа по выявлению и развитию высокопотенциальных сотрудников из кадрового актива на руководящие позиции.<br>6. Реализация механизмов и мероприятий поддержки научно-исследовательской деятельности молодых исследователей через деятельность Научного управления. | 1. Снижение текучести кадров (англ. Retention Rate): сохранение ключевых талантов и экспертов в команде благодаря прозрачным трекам развития.<br>2. Коэффициент внутреннего закрытия вакансий (англ. Internal Mobility Rate): не менее 80% позиций (управленческих и экспертных) закрываются внутренними кандидатами, а не рынком.<br>3. Численность лиц, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам в университете, в том числе посредством онлайн-курсов (без ЦК) – не менее 1500 (ежегодно). |

**ЭТАП 3 (2029-2030 гг.): «ГОДЫ ПЕРЕХОДА К ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ HR-ЭКОСИСТЕМЫ»**

На данном этапе происходит переход к целевой модели «Экосистемы требовательного доверия». Основные процессы автоматизированы, HR-функция работает в партнерской модели, а решения принимаются на основе предиктивной аналитики. Университет выходит на новый уровень конкуренции за таланты и начинает тиражировать свои лучшие HR-практики вовне. Конкретные мероприятия и KPI для каждого года будут финализироваться в рамках ежегодного **Цикла стратегического управления**.

| Приоритетное направление (ПН) | Ключевые мероприятия | Ключевые результаты этапа |
|---|---|---|
| **ПН-1. HR-бренд, внутренние коммуникации** | 1. Продвижение HR-бренда ТГУ на карьерных сайтах и в профессиональных сообществах для приоритетных целевых аудиторий. | 1. Индекс лояльности сотрудников (англ. eNPS (Employee Net Promoter Score) достигает значения >30. |

| Приоритетное направление (ПН) | Ключевые мероприятия | Ключевые результаты этапа |
|---|---|---|
| | 2. Внедрение системы мониторинга и улучшения условий труда, основанной на постоянном сборе и анализе данных об удовлетворенности и благополучии сотрудников. | 2. Уровень осведомленности сотрудников о стратегических приоритетах и доступных им программах развития >80% (по данным регулярных опросов).<br>3. Индекс принятия изменений (готовность участвовать и поддерживать) ежегодно показывает положительную динамику и превышает индекс сопротивления (по результатам регулярных опросов). |
| **ПН-2. Новая архитектура профессиональных ролей и управление результативностью** | 1. Внедрение предиктивного управления карьерой в «Личном кабинете сотрудника», где система предлагает сотруднику возможные треки на основе его профиля.<br>2. Привлечение ведущих специалистов на условиях специального пакетного предложения. | 1. Не менее 50% сотрудников имеют цифровой карьерный трек.<br>2. Не менее 10% из числа НПР, включая внешних совместителей, перешли на индивидуальные контракты в соответствии с карьерной траекторией. |
| **ПН-3. Кадровая цифровая экосистема** | 1. Запуск предиктивной аналитики выгорания сотрудников и руководителей.<br>2. Создание единой системы мониторинга и управления результативностью сотрудников в соответствии с ИПР и индивидуальными контрактами.<br>3. Создание единой системы по управлению финансовым обеспечением подразделения.<br>4. Завершение цифровизации всех основных административных процессов.<br>5. Открытие «Биржи вакансий» для внешних партнеров (индустрия, другие вузы), превращение ее в открытую экосистему. | 1. Сервисы и платформы интегрированы в базовые HR-процессы.<br>2. Не менее 80% сотрудников отмечают прозрачность и справедливость системы мониторинга результативности.<br>3. 30% проектов на «Бирже вакансий» реализуются с участием внешних экспертов/студентов. |

| Приоритетное направление (ПН) | Ключевые мероприятия | Ключевые результаты этапа |
|---|---|---|
| **ПН-4. Развитие персонала и команд** | 1. Реализация программ преемственности для ключевых научных школ, административных должностей и новой аспирантуры и докторантуры.<br>2. Трансфер HR-модели и методологии ТГУ в другие университеты: запуск консалтинга и обучения команд других вузов.<br>3. ТГУ становится центром компетенций в сфере управления человеческим потенциалом в высшем образовании и науке.<br>4. Запуск программ совместного развития лидерских команд в рамках Консорциума «Большой университет Томска». | 1. Удельный вес молодых ученых, имеющих ученую степень кандидата наук или доктора наук, в общей численности научно-педагогических работников – 14%.<br>2. Доход от внешнего консалтинга и обучения составляет не менее 50% от бюджета проекта на развитие лидеров и команд.<br>3. Проведено не менее 5 стратегических сессий для внешних партнеров в области управления человеческим потенциалом.<br>4. Численность лиц, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам в университете, в том числе посредством онлайн-курсов (без ЦК) – не менее 2000 (ежегодно). |

Приложение 5

## МАТРИЦА ОТВЕТСТВЕННОСТИ ДЛЯ КЛЮЧЕВЫХ HR-ПРОЦЕССОВ

Для обеспечения четкого распределения ответственности, устранения дублирования и повышения эффективности взаимодействия между субъектами HR-экосистемы вводится матрица ответственности RACI. Она определяет роль каждого субъекта в ключевых сквозных процессах реализации Стратегии.

**Условные обозначения:**

- **R (Responsible / Исполнитель):** тот, кто непосредственно выполняет работу.
- **A (Accountable / Ответственный):** тот, кто несет конечную ответственность за результат и имеет право вето. В каждом процессе может быть только один «А».
- **C (Consulted / Консультант):** тот, с кем консультируются до принятия решения; двустороннее взаимодействие.
- **I (Informed / Информируемый):** тот, кого информируют о принятом решении или результате; одностороннее взаимодействие.

**Аббревиатуры субъектов и подразделений:**

УС – Управляющий совет

УРП – управление развития персонала

УК – управление кадров

ПУ – правовое управление

ПФУ – планово-финансовое управление

УБУиК – управление бухгалтерского учета и контроля

НУ – научное управление

УУ – учебное управление

УПНАКВК - управление подготовки и научной аттестации кадров высшей квалификации

УМС – управление международных связей

ЦПКП – центр повышения квалификации и переподготовки

ЦАМ – центр академической мобильности

УЦР – управление цифровых решений

УИП – управление информационной политики

| **Ключевой HR-процесс / Задача** | **Ректорат/УС** | **УРП** | **Руководитель подразделения** | **УК** | **ПУ** | **ПФУ** | **УБУиК** | **НУ** | **УУ/ УПНА КВК** | **УМС** | **ЦПКП/ ЦАМ** | **УИП** | **Профсоюз** | **УЦР** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Разработка карьерных траекторий, новых типов контрактов, моделей компетенций и новых ЛНА** | **A** | **R** | C | **R** | **C** | C | I | **C** | **C** | I | C | I | **C** | I |
| **2. Найм молодых НПР** | I | C | **A** | **R** | I | C | I | C | C | I | I | I | I | I |
| **3. Привлечение иностранных ученых** | C | R | **A** | R | C | C | I | C | I | **R** | I | C | I | I |
| **4. Программа преемственности научных школ, поддержка и удержание молодых ученых и PI** | **A** | R | I | I | I | C | I | R | C | I | I | I | C | I |

| Ключевой HR-процесс / Задача | Ректорат/УС | УРП | Руководитель подразделения | УК | ПУ | ПФУ | УБУиК | НУ | УУ/ УПНА КВК | УМС | ЦПКП/ ЦАМ | УИП | Профсоюз | УЦР |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **5. Проведение ежегодной оценки сотрудника** | I | **R** | **A** | **R** | I | I | I | C | C | I | I | I | I | I |
| **6. Формирование цифрового индивидуального плана развития** | I | **R** | **A** | I | I | I | I | C | C | I | **R** | I | I | I |
| **7. Разработка новой системы мотивации и стимулирующих выплат** | **A** | **R** | C | I | C | **R** | C | C | C | I | I | **C** | **C** | I |
| **8. Разработка цифровых HR-сервисов и систем** | C | **A** | C | C | I | C | I | C | C | I | I | **C** | I | **R** |
| **9. Мониторинг KPI кадровой стратегии** | **A** | **R** | I | C | I | C | I | C | C | I | C | **I** | I | C |