**Инструменты академического развития**

**для адаптации, мотивации и профессионального развития новых сотрудников**

**в современном научно-исследовательском университете**

***Кустов Арсений Александрович***

*Специалист*

*НИУ Высшая школа экономики (ВШЭ),*

*Управление академического развития, Москва, Россия*

*E-mail: akustov@hse.ru*

В современных реалиях российский университет сталкивается с двумя ключевыми проблемами, связанными с развитием академической профессии и воспроизводством университетской корпорации. К первой из них относятся вопросы рекрутинга и удержания лучших кадров и мотивации их труда, стимулирования научных достижений. Этот классический спектр вопросов получил новое содержание в меняющемся контексте усиления конкурентной борьбы за человеческий капитал на глобализирующемся рынке труда [1, 2]. Наряду с проблемой т.н. «утечки мозгов», продолжающегося оттока из национальной экономики наиболее квалифицированных кадров и миграции специалистов с наиболее востребованными компетенциями за рубеж, ощущается необходимость в модернизации национальных систем науки и высшего образования в целях повышения конкурентоспособности и интернационализации. Об этом свидетельствуют цели российского «Проекта 5-100» – также как и китайских проектов «985» и «211» (*211工程* и *985工程*) и французской инициативы *IDEX* и проекта исследовательского университета-кластера Пари-Сакле (*Université Paris-Saclay*) [5, 6]. Потеря же научного потенциала и большого числа специалистов грозит не только неизбежной деградацией социальной структуры, но и утратой позиций в международном разделении труда, перемещении на периферию глобальной экономики, торможению модернизационных процессов. Путь к решению этих фундаментальных проблем лежит через переосмысление и обновление подходов к них и к академическому рынку труда в целом.

В конкуренции за высококвалифицированных специалистов с большим релевантным опытом университет сталкивается, прежде всего, с коммерческим сектором. И в этих условиях для привлечения кадров университеты, как и любые корпорации, должны предоставить или лучшие условия, чем предлагает коммерческая фирма – или нечто иное, чего она предложить не может, такое конкурентное преимущество, которое качественно отличает и выделяет университет. Этому соответствуют два вида стимулирования (мотивации) – материальный и нематериальный.

Именно зарплатные ожидания являются, как правило, основным барьером для вхождения молодых специалистов в академическую среду – неконкурентный уровень оплаты труда учёных неизбежно приводит к вымыванию из науки лучших кадров, увеличению среднего возраста преподавателей и научных сотрудников, препятствует воспроизводству академического сообщества [4: 331-332] – что можно было видеть на примере России в 1990-е годы и что продолжается, за отдельными исключениями, во многих странах постсоветского пространства и Восточной Европы.

Важно отметить, что методы материального стимулирования не сводятся к банальной «прибавке к зарплате», и они не должны ограничиваться таким упрощённым пониманием – поскольку такие методы плохо отвечают его целям. Материальное стимулирование предпочтительнее непосредственно связывать с критериями эффективности, которые вводит для себя университет и которые согласуются с национальной стратегией в этой отрасли [4].

Так, например, во ВШЭ к этим критериям относятся, прежде всего, научные достижения в форме публикаций в международных и российских рецензируемых научных изданиях (измеряемые в рамках оценки публикационной активности, ОПА) – для научных сотрудников и оценка студентами качества лекционных и семинарских занятий (студенческая оценка преподавателя, СОП) – для университетских педагогов. Однако с 2021 года эти профессиональные траектории научно-академическая и образовательно-методическая были институционализированы, а также к ним была добавлен и практико-ориентированный трек – для более эффективной мотивации специалистов, приходящих из той или иной отрасли и имеющих большой профессиональный опыт в ней, но сравнительно более скромные академические достижения [3].

Ввиду самой специфики академической профессии и её ценностей спектр методов и практик нематериального стимулирования и мотивации труда научных сотрудников намного шире и разнообразнее, чем материального – в науке возможности для профессионального развития тесным образом переплетены с самой работой исследователя. Так, университет может стать окном возможностей для научной кооперации, позволяя проводить исследования в рамках международных проектов, сохраняя принадлежность к российскому научному сообществу [4: 329-330]. Крупная университетская корпорация больше нуждается – но и легче может позволить себе за счёт внутренних ресурсов – развитие универсальных (языковых, управленческих, в сфере работы с данными и т.д.) и специальных компетенций научного сотрудника.

Барьером для привлечения молодых специалистов в науку являются сложности адаптации при вхождении в университетское, академическое и/или педагогическое сообщество. Эффективным решением этого вопроса являются практики академического инбридинга («выращивания» и найма университетом собственных выпускников), а также открытые и понятные правила отбора, работы и продвижения по карьерной траектории.

Важным параметром приведённой системы способов привлечения и мотивации является её гибкость, возможность как масштабных изменений, так и её точечной корректировки. Комплексное применение всех этих инструментов способно дать университетской корпорации долговременный синергетический эффект, сделать академическое сообщество привлекательным и обеспечить воспроизводство университетской корпорации.

**Литература**

1. Мусселен К. Единый европейский научный рынок труда? // Контракты в академическом мире / Под ред. М.М. Юдкевич. М.: ИД НИУ ВШЭ, 2011. С. 228-258.
2. Соколов М.М. Трансформирующие и селективные системы: исследование по сравнительной социологии академических рынков и карьер // Вопросы образования. 2019. №2. С. 35-77.
3. Траектории роста: Интервью с Вадимом Радаевым // Окна роста. №209 (https://okna.hse.ru/news/440395474.html).
4. Фрумин И. Создание нового исследовательского университета // Дорога к академическому совершенству: Становление исследовательских университетов мирового класса / Под ред. Ф.Дж. Альтбаха, Дж. Салми. М.: Весь мир, 2012. С. 309-340.
5. Altbach P. Two Central Obstacles to Russian Academic Excellence // International Higher Education. 2016. No. 87. Pp. 20-22.
6. Highman L. Creating National Champions in France: A Little Less Égalité, a Little More Sélectivité? // International Higher Education. 2018. No. 92. Pp. 27-29.