



**ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ
„Черноризец Храбър”**

СТРАТЕГИЧЕСКА РАМКА

за

**КАРИЕРНО РАЗВИТИЕ НА АКАДЕМИЧНИЯ СЪСТАВ
ВЪВ ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ
„ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР”**

2012 – 2017г.

СЪДЪРЖАНИЕ

I.Общи положения

Мисия на ВСУ

Визия за академичния състав

Принципи на стратегията

Стратегически цели

Инструменти на стратегията за академичния състав

II.Набиране и подбор на академичен състав за университета

Методи за набиране на кандидати за заемане на академични позиции

Методи за подбор на кандидати за заемане на академични позиции

III.Оценяване на резултатите от изследователската и административно-управленската дейност

IV.Планиране и управление на кариерата

Основна кариера

Допълнителна кариера (административно включване)

V.Обучение и усъвършенстване на академичния състав

I. Общи положения

Стратегическата рамка за кариерно развитие на академичния състав е разработена на основа на акцентите в организационния стратегически план и извършения вътрешен анализ на ВСУ, включващ принципите, заложи в Хартата на европейските учени, Кодекса за наемане на изследователи и Етичния кодекс на Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“.

Основните акценти в Мисията на Варненски свободен университет са свързани с превръщането на университета в:

- иновативна, конкурентоспособна и социално-отговорна научноизследователска и образователна институция;
- признат лидер и активен партньор в европейското и черноморското образователно и научноизследователско пространство;
- устойчива в развитието си организация, с високо качество и ефективност на научноизследователска и образователната дейности, която отчита системно потребностите на бизнеса и интересите на обществото;

Мисията на университета се осъществява в сложна и изключително динамична социално-икономическа среда. Броят на университетите в световен мащаб се разраства бързо. Възможностите за бъдещо професионално развитие са фактор за образователните институции при набирането на студенти и конкурентоспособен преподавателски състав. На университетите все по-често ще се налага да функционират като мрежови организации, за да поддържат и развиват различни форми на обучение и мотивиране на високо квалифицирани, авторитетни в международен мащаб учени, които да станат част от академичния състав. Важно значение има и формирането на стратегически партньорства, както и диверсифицирането на източниците на финансиране на дейностите на университета.

Визията на Университета за кариерно развитие на академичния състав е:

- Научно-преподавателският състав да извършва новаторски, мултидисциплинарни и приложни научни изследвания, които да отговарят на краткосрочните и дългосрочни приоритети на университета и Европейските изследователски цели;
- Балансирана ангажираност между учебна и научноизследователска дейност без преподаването да ограничава възможността за научни изследвания;
- ВСУ да насърчава студенти, изследователи и научнопреподавателски състав да усвояват знания и да ги трансформират в иновативни продукти и услуги.

Постигането на високите амбиции на университета, в условия на съвременната динамика на пазара на труда, технологичното и социално-икономическо развитие, изисква усилия в следните **ключови насоки**:

- предоставяне на възможност на научнопреподавателския състав за личностно и кариерно развитие, и обучение през целия живот
- привличане на изследователи с национален и международен авторитет;
- сключване на стратегически съюзи за сътрудничество с изследователски институти и организации;
- създаване на условия за разработване на иновативни изследвания чрез развитие на научноизследователската инфраструктура;

– включване на резултати от научноизследователската дейност в учебния процес за ранно насочване на перспективни студенти към научни изследвания.

Осъществяването на Стратегическата рамка изисква служители, които могат да се справят с трудностите и с готовност да участват в изпълнението на промените. Това е единственият начин да се постигнат дългосрочните цели на университета .

Основни принципи, от които се ръководи мениджмънта на университета във връзка с кариерното развитие на академичния състав са синхронизирани с духа на Хартата и Кодекса на изследователите:

- Изследователите са най-ценният актив на университета и са ключов компонент от неговата стратегия за разработване на иновативни изследвания;
- Ясни критерии и процедури за подбор, назначаване и оценяване на изследователи;
- Прозрачност на процедурите за кариерно развитие;
- Равнопоставеност по пол, възраст и вероизповедание;
- Компетентност в съответната професионална сфера;
- Атрактивност на изследователската кариера – въвеждане на правила и ръководни принципи за привличане на докторанти.

Стратегическите цели на университета във връзка с кариерното развитие на академичния състав са:

- Да се формира изследователска среда чрез стимулиране трансфера на знания и да се формира академична култура, основана на етични принципи и прозрачност;
- Да се осигури творческа среда за развитие на интелектуалния потенциал, в която се създават иновативни, конкурентоспособни научни продукти и непрекъснато развитие на нови компетентности, както и чрез широки възможности за индивидуално кариерно развитие, свързано с организационните цели и приоритети;
- Да се разработят критерии за още по-прецизен подбор и формиране на устойчив академичен състав;
- Да се създаде академична приемственост в изследователската дейност на работните екипи, сформирани на база общи интереси и професионална компетентност;
- Да се интернационализира и научноизследователската дейност на университета, чрез привличане на авторитетни изследователи от цял свят на работа в университета и осигуряване на мобилност на преподавателите на ВСУ в други университети;
- Да се стимулират студентите за активно участие в научноизследователски проекти на университета и ранно насочване към научна кариерата.

Политиката на университета за развитие на кариерата на научнопреподавателския състав е насочена към утвърждаване на репутацията му като предпочитан работодател и изследователски център, носител на HR лого, и гарантиращ възможности за личностно и професионално развитие, признание на научните постижения и престиж в обществото.

Инструментите за реализиране на стратегическите цели са:

- ❖ Набиране и подбор на качествен научнопреподавателски състав;
- ❖ Оценяване на резултатите от изследователската дейност;
- ❖ Планиране и управление на кариерата;
- ❖ Обучение и усъвършенстване на преподавателския и изследователския потенциал.

Политиката на университета е насочена към хармонично развитие и поддържане на възловите за университета **ценности** като **професионализъм, посветеност на професията, взаимно уважение и почтеност**. Стратегическите цели на Университета предполагат наличието на **екип от изследователи и преподаватели**, които са изявени специалисти в техните направления и заедно с това са в състояние да работят съвместно за осъществяване на **мултидисциплинарни приложни изследвания**. Подобни учени притежават компетенции, които ги правят вдъхновяващи преподаватели, имат интелектуални особености, които се демонстрират в сферите на предприемачеството, мениджмънта, сътрудничеството и общуването.

II. Набиране и подбор на научноизследователски състав за университета - методи и критерии

Варненският свободен университет отчита важността на набирането и подбора за привличане и задържане на изследователи с потенциал за постигане на високи резултати в научните изследвания. Набирането и процедурите за подбор трябва да бъдат прозрачни и отворени за всички квалифицирани кандидати независимо от техния опит.

Изискванията на университетското ръководство към длъжността и личността са дефинирани в рамките на длъжностната характеристика. За да се осигури справедливост, последователност и най-точна оценка на потенциала на кандидатите, методите за наемане на работа трябва да отразяват многообразието, опита и експертизата.

При набиране на академичния състав, ръководството на Университета се стреми да привлече учени, които са експерти в своята научна област, с мултидисциплинарни интереси и опит. Хората, от които се нуждае университетът трябва да са ориентирани към практиката, да притежават педагогически качества за преподаване и широки компетенции (в области, като работа в мрежи, лидерство, бизнес проекти, организация и комуникация, мобилност, езикова компетентност).

Политиката на Университета по развитие на академичния състав е насочена към разнообразие във всички аспекти (националност, пол, вяра, възраст, етническа принадлежност, култура и други). Конкретните стъпки за стимулиране на многообразието са тясно свързани с усилията за формиране на **подкрепящ лидерски стил**. Ръководните кадри трябва да виждат индивида като уникална комбинация от качества и да предоставят възможности за развитие според желанието му.

ВСУ обръща особено внимание на добрите лидерски качества и работа в екип. От ръководителите се изисква, да знаят как да инвестират в качество, и да бъдат квалифицирани обучители. Те трябва да познават силните и слаби страни на своите сътрудници, да вземат бързи решения и адекватни на ситуацията, да предприемат подходящи действия (напр. преместване на подходяща позиция или освобождаване). Те трябва да предлагат различни роли и възможности за хората да участват в лично и професионално развитие, като по този начин насърчават гъвкавостта на персонала.

Университетът се нуждае от компетентни и амбицирани кадри, за да се осъществи своята мисия. Необходима е организационна култура, която дава свобода на служителите за лично и професионално развитие и ги **окуражава да поемат индивидуална отговорност за собственото развитие**. Това означава култура, която мотивира служителите за обучение и **развитие през целия живот и коопериране помежду им**.

Методи за набиране на кандидати за заемане на академични позиции

Академичното ръководство насочва своите усилия за разработване на ефикасна стратегия за наемане на висококвалифицирани кадри. Стремехът е да се обърне внимание на всеки източник за набиране на подходящи кандидати от вътрешната и външна среда. Кадри трябва да се търсят между дипломантите и докторантите, които показват качества и са мотивирани за научнопреподавателска кариера.

Освен главната отговорност на отдел „Човешки ресурси“, работещите във ВСУ също трябва да покажат готовността си да участват във "вътрешния пазар" на университета. В тази връзка **основните принципи при набирането на кандидати са:**

- ✓ Да се гарантира наличието на ясни критерии и кариерни перспективи за личностно и професионално развитие;
- ✓ Свободните работни места да се обсъждат от управленските екипи на катедрите, факултетите и университета и да се предоставя информация за хората, които са готови да участват в конкурсите;
- ✓ Свободните работни места да се обявяват публично съгласно законовите разпоредби в България както в рамките на университета, така и на пазара на труда;
- ✓ ВСУ да насърчава и подкрепя организирането на състезания, конкурси и други събития, където може да влезе в контакт с подходящи кандидати от среди извън университета.

В кампаниите за привличане на кандидати за работа следва се определят акценти, които представляват интерес за желаещите (напр. новаторски, мултидисциплинарни изследвания, модерна изследователска база, социална значимост, устойчивост, международно сътрудничество, свобода за работа по проекти; атрактивни доходи на наетите лица, широка програма за обучение и др.)

Методи за подбор на кандидати за заемане на академични позиции

За университета е съществено да подбере научнопреподавателски състав в съответствие с качествата, които са предпочитани. В тази връзка методите за подбор трябва да бъдат съобразени с изискванията за работата и общата компетентност (например пригодност, мотивация, лидерски умения, гъвкавост за промени).

При подбора се спазват всички законови изисквания в Република България и наредбите на университета. По време на подбора се прилагат широка гама от инструменти за оценка, за проверка на необходимите качества на кандидата (например представяне на концепция за научни проекти и изследвания, преподаване, дискусии с различните заинтересовани страни, лидерски качества и др.).

Варненският свободен университет цени високо и се отнася равностойно към всички свои научнопреподавателски кадри, независимо от вида на трудовото правоотношение. Като работодател, ВСУ гарантира, че кариерното развитие на състава му не е ограничено от срочността на договорите за наемане и предлаганите възможности са прозрачни, ефективно представени и отворени за всички. Наличието на ясна визия за кариера в организационната стратегия по човешки ресурси е особено необходимо за изследователите, които са в началния етап на своето развитие.

III. Оценяване на резултатите от изследователската и художественотворческата дейност

С цел гарантиране на адекватно заплащане на научнопреподавателския състав съобразно приноса му към университета, той подлежи на годишна оценка.

При оценяването на изследователите се препоръчва и провеждането на **събеседване** за обсъждане на изследователски проекти и за личностно развитие. Това се налага от:

- високият приоритет и кратките срокове на проектите, което е предпоставка за пренебрегване на плановете за кариерно развитие;
- кариерните плановете (преподавателски опит например) може да са в конфликт с изискванията на изследователските проекти.

Събеседването следва да е подчинено на:

- **работа по научноизследователски проекти** – концентрира се върху напредъка при постигане на целите на отделния проект;
- **личен план за развитие** – фокусира се върху цялостното кариерно и личностно развитие на изследователя извън рамките на конкретните проекти.

Резултатите от оценяването трябва да имат пряка връзка със системата за кариерно развитие и възнаграждение на научнопреподавателския състав.

V. Планиране и управление кариерата

Този раздел описва възможностите за вертикално и хоризонтално развитие на кариерата във ВСУ. Това е цикличен процес на планиране, изпълнение, оценка, анализ и отново планиране на кариерното израстване. ВСУ се нуждае от хора, които непрекъснато работят върху тяхното личностно и професионално развитие и които са готови да отговорят на новите предизвикателства. Ето защо фокусът е върху насърчаването на качества като инициативност, проицателност, лидерство, работа в екип и гъвкавост.

Научнопреподавателският състав трябва да развива такива умения, които позволяват да се пренасят в различна среда, за да остане конкурентоспособен, както на вътрешния така и на външния трудов пазар. Поради това, освен от обучение и подходящи умения и компетенции за осъществяване на изследователски проекти, научните кадри се нуждаят също и от подкрепа, за да развият комуникационни и други професионални умения, които ще им трябват, за да бъдат ефективни изследователи и висококвалифицирани специалисти.

В тази връзка, за новоназначените изследователи ВСУ организира **въвеждаща програма** за тяхната ориентация относно научни области и научни приоритети, методология и методика на научните изследвания, процедурите за конкурсно проектно финансиране и др. Университетът осигурява ефективна научноизследователска среда, тюторство и насърчава продължаващо професионално развитие.

ВСУ предлага два вида кариерно развитие за научнопреподавателския състав: **основна и допълнителна кариера**.

1. Основна кариера

Основната кариера се състои от ясно дефинирани етапи, които изискват широка подкрепа от колегите в академичните екипи. Този избор изисква проицателност и желание за самопознание, самокритичност и умение за приемане на критика, както и системно покриване на установени критерии. Тези, които не са в състояние да изпълнят посочените

ангажименти, следва да получат подкрепа и съвети за преориентиране към друга подходяща кариера.

Академичният състав на университета системно се стимулира да обновява експертните си познания, чрез ангажиране в нови дейности, участие в програми за обмяна на преподаватели и изследователи с други висши училища у нас и зад граница, в проекти с бизнеса и други научни организации.

Академичните длъжности **главен асистент, доцент и професор** са позиции, свързани с научните изследвания, обучението и валоризацията на знанията. От хората, които тръгнат по пътя на тази кариера се изискват организационни и лидерски умения, готовност за съчетаване на преподавателска и изследователска дейност. ВСУ избягва да наема академичен състав, който е зает само с преподавателска или само с научни изследвания.

Вертикалните стъпки за кариера в академична среда са следните:

1.1. Научна кариера

А. Докторанти

Докторантите са ценен стратегически актив за Университета, тъй като провеждат голяма част от научните изследвания в университета. Акцент е върху набиране на докторанти в съответствие със стратегическите приоритети на университета. Работата по привличане на студенти с висок потенциал за продължаване на обучението си в докторантура е задача на всеки преподавател. Научното ръководство следва да се извършва отговорно и да се спазват сроковете за обучение. Важно е също така да се развиват менторските умения и докторантите да получават цялостно обучение и ориентиране към работа в академична или в друга сфера.

Б. Развитие и укрепване след защита на дисертация (постдокторанти)

Докторите могат да провеждат изследвания, финансирани от трети страни. Това им дава възможност да развиват широки компетенции. Университетът активно работи и в посока на привличане на успешно завършили обучението си докторанти в други университети, като по този начин се привличат нови идеи и научноизследователски теми. Продължаващата работа по личното и професионално развитие е неизменна част от **мениджмънта на талантите** в университета и предпоставка за гъвкавост на организацията. Насочващите хабилиитирани лица обсъждат с младите таланти в процес на подготовка на доцентура и с академичните кадри индивидуалните им цели, потенциала и ограниченията им в контекста на техния принос за ВСУ. Провеждат се различни обучителни курсове, организират се модулни обучения според желанието на обучаемите да се получат и други квалификации. Важно е да се отчитат качествата на служителите и личното и професионалното им развитие, с които, въпреки липсата на израстване в йерархията за по-продължително време, допринасят за успехите и адаптацията на организацията към предизвикателствата на средата. ВСУ се нуждае от хора, възприемащи новите предизвикателства и отговорности като част от задълженията им, от академични кадри, стремящи се към позитивна промяна, нововъведения, обучение и сътрудничество.

В. Доктор на науките

1.2. Академична кариера

Кандидатите за академична кариера са високо квалифицирани в преподаването, изследванията, валоризацията и организация и управление. Израстването до професор е само

за тези, които проявяват голяма способност във всичките четири сфери по установени критерии и са създали сериозни постижения в една или две от тях.

- **Главен асистент**

Академичната кариера започва с позицията на кандидата за главен асистент. След полагане на съответни изпити и извършване на преподавателска работа се наблюдават качествата и перспективите за по-нататъшно развитие. По-нататъшното израстване зависи от мотивацията за работа в научната сфера.

- **Доцент**

Израстването от главен асистент към доцент е решаваща стъпка в академичната кариера. Доцент може да бъде последното ниво за много учени. Университетът прави прецизен подбор, когато става дума за доценти. Политиката по кариерно развитие на академичния състав на университета е насочена към подкрепата на изявени изследователи и тяхното задържане и ефективно използване на възможностите им за разработване на значими научни проекти и преподаване на най-съвременни знания.

- **Професор**

Професорите имат водеща позиция в основните дейности по научните изследвания, преподаването и валоризация на знания. Професорите формират академичната приемственост в университета. Те са компетентните специалисти в своята област и имат крайната отговорност за резултатите на ръководената от тях изследователска група. Те участват в актуализиране на образователните програми, и отговарят за защитата на докторанти и оценяване на доценти. Те създават концепции за международни проекти с партньори в страната и в чужбина. Според концепцията „Обучение през целия живот“ професорите също актуализират знанията си чрез обучение, за да усъвършенстват своите лидерски и управленски качества.

Университетът може да осигурява академично развитие и на докторанти, които са преминали успешна защита в други университети в страната и чужбина. Учените от този тип обогатяват организационния живот с новости и интелектуални предизвикателства.

Международната конкуренция налага ВСУ да започне да търси и предлага временна работа на талантиливи млади учени. Тази насока предоставя висок потенциал, с възможност за по-нататъшно кариерно развитие.

Ръководството на университета се стреми да разработи всеобхватна програма за професионално ориентиране на изявени преподаватели. Програмата е ориентирана към поредица от специализирани обучения и подготовка, както и ясен набор от правила и условия. На кандидатите, които показват потенциал за растеж като учени се предлагат назначения след завършване на програмата. Кандидатите, които не отговарят на критериите получават подходящи препоръки за избор на друга кариера.

2. Допълнителна кариера (административно включване)

За разширяване на възможностите за кариерно развитие, университетът предлага на научнопреподавателския състав, който има капацитета и мотивацията да се включи в административните управленски структури на университета. За административните длъжностни позиции се предлага информация за изискванията към кандидатите, реда за заемането им, евентуални конкурсни процедури и т.н.

КРАС, оглавяван от ректора, при необходимост предоставя информация за възможностите за допълнителна кариера.

Административното включване разширява перспективите за професионална кариера. То способства да се придобие опит и развитие на компетенциите в области като организацията, мениджмънта, финансите, сътрудничество и комуникация.

V. Обучение и усъвършенстване на академичния състав

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“ е организация, която проявява непрекъснат стремеж да реагира адекватно на промените в по-широката социална среда. В тази връзка, Университетът се нуждае от служители, които постоянно развиват компетенциите си. Това изисква университетът непрекъснато да инвестира в човешкия си капитал. Чрез подобна политика по отношение на човешките ресурси Университетът се превръща във водещ и предпочитан работодател. Ядро на тази политика е **непрекъснатото обучение** на академичния и административния състав. Възможностите в тази посока са много.

Участието в курсове за квалификация и други форми на обучение през целия живот, е резултат от индивидуалното планиране на развитие на кариерата на служителите в университета и на планирането на дейностите в различните академични и административни звена.

Обучението на служителите от университета се провежда, както в курсове организирани в рамките на университета и със ~~само~~финансиране, така и във външни организации. Особено внимание се обръща на педагогическите компетенции на новоназначените преподаватели, на езиковите умения на преподавателите и използването на съвременните компютърни системи за обучение и оценка на знанията, навиците и уменията.

Университетът може да предложи курсове и обучения, организирани на територията на университета, информация за професионални обучения, провеждани в други университети, които са полезни и надграждащи квалификацията на преподавателите.

Ролята на отдела по ЧР е да насочва служителите към ресурси, които могат да се използват, за да се постигне по-нататъшно развитие и подобрена производителност. Осигуряването на адекватни условия за разгръщане академичния потенциал и подпомагането на сътрудниците да усъвършенстват работата си и значително да подобрят резултатността на своето представяне в организацията е ключов фактор за успех на стратегическата рамка за кариерно развитие на академичния състав на ВСУ „Черноризец Храбър“. Неуспехите също се ползват като ресурс на синергията на управлението на човешките ресурси за подобряване на индивидуалното и екипното представяне и се търсят различни възможности за пренасочване към разнообразни, съобразени с индивидуалните нагласи и компетентности отговорности.

Служителите на академични длъжности могат да се оценяват не само по постигнати професионални успехи, но и според склонността им да възприемат промяната, способността им да се учат и да развиват партньорства. Това се постига чрез организирани обучителни курсове по лидерство, майсторски класове, във взаимодействието с бизнес партньори и др.

Отговорността за планирането и развитието на кариерата на научнопреподавателския състав е лична. Необходимо е идентифициране на потребностите от обучение и активно търсене на възможности за обучение и развитие, а също така и поемането на лична отговорност за направения избор.

ВСУ като работодател също носи отговорност за кариерното развитие чрез осигуряване на кариерно консултиране и предоставяне на инструменти за управление на кариерата.

Научнопреподавателският състав трябва да е сигурен, че изискванията и дейностите за професионалното му развитие се наблюдават, обсъждат редовно и оценяват през цялата година. Ръководството на ВСУ насърчава научноизследователския персонал да участва в подходящи курсове и събития за обучение и кариерно развитие.

Възможни курсове за обучения:

За всяка учебна година се разработва **Програма за обучения и тренинги** по дати и продължителност. Кандидатстването за организирания курсове може да бъде онлайн. За да бъде ефективно обучението, един преподавател може да се запише в не повече от **три** курса. Ако всички курсове са вече запълнени или няма дати, които да съответстват на свободното време на преподавателя, то следва отделът по Човешки ресурси да събере заявките и да планира бъдещите обучения.

За усъвършенстване на уменията и знанията на преподавателите трябва да се предвидят следните обучения:

- 1) Провеждане на обучение по информационни комуникационни технологии за преподавателите;
- 2) Провеждане на чуждоезиково обучение;
- 3) Обучение „Развитие на лидерски и мениджърски умения“;
- 4) Обучение по разработване и управление на проекти;
- 5) Изследване и предприемачество;
- 6) Други, в зависимост от потребностите.

Системата за кариерно израстване трябва да е обвързана с резултатите от видовете обучения и възнаграждението на академичния състав.

Настоящата стратегическа рамка е съобразена с изискванията на системата по качество във ВСУ „Черноризец Храбър“. Изпълнението ѝ ще гарантира устойчивото развитие и обновяване на интелектуалния потенциал на академичния състав в университета, ще осигурява конкурентоспособност на база актуални и релевантни знания, умения и компетенции да се работи в интернационална среда и при задълбочаващи се глобализационни процеси.

Стратегическата рамка е приета с решение на Академичния съвет на 21.12.12 протокол №...3

Разработили:

Проф. д-р Валери Стоянов
Доц. д-р Снежанка Овчарова
Доц. д-р Даниела Попова
Борислава Христова
Вивиана Панайотова

Ползвани източници:

1. Вътрешен анализ на ВСУ
2. The Concordat to Support the Career Development of Researchers
3. TU Delft Human Resources Strategy 2010 – 2014. Freedom to excel.
4. The European Charter for Researchers
5. The Code of Conduct for the Recruitment of Researchers.