

## Преамбула

ОИЯИ создан в 1956 с целью объединения усилий стран-участниц для поиска путей мирного использования атомной энергии в интересах всего человечества. Создание ОИЯИ отвечало послевоенному стремлению перейти к мирному созиданию и объединить ученых стран независимо от их расположения на политической карте. Слово «Объединенный» в названии Института отражает этот принцип.

Познание первичных базовых законов фундаментальной природы, ответственных за рождение и эволюцию Вселенной и за многообразие явлений окружающего нас мира является главной задачей ученых ОИЯИ.

### Для этого

Мы создаем уникальный коллайдер релятивистских тяжелых ионов NICA для того, чтобы пролить свет на происхождение Вселенной и структуру ядерной материи.

Мы открыли целый ряд неизвестных ранее элементов таблицы Менделеева, названия которых, принятые мировым научным сообществом, увековечили имена выдающихся российских ученых – пионеров этой области фундаментальной физики и продолжаем поиск новых сверхтяжелых элементов.

Мы создаем крупнейший в мире глубоководный нейтринный телескоп на озере Байкал, который станет одним из ключевых элементов глобальной нейтринной сети.

Мы проводим многоцелевые исследования на уникальном высокопоточном импульсном реакторе на быстрых нейтронах.

Мы развиваем крупнейший на территории России и Восточной Европы информационно-вычислительный центр, который интегрирован в мировую научную компьютерную сеть.

Мы проводим исследования по теоретической физике, радиобиологии, астрофизике, материаловедению, физике частиц, ядерной физике на переднем крае мировой науки.

Мы опираемся в нашей работе на веру в то, что международное научное сотрудничество является одной из высших ценностей современной цивилизации, объединяя талантливых ученых разных стран, континентов, рас, вероисповеданий, культур, содействуя сближению народов и укреплению мирного сотрудничества стран.

## **МИССИЯ ОИЯИ: НАУКА СБЛИЖАЕТ НАРОДЫ**

Обеспечить международное лидерство государств-членов ОИЯИ в своей нише исследований фундаментальных свойств материи, благодаря интеграции их интеллектуальных, финансовых, материальных ресурсов, опираясь на их культурные традиции и научные школы, через создание и развитие объектов исследовательской инфраструктуры класса “мега-сайенс”, крупных научных установок, приборов и оборудования мирового класса.

Обеспечить широкий доступ исследовательских групп из государств-членов ОИЯИ и других государств к уникальным установкам: крупномасштабным ускорителям, нейтринному телескопу, исследовательскому реактору, космическим аппаратам и низкофоновым детекторам, информационно-вычислительному кластеру для осуществления крупных международных научных проектов.

Создать условия для проведения исследований с использованием самых современных методов научной, научно-организационной и образовательной деятельности, развития интеллектуального потенциала, привлечения талантливой молодежи, превращения результатов творческого труда ученых и специалистов в инновации как в экономике, так и в общественной жизни.

Содействовать развитию науки, современного образования и подготовке кадров ученых, инженеров и специалистов в государствах-членах ОИЯИ и в странах-партнёрах Института.

Содействовать распространению в обществе информации о достижениях современной науки, их влиянию на повышение уровня жизни человека, на развитие современного мировоззрения человека, создание позитивного взгляда на будущее человечества.

### *Общий комментарий:*

*Данная Стратегия должна задавать систему координат и принципы для формирования очередной Программы развития ОИЯИ. Цели, задачи и показатели формируемой Программы должны быть системно сформулированы, их реализация должна давать вклад в главные показатели научной значимости и эффективности ведущих исследовательских проектов и всего Института в целом, укреплять и расширять участие стран, стимулировать конкурентный приток в Институт высококвалифицированных молодых исследователей и специалистов. Принципы организации и целевые показатели эффективности административного управления Института должны обеспечивать научную, образовательную и инновационную деятельности ОИЯИ по самым современным международным стандартам.*

## **ОИЯИ: Привлекательность и Конкурентоспособность.**

### **Modern JINR: Attractiveness and Competitiveness .**

#### **Do Science@Dubna**

Основной целью научной деятельности международного межправительственного научного центра ОИЯИ в соответствии с Уставом является изучение фундаментальных свойств материи. Деятельность Института в современной глобальной исследовательской повестке – это получение новых знаний фундаментального характера, развитие технологий и инноваций во имя устойчивого развития Человечества. Приумножение человеческого капитала, формирование высококвалифицированных кадров с яркими творческими способностями, эффективная система наращивания и наиболее полного использования интеллектуального потенциала в интересах стран-участниц является основным приоритетом научно-технологической политики ОИЯИ ближайшего будущего. Институт – это люди.

Теоретическая физика, ядерная физика, физика частиц и астрофизика, физика конденсированного состояния вещества, информационные технологии – традиционные направления, в которых Институт находится в числе мировых лидеров. Сохранение этой позиции за счет концентрации основных материальных и интеллектуальных ресурсов на создании и развитии в Институте современных уникальных экспериментальных установок, позволит получать фундаментальные результаты мирового уровня. Главные базовые установки: комплекс NICA и его поэтапное развитие, Фабрика СТЭ и радиоактивные пучки, телескоп Байкал-GVD как часть глобальной нейтринной сети, высокоинтенсивный нейтронный источник нового поколения, гиперконвергентный вычислительный кластер. Организация эффективной работы на базе такой крупномасштабной и мультидисциплинарной инфраструктуры – важнейшая задача деятельности Института, необходимая для роста его привлекательности и конкурентоспособности как в странах-участницах, так и в мировом научном пространстве в целом.

Современный быстро меняющийся мировой научно-технологический и экономический уклад порождает новые вызовы. Существующий глобальный тренд на развитие исследований в сфере наук о жизни, цифровых технологий и чистой энергетики требует расширения среднесрочной Программы деятельности ОИЯИ в новых для Института направлениях. Институт должен энергично включаться в актуальную мировую исследовательскую повестку с учетом ожиданий и запросов стран-участниц ОИЯИ. Это означает, что развитие программы исследований в традиционных для Института направлениях фундаментальной науки, включая высокорискованные поисковые исследования, будет дополнена соответствующими

запросам государств-членов, которые можно эффективно реализовать в формате междисциплинарных межлабораторных инновационных проектов. Это укрепит и гармонизирует существующую архитектуру научной программы Института. Формирование видимого для стран-партнеров вклада Института в новые научно-технологические области (т.н. Mission-oriented science) повысит инвестиционную привлекательность Института. Эффективная работа в этом направлении должна быть настроена путем постоянного мониторинга и анализа тенденций при формировании приоритетов государств-членов в научно-технологической сфере. Выработанная в результате этой деятельности научная политика позволит Институту позиционировать себя как международный полигон “Open Research” для освоения прорывных технологий, необходимых для осуществления современных фундаментальных исследований и создания новых технологий, требующих серьезного обеспечения со стороны фундаментальной науки. Институт должен обеспечивать высокий уровень доступности, безопасности и культуры эксплуатации научно-исследовательской инфраструктуры, исповедуя принципы Open Science. ОИЯИ необходимо выработать перспективный план действий по занятию конкурентоспособной ниши на «рынке» создания научной инфраструктуры в государствах-партнерах в сотрудничестве с локальными институтами.

Генерация новых знаний и технологий, междисциплинарность и эффективная реакция науки на современные запросы общества для организации, претендующей в ближайшие десятилетия на мировое лидерство и роль модератора повестки, невозможны без стратегической ставки на совершенствование системы развития кадровых ресурсов. Основным приоритетом Стратегии развития ОИЯИ наряду с генерацией новых знаний, должно стать формирование научно-инженерной и научно-административной элиты для исследовательской сферы в странах-участницах. В Дубне с участием ОИЯИ необходимо развивать систему подготовки талантливых школьников, студентов и аспирантов на базе индивидуальных образовательных траекторий, а также создавать соответствующую привлекательную интернациональную социальную среду. Университеты стран-участниц должны встречать в Институте гармонизированную систему адаптации различных образовательных программ. Одним из ключевых показателей результативности на горизонте 2030 должно стать появление в формате очного и дистанционного присутствия в орбите ОИЯИ новых 1500-2000 высококвалифицированных исследователей - наш вклад в формирование международного интеллектуального человеческого капитала стран-участниц.

Особое место в деятельности Института занимает участие ОИЯИ в уникальных международных проектах, реализуемых на базе других научных центров. При этом для достижения преобладающего баланса между “внутренними” и “внешними” проектами в сторону первых, будет проводиться строгая и конкурентная оценка участия ОИЯИ во «внешних» проектах на основе объективных критериев. Система

оценки, в том числе опирается на следующие факторы: значение успешной реализации проекта для мировой науки; роль ОИЯИ в предложении идеи и в постановку эксперимента (born in Dubna); обретение новых компетенций и технологий, необходимых для подготовки и выполнения проектов в ОИЯИ; участие партнеров на условиях взаимности в реализации проектов ОИЯИ.

Для успешной организации работы над стратегическими задачами необходима регулярная оценка эффективности и потенциала ОИЯИ через квалифицированный анализ профессиональным сообществом Института и экспертизу специально создаваемых международных комитетов. Оценка уникальности и потенциала Института должна проводиться на основе лучших практик, таких как: European Strategy for Particle Physics, European Strategy for Nuclear Physics & NuPECC Long Range Plan, The Particle Physics Community Planning Exercise (SnowMass) и базироваться на анализе ключевых элементов деятельности. Критерии оценки это: наличие исследовательских программ и проектов не имеющих аналогов в мире; либо имеющих аналоги в лидирующих мировых центрах при условии их глубокой комплементарности; участие сотрудников Института в экспериментах мирового уровня вне ОИЯИ с позициями «reference authors» и существенным вкладом в научную программу; участие ОИЯИ в коллаборациях мирового уровня без определяющего инвестирования ресурсов, но с высокой долей авторов публикаций и докладов представляемых от имени этих коллабораций сотрудниками Института; возможность развития базовых установок Института и т.н. зеркальных лабораторий в странах-участницах; конкурентоспособность и привлекательность системы оплаты труда; скорость профессионального роста исследователя в ОИЯИ; привлекательность социальной среды в ОИЯИ и в Дубне.

Устойчивое развитие Института невозможно без расширения географии стран-участниц и совершенствования правовой модели международной межправительственной организации в контексте мировых геополитических процессов, новом технологическом укладе и зарождающейся международной системы разделения “труда” в сфере науки и технологий. ОИЯИ играет важную роль на мировой арене в качестве крупного звена координации и развития научных исследований, и роль эта должна возрастать. С другой стороны, Институт является действенным инструментом расширения международной партнерской сети стран-участниц в широком диапазоне научных направлений по всему миру. Амбициозная и конкурентная исследовательская программа, международный статус и месторасположение, уникальные условия для развития талантов и человеческого капитала, позволяют Институту претендовать на роль интернационального полюса притяжения интеллекта.

## Научно-организационная деятельность

Успешная реализация программы научных исследований, представленной в Стратегии развития ОИЯИ, требует модернизации научно-организационной деятельности Института, как ключевого фактора, задающего в конечном итоге остальные принципы функционирования ОИЯИ, включая кадровую и финансовую политику, административно-хозяйственную деятельность, международное сотрудничество и т.д. Документом, определяющим организацию результативной научной деятельности в ОИЯИ, является ежегодно обновляемый Проблемно-тематический план (ПТП) научно-исследовательских работ и международного сотрудничества. Проблемно-тематический план должен быть сбалансирован и обеспечен финансовыми и кадровыми ресурсами, имеющимися в распоряжении Института. Регулярный научный и ресурсный анализ реализации ПТП должен быть обеспечен организацией независимой экспертизы и эффективной синхронизацией работы научно-технических советов в Институте, международных программно-консультативных и иных специализированных научных комитетов, а также комиссий по анализу реализации проектов, Ученым Советом ОИЯИ.

Расширение программы исследований Института, возросшая динамика появления новых научных направлений, усиление конкуренции за лидерство в формировании общемировой повестки научных исследований, а также значительное повышение международной мобильности кадров требуют коррекции структуры ПТП и процедур, связанных с его наполнением и реализацией. В основе ПТП должны лежать понятия «тема», «проект» и «коллаборация»:

**Тема:** научное направление, крупный инфраструктурный проект, создание и эксплуатация базовой установки. Возможно открытие темы на неопределенно долгий срок при условии обязательной отчетности и анализа реализации.

**Проект:** научная, научно-техническая и иная деятельность ОИЯИ, имеющая определенные временные рамки и ресурсы (кадровые, материальные, финансовые).

**Коллаборация:** научная деятельность, выполняемая на базе ОИЯИ самостоятельным консорциумом нескольких научно-исследовательских центров, вносящих значительный вклад в материальное, финансовое и кадровое обеспечение этой деятельности.

Принцип регулярного обновления состава руководителей темы/проекта/коллаборации и актуализации административной структуры сопровождения научных тем и направлений является необходимым инструментом, в том числе их интеллектуального расширения. Институт должен демонстрировать

способность диверсификации и инклюзии, когда речь идет о международных стандартах научно-организационной деятельности.

Реализация тем и проектов оценивается результативностью: международным уровнем и качеством полученных научных результатов, показателями роста человеческого капитала, степенью и объемом вклада в увеличение основных средств Института.

Организация научной деятельности ОИЯИ нацелена на эффективное решение задач, стоящих перед Институтом, и включает в себя:

- определение перспективных проектов, в том числе высокорискованных, оценку их научной значимости;
- планирование необходимых финансовых, материальных, кадровых и других ресурсов;
- анализ результатов реализации проектов, включая капитализацию затрат и вклад в увеличение основных средств, публикационную активность, вовлеченность в проект студентов, аспирантов и молодых ученых (инженеров), получение участниками проекта ученых степеней и званий.
- контроль выполнения и своевременное завершение проектов;
- стимулирование профессионального и карьерного роста научных работников и научно-административного персонала ОИЯИ, развития научных школ и института наставничества, обеспечение плавной смены поколений при эффективном и бережном учете накопленных компетенций и опыта.

В основе организации научной деятельности Института лежат следующие принципы:

- Переход к гибкой системе администрирования научной деятельности на основе понятий «тема», «проект», включая межлабораторные, и «коллаборация».
- Усиление роли проекта как базового элемента ПТП. Повышение самостоятельности проектов в кадровом отношении и финансировании исследований при одновременном повышении ответственности руководителей проектов за результат.
- Создание административно-управленческих инструментов для осуществления деятельности международных коллабораций на базе ОИЯИ.
- Совершенствование системы международной экспертизы проектов и их результатов, с целью повышения ее независимости и объективности.
- Координация научной деятельности Института с долгосрочными планами развития науки, технологий и высшего образования в государствах-членах Института.

- Синхронизация программ сотрудничества Полномочных представителей с ПТП ОИЯИ и Планом Развития Института, консолидация средств на основных приоритетах и задачах;
- Обеспечение взаимосвязи научно-организационной, финансовой и кадровой политики Института.

## Международное сотрудничество

Современный этап развития сферы международного научно-технического сотрудничества (МНТС) связан с двумя комплементарными процессами. Происходит быстрый переход мирового научно-технологического комплекса в качественно новое состояние, которое характеризуется формированием глобальной институциональной и материальной инфраструктуры исследований и разработок, международных научно-технологических коллабораций, а также качественным усилением роли цифровых и информационных технологий. Повышение расходов на исследования и разработки, рост их сложности, междисциплинарности и мультидисциплинарности, ориентация мировой научно-технологической повестки на решение задач, связанных с вновь возникающими вызовами, приводят к необходимости усиления кооперации участников глобальных научно-технологических процессов. Активизация МНТС обусловлена также ростом мобильности научных кадров, повышением глобальной доступности результатов исследований и разработок, появлению новых сетевых форм и партнерств в сфере научно-технологического и инновационного взаимодействия.

Этот общий рост масштабов и изменение качества международного сотрудничества в сфере науки и технологий происходят на фоне быстрого формирования новых глобальных и региональных центров социально-экономического и научно-технологического развития, что повышает уровень конкуренции между различными центрами за интеллектуальный капитал и оказывает глубокое влияние на характер международного сотрудничества в сфере науки и технологий.

В этих условиях ОИЯИ будет играть проактивную интегрирующую роль в глобальном научно-технологическом сотрудничестве в качестве одной из крупнейших в мире по масштабам ведущихся исследований, интеллектуальному капиталу и финансовым ресурсам международных межправительственных научных организаций.

Успешное исполнение этой роли связано с двумя направлениями деятельности Института как международной межправительственной научной организации:

– обеспечение мировых стандартов организации высокорезультативных передовых научных исследований в интересах государств-членов ОИЯИ, ведущихся Институтом в полном соответствии с фундаментальными принципами международного научно-технического сотрудничества - открытостью, ответственностью, взаимовыгодностью и деполитизированностью;

– обеспечение стабильного развития Института в качестве международной межправительственной организации.

Успех первого направления деятельности должен определяться внутренней для ОИЯИ научно-технической, кадровой, научно-организационной и социальной политикой Института, полноценный международный характер которой должен быть обеспечен через реализацию комплекса мер по проактивному взаимодействию с государствами-членами Института для обеспечения их интересов в научно-технической сфере по профильным для Института научным направлениям, своевременной актуализации и систематизации нормативной правовой базы деятельности Института, современной организацией кадровой работы в соответствии с международными стандартами, внедрением передовых международных административно-управленческих стандартов, обеспечением равных для граждан всех государств-членов социальных условий и комфортной рабочей и социальной среды. Работа должна быть основана на индивидуальном подходе к взаимоотношениям Института с каждым государством-членом, учитывающем специфику национальных приоритетов и возможностей каждого государства-члена в области научных исследований. Институт ставит целью максимальную интеграцию персонала в деятельность ОИЯИ и создание оптимальных условий для научной деятельности.

Стратегически важным для Института является оформление взаимовыгодного формата ассоциированного членства стран-партнеров как гибкого инструмента их вхождения в ОИЯИ, включая создание предпосылок к переходу ассоциированных партнёров в статус полноправных членов.

Для оптимальной диверсификации форматов взаимодействия Института со странами-партнёрами предлагается более интенсивное использование статуса наблюдателя как в отношении стран, так и многосторонних международных организаций и объединений.

Современное состояние и тенденции развития глобального научно-технического сотрудничества и всей сферы международных отношений ставит Институт перед новыми вызовами, необходимость преодоления которых выводит на передний план второе направление деятельности – обеспечение стабильного развития Института как международной межправительственной организации посредством осуществления внешней по отношению к ОИЯИ международной деятельности в интересах интеграции усилий государств-членов ОИЯИ по расширению международного сотрудничества с государствами, не входящими в ОИЯИ, а также международными организациями. Эта деятельность должна осуществляться по следующим направлениям:

- укрепление и расширение партнерского сообщества ОИЯИ;
- создание предпосылок для появления новых международных научных проектов и направлений научного взаимодействия с организациями государств, не являющихся членами ОИЯИ;
- формирование института представительств ОИЯИ в государствах-членах;
- содействие мобильности высококвалифицированных научных и инженерно-технических кадров из разных стран для работы в проектах/коллорациях ОИЯИ;
- укрепление международного авторитета ОИЯИ через широкую популяризацию его научных достижений;
- привлечение технологически развитых стран, научных организаций этих стран к вступлению в научные коллаборации ОИЯИ, формализация отношений с ОИЯИ в рамках соглашения правительственного уровня о вступлении в полноправные партнеры крупных научно-инфраструктурных проектов ОИЯИ, а в последствии об ассоциации соответствующей страны с ОИЯИ с перспективой полного членства;
- аккумуляция практического опыта участия развивающихся стран в проектах ОИЯИ, формализации взаимоотношений в рамках двусторонних документов о сотрудничестве (соглашений или меморандумов) ОИЯИ с исследовательскими или университетскими центрами;
- привлечение развивающихся стран в международные программы ОИЯИ по подготовке кадров;
- включение ОИЯИ в партнерские сети международных научных организаций, участие в совещательных, консультативных органах этих организаций; совместные научные программы, планы сотрудничества, совместные мероприятия с международными организациями;
- включение ОИЯИ в совместные научно-образовательные программы и экспертно-аналитические инициативы, реализуемые в формате межстрановых объединений;
- расширение участия Института в работе экспертных международных организаций и в экспертно-аналитической деятельности по запросам государств-членов, ассоциированных членов и других государств;
- развитие сети информационных центров ОИЯИ в научных и научно-образовательных организациях государств-членов, ассоциированных государств, других стран.

Особую роль в международной деятельности Института должно играть развитие взаимодействия с ЦЕРН, с которым ОИЯИ связан десятилетиями плодотворного взаимовыгодного сотрудничества. В современных условиях ОИЯИ и ЦЕРН, две крупнейших международных межправительственных научных организации в

области фундаментальной физики, должны реализовать свой уникальный потенциал для укрепления глобальной системы международного научно-технологического сотрудничества и повышения качества международных отношений в целом через стимулирование плодотворного взаимодействия между государствами-членами в сфере науки и технологий.

## Кадровая политика

Успешность осуществления научных и инфраструктурных проектов критическим образом зависит от кадровой политики Института. Формат международной межправительственной научной организации дает Институту гораздо более широкие возможности для формирования персонала в сравнении с национальными научными организациями, одновременно предъявляя более жесткие требования к качеству кадровой политики Института, которая должна обеспечивать его лидерство в международной конкуренции за высококвалифицированные кадры в профильных для ОИЯИ областях научной и научно-технической деятельности.

В целом кадровая политика ОИЯИ нацелена на привлечение высококвалифицированных ученых, инженеров, рабочих для решения научных и инженерных задач Института, развитие существующих и создание новых научных школ, формирование структуры персонала, оптимальной для успешной реализации программы исследований и инфраструктурных проектов.

Достижение этих целей должно обеспечиваться через систематизацию нормативного правового регулирования работы с персоналом, реализацию комплекса целевых программ привлечения к работе в ОИЯИ ученых и специалистов с высочайшей профессиональной репутацией, совершенствование механизмов быстрого профессионального роста для молодых ученых и специалистов, специализированную подготовку и переподготовку кадров, создание комфортной профессиональной и социальной среды.

Для повышения качества управления персоналом Института работа должна вестись по следующим направлениям:

- совершенствование штатного расписания и порядка замещения должностей для обеспечения сбалансированности численности и структуры персонала по категориям, квалификации, типу контракта, гражданству, возрасту;
- разработка и внедрение методик оценки и отбора кадров с опорой на институт научной и деловой репутации;
- совершенствование системы оплаты труда, обеспечивающей оптимальный баланс в кадровом обеспечении приоритетных направлений работы и стимулирующей формирование в ОИЯИ высококвалифицированной интернациональной научной и профессиональной среды, гарантирующей устойчивость развития кадрового потенциала Института, справедливые условия труда, равенство прав и возможностей работников;

- внедрение корпоративной пенсионной программы ОИЯИ для решения наиболее актуальных задач кадрового и социального характера;
- создание в научно-организационной и административно-управленческой системе ОИЯИ благоприятных условий для профессионального и карьерного роста;
- развитие системы присуждения Институтом ученых степеней и званий в связке с правилами замещения научных должностей;
- развитие института ассоциированных членов персонала как многоцелевого инструмента кадровой политики - для обеспечения высокого уровня интенсивности исследований на базовых установках ОИЯИ, проекта NICA в первую очередь; для исполнения базовой миссии ОИЯИ как международной межправительственной научной организации по созданию условий для совместных исследований научных организаций государств-членов ОИЯИ с использованием научно-исследовательской инфраструктуры ОИЯИ; для оптимизации системы подготовки кадров за счет переноса связанной с этим инфраструктурной и трудовой нагрузки в организации, участвующие в исследованиях ОИЯИ; обеспечение естественной мобильности кадров и, тем самым, создание предпосылок для кадрового укрепления как Института, так и научных и научно-образовательных организаций в государствах-членах ОИЯИ;
- развитие международных программ образования и повышения квалификации для ученых, специалистов и управленческих кадров государств-членов.
- развитие совместных образовательных программ как основы сотрудничества высших учебных заведений с ОИЯИ в подготовке высококвалифицированных кадров, интеграция в системы высшего образования государств-членов ОИЯИ и европейское образовательное пространство. Внедрение и развитие института наставничества;
- использование сети информационных центров ОИЯИ в научных и научно-образовательных организациях для инициации мобильности кадров и их специализированной подготовки;
- создание системы мониторинга состояния персонала института и анализа эффективности кадровой политики Института; показатели, подлежащие мониторингу - численность и пропорции персонала по категориям работников, квалификации, типу контракта, гражданству, возрасту; пропорции между составными частями заработной платы (оклад по должности, персональные надбавки, премии) по категориям работников, должностям, подразделениям; мобильность кадров; динамика профессионального роста. Точный набор

показателей и методика их формирования, а также модельные пропорции по подразделениям закрепляются в семилетнем плане развития ОИЯИ и корректируются при необходимости ежегодно в зависимости от анализа эффективности кадровой политики Института.

## Социальная среда

Притягательность, взаимная ответственность, открытость.

Открытая, комфортная, привлекательная социальная среда является основополагающим элементом экосистемы международного научного центра в Дубне. ОИЯИ – наш Общий Дом на берегу Волги, в котором должны быть созданы самые благоприятные условия для наилучшей реализации Институтом своей интернациональной миссии.

Уникальная научно-исследовательская инфраструктура и выдающиеся научные школы ОИЯИ более полувека привлекают высоко-квалифицированные кадры из стран-участниц и из государств за их пределами. Развитие современной притягательной дружелюбной среды призвано обеспечить устойчивость авторитета ОИЯИ как лидирующей научной международной площадки для успешной профессиональной деятельности талантливых мотивированных людей.

К значимым компонентам комфортной социальной среды для персонала нашего международного Института относятся: достойные и безопасные условия труда, безопасная и комфортная городская среда, доступ к самым современным сервисам и организация развивающего досуга, привлекательное социо-культурное пространство, современная и прагматично организованная экосистема рабочего пространства, возможности для оптимальной языковой, социальной, социокультурной и профессиональной интеграции. Для Института важно обеспечивать лояльность сотрудников, продуктивный творческий климат, активное участие персонала в реализации миссии ОИЯИ, сопричастность к ней.

Дальнейшее развитие интернациональной социальной среды ОИЯИ необходимо выстраивать на принципах осознания высшей ценности человеческого капитала, бережного (рационального) сохранения экологии, развития и приумножения инфраструктуры, а также взаимосвязей Дубны с регионом и столицей страны местопребывания, с зарубежными городами и странами.

Необходимо использовать и развивать все конкурентные преимущества современного ОИЯИ и города Дубны:

- уникальный научный и образовательный потенциал ОИЯИ это трамплин для успешной международной научной карьеры; идеология Института, ориентируется на поддержку и максимальное раскрытие потенциала своих сотрудников;

- Дубна как комфортное и экологичное пространство для научной деятельности и проживания персонала и их семей - уникальное (не только для России) поликультурное пространство, объединяющее творческий интеллектуальный потенциал, единомышленников, увлеченных наукой; шаговая доступность современной культурной, спортивной, социальной и образовательной инфраструктуры; безопасность личного, творческого и социального пространства

Одним из векторов развития социальной среды в ОИЯИ является укрепление объединяющей культуры «Институт - Персонал». Для успешной реализации амбициозных научных задач важно, чтобы сотрудники были осознавали преимущества сопричастности к ОИЯИ, свой вклад в его деятельность и успехи. С другой стороны, Институт также должен руководствоваться принципами создания максимально благоприятных условий для раскрытия потенциала своего персонала (от повышения квалификации до содействия решению социально-бытовых вопросов); а также открытости и прозрачности внутренних научно-организационных и административных процессов. ОИЯИ ориентирован на эффективное включение в свою Программу развития задачи повышения уровня социального окружения своих сотрудников. Социальная среда – жива и изменчива: для корректировки конкретных мер по развитию социальной среды необходимо обеспечить регулярный мониторинг соответствующих показателей ее открытости, комфортности и привлекательности

Воплощение слогана «ОИЯИ - наш общий Дом на берегу Волги», предполагает формирование пространства, притягательного для всех представителей стран-участниц Института, включая в том числе язык, навигацию, социально-бытовые вопросы, свободное ориентирование в административных процедурах и различных процессах деятельности. Важнейшим элементом такого пространства должно стать бережное отношение к окружающей среде, включая энерго- и природосбережение, а также применение разработок ОИЯИ и участие в соответствующих международных инициативах.

Развитие поликультурной социальной среды, которая является конкурентным преимуществом ОИЯИ и Дубны, возможно лишь посредством совместной с городом и Московской областью поддержки соответствующих инициатив в образовательной сфере, включая высшее, среднее и дошкольное образование при активном экспертном и организационном участии ОИЯИ.

Важным, если не ключевым параметром продуктивной социальной среды, является положительный образ Института не только как привлекательного работодателя, но и как международного Института Развития. Для этого важно формировать бренд Института, отражающий его международный статус, его яркую науку, истории успеха и устремление в будущее. Определяющее значение для

развития такой среды имеет деятельность по популяризации науки, в том числе: создание он-лайн лабораторий и стажировок, технологии виртуальной и дополненной реальности для знакомства с исследовательской базой, продвижение программ научного туризма, выстраивание профессионального продуктивного взаимодействия со СМИ всех доступных форматов, поддержка инициатив на пересечении культуры дипломатии и науки, создание современных выставочных пространств, профориентации и диалог науки и общества, и многое-многое другое – всё то, что обеспечит интернациональную общепонятность целей и смысла деятельности Института для его учредителей и гражданского общества стран-участниц.

В интересах устойчивого развития социальной среды в широком смысле важна работа с персоналом и выдающимися личностями, находившимся в орбите ОИЯИ. В частности, путем создания различных alumni-программ для бывших сотрудников, аспирантов и приглашенной профессуры, членов научных комитетов и советов.

## Организация деятельности (Управление)

Работа административной системы Управления Института должна быть направлена, в первую очередь, на обеспечение оптимальных условий работы научных сотрудников и инженеров-исследователей по реализации задач, сформулированных в Проблемно-тематическом Плате Института.

Административная система Института должна соответствовать Международным стандартам и поддерживать его международную природу. Стратегической задачей развития служб Управления является организация их работы по принципу “службы одного окна” при помощи общего модератора. Ключевыми показателями эффективности работы должны быть минимизация требуемых исходных данных от заявителя, скорость обработки запросов, строгое соблюдение регламента работы, отсутствие барьеров (в том числе языковых) в общении сотрудников с представителями Управления. Присутствие среди работников Управления представителей стран-участниц способствует внедрению полезных административных приемов и успешных практик, распространенных среди аналогичных структур стран-участниц.

В современном быстро меняющемся мире возникает необходимость в способности служб быстро реагировать и гибко подстраивать методы работы под актуальные задачи. Обмен успешными корпоративными практиками и методиками административных служб с аппаратами полномочных и/или профильных министерств/агентств стран-участниц, регулярное направление сотрудников на курсы повышения квалификации, организуемые по соответствующему профилю, способствует повышению уровня эффективности работы управленческих структур.

Совершенствование административной системы управления для повышения ее эффективности требует рационализации управленческой деятельности с целью построения оптимальной организационной структуры и создания эффективной модели взаимодействия административно-управленческих структур (в том числе функциональных матриц). Этой цели служат обеспечение конкурсной конкурентной процедуры выборов руководителей административных служб, их ротация и регулярная отчетность на НТС ОИЯИ, а также создание и использование цифровых платформ для управления административными и научно-организационными процессами.

Цифровая трансформация процессов управления подразумевает процесс интеграции цифровых технологий во все аспекты управленческой деятельности, замену традиционных процессов взаимодействия со службами цифровыми. Использование современных технологий позволяет сократить время принятия управленческих решений за счет стандартизации рутинных процессов согласования,

исключения некоторых промежуточных этапов, мониторинга и контроля за выполнением решений, позволяет учитывать мнение и потребности сотрудников Института. Обязательным элементом успешной цифровизации является упразднение дублирующих цифровую информацию бумажных носителей для внутреннего использования и четкое соблюдение регламента как по времени, так и по степени вовлеченности инициатора. Минимизация количества документов и времени без потери в функциональности - это естественные следствия внедрения цифровых технологий, реализации которых нужно способствовать.

Внедрение цифровых технологий и создание единой информационной системы Института, развитие современных финансовых и юридических сервисов, требует значительного изменения внутренней культуры и выработки навыков для поиска новых способов эффективного использования данных. Применение передовых технологий компьютинга, аналитики больших данных (Big Data), машинного обучения позволяет одновременно обрабатывать потоки различной информации на основании которой можно принимать решения и оптимизировать систему, делая ее более простой и удобной. Такая система позволит осуществлять гибкое управление контролем доступа к информации, персонализированное общение сотрудников с административно-управленческими структурами, обратную связь и контроль за исполнением регламента. Создание и совершенствование системы обратной связи с персоналом является важным механизмом оперативного решения возникающих проблем и одним из инструментов создания комфортной рабочей среды.