

	Министерство просвещения Республики Молдова	
	Тараклийский государственный университет имени Григория Цамблака	
	СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА	
КОНЦЕПЦИЯ кадровой политики ТГУ	СМК-№ <u>47</u>	Ред.01

УТВЕРЖДЕНА
на заседании Сената ТГУ
« 08 » 09.2017 г.,
протокол № 1.



Ректор университета
доц.д-р Мария Пасларь

М.Пасларь
« 08 » 09.2017 г.

КОНЦЕПЦИЯ кадровой политики Тараклийского государственного университета имени Григория Цамблака

Тараклия, 2017

Успех Тараклийского государственного университета имени Григория Цамблака в значительной мере определяется профессионализмом его специалистов всех уровней, начиная от высшего управленческого звена до вспомогательного персонала, поэтому одним из приоритетных направлений стратегического плана развития ТГУ является осуществление эффективной кадровой политики.

I. Общие положения

Кадровая политика - это одна из значительных частей стратегии развития университета, направленная на создание высококвалифицированного, ответственного, инициативного коллектива, способного достичь и сохранить лидирующие позиции в сфере образовательных услуг. Кадровая политика является частью стратегии университета, определенной в Концепции развития ТГУ на 2015-2020 годы. Кадровая политика разрабатывается в рамках процесса стратегического планирования университета, утверждается приказом ректора и может пересматриваться по мере необходимости.

Кадровая политика определяет цели и задачи в сфере работы с персоналом университета, принципы, механизмы регулирования кадровых процессов и отношений с учетом развития университета, определяет порядок управления кадровой политикой университета.

II. Нормативная правовая база кадровой политики

- Конституция Республики Молдова;
- Трудовой кодекс Республики Молдова;
- Кодекс об образовании;
- Нормативные документы, приказы, распоряжения и инструктивные письма Министерства просвещения Республики Молдова;
- Устав университета;
- Правила внутреннего распорядка ТГУ;
- Коллективный договор университета;
- Иные локальные нормативные правовые акты;
- Хартия университета;
- Стратегия развития университета на 2016-2020 годы;
- Решения Сената университета.

III. Цели, задачи кадровой политики

Основными целями развития Тараклийского госуниверситета имени Григория Цамблака являются сохранение и укрепление его позиций, обеспечение достаточности ресурсов для текущей деятельности и поступательного развития, создание достойных условий труда для работников. Достижение этих целей

обеспечивается, в первую очередь, через правильную организацию работы с персоналом.

Персонал является важнейшим ресурсом университета, необходимым для достижения всех его целей, в том числе стратегических.

ЦЕЛЬЮ реализации кадровой политики является создание и сохранение творческого, высокоэффективного, инициативного, высокопрофессионального коллектива, способного активно решать текущие и перспективные задачи стоящие перед университетом, улучшение квалификационной, должностной и возрастной структуры состава персонала, повышение мотивации работников вуза и содействие их должностному росту.

Посредством реализации кадровой политики будут решаться следующие основные **ЗАДАЧИ**:

- формирование высокого уровня заинтересованности персонала в реализации миссии университета;
- обеспечение сплоченности коллектива университета, формирование единства взглядов и действий;
- обеспечение высокого качества подготовки выпускников в соответствии с потребностями рынка труда;
- направление интеллектуального потенциала научно-дидактического персонала на решение задач, связанных не только с основным образовательным процессом, но и с развитием таких видов деятельности, как участие в научных проектах, международных программах;
- формирование интеллектуального потенциала университета, способного передавать качественно новые, конкурентоспособные знания;
- улучшение условий труда работников университета;
- сохранение оптимальной численности кадрового состава научно-дидактического персонала в период сокращения количества абитуриентов и соответствующего бюджетного финансирования (приоритет при этом отдается высококвалифицированным специалистам, показывающим конкретные результаты);
- научное, методическое, информационное и финансовое обеспечение кадровой политики;
- формирование резерва кадров и обеспечение его эффективного использования;
- планирование развития и повышения квалификации кадров;
- Оценка трудового потенциала работников, аттестация кадров.
- создание условий и стимулов для эффективной профессиональной деятельности работников университета, реализации их творческой активности;

IV. Принципы

Принципы кадровой политики - это основные подходы к осуществлению кадровой политики в университете. К ним относятся:

- 1) преемственность в передаче педагогической культуры, научно-методического опыта и профессиональной компетентности от старшего поколения преподавателей новому поколению;
- 2) опережающий характер кадровой политики, построенной на реальной комплексной оценке потребности в профессиональных кадрах преподавателей;
- 3) соблюдение академических прав и свобод преподавателей;
- 4) прозрачность прав и обязанностей всех работников университета, методов организации и контроля их деятельности;
- 5) создание в университете условий труда, обеспечивающих возможность выполнения преподавателями своих профессиональных задач и в максимальной степени содействующих их эффективной деятельности;
- 6) правовая и социальная защита сотрудников университета, обеспечение законности и социальной справедливости в решении кадровых вопросов;
- 7) планирование потребности в персонале;
- 8) оценка и аттестация персонала;
- 9) мотивация и стимулирование труда;
- 10) формирование кадрового резерва.

V. Категории работников университета

В настоящее время в университете установлены следующие категории работников:

- а) *научно-педагогический персонал*: университетский преподаватель, доцент (университетский конференциар), профессор;
- б) *педагогический персонал*: университетский ассистент, организатор, концертмейстер ;
- в) *вспомогательный педагогический персонал*: библиотекарь, ст.лаборант , лаборант-методист, аккомпаниатор;
- г) *другие категории персонала*: административно-технический персонал, секретарь, медсестра, а также хозяйственно-обслуживающий персонал.

Кадровая политика определяет общие принципы, нормы и правила для всех категорий работников университета в соответствии с основными направлениями реализации кадровой политики.

VI. Основные направления реализации кадровой политики

Основными направлениями реализации Кадровой политики в университете являются:

6.1 Планирование потребности в персонале

Актуальным в условиях развития направлений деятельности университета - перспективное планирование потребности в персонале, которое осуществляет в соответствии с целями развития университета.

Регулярное проведение анализа численности и категорий персонала, анализ текучести и ее причины, создание базы данных для административного управления мотивацией и развитием сотрудников.

При планировании кадрового резерва необходим учет вакантных должностей в вузе, постоянный поиск и учет перспективных сотрудников университета и других организаций для приглашения их на имеющиеся вакантные должности или на (планируемые) должности, которые могут возникнуть при развитии в вузе новых перспективных научных направлений.

6.2. Подбор, отбор, расстановка и адаптации персонала

Решение вопросов привлечения высококвалифицированного персонала является комплексной задачей повышения имиджа университета и создания привлекательных условий труда для будущих сотрудников - для людей, готовых и способных своей работой содействовать достижению университетом его стратегических и тактических целей.

Задачей кадровой политики в этой области является создание команды профессионалов для достижения университетом высоких результатов.

К основным критериям при отборе кандидатов на вакантные должности относятся:

- высокий профессионализм;
- нацеленность на результат;
- инициативность;
- ответственность;
- стремление к развитию и самосовершенствованию;
- умение работать в команде;
- уважение к коллегам, партнерам.

При замещении вакансий при прочих равных условиях предпочтение будет отдаваться «внутренним» кандидатам, расширяя, таким образом, возможности для реализации карьерных ожиданий работников университета.

Во всех случаях назначений сотрудников на должности основным критерием выбора кандидата должна учитываться результативность предыдущей работы, доказывающая или позволяющая с уверенностью предположить эффективность и успешность его работы в новой должности.

Не менее важной задачей является проведение специальных мероприятий

по поиску и привлечению молодых выпускников университета с высоким потенциалом.

При этом задачей кадровой политики в этой области должно быть информирование кандидатов и работников университета о миссии, стратегии развития, ценностях, корпоративной культуре, приоритетах и возможностях, предоставляемых университетом своим работникам.

Кадровая политика предполагает реализацию мероприятий по адаптации новых работников для скорейшей их интеграции в трудовой коллектив.

При отборе претендентов на руководящие должности обычно предъявляются строгие требования к их профессиональным, личным и деловым качествам: способность претендента стратегически и системно мыслить, с государственных позиций оценивать каждый свой шаг и эффективно использовать корпоративный потенциал работников.

Работа с кадровым резервом (независимо от уровня управления) включает: 1) составление прогноза и плана предполагаемых кадровых изменений в университете (кафедра, отдел, служба); 2) предварительный набор кандидатов в резерв; 3) получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах этих кандидатов; 4) формирование состава резерва кадров.

6.3. Оценка и аттестация персонала

Регулярное проведение оценки персонала через процедуру аттестации, определение четких критериев оценки деятельности персонала. Результаты оценки персонала будут использованы при принятии решения об определении надбавки к должностному окладу.

Результаты оценки эффективности работы сотрудника являются основанием для повышения размера оплаты, установления стимулирующих выплат, карьерного продвижения, зачисления в кадровый резерв, определения потребности в обучении, а также могут служить основаниями для перевода на другую должность и увольнения.

6.4. Развитие персонала

Непрерывное развитие персонала университета (компетенций, знаний, умений, навыков работников) выходит на ведущее место в обеспечении конкурентоспособности и эффективности деятельности вуза.

Кадровая политика должна обеспечить связь целей повышения квалификации и соответствующих программ обучения с задачами развития конкретных направлений деятельности университета.

Система повышения квалификации должна включать в себя обучение и стажировки, как непосредственно в университете, так и в других молдавских и зарубежных вузах, а также участие в республиканских и международных конференциях, семинарах, симпозиумах, тренингах, работа над докторской диссертацией, участие в работе комиссии Сената университета и т.д.

Кадровая политика установит необходимость повышения уровня управленческих компетенций среди руководителей всех уровней управления университета.

Обучение кадрового резерва, как правило, носит индивидуальный характер и включает: 1) повышение профессиональной квалификации ; 2) командирование, в том числе и в зарубежные университеты, с целью изучения передового опыта; 3) участие в работе комиссий ученого совета или ректора при подготовке какого-либо вопроса; 4) подготовку аналитических материалов по проблемам высшего профессионального образования; 5) назначение на исполнение обязанностей отсутствующего по каким-либо причинам работника и т.п.

6.5. Формирование кадрового резерва

Способность выявлять и успешно готовить будущих руководителей структурных подразделений вуза является сегодня важнейшим фактором успеха в конкурентной борьбе. Поэтому создание специальной системы подбора, развития и перемещения будущих руководителей (резерва руководителей) и управление этой системой является стратегически важной задачей для университета.

Кадровый резерв — это группа руководителей структурных подразделений вуза и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, занимаемой должности.

Формирование кадрового резерва, как правило, осуществляется по уровням управления:

- 1) резерв ректора, в который входят должности проректоров, заведующих кафедрами;
- 2) резерв проректоров по направлениям деятельности;
- 3) резерв руководителей служб ;
- 4) резерв заведующих кафедрами.

Работа с кадровым резервом университета включает следующие направления: планирование, отбор, формирование, обучение резерва.

Кадровый резерв на кафедрах – это в первую очередь подготовка преподавателей-дублёров читаемых на кафедре дисциплин. Требуется планомерное замещение молодыми учеными должностей научно-педагогического персонала, закрепление за молодыми преподавателями опытных преподавателей-методистов.

Для дальнейшего формирования и поддержки кадрового резерва вуза необходимо также привлечение к сотрудничеству наиболее компетентных выпускников высшего образования, ведущих работников различных сфер профессиональной деятельности.

6.6. Сохранение и максимально эффективное использование кадрового потенциала

Кадровая политика должна создать основу для сохранения и эффективного использования кадрового потенциала университета. Реализация этой задачи возможна посредством:

- оптимизации организационной структуры университета путем устранения дублирования функций;
- оптимизации численности персонала;
- приведения штатного расписания вуза в соответствие с планом приема, контингентом обучающихся, направлениями подготовки обучающихся;
- организации системной работы по переподготовке и повышению квалификации преподавателей;
- вовлечения преподавателей к участию в проектах в сфере развития университета;
- организации системной работы формированию условий для привлечения и удержания молодых преподавателей и других работников, обеспечения возможности их профессионального и карьерного роста; активной работы на кафедрах по подбору молодых преподавателей, рекомендуемых к обучению в докторантуре;

6.7. Мотивация и стимулирование

В университете должны быть созданы условия для самореализации и эффективной работы персонала, сформирована команда профессиональных, талантливых и активных работников, готовых и способных принести максимальную пользу вузу.

Система мотивации должна включать следующие элементы:

- основная заработная плата в совокупности со стимулирующими выплатами, дополнительные возможности увеличения заработной платы. (участие в научных проектах, введение новых образовательных программ, использование новых методов обучения, разработка учебных планов и так далее);
- система нематериального поощрения;
- возможности для профессионального и карьерного роста;
- возможности для научной, профессиональной, творческой самореализации.

Кадровая политика определит четкий порядок в установлении и назначении стимулирующих выплат, что позволит наиболее полно учитывать все виды деятельности работников, в том числе: участие в учебном процессе, издание монографий, учебных пособий, исследовательскую работу и т.д.

Процедура определения стимулирующих выплат работникам будет прозрачной и объективной, а размер заработной платы - более прогнозируемым. При этом будет учитываться индивидуальный вклад каждого работника в конечный результат деятельности, как конкретного структурного подразделения, так и университета в целом.

6.8. Создание достойных условий труда

Результативность и успешность труда в значительной степени определяется условиями, созданными на рабочем месте.

Первоочередными задачами, которые будут решены посредством реализации кадровой политики, являются:

- регулярная аттестация рабочих мест, организация обязательных медицинских осмотров работников, создание информационной базы данных о состоянии учебных и служебных помещений, которая послужит основой для разработки плана ремонтных работ;
- закрепление сферы ответственности за комплексное решение вопросов, связанных с обеспечением достойных условий труда, за конкретным должностным лицом;
- обеспечение здоровья и безопасной рабочей среды, соблюдая действующее законодательство об охране труда и безопасности;
- обучение по охране труда и проверка знаний охраны труда персонала университета.
- Регулярная оценка условий труда в структурных подразделениях университета;
- Обеспечение компенсации работникам, занятых на работе с вредными условиями труда.

6.9. Поддержка молодых специалистов

Университет уделяет внимание выявлению способных студентов и мотивации их к выбору академической карьеры путем привлечения к научной, педагогической работе, совместной работе с преподавателями, участию в научных конференциях. В Тараклийском госуниверситете работа направлена на выстраивание цепочки преемственности включения в академическую деятельность студентов, начиная с первого курса. Особое внимание уделяется молодым преподавателям, которые должны не только прийти на смену старшему академическому составу, но и внести свой вклад в развитие методической и научной сферы университета. ТГУ продвигает наиболее талантливую молодежь для обучения в магистратуру и докторантуру в вузах Болгарии и Молдовы. Мероприятия и виды деятельности по формированию молодого состава университетских кадров предусмотрены в стратегических документах вуза: Концепции стратегического развития ТГУ, образовательного учреждения высшего профессионального образования на период 2016-2010 годы; Хартии университета; Устава ТГУ.

Выявлять способных и заинтересованных в научной работе студентов помогают конкурсы и научные студенческие конференции. Студенты готовят первые публикации для издания в университетских сборниках студенческих работ.

В нашем вузе предусмотрена система материальных стимулов не только для способных и мотивированных студентов, но и для преподавателей, активно участвующих в развитии научного потенциала студентов, тем самым обозначая приоритеты своего развития.

В целях реализации системного развития кадрового резерва в ТГУ предусмотрены следующие инструменты стимулирования профессионального роста и мотивации к академической и преподавательской деятельности: регулярные встречи с руководством университета, научные конференции с привлечением учёных; стажировка молодых преподавателей, участие в международных конференциях; повышение квалификации по специальности (в том числе на приоритетных началах, по специальным программам Министерства образования и науки Республики Болгария).

Важным элементом системы является личное участие студента в создании интеллектуальной продукции: научных публикаций, докладов на конференциях, а также наличие материальной заинтересованности научных руководителей.

Для успешной и эффективной работы в вузе преподаватель совмещает два вида деятельности: научно-исследовательскую и педагогическую.

Тараклийский госуниверситет проводит определенную работу по повышению квалификации преподавателей, по улучшению условий труда, обеспечивает доступ к современным средствам связи, обмен опытом с зарубежными преподавателями, оказывает финансовую помощь в издании научно-методической литературы.

Университет популяризирует научную деятельность среди студентов, привлекает в науку на самых ранних этапах обучения студентов в вузе, в процессы управления образовательной и научной деятельностью вуза.

Руководство университета планирует внедрить дополнительное образование:

- а) открытие курсов повышения квалификации для учителей болгарского, румынского, английского языка, начальных классов, истории, музыки, дошкольного образования;
- б) курсы повышения квалификации для социальных работников и бухгалтерского учета;
- в) подготовительные курсы по болгарскому языку, литературе и истории для выпускников лицеев для сдачи вступительных экзаменов в болгарские вузы;
- г) открытие Лингвистического центра с участием зарубежных партнеров с целью овладения славянскими и английским языками студентами, преподавателями вуза и населением города;

д) стимулирование студентов к получению второго высшего образования, параллельно с первым, в вузах Болгарии.

В университете сохранена система моральных и материальных стимулов и поощрений (персональные надбавки, премии) за творческие достижения и исключительный вклад в решение ключевых задач университета.

Университет имеет опыт организации лингвистической и археологической практики в вузах Республики Болгария и Румынии, что придает положительный эффект в обучении и подготовке молодых специалистов.

Организация тесного взаимодействия между университетом и работодателями через открытие Центра по профессиональной ориентации и карьерному консультированию с целью:

- сбора информации от работодателей о вакантных местах;
- содействия трудоустройству выпускников вуза;
- взаимодействия с Центром занятости населения;
- оказания индивидуальных консультаций для выпускников по их трудоустройству во время практики и по окончании обучения в вузе.

Отдельным направлением деятельности университета станет работа по активному сотрудничеству с работодателями в сфере предоставления возможности профессиональной реализации выпускников вуза, популяризация деятельности университета и достижений студентов и преподавателей. Переход на системное взаимодействие с работодателями позволит сформировать Куррикулум (образовательные программы), отвечающий современным требованиям социально-экономического развития. Модернизация университетского Куррикулума в свете современных дидактических и информационно-коммуникационных технологий содействует формированию необходимых для профессиональной квалификации компетенций.

Сохранение на региональном уровне ведущей роли университета в подготовке специалистов родного языка (болгарского) и государственного (румынского) языка, в сохранении и развитии болгарского языка позволит реализовать его роль как культурного центра болгарских общностей в Республике Молдова и обеспечит развитие города Тараклия как «города знаний», а Тараклийского района – как национально-культурного района. Представители власти и бизнеса активно вовлекаются в деятельность университета, воспринимая его как референтного в важнейших вопросах регионального развития района Тараклия.

Одним из важных направлений развития вуза станет расширение сотрудничества с Районным управлением образования, молодежи и спорта – проведение педагогической практики, участия в специализированных семинарах.

VII. Организация работы с персоналом

Общую координацию кадровой политики осуществляет ректор. Реализация кадровой политики в университете будут осуществлять: начальник кадровой службы, проректор по учебной деятельности, ответственная по международной деятельности, проректор по научной деятельности, финансово-экономическая служба. В их компетенции будут входить такие вопросы, как анализ и планирование работы с персоналом, подбор кадров, формирование эффективной системы мотивации, планирование повышения квалификации работников, управление их карьерой, оценка качества их работы и т.д.

VIII. Развитие академической культуры университета

Для формирования академической культуры университета разработан Кодекс профессиональной этики, который является локальным нормативным актом, определяет принципы и нормы поведения в Тараклийском государственном университете имени Григория Цамблца.

Кодекс вводится с целью определения стандартов и правил поведения для руководящих, педагогических и вспомогательных педагогических работников вуза, с целью повышения персонала и консолидации полномочий работников вуза. Кодекс содержит морально-этические нормы и правила поведения во взаимоотношениях с участниками образовательного процесса, нормы делового общения.

Кодекс един для всего коллектива университета. Университет заинтересован в соблюдении принципов и норм Кодекса во взаимоотношениях с образовательными и научными учреждениями, общественными организациями, государственными и коммерческими структурами, средствами массовой информации, партнерами и частными лицами.

Развитие корпоративной культуры будет ориентировано:

- на активное вовлечение работников вуза в процессы;
- на развитие системы стратегического партнерства, обеспечивающей связи университета с деловой средой,
- на сохранение преемственности, верности традициям, опыта, признание заслуг коллег-преподавателей;
- на формирование профессиональной этики.