

	ЧУЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. С. МАМБЕТКАЛИЕВА	
	Система менеджмента качества	
	СМК ДП <u>10.3.2 - 18-3</u>	Версия <u>1</u>

Рассмотрено на заседании
Ученого совета ЧУ
протокол № 3
от «28» 11 20 24 г.

УТВЕРЖДАЮ
Ректор ЧУ им. С. Мамбеткалиева
Ч. С. Мамбеткалиева
«28» 11 20 24 г.



**Кадровая политика
Чуйского университета им. С. Мамбеткалиева**

Бишкек 2024 г.

1. Общие положения

Кадровая политика Чуйского университета им. С.Мамбеткалиева (далее - ЧУ, университет) разработана в соответствии с Законом КР «Об образовании», Стратегией развития Чуйского университета им. С. Мамбеткалиева государственными образовательными стандартами высшего профессионального образования по направлениям бакалавров, Положения о подготовке научно-педагогических кадров в Кыргызской республике, Уставом ЧУ им. С.Мамбеткалиева и иными локальными нормативными актами университета.

Кадровая политика – это система принципов, методов, форм и средств воздействия на интересы, поведение и деятельность работников, сформированная в соответствии с требованиями законодательства Кыргызской Республики.

Кадровая политика как разновидность функциональной политики является документом стратегического планирования, разрабатываемым в соответствии со Стратегией развития университета, предусматривающим цель и задачи по достижению качественных и количественных показателей кадровой политики.

Целями кадровой политики являются формирование, сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала университета, позволяющего обеспечить реализацию Стратегии развития университета, включая выполнение миссии и достижение стратегической цели, а также соответствие аккредитационным показателям по образовательным программам высшего профессионального образования.

Задачи кадровой политики:

- развитие кадрового потенциала посредством обеспечения воспроизводства научно-педагогических и управленческих кадров, привлечения в университет ведущих ученых и высококвалифицированных специалистов-практиков;
- построение дифференцированной и гибкой системы профессиональных траекторий работников с особыми механизмами отбора, стимулирования и оценивания;
- введение системы непрерывного профессионального развития работников на основе индивидуальных планов;
- создание условий для привлечения молодых работников;
- поддержка мер, направленных на развитие академической мобильности научно-педагогических работников университета;
- занятие университетом высоких позиций в национальных и международных рейтингах вузов;
- повышение наукометрических показателей деятельности научно-педагогических работников учебных структурных подразделений, университета;
- повышение социальной ответственности университета как работодателя и улучшение социального обеспечения работников;
- формирование инклюзивной культуры научно-педагогических и управленческих кадров университета.

Кадровая политика базируется на следующих принципах:

- работники рассматриваются как высшая ценность, человеческий ресурс, способный обеспечить университету конкурентные преимущества и достижение лидерских позиций;
- управление работниками основывается на сочетании экономических и социально-психологических методов воздействия;

- работники рассматриваются как капитал, приобретенный в ходе конкуренции, а расходы на работников – как долгосрочные инвестиции в развитие университета;

- работники являются носителями академической культуры университета и его ценностей и во многом способствуют формированию положительного образа университета, созданию атмосферы доверия, приемлемого отношения общества к деятельности университета на региональном, государственном и международном уровнях;

- университет как работодатель и работники выступают как социальные партнеры, разделяющие цели деятельности и способы их достижения, определяемые Стратегией развития ЧУ. Университет обеспечивает работникам удовлетворение социальных, духовных и материальных потребностей в соответствии с вкладом каждого работника в достижение целей и задач деятельности университета;

- университет ориентируется на установление длительных трудовых отношений с каждым работником, основанных на соблюдении требований трудового законодательства и позволяющих работнику полностью реализовывать имеющийся уровень профессиональной компетентности, а также совершенствовать его в направлениях, определяемых потребностями университета и уровнем должностной компетенции работника;

- политика управления человеческим капиталом интегрирована в Стратегию развития университета.

Университетом проводится сбалансированная, открыто-закрытая, дифференцированная кадровая политика, сочетающая элементы стабильности и гибкости, предусматривающая поэтапный переход от реактивной через превентивную к рациональной активной модели с опорой на качественный и обоснованный прогноз в краткосрочной и среднесрочной перспективе, которая позволяет подготовить кадры к адекватному реагированию на вызовы и осуществить долгосрочную программу кадрового развития с вариантами ее реализации в зависимости от изменения ситуации.

Цели и задачи кадровой политики университета достигаются посредством реализации следующих направлений:

- планирование и подбор работников;
- развитие работников;
- совершенствование системы мотивации и стимулирования;
- укрепление академической культуры;
- осуществление учетно-организационной и аналитической работы.

2. Планирование и подбор работников

Цель данного направления – выявление и своевременное удовлетворение потребностей структурных подразделений университета в работниках, обладающих необходимой квалификацией и личностными качествами, в частности, привлечение молодых преподавателей и преподавателей, имеющих ученую степень кандидата или доктора наук.

Содержание данного направления:

2.1. Текущее и перспективное изучение потребностей университета в работниках:

- анализ укомплектованности подразделений работниками, обладающими профессиональными умениями и навыками, соответствующими должностным требованиям;

- разработка и (или) актуализация стратегии развития структурных подразделений университета с включением в нее целевой количественной и качественной характеристики работников;

- мониторинг факторов, влияющих на численность работников университета;

- анализ изменения уровня оплаты и условий труда специалистов на рынке, разработка предложений по формированию фонда оплаты труда университета;

- разработка рекомендаций по сбалансированности численности работников с учетом показателей эффективности деятельности университета и требований нормативных правовых актов.

2.2. Установление требований к работникам университета:

- разработка базовых профессиональных компетенций научно-педагогических работников на основе квалификационных требований с учетом необходимости реализации Стратегии развития университета;

- актуализация критериев оценки эффективности труда работников (эффективный контракт) с закреплением их в трудовом договоре.

2.3. Подбор работников:

- поиск специалистов по текущим заявкам и на перспективу (размещение информации о наборе на сайте университета в сети Интернет и др.);

- первичный отбор кандидатов на работу с учетом их профессиональных компетенций и психологических особенностей;

- использование ресурсов целевой аспирантуры в других вузах;

- привлечение на условиях внешнего совместительства практикующих специалистов (представителей работодателей) для усиления практико-ориентированной направленности обучения;

- привлечение иностранных преподавателей путем активизации международного сотрудничества, мобильности преподавателей и академических обменов;

- реализация механизма самовоспроизводства кадров путем кадрового отбора среди выпускников университета;

- привлечение обучающихся для работы в приемной комиссии на договорной основе.

2.4. Адаптация новых работников:

- консультации руководителей структурных подразделений по вопросам адаптации работников;

- реализация дополнительной профессиональной программы повышения квалификации для новых преподавателей;

- реализация механизма последовательной адаптации новых работников с использованием наставничества в отношении молодых преподавателей и кураторства применительно к административно-управленческим работникам;

- оценка прохождения работниками испытательного срока.

3. Развитие работников

Цель данного направления – подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников, внедрение инноваций.

Содержание данного направления:

3.1. Оценка работников:

- определение критериев, параметров и формы оценки профессиональных компетенций работников, достигнутых ими результатов за определенный период;

- проведение оценки (определение степени соответствия работников квалификационным требованиям; анализ выполняемых функций, их соответствие

должностным инструкциям и фактической загруженности работников; анализ достигнутых результатов; для преподавателей – оценивание обучающимися условий, содержания, качества образовательного процесса);

- анализ достижения показателей эффективного контракта с последующим формированием рейтингов учебных подразделений, научно-педагогических работников;

- выработка рекомендаций по результатам оценки (возможность перемещения работников, необходимость направления на обучение и др.).

3.2. Планирование обучения:

- социологическое исследование с целью определения необходимости повышения квалификации (например, в случаях расширения функций работников, внедрения новых технологий, изменения нормативных правовых или локальных нормативных актов университета; по результатам оценки работников);

- планирование каждой обучающей программы по следующим критериям: определение целей обучения, выбор методов обучения, определение содержания программы обучения, план-график проведения обучения, предполагаемый список участников, оценка эффективности обучения по разработанным методикам;

- сбор заявок и изучение потребностей структурных подразделений университета в обучении работников с опорой на механизм самообследования;

- разработка программ и планов-графиков обучения для различных категорий работников или обеспечение текущих заявок на обучение;

- информирование руководителей и работников о предлагаемых программах обучения;

- подготовка документов по вопросам обучения.

3.3. Организация внутреннего обучения:

- администрирование организации и реализации программ дополнительного профессионального образования;

- подготовка специалистов для проведения внутреннего обучения (формирование лекторов (преподавателей и административно-управленческих работников), готовых к проведению обучения; обучение «лекторов-специалистов» по вопросам организации семинаров; разработка системы поощрения специалистов, проводящих внутреннее обучение);

- разработка и реализация на базе Центра развития личности программ повышения квалификации для административно-управленческих и учебно-вспомогательных работников;

- обеспечение доступа к реализуемым образовательным программам дополнительного профессионального образования работников университета с целью повышения их квалификации;

- разработка и реализация образовательных программ послевузовского и дополнительного профессионального образования, способствующих формированию компетенций, необходимых для достижения целевой модели Стратегии развития университета.

3.4. Организация внешних семинаров:

- создание и поддержание базы данных по вопросам обучения работников (организации/учреждения, проводящие обучение; тематика и программы обучения; сроки проведения обучения; стоимость обучения; отзывы об уровне преподавания и др.);

- оформление участия работников во внешних семинарах, формирование плана командировок.

3.5. Повышение уровня цифровой грамотности:

- внедрение и развитие цифрового тьюторства (оказание работниками, обладающими цифровой грамотностью, помощи коллегам в освоении цифровых компетенций);
- развитие практики проведения обучающих мероприятий;
- подготовка работников к переходу на электронный документооборот с использованием цифровых технологий.

3.6. Контроль результатов обучения:

- анкетирование для оценки эффективности обучения;
- проведение руководителем структурного подразделения оценки эффективности обучения по следующим критериям: полученные навыки и (или) знания, изменение мотивации, эффективности работы.

3.7. Формирование кадрового резерва:

- выявление резерва на выдвижение по результатам оценки деятельности;
- своевременное замещение вакантных должностей руководителей и преподавателей университета;
- выстраивание карьерных траекторий и прогнозирование расстановки кадров в университете;
- функционирование кадрового резерва по программам;
- развитие управленческих навыков руководителей (разработка методических материалов по вопросам управления работниками; проведение тренингов для руководителей по основным технологиям управления работниками («Мотивация», «Делегирование полномочий», «Повышение эффективности групповой работы», «Управление проектами» и др.);
- стимулирование профессионального роста и привлечение к управлению структурными подразделениями университета руководителей, показавших высокие результаты работы;
- повышение квалификации работников университета в области информационных технологий, современных образовательных технологий, совершенствования качества образования и др.;
- ежегодное обновление списка кадрового резерва.

4. Совершенствование системы мотивации и стимулирования

Цель данного направления – сохранение и увеличение доли высококвалифицированных специалистов в общей численности работников, достижение высоких результатов работы, повышение квалификации, развитие инициативы, профессиональных компетенций.

Содержание данного направления:

4.1. Развитие системы мотивации:

- оценка эффективности существующей системы поощрения и подготовка при необходимости предложений по ее изменению;
- планирование затрат на развитие системы поощрения работников.

4.2. Развитие системы оплаты труда:

- анализ эффективности системы оплаты труда работников;

- совершенствование системы оплаты труда работников (изучение и анализ конъюнктуры рынка; развитие системы оплаты труда с учетом выплат стимулирующего характера;

- развитие индивидуального подхода к стимулированию наиболее ценных для университета специалистов);

- совершенствование механизма оценки эффективности труда (эффективный контракт или рейтинговая оценка деятельности работника).

4.3. Разработка системы мер для привлечения и закрепления молодых перспективных преподавателей:

- разработка системы мер для стимулирования вовлеченности научно-педагогических работников во все значимые проекты университета, повышения публикационной активности (в частности, рейтингование учебных подразделений, научно-педагогических работников на основе анализа достижения показателей эффективного контракта или рейтинговой оценки деятельности работника);

- развитие системы мер социальной поддержки работников, в том числе актуализация системы выплат социального характера;

- создание механизма поддержки заслуженных преподавателей с целью сохранения педагогического и научного достояния университета, обеспечения преемственности поколений, в том числе в рамках научных школ;

- создание надлежащих условий труда для работников с ограниченными возможностями здоровья;

- пропаганда здорового образа жизни, создание условий и поощрение занятий физической культурой и спортом.

4.4. Развитие системы нематериального стимулирования:

- поощрение наградами работников университета за заслуги и достижения в труде, а также иных лиц, оказывающих содействие в совершенствовании и развитии образовательной и научной деятельности университета;

- проведение конкурсов профессионального мастерства с награждением победителей (в частности, конкурс «Лучший преподаватель/доцент/ профессор»);

- развитие практики предоставления индивидуального графика рабочего времени для отдельных работников.

5. Укрепление академической культуры

Цель данного направления – обеспечение сплоченности команды работников университета, воспитание чувства общности, принадлежности к вузу, лояльности и надежности в работе, оптимизация микроклимата в коллективах, организация эффективных коммуникаций, внедрение стандартов культуры поведения и внутриорганизационной этики, поддержание положительного имиджа университета во внутреннем и внешнем контурах.

Содержание данного направления:

5.1. Мониторинг состояния академической культуры:

- проведение исследования управленческой деятельности по следующим направлениям: диагностика управленческой деятельности (организация работы, характер взаимоотношений «руководитель – подчиненный», налаженность информационных и коммуникативных потоков); оценка стиля управления и качеств личности руководителей (критерии: профессионализм, организаторские способности, личностные качества); оценка «потенциальной текучести» в подразделениях, уровня удовлетворенности работой,

готовности продолжать работу в университете; интервьюирование руководителей и работников по вопросам организации управленческой деятельности;

- проведение социологических исследований микроклимата по следующим направлениям: степень сплоченности коллектива, наличие скрытых или явных конфликтов, их причины и возможные пути разрешения, лидеры и аутсайдеры в коллективе (критерии: лидерство, профессионализм, надежность, совместимость); предпосылки для развития конфликтных ситуаций;

- мониторинг соблюдения положений Этического кодекса преподавателей, работников и обучающихся университета;

- анализ результатов исследований и выработка предложений по приоритетным направлениям развития академической культуры.

5.2. Поддержание единого академического стиля:

- закрепление в локальных актах университета положений, направленных на укрепление академической культуры (использование в презентациях фирменного стиля, атрибутики университета и др.);

- организация мероприятий по вопросам укрепления академической культуры.

5.3. Повышение сплоченности коллектива работников университета:

- организация рабочих групп с привлечением работников из различных структурных подразделений для решения актуальных вопросов деятельности университета;

- реализация различными структурными подразделениями общих образовательных и научных проектов;

- проведение выездных мероприятий, предусматривающих совместную проектную работу, научную деятельность и (или) направленных на поддержание здоровья, организацию отдыха работников;

- планирование и организация праздничных и юбилейных корпоративных мероприятий;

- создание условий для формирования педагогических династий.

5.4. Совершенствование системы коммуникации:

- информирование работников об актуальных организационных событиях через сайт университета и (или) по корпоративной почте;

- оперативные совещания руководителей структурных подразделений у курирующего проректора (проректоров – у ректора) по общеуниверситетским вопросам, задачам, событиям, планам;

- рабочие совещания, заседания коллективов структурных подразделений по вопросам их текущей деятельности, а также общеуниверситетской повестки;

- повышение уровня медиаактивности университета.

5.5. Мониторинг продвижения университета в национальных и международных рейтингах вузов.

6. Осуществление учетно-организационной и аналитической работы

Цель данного направления – повышение эффективности кадрового делопроизводства и учета работников в соответствии с требованиями законодательства, аналитическое сопровождение кадровой работы.

Содержание данного направления:

6.1. Поддержание в актуальном состоянии локальных актов в сфере трудовых отношений (правила внутреннего трудового распорядка, положения о структурных

подразделениях, должностные инструкции и др.), обеспечение доступной навигации на сайте Университета.

6.2. Кадровый учет и делопроизводство:

- ведение базы данных работников (личные дела, трудовые книжки и др.);
- учет изменений персональных данных и должностных перемещений работников;
- ведение табеля учета рабочего времени;
- подготовка аналитических отчетов и справок по вопросам кадрового обеспечения деятельности университета (изменение численности структурных подразделений, кадровые изменения на уровне начальников отделов и выше, динамика численности работников и др.).

6.3. Мониторинг организационно-штатной структуры с целью определения роли и места структурных подразделений в структуре университета, выявление дублирования задач и функций:

- анализ положений о структурных подразделениях и должностных инструкций с целью определения должностных обязанностей;
- выработка предложений по вопросам организационно-штатной структуры (по оптимизации распределения функций между структурными подразделениями, схем взаимодействия);
- отслеживание изменений в штатном расписании структурных подразделений.

6.4. Юридическое сопровождение кадрового обеспечения деятельности университета.

6.5. Решение вопросов трудовой дисциплины:

- проверка соблюдения норм трудовой дисциплины;
- расширение практики контрольных процедур в отношении административно-управленческих и учебно-вспомогательных работников;
- составление отчетов о динамике нарушений трудовой дисциплины по структурным подразделениям;
- мониторинг нарушений трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка;
- применение мер дисциплинарного воздействия;
- оценка эффективности мер воздействия на нарушителей трудовой дисциплины.

6.6. Анализ текучести кадров и причин увольнения:

- оценка уровня и динамики текучести кадров по структурным подразделениям, по отдельным категориям работников, по университету в целом. Определение социального статуса уволившихся (образование, возраст, должность, стаж работы в университете); подготовка аналитической справки;
- анализ причин увольнения; формирование отчета об уровне и о причинах увольнения;
- проведение анкетирования с целью определения уровня потенциальной текучести в структурных подразделениях, анализ ее причин;
- разработка рекомендаций по профилактике текучести кадров.

7. Ожидаемые результаты от реализации кадровой политики:

- привлечение лучших представителей образовательной, научной сферы и профессиональной отрасли, в том числе молодых преподавателей и преподавателей,

имеющих ученую степень кандидата или доктора наук; создание привлекательных условий для трудоустройства;

- построение эффективной системы самовоспроизводства кадров за счет трудоустройства выпускников, привлечения молодых ученых (в том числе в целевую аспирантуру), обратного трансфера специалистов из отрасли в вуз;

- вовлеченность работников во все значимые проекты университета, построение гибких карьерных траекторий;

- обеспечение высокого качества образования;

- открытие магистратуры, аспирантуры/PhD докторантуры;

- достижение значительного уровня публикационной активности профессорско-преподавательского состава в высокорейтинговых журналах, индексируемых в первом квартале российских научных журналов и в международных базах данных научного цитирования;

- наличие сформированных продуктивных научно-исследовательских коллективов, в состав которых должны входить молодые ученые, аспиранты и студенты;

- наличие системы стимулов для проведения научных исследований, подготовки диссертаций на соискание ученой степени кандидата и (или) доктора наук;

- обеспечение академической мобильности научно-педагогических работников;

- сформированность новой академической культуры инноваций;

- достижение университетом цифровой зрелости для обеспечения реализации Стратегии цифровой трансформации отрасли науки и высшего образования;

- приобретение научно-педагогическими и административно-управленческими работниками научно-исследовательских, образовательных и управленческих компетенций, языковых, когнитивных навыков, навыков работы с новыми образовательными технологиями, а также развитие навыков сопровождения обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья вследствие реализации дополнительных профессиональных программ;

- развитие профессиональных компетенций административно-управленческих работников университета (стратегический менеджмент, управление изменениями, трансформационное лидерство);

- продвижение в национальных и международных рейтингах вузов;

- достижение установленных наукометрических показателей деятельности научно-педагогических работников, структурных подразделений, университета в целом;

- реализация университетом социальной ответственности перед трудовым коллективом.

В кадровую политику могут быть внесены изменения в связи с изменением Стратегии развития университета, по результатам мониторинга кадрового состава, анализа деятельности университета и функционирования системы его управления.

Лист согласования

Дата	Занимаемая должность	ФИО	Замечания и предложения	Подпись

**Лист ознакомления сотрудников
с Кадровой политикой ЧУ**

№ п/п	Ф.И.О.	Должность	Факт ознакомления	Дата	Подпись	Примечание

**ЛИСТ регистрации изменений
Кадровой политики ЧУ**

№ п/п	Наименование внесенных в документ изменений (исправлений) или дополнений (указать раздел, пункт, страницу)	Где утверждено (протокол, дата)	Примечание