

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(НИУ «БелГУ»)**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Организация проведения аттестации персонала

Дипломная работа студентки

заочного отделения 5 курса группы 05001162
Сирек Екатерины Вадимовны

Научный руководитель
Кандидат юридических наук, доцент
Диденко А.А.

Рецензент
Начальник управления
по развитию персонала и кадровой работе
НИУ "БелГУ"
Реутов Николай Николаевич

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	8
1.1 Понятие и сущность системы аттестации персонала.....	8
1.2 Технология проведения аттестации персонала.....	14
1.3 Особенности аттестации персонала в учреждениях высшего профессионального образования.....	24
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В НИУ БЕЛГУ	33
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	33
2.2 Система управления персоналом в НИУ БелГУ.....	42
2.3 Актуальное состояние системы организации проведения аттестации персонала.....	53
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В НИУ БЕЛГУ	63
3.1 Обоснование мероприятий проекта по совершенствованию системы аттестации персонала.....	63
3.2 Оценка социально-экономической эффективности проекта.....	78
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	83
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	86
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	90

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Аттестация в современных условиях получает широкое распространение. Аттестация кадров – важная составная часть управления персоналом. Это одна из наиболее эффективных форм оценки кадров. Основой для аттестации работников служит комплексная оценка их деятельности, включая профессиональные, деловые, духовно-нравственные и личные качества работника, а также результаты его труда, на основе системы соответствующих показателей, характеризующих степень достижения работником конкретных целей, его соответствия (несоответствия) занимаемой должности.

Следовательно, оценка персонала в организации представляет собой инструмент, способный привести как к положительному, так и отрицательному социально-экономическому эффекту, а потому ее реализация на практике предъявляет особые, очень высокие требования к квалификации и уровню самосознания пользователей. Сложность внедрения комплексных систем оценки в современных организациях обусловлена тем, что накопленный эмпирический материал, научное и практическое знание в области оценки персонала имеет во многом междисциплинарный характер. Проблема заключается в разрозненности работ по различным вопросам оценки, их разъединенности в разных науках – управлении персоналом, экономике труда, социологии труда, психологии труда, теории управления и других. Возрастание роли оценки персонала в управлении организацией требует изменения механизмов и принципов работы с персоналом. Основой построения эффективной системы управления персоналом является информация о совокупном трудовом потенциале организации, о потребностях в персонале необходимой квалификации, об уровне профессиональных качеств и потенциала каждого работника, которая может быть получена лишь посредством грамотного внедрения комплексной системы оценки персонала и принятия обоснованных управленческих решений.

Важное значение при подготовке и проведении аттестации персонала

имеет ее методическое обеспечение. Действенность аттестации в значительной мере зависит от того, насколько тщательно продуманы и четко определены требования, связанные с выполнением отдельных этапов организации и проведения аттестации, обеспечением объективности оценок деятельности работников, а также условия наиболее полного выполнения рекомендаций аттестационных комиссий. Однако, действующие нормативные акты об аттестации содержат лишь общие положения по ее проведению, в них недостаточно отражены организационно-методические вопросы.

Таким образом, актуальная научная задача видится в создании общеметодологического и теоретического базиса оценки персонала, который бы показывал общие принципы и подходы к оценке любого из предметов или объектов, будь то результативность труда, трудовой потенциал, профессионально важные для трудовой деятельности качества.

Основные проблемы теории и методологии оценки персонала, которые определили направления дипломного исследования, состоят в следующем.

Во-первых, на данный момент окончательно еще не завершился процесс уточнения понятийно-терминологического аппарата оценки персонала. Первоочередная задача заключается в конкретизации сущности оценки персонала и ее отражении в соответствующих категориях, понятиях и терминах, которые бы имели характер систематизированных, устоявшихся и общепринятых в теории и практике оценки.

Во-вторых, отсутствуют четкие механизмы использования теоретических разработок по оценке персонала в реальной практике функционирования организации. В этом кроется одна из причин проявляемого в настоящее время дистанцирования теории и практики оценки.

В-третьих, наблюдается большое количество публикаций, где детально описываются технологии и процедуры разных видов оценки (аттестации, оценки при отборе, оценки результатов труда и прочее), но в которых отсутствует теория оценки персонала и игнорируется описание методологии, а

главное, она в этих рекомендациях не предусматривается.

Представлены некоторые проблемные направления теории и методологии оценки персонала, доказывающие необходимость их глубокой научной разработки.

В научной литературе и деятельности по управлению персоналом предлагается множество различных технологий, методов, инструментов оценки персонала. Однако их качество и обоснованность не удовлетворяют требованиям науки и практики.

Степень научной разработанности проблемы. В последнее десятилетие вопросы оценки персонала освещаются в рамках развивающегося и относительно нового для отечественной теории и практики направления – управления персоналом. Разработаны основные положения, касающиеся статуса оценки персонала в управлении персоналом, ее целей, функций, предмета, видов, разработаны процедуры, технологии и механизмы оценки и другое. Значительный вклад в эти достижения внесли Т.Ю. Базаров [4], Е.А. Борисова [8], В.Р. Веснин [13], Б.М. Генкин [14], О.И. Дудина [15], Р.З. Закиров [19], Ю.В. Иванов [20], И. Колымба [25], М.И. Магура [26], Г. Хныкин [36] и другие. Работы этих и других авторов стали теоретической основой дипломного исследования.

Таким образом, к настоящему моменту сложился целый комплекс разнообразных знаний по вопросам, связанным с аттестацией персонала. Задачи дальнейшего совершенствования содержательно-документационной базы аттестации, методики и процедуры ее проведения представляются актуальными и требуют своего решения.

Все перечисленное выше послужило основанием для выбора темы дипломного исследования.

Объект дипломного исследования. Объектом исследования является персонал НИУ БелГУ.

Предмет дипломного исследования. Предметом исследования является

система аттестации персонала НИУ БелГУ.

Цель дипломного исследования: разработка и обоснование мероприятий проекта по совершенствованию системы аттестации персонала.

Цель исследования обусловила постановку и решение следующих **задач**:

– определить теоретические основы организации проведения аттестации персонала;

– проанализировать и оценить современное состояние системы организации проведения аттестации персонала в НИУ БелГУ;

– разработать мероприятия проекта по совершенствованию системы аттестации персонала.

Практическая значимость результатов выполненного исследования заключается в том, что на базе предложенного подхода к оценке персонала, руководители организаций могут конструировать собственные модели оценки персонала, разрабатывать отдельные ее элементы.

Большинство предложений и рекомендаций, сформулированных в дипломной работе, могут найти широкое практическое применение в российских организациях при разработке своей корпоративной системы оценки персонала.

Информационной базой дипломного исследования для создания теоретических и методологических основ оценки персонала послужили результаты научных исследований российских и зарубежных ученых, а также законодательные акты и постановления Правительства Российской Федерации; статистические данные, опубликованные в печати; материалы и документы организаций, в которых при участии соискателя разрабатывались механизмы и процедуры оценки персонала.

Теоретической и методологической основой дипломного исследования послужили труды российских ученых и практиков в области управления персоналом и трудовых правоотношений, таких как А.Р. Алаведров, Т.Ю. Базаров, А. Бурмистров, Н. Газенко, А.П. Жиров,

Р.З. Закиров, А.Я. Кибанов, И. Колымба, И.К. Макарова, Е. Могилевкин, А. Новгородов, Ю.Г. Одегов, Т.П. Супрун, Л. Троць, Г.А. Цыпкин, С.В. Шекшня и другие.

Методы дипломного исследования. В работе использованы методы системного подхода, экономического анализа, экспертных оценок, экономико-статистические методы.

Структура дипломной работы обусловлена целью, задачами и методологией исследования. Работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка используемой литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и сущность системы аттестации персонала

Аттестация как процедура, связанная с проверкой соответствия работника, организации или места приложения труда установленным требованиям, получает широкое распространение. Помимо ранее существовавшей аттестации специалистов и рабочих мест сегодня аттестации подлежат образовательные учреждения, различные хозяйствующие субъекты. Государственные экзамены в вузах в настоящее время заменены итоговой аттестацией выпускников образовательных учреждений.

Еще древние говорили: «Государства погибают тогда, когда не могут более отличить хороших людей от дурных» (Антисфен) [35, с.48]. Данная потребность отличать лучших от остальных со временем вылилась в создание системы аттестации должностных лиц управленческих звеньев, иных категорий работников [35, с.49].

Аттестация – это предмет исследования не только юристов, но и управленцев, психологов, что необходимо учитывать в ходе подготовки и проведения аттестации [19, с.52].

Аттестация исследовалась в трудовом праве, но никогда не рассматривалась как самостоятельный институт.

Известно, что трудовое право оказывает влияние на социально-экономические отношения. Действующее законодательство о труде скорректировано и приведено в соответствие с требованиями рыночной экономики и рынка труда. Динамика трудового права определяется технологическими, организационными и социальными изменениями в сфере труда, имеющими в современных условиях глобальный характер [18, с.150]. Это относится и к правовому регулированию аттестации, как к одной из важнейших организационно-правовых форм проверки и оценки профессиональной подготовки, способствующей более рациональному

использованию творческого потенциала каждого аттестуемого работника.

Понятийный аппарат трудового законодательства претерпел значительные изменения: на уровне закона были даны определения многим терминам, уточнен смысл отдельных терминов, введен ряд новых понятий. Одним из таких новых понятий, введенных новым Трудовым кодексом Российской Федерации, стало понятие «аттестация», нашедшее свое закрепление в подпункте б п. 3 ст. 81 Трудового кодекса Российской Федерации. В настоящее время в законодательстве отсутствует легальное определение понятия «аттестация». Что касается научной, учебной и популярной юридической литературы, то следует отметить, что в ней понятие аттестации трактуется далеко не однозначно, что отрицательно влияет на правоприменительную практику.

Положение усугубляется тем, что круг правоприменителей трудового законодательства гораздо шире, чем у других отраслей: здесь кроме профессиональных юристов и работодатели, и работники, и профсоюзы, и многие другие органы и организации. Поэтому его понятия в большей степени, чем понятия других отраслей права, нуждаются в аутентическом толковании, которое позволит избежать двусмысленности, неоднозначности в понимании смысла [15, с. 12].

Анализ понятия «аттестация» можно начать с Энциклопедического юридического словаря, в котором сказано, что «аттестация должностная – определение квалификации работника с целью проверки соответствия занимаемой должности» [8, с. 259]. Более подробное понятие аттестации содержится в Российской юридической энциклопедии. В данном определении упоминается о служебной роли аттестации как правового явления – определение уровня профессиональной подготовки работника.

По мнению М.И. Магуры и М.Б. Курбатовой, аттестация работников – «определение квалификации работника, уровня его знаний и соответствия занимаемой должности. Аттестация призвана содействовать выявлению

общего кадрового потенциала, созданию резерва руководящих работников и специалистов» [26, с.176].

А. Белейчева дает определение понятия «аттестация кадров» и говорит, что это – «проверка, определение соответствия деловой квалификации, уровня знаний и навыков работника, иных общественно значимых качеств занимаемой должности». По его мнению, «аттестация – одна из важнейших форм публичного контроля (проверки) качества профессиональной деятельности работника» [5, с. 28].

В вышеизложенных определениях заложено общепринятое понимание аттестации и прослеживается основная цель ее проведения. Опираясь на данные определения понятия «аттестации» и обобщив их, можно сказать, что аттестация – это периодическая, комплексная проверка квалификации (уровня профессиональной подготовки, знаний, навыков) работника с целью определения соответствия занимаемой должности (выполняемой работе).

Некоторые правоведы рассматривают аттестацию в широком и узком смыслах. И. Колымба считает, что «определение квалификации, уровня знаний работника, учащегося, гражданина, соответствия его деловых и политических качеств определенной профессии, специальности, квалификации или должности можно назвать аттестацией в широком смысле» [25, с.26]. По его мнению, аттестация работников в узком смысле – «это проводимая предприятием, учреждением, организацией с помощью аттестационной комиссии, в целях постоянного повышения деловой квалификации и идейно-политического уровня работников, улучшения их подбора и расстановки, периодическая проверка деловых, политических, организационных, моральных и личностных качеств работников определенной категории в специальной организационной форме» [25, с.29].

Г. Хныкин считает, что «основой для аттестации работников служит комплексная оценка их деятельности, включая профессиональные, деловые, духовно-нравственные и личные качества работника, а также результаты его

труда, на основе системы соответствующих показателей, характеризующих степень достижения работником конкретных целей, его соответствия (несоответствия) занимаемой должности» [36, с. 13].

Ю.В. Иванов в понятие «аттестация сотрудников» вкладывает периодическую комплексную проверку уровня деловых, личностных и моральных качеств работника по соответствующей, занимаемой им должности [20, с.60].

Проверка уровня моральных, духовно-нравственных качеств работника, о которых говорит Ю. Бондарь, не может служить основанием для определения уровня квалификации и признания работника соответствующим или несоответствующим занимаемой должности (выполняемой работе). Оценка данных качеств может присутствовать лишь при аттестации определенных категорий работников исходя из осуществляемой ими деятельности (например: педагогические работники, государственные служащие, прокуроры и т.д.), что должно определяться соответствующими нормативными правовыми актами [6, с. 12].

Можно отметить, что наблюдается отсутствие единообразия в понимании понятия «аттестация», да и речь идет об аттестации персонала, либо об аттестации кадров, о служебной аттестации, о должностной аттестации, об аттестации работников, об аттестации сотрудников и так далее. При этом может использоваться различная терминология применительно к специализации работников в зависимости от специфики труда. Такая ситуация порождает формулирование различных целей.

Если взять за основу определение, сложившееся в ходе обобщения вышеизложенных точек зрения, что аттестация – это периодическая, комплексная проверка квалификации (уровня профессиональной подготовки, знаний, навыков) работника с целью определения соответствия занимаемой должности (выполняемой работе), то цель проведения аттестации будет одна – определение соответствия занимаемой должности (выполняемой работе).

Соответствие занимаемой должности определяется вследствие проверки квалификации (уровня профессиональной подготовки, знаний, навыков) работника.

Квалификация – это уровень профессиональной подготовки, наличие знаний и навыков, необходимых для выполнения определенной работы, по определенной специальности, должности [3, с.50].

К сожалению, в Трудовом кодексе Российской Федерации не дается определение понятия «квалификация», но ст. 129 кодекса раскрывает определение понятия «квалификационный разряд», от которого можно отталкиваться.

Квалификационный разряд – это величина, отражающая уровень профессиональной подготовки. Понятие «квалификация» – общее понятие, которое может расширенно толковаться применительно к особенностям профессии, виду деятельности и условиям труда.

Например: аттестация спасателей проводится с целью определения возможности выполнения ими аварийно-спасательных работ [4, с. 200].

Рассмотрим другой пример: цель аттестации сварщиков – установление достаточности их теоретической и практической подготовки, проверка их знаний и навыков [18, с. 150]. Здесь также присутствует раскрытие и уточнение понятия «квалификация» применительно в данному виду деятельности – это теоретическая и практическая подготовка и наличие специальных навыков.

Аттестация работников организаций, эксплуатирующих опасные производственные объекты, включает в себя комплексную оценку их знаний отдельных правил, норм и инструкций по промышленной безопасности [17, с.399].

Из вышеизложенного прослеживается, что нет единого понимания аттестации и целей ее проведения не только в научной, учебной и популярной юридической литературе, но и в действующих российских нормативно-правовых актах по аттестации. Отсюда неоднозначное решение вопросов

формирования аттестационных комиссий, подготовки и проведения аттестации, оценки аттестуемого и правовых последствий аттестации. Безусловно, это можно объяснить спецификой отраслей, принявших данные акты об аттестации, особенностями профессий и условиями труда аттестуемых работников. Но данных различий было бы меньше, если бы при решении вопросов, связанных с аттестацией, все отталкивались от единого понятия «аттестация» и цели, с которой она проводится, закрепленных в комплексном акте на уровне федерального закона.

Таким образом, аттестация персонала – это периодическая комплексная проверка уровня деловых личностных и моральных качеств работника по соответствующей, занимаемой им должности.

Состав кадров, подлежащих аттестации, устанавливается в каждой отрасли деятельности согласно перечню должностей руководителей, специалистов и других работников.

Аттестация представляет собой подведение итогов работы сотрудника по завершении срока действия его трудового договора, оценку результатов его труда за данный период, определение степени соответствия сотрудника установленным должностным требованиям (должностной инструкции), которые положены в основу трудового договора.

1.2 Технология проведения аттестации персонала

Процесс определения уровня квалификации работников в основном звене руководства, их профессиональных знаний и умений, личных и деловых свойств персонала в соответствии с занимаемыми должностями, качества трудовой деятельности, ее результативности получило название аттестации персонала. Безусловно, целью данного мероприятия является оптимальное распределение кадров, эффективное использование человеческих ресурсов. На основе итогов аттестации персонала в организациях осуществляются перестановка кадров, повышение работников по службе, изменение размеров зарплаты, мотивационные мероприятия, а также дисциплинарные взыскания.

Таким образом, руководителям удается достичь корректировки методов, приемов и стиля управления, рационального распределения трудовой нагрузки, расстановки кадров. Благодаря ей создаются предпосылки для профессионального и личностного роста подчиненных, грамотного использования системы материального поощрения и социальной защиты рабочих, и как результат, эффективное использование всех ресурсов организации, достижение высокого уровня производительности и конкурентоспособности. Накопленный опыт показал, что аттестация мотивирует сотрудников к повышению квалификации и трудовой отдаче, стимулирует ответственность и дисциплину, особенно среди руководителей различных уровней управления.

Аттестация представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков работников, их квалификационных, деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности. Следовательно, в каждой отрасли необходимо иметь характеристики описания рабочих мест, которые составляются с учетом конкретных условий и служат для разработки требований к оценке деятельности конкретного работника.

При аттестации работников обычно оценке подлежат:

- профессиональные знания работников;
- результативность трудовых действий;
- деловые и личностные качества сотрудников;
- соотношение эффективности производственной деятельности и размера ее оплаты;

- личные заслуги работников по усовершенствованию бизнес-процессов, производственных операций, количество полезных предложений [23, с. 355].

Кроме того, аттестация персонала может преследовать следующие дополнительные цели:

- разделение окладов и заработной платы;
- предоставление информационной помощи персоналу;
- коррекция и улучшение производственных процессов (оптимизация производственного контроля, повышение квалификации персонала);
- усовершенствование кадровой политики, в том числе принятие обоснованных решений и приеме и движении сотрудников;
- проверка решений относительно принятия новых работников;
- развитие коммуникабельности персонала, организационной культуры;
- доведение важных сведений до всех членов организации [39, с.560].

Сроки и должности, подпадающие под аттестацию, утверждаются руководителями организации. Ни одно из подразделений не должно остаться за пределами внимания управленцев.

В практике менеджмента выделены четыре аттестационных вида: плановая (очередная) аттестация; аттестация, проводимая после окончания испытательного срока; аттестация при переводе в другой структурный отдел; аттестация при повышении служащего, специалиста, руководителя.

Плановая аттестация осуществляется, как правило, раз в год или два года среди высшего, управленческого звена компании, и раз в три года – среди прочего персонала.

Для адаптации сотрудника на новом рабочем месте, выработке

функциональной ролевой модели проводится аттестация после прохождения им испытательного срока. Благодаря ей формируются рекомендации для работника и руководителя.

С целью определения профессионального и личностного потенциала сотрудника и его последующего перевода на другую, возможно более ответственную должность, применяется аттестация при продвижении по службе.

Аттестация при переводе в другое структурное подразделение требуется, если имеет место значительная разница между прежними и новыми должностными требованиями и обязанностями. Следовательно, она тоже служит для адаптации персонала [41, с.358].

Следовательно, аттестация обязательна для всех подразделений организации. При этом руководство должно позаботиться о правильной ее организации во времени и правильно выбрать ответственных лиц.

Аттестация работников обычно включает последовательные этапы:

- этап подготовки к проведению аттестации персонала;
- непосредственное осуществление аттестации;
- заключительный этап, включающий подведение итогов и принятие кадровых решений [37, с.224].

На протяжении подготовительного периода:

- формируется список аттестуемых сотрудников;
- создается аттестационная комиссия определенного состава и численности;
- разрабатываются различные формы, бланки и другие материалы, производится их заполнение, формирование личных дел;
- подготавливаются отзывы, характеристики и аттестационные листы на аттестуемых;
- осуществляется оценка профессионализма, психодиагностика и так далее;

- организуется разъяснительная работа о целях и порядке аттестации;
- происходит ознакомление с материалами членов аттестационной комиссии и аттестуемых [29,с.18].

Представители руководящих должностей также аттестацию внутри организации вместе с прочими работниками. Но решение об их переводе или отстранении от должности принимают вышестоящие органы.

Молодые специалисты, сотрудники, проработавшие меньше года в данной организации, женщины с детьми до 1 года, а также беременные сотрудницы не проходят плановую аттестацию. Аттестовать данные категории персонала можно через 12 месяцев после истечения срока условий отсрочки.

В отделе кадров при участии руководителей составляется годовой график осуществления аттестации по подразделениям и членам коллектива. Аттестация может проводиться в любое время календарного года, кроме установленных праздничных и выходных дней.

Проведение аттестационных мероприятий среди руководителей и специалистов проводится в среднем один раз в три – пять лет, а среди прочих работников – один раз на два года [1,с.543].

После составления графика аттестации – все ее участники должны быть осведомлены о планах проведения аттестаций в установленные сроки. Аттестуемым информация о проведении аттестации должна быть передана за месяц до ее начала, членам аттестационной комиссии – за две недели.

Состав аттестационной комиссии формируется следующим образом: менеджер отдела кадров подает кандидатуры руководителю организации, после его утверждения кандидаты осведомляются об их назначении и в случае согласия официально признаются членами комиссии по аттестации.

Члены аттестационной комиссии наделяются полномочиями необходимыми для ее деятельности на весь срок проведения аттестации. Замена членов комиссии во время аттестации не приветствуется.

Председателем аттестационной комиссии может назначаться

руководитель всей организации или главы подразделений. В качестве заместителя председателя чаще выступает заместитель главы организации, руководитель отдела кадров. Главный специалист отдела кадров организации может занять должность секретаря аттестационной комиссии, а прочие специалисты службы персонала – должности членов данной комиссии. В обязанности секретаря входит подготовка листов аттестации и обработка отзывов и характеристик на работников, полученных от их начальства.

Члены аттестационной комиссии продолжают выполнять свои основные должностные обязанности [9,с.16].

Этап подготовки к аттестации должен завершиться как минимум за две недели до ее начала. Выполнение этого условия дает возможность аттестационной комиссии ознакомиться с подготовительными документами.

На этапе непосредственной аттестации применяются разработанные методики оценки персонала. После открываются заседания аттестационной комиссии, на которых могут выступить члены комиссии, руководство организации, аттестуемые работники их прямые начальники. Происходит совместное обсуждение результатов аттестации, выявление причины и факторов, повлиявших на ее итоги, принятие решений по факту аттестации, в том числе составление заключения и выдачи рекомендаций персоналу.

Аттестационная комиссия оценивает:

- соответствие качеств и способностей работника его должности;
- перспективы соответствия должностному положению при условии выполнения работником в течении следующего года рекомендаций аттестационной комиссии, его самосовершенствования;
- полное несоответствие занимаемой должности [16,с.512].

Итоговая оценка деятельности сотрудников, рекомендации по совершенствованию их труда фиксируются в аттестационном листе. Как правило, этот документ представляет собой контрольный оценочный лист с расшифровкой.

Другой документ – лист оценки личных качеств и деятельности аттестуемых составляется их непосредственными начальниками на основе наблюдений и тестирования, и передается сотрудникам отдела кадров.

Это лист подается до аттестации и за две недели до ее начала аттестуемые работники могут ознакомиться с их содержанием.

Члены аттестационной комиссии не только изучают эти листы, но и принимают устные отчеты аттестуемых. Если сотрудник не пришел на заседание комиссии по уважительной причине, то слушание его отчета может быть отложено. В случае неявки по неуважительным причинам аттестационная комиссия может принять решение по сотруднику в его отсутствие. В такой ситуации о неявившемся аттестуемом может говорить его непосредственный руководитель, который ранее выдал письменную характеристику.

После голосования членов аттестационной комиссии из решения заносятся в аттестационный лист, с которым знакомиться аттестуемый [38, с. 446].

В организациях аттестация работников часто осуществляется при помощи новейших информационно-компьютерных технологий. При этом отдел кадров должен организовать средства компьютерно-информационной обработки, возможно совместно с информационными отделами. Отдел кадров назначает специалистов ответственных за формирование системы аттестации, а также устанавливает сроки проведения аттестации, состав аттестационной комиссии.

Функционирование комплекса «АСУ-аттестация» базируется на первичных документах кадрового учета. Если внедрена и действует подсистема «АСУ-кадры» в режиме «Поиск», то по определенным критериям могут быть отобраны кандидаты для включения их в список аттестуемых. Списки аттестуемых, а также необходимые выписки из личных карточек для создания информационной базы формируются на ЭВМ. Если подсистема «АСУ-кадры» не внедрена, то списки аттестуемых, графики аттестации готовятся сотрудниками службы управления персоналом вручную и далее создается

информационная база. Затем формируются экспертные комиссии (по направлениям деятельности), которые по составу включают три уровня:

- вышестоящий руководитель;
- коллеги;
- подчиненные [32,с.240].

Членов экспертной комиссии должно быть не менее трех. Они работают на ЭВМ, отвечая на вопросы анкет и выставляя оценки. Гарантируется анонимность работы экспертов, что обеспечивает их социальную защиту. Работа эксперта с ЭВМ строится в диалоговом режиме.

На эти же вопросы отвечает аттестуемый, выставляя самооценки. Результатом работы комплекса является:

- обработка оценок, выставленных экспертами аттестуемым;
- обработка самооценок;
- формирование итоговой оценки и характеристики аттестуемого;
- печать выходных документов (аттестационного листа, характеристики и т. д.) [32, с.240].

Характеристика, полученная на ЭВМ, является вспомогательным материалом и передается в качестве рекомендации аттестационной комиссии для дальнейшей работы и анализа.

В случае проведения аттестации работников из различных подразделений комиссией оформляются различные протоколы по факту осуществления аттестации.

Заключительный этап аттестации персонала предполагает принятие решений со стороны руководителя организации, где проводилась аттестация. При этом принимаются во внимание:

- характеристики сотрудников, содержащиеся в отзывах их непосредственных начальников;
- выводы комиссии о динамике профессионального и личностного роста работников, уровне их квалификации;

- уровень деловых, квалификационных качеств сотрудников, выявленных посредством аттестации по отношению к производственным требованиям;
- мнение членов аттестационной комиссии;
- сравнение с результатами данных предыдущей аттестации, динамика развития персонала;
- точка зрения самих аттестуемых относительно их успехов или неудач, пожелания, потребности [28,с.464].

Акцент делается на таких аспектах деятельности персонала, как самостоятельности при выполнении должностных обязанностей, решений на рабочем месте, дисциплинированность, желание самосовершенствоваться, заниматься саморазвитием.

В полномочия аттестационной комиссии входит право на выдачу рекомендаций о материальном и моральном вознаграждении работников, передвижении их с одной должности на другую, в том числе путем служебного повышения, об увольнении или изменении заработной платы. На основе этих рекомендаций руководитель при помощи службы персонала вырабатывают наиболее целесообразную политику управления кадрами организации для эффективности ее функционирования.

При этом каждый критерий имеет свой вес. Значит, каждый работник получает балл оценки. Это позволяет избежать социальной несправедливости, субъективности со стороны аттестационной комиссии.

На основе рекомендаций аттестационной комиссии глава организации может поощрять работников, показавших хорошие результаты, а также имеет право перевести сотрудника на другую должность или рабочее место, если члены комиссии пришли к выводу о полном несоответствии занимаемой должности. Сотрудник должен дать согласие на перевод. Если работник не дает согласия или нет другой вакантной должности, организация расторгает с ним трудовой договор согласно российскому трудовому праву.

При расторжении трудового договора с работников на основании его

несоответствия занимаемой должности нередко возникают споры. Их решение должно осуществляться также в строгом соответствии с отечественным законодательством в сфере трудовых отношений [12,с.65].

Аттестация персонала организаций направлена на изыскание ресурсов, позволяющих мотивировать работника на личную заинтересованность в результатах деятельности организации, наилучшим образом использовать человеческий и экономический потенциал организации, реализовать необходимые мероприятия социальной защиты персонала и повысить в целом по организации производительность труда. Все это невозможно без формирования атмосферы поощрения всестороннего развития сотрудников.

При объективной оценке персонала решаются задачи:

- поиска объективных оценочных факторов и критериев, которые бы детализировали совокупные критерии;
- определения методик количественной передачи общих и частных показателей, факторов;
- улучшение эффективности процесса оценки.

По мнению экспертов, основными критериями оценки являются:

- наличие необходимых профессиональных знаний, навыков и опыта;
- творческий подход к труду и активная позиция в организации;
- качество, объем, скорость выполнения действий на рабочем месте, должностных действий и решений;
- дисциплинированность;
- психосоциальная совместимость с коллегами;
- трудоемкость и степень сложности порученных работ;
- коммуникабельность;
- прочие профессиональные, деловые и личные качества личности, работников, влияющие на эффективность организации [14,с.310].

Планирование и разработку системы аттестации производят с помощью руководителей структурных подразделений организации.

Безусловно, успех проведения аттестации персонала зависит от качественной реализации всех ее этапов. Чем меньше возникло споров, было подано негативных отзывов и жалоб по результатам аттестации, тем лучше и грамотнее она была проведена.

Следовательно, подготовка к проведению аттестации организуется администрацией учреждения и включает следующие мероприятия:

- 1) заполнение необходимых документов на аттестуемых;
- 2) разработку графиков проведения аттестаций;
- 3) определение состава аттестационных комиссий;
- 4) организацию разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации.

1.3 Особенности аттестации персонала в учреждениях высшего профессионального образования

Сложившаяся на сегодня система отечественного образования находится на сложном этапе своего развития. Требования, которые сегодня выдвигает общество к образованию, уже не позволяют ему игнорировать процессы, происходящие как внутри государства, так и на международном уровне. Все вышесказанное приводит к необходимости определения основных критериев оценки деятельности людей, занимающихся реализацией одной из важнейших социальных задач – образования.

Сегодня в российских учреждениях высшего профессионального образования применяется такая оценка профессиональной деятельности преподавателя, как аттестация. Она позволяет установить уровень его квалификации. Существует две формы аттестации: добровольная, позволяющая повысить свою категорию и уровень оплаты труда; обязательная, определяет соответствие педагога занимаемой им должности.

Основными участниками аттестации учреждений высшего профессионального образования являются:

- работники профессорско-преподавательского состава (декан факультета, заведующий кафедрой, профессор, доцент, старший преподаватель, преподаватель, ассистент);

- научные работники (главный научный сотрудник, ведущий научный сотрудник, старший научный сотрудник, научный сотрудник, младший научный сотрудник);

- члены аттестационной комиссии (председатель комиссии, заместитель председателя, секретарь и члены комиссии из числа заведующих кафедрами, руководителей других структурных подразделений, высококвалифицированных научно-педагогических работников, представителей отдела кадров, юридической службы и выборного органа соответствующей первичной профсоюзной организации) [34,с.103].

Косвенными участниками аттестации являются ректор, от имени которого решение о проведении аттестации принимает Ученый совет вуза, и кафедра (другое структурное подразделение), которая готовит для аттестации работников представление с объективной и всесторонней оценкой их деятельности, а также члены экспертной группы. Аттестация данных работников может проводиться до истечения срока избрания по конкурсу или в течение срока срочного трудового договора.

К профессорско-преподавательскому составу относятся должности декана факультета, заведующего кафедрой, профессора, доцента, старшего преподавателя, преподавателя, ассистента.

К научным работникам относятся должности главного научного сотрудника, ведущего научного сотрудника, старшего научного сотрудника, научного сотрудника, младшего научного сотрудника.

К научнопедагогическим работникам относятся работники, осуществляющие свою деятельность в системе последиplomного образования (интернатура, ординатура) и дополнительного профессионального образования [34, с.105].

Представление о проведении аттестации должно содержать мотивированную оценку профессиональных, деловых и личностных качеств аттестуемого, а также результатов его профессиональной деятельности и подлежит обязательному согласованию с отделом кадров.

Для проведения аттестации работников вуза формируется аттестационная комиссия в составе председателя комиссии, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии из числа заведующих кафедрами, руководителей других структурных подразделений, высококвалифицированных научно-педагогических работников, представителей кадровой, юридической служб и выборного органа первичной профсоюзной организации вуза.

В ходе работы аттестационной комиссии должны объективно оцениваться:

- результаты научно-педагогической деятельности работника в их динамике за период, предшествующий аттестации, в том числе наличие ученых степеней и ученых званий;

- личный вклад аттестуемого в повышение качества образования на основе совершенствования основных и (или) дополнительных профессиональных образовательных программ;

- участие в развитии обучения и воспитании обучающихся, в освоении новых образовательных технологий [33,с.115].

Председатель аттестационной комиссии назначается ректором вуза из числа проректоров.

Заместителем председателя аттестационной комиссии назначается начальник отдела кадров.

Кандидатура секретаря аттестационной комиссии определяется из числа работников отдела кадров.

В состав аттестационной комиссии в качестве ее членов также могут быть включены научно-педагогические работники, имеющие стаж педагогической деятельности свыше 20 лет и являющиеся признанными специалистами (учеными) в академических научных кругах, имеющие значительное количество научных публикаций или имеющие другие свидетельства признания их заслуг (государственные награды, почетные научные и педагогические звания и т.п.). Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствуют не менее двух третей ее списочного состава.

По результатам проведения аттестации аттестационная комиссия полномочна принять одно из следующих решений:

- о соответствии аттестуемого занимаемой должности профессорско-преподавательского состава;

- о несоответствии аттестуемого занимаемой должности профессорско-преподавательского состава [24,с.464].

В случае принятия аттестационной комиссией решения о соответствии аттестуемого занимаемой должности профессорско-преподавательского состава аттестационная комиссия вправе сформулировать мотивированные рекомендации по повышению профессионального уровня и совершенствованию педагогической деятельности работника, в том числе о необходимости повышения им квалификации.

При аттестационной комиссии приказом ректора создается экспертная группа, в количестве не менее трех человек, в которую входят практики, имеющие квалификационный уровень не ниже той, на которую претендует аттестуемый, ученые, методисты.

Экспертиза деятельности научно-педагогических работников всех квалификационных уровней проводится на основе анализа документации, итогов контроля за результатами деятельности обучающихся (промежуточными и итоговыми) и анализа педагогической и, в случае аттестации заведующего кафедрой и декана, управленческой деятельности. Экспертиза осуществляется в соответствии с требованиями квалификационных характеристик и критериями оценки деятельности педагогических работников.

Члены экспертной группы имеют право посещать занятия, мероприятия, запрашивать у администрации необходимую для проведения экспертизы информацию, проводить собеседование с аттестуемым, проводить анкетирование, срезы знаний студентов, знакомиться с необходимой документацией, изучать мнения преподавателей, администрации, студентов, представителей студенческого самоуправления, оценивать профессионально важные качества преподавателя.

Продолжительность работы экспертной группы не должна превышать трех дней.

Итоги экспертизы подводятся в форме совещания экспертов под руководством руководителя экспертной группы. Согласованная экспертами оценка деятельности аттестуемого оформляется в рекомендательном

заключении экспертной группы.

Рекомендательное заключение экспертной группы передается секретарю аттестационной комиссии [11,с.261].

Квалификационные требования и критерии оценки по должностям преподавательского и научного состава определяются дифференцированно для деканов, заведующих кафедрами, профессоров, доцентов, старших преподавателей, преподавателей, ассистентов, научных работников на основе:

- требований законодательства Российской Федерации об образовании и норм трудового права, регулирующих особенности труда педагогических и научных работников;

- квалификационных требований научно-педагогических работников, утвержденных приказом ректора;

- содержания трудовых обязанностей, установленных для научнопедагогических работников Положениями о кафедре, факультете и других структурных подразделений вуза;

- совокупности аккредитационных показателей деятельности образовательных учреждений высшего профессионального образования, обладающих аккредитационным статусом;

- положений Устава и иных локальных нормативных документов вуза, определяющих требования для занятия отдельных должностей научно-педагогических работников, в том числе при их замещении в порядке избрания по конкурсу или по результатам выборов [2,с.350].

Получение информации аттестуемым о дате, месте и времени проведения аттестации осуществляется в письменной форме за один месяц до начала аттестации.

Признание работника соответствующим занимаемой должности происходит в результате открытого голосования:

- при простом большинстве голосов аттестационной комиссии;

- при равном количестве голосов членов аттестационной комиссии.

С представлением о проведении аттестации, поступившим в аттестационную комиссию вуза, подлежащий аттестации работник должен быть ознакомлен секретарем аттестационной комиссии под расписку не позднее чем за две недели до дня проведения аттестации.

В течение этого времени работник имеет право представить в аттестационную комиссию (секретарю аттестационной комиссии) сведения, характеризующие его трудовую деятельность за период с даты предыдущей аттестации (а при первичной аттестации с даты поступления на работу), в том числе: а) список научных трудов по разделам; б) наименования опубликованных учебных изданий или учебных изданий, в подготовке которых аттестуемый принимал участие; в) список учебно-методических пособий, учебных планов, рабочих программ учебных курсов, дисциплин, в разработке которых аттестуемый принимал участие; г) сведения об объеме педагогической нагрузки, включая руководство курсовыми и дипломными проектами, практиками, научное руководство аспирантами, консультирование докторантов; д) список грантов, контрактов и договоров на научноисследовательские и опытно-конструкторские работы, в выполнении которых участвовал работник, с указанием его конкретной роли; е) сведения о личном участии работника в научных мероприятиях с указанием статуса доклада и уровня мероприятия; ж) сведения об участии работника в редакционных коллегиях научно-педагогических периодических изданий; з) сведения об организации воспитательной работы с обучающимися; к) сведения о премиях и наградах за научную и педагогическую деятельность; л) сведения о повышении квалификации и другие сведения [7,с.72].

После изучения аттестационных материалов, материалов, представленных аттестуемым работником, выступления руководителя группы экспертов, выступления руководителя структурного подразделения, подготовившего представление на аттестацию, заслушивания объяснений и ответов аттестуемого работника на заданные ему вопросы аттестационная

комиссия переходит к принятию решения по итогам аттестации.

Решение аттестационной комиссии принимается в отсутствие аттестуемого работника открытым голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии. Результаты аттестации сообщаются работнику непосредственно после подведения итогов голосования.

По результатам аттестации работника аттестационной комиссией принимается одно из следующих решений:

- соответствует занимаемой должности;
- не соответствует занимаемой должности [31,с.112].

При необходимости в решении отмечаются положительные или отрицательные стороны профессиональной деятельности аттестуемого, выносятся мотивированные рекомендации о профессиональной деятельности работника, в том числе о необходимости повышения квалификации, материальном поощрении и другое.

Результаты аттестации работника заносятся в аттестационный лист, с которым аттестованный работник должен быть ознакомлен секретарем аттестационной комиссии под расписку в трехдневный срок со дня аттестации. Аттестационный лист и представление о проведении аттестации хранятся в личном деле аттестованного работника.

Материалы аттестации работников секретарем аттестационной комиссии передаются в отдел кадров вуза не позднее пяти рабочих дней после ее завершения.

В случае несоответствия работника занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации, трудовой договор с ним может быть расторгнут в соответствии с пунктом 3 части 1 статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации [27,с.98].

Решения по итогам аттестации могут быть разнообразными, например, оставить работника на прежнем рабочем месте, перевести на другую работу,

направить на обучение с целью повышения квалификации, уволить и т.д.

На основании решения, подготовленного аттестационной комиссией, работодатель в лице ректора в течение месяца со дня принятия решения аттестационной комиссией издает приказ о мероприятиях по итогам аттестации: о переводах, поощрениях и других назначениях.

Таким образом, участниками в ходе аттестационных мероприятий создаются разнообразные документы:

1. Представление кафедры, другого структурного подразделения, которое содержит объективную и всестороннюю оценку деятельности работника исходя из квалификационных характеристик по занимаемой должности.

2. Рекомендательное заключение экспертной комиссии, которое содержит мотивированную оценку профессиональных, деловых и личностных качеств аттестуемого, а также результатов его профессиональной деятельности и оценку обучающихся преподаваемых работником курсов.

3. Аттестационный лист работника.

4. Аттестационный лист и представление кафедры за аттестационный период, которые хранятся в личном деле работника.

Начальник отдела кадров вуза несет ответственность за организацию информационного сопровождения аттестации работников, которое включает:

– письменное оповещение работников о решении ректора о проведении аттестации работников (дата, место, время проведения);

– ознакомление с представлением кафедры, содержащим мотивированную оценку деятельности работников исходя из квалификационных характеристик по занимаемой должности, содержащих должностные обязанности и требования, предъявляемые к уровню знаний и квалификации соответствующих категорий работников, а также положения о соответствующем структурном подразделении и Устава вуза;

– оповещение работника о сроках подачи сведений, характеризующих его трудовую деятельность за период с даты предыдущей аттестации (при

первичной аттестации – с даты поступления на работу), о результатах аттестации.

Следовательно, при аттестации педагогических работников для определения их соответствия уровню квалификации могут проводиться письменные экзамены, тесты, вопросы и задания которых касаются профессиональной деятельности преподавателей по их должностям.

Выводы по первой главе.

1) Оценка персонала – процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.

2) Важнейшим требованием к системе оценки является ее действенность. Система оценки будет действенной, если в результате ее применения будут решены те задачи, ради которых она, собственно, и создавалась.

3) Аттестация проводится с целью наиболее эффективного целесообразного использования кадров. Одновременно с этим она является правовым инструментом для служебных повышений и перемещений работников, изменения заработной платы, мотивирования персонала, и менее популярных, но необходимых решений о наказании и увольнении работников.

4) В результате грамотно проведенной аттестации меняется к лучшему стиль и методы управления в организации, улучшаются качественные характеристики кадрового состава, рационализируется распределение трудовой нагрузки между подразделениями и отдельными сотрудниками, повышается качество исполнения должностных обязанностей.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В НИУ БЕЛГУ

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» (НИУ «БелГУ») создан приказом от 01 февраля 2011 года № 129 путем изменения типа существующего образовательного учреждения высшего профессионального образования «Белгородский государственный университет», образованного 26 сентября 1876 года.

НИУ «БелГУ» является некоммерческой организацией, созданной для достижения образовательных, научных, социальных, культурных и управленческих целей, в целях удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан в образовании, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ [1]. Университет руководствуется в своей деятельности Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, актами Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, Учредителя, другими нормативными правовыми актами и Уставом.

В состав Университета входят филиалы, представительства, научно-исследовательские подразделения, факультеты, кафедры, аспирантура, интернатура, ординатура и докторантура, институты, инновационный и иные парки, клинические базы, осуществляющие образовательную, научную, научно-исследовательскую либо творческую деятельность, структурные подразделения дополнительного профессионального образования, внеучебной и воспитательной работы, подготовительные отделения и курсы, общежития, библиотека, издательство, редакции журналов и малотиражных газет, иные учебные, научные, информационно-аналитические подразделения, а также подразделения, осуществляющие методическую, финансово-экономическую,

информационно-аналитическую, производственную и иную деятельность, предусмотренную законодательством Российской Федерации и Уставом.

НИУ «БелГУ» расположен по адресу: Россия, 308015, Белгородская обл., город Белгород, ул. Победы, д.85.

Алексеевский филиал НИУ «БелГУ»: 309850, Россия, Белгородская обл., город Алексеевка, ул. Карла Маркса, д.65.

Старооскольский филиал НИУ «БелГУ»: 309502, Россия, Белгородская обл., город Старый Оскол, микрорайон Солнечный, д.18.

Функции НИУ «БелГУ» заключаются в следующем: развитие системы фундаментальных и прикладных научных исследований по приоритетным направлениям науки; выполнения на мировом уровне широкого спектра фундаментальных и прикладных исследований; реализация полного цикла инновационного образования и трансферт инновационных технологий в экономику; модернизация системы образования разного уровня; инновационное социально-экономическое развитие региона; модернизация инфраструктуры университета.

Организационная структура НИУ БелГУ относится к линейно-функциональному виду, и имеет свои положительные и отрицательные стороны. Достоинства принятой оргструктуры:

- оперативность принятия и реализации управленческих решений;
- относительная простота реализации функций управления;
- четко выраженная ответственность.

Недостатки: разобщенность горизонтальных связей в производственных системах; множество контактов с подчиненными, информационная перегрузка; при большом числе уровней управления удлиняется процесс принятия и реализации управленческих решений.

Схема управления НИУ БелГУ представлена на рисунке 1.

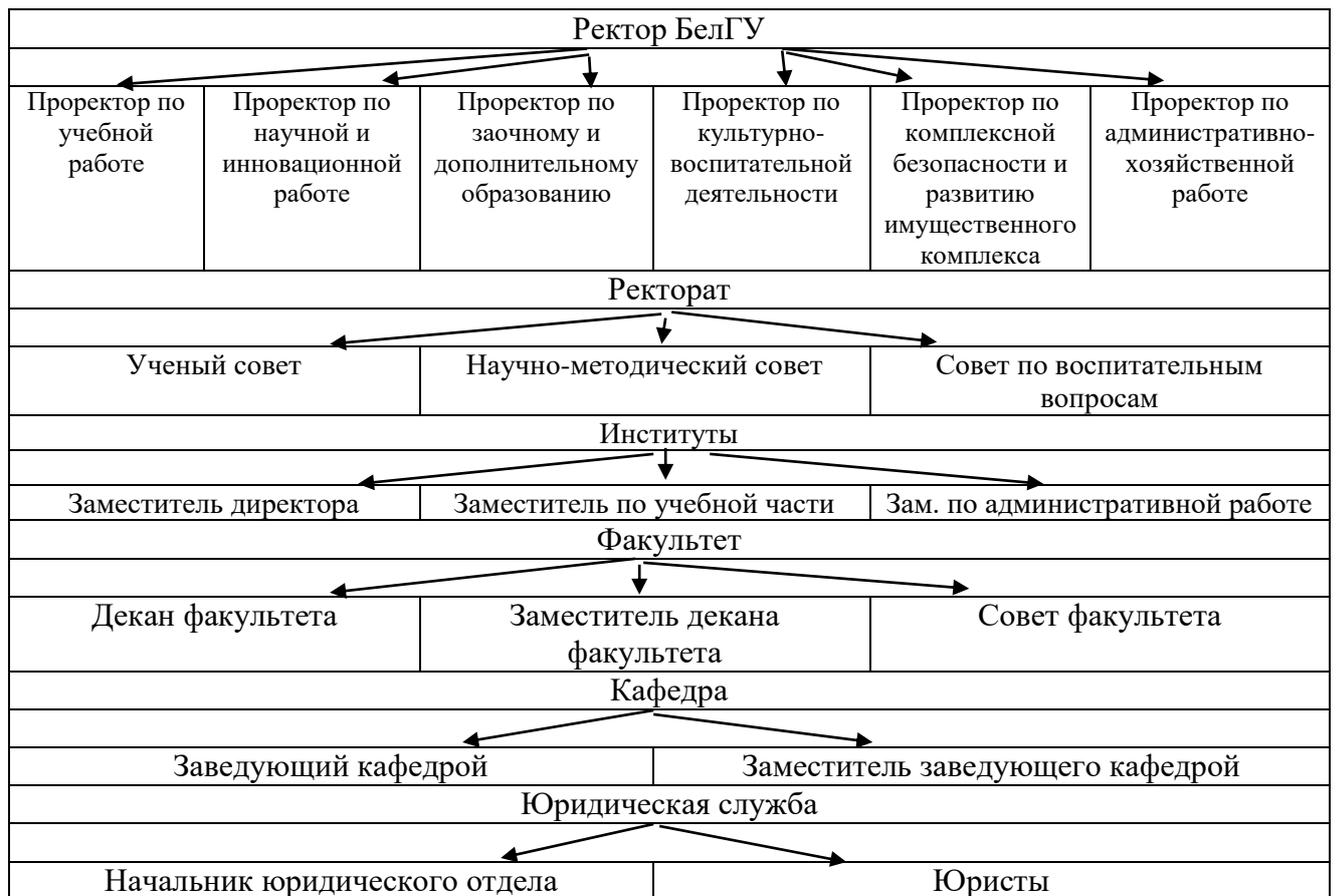


Рис. 1. Схема управления НИУ БелГУ

Ректор НИУ БелГУ выполняет следующие функции:

- а) организационные: организует работу ректората, других органов управления вузом и его вспомогательных подразделений и другое;
- б) распорядительные: утверждает штаты профессорско-преподавательского состава и другого персонала вуза; обеспечивает прием и увольнение работников; зачисляет и отчисляет студентов, слушателей, аспирантов и соискателей и т.д.;
- в) контрольные: осуществляет проверку деятельности всех структурных подразделений вуза лично или через назначаемые им комиссии и другие;
- г) административно - хозяйственные: распоряжается имуществом вуза и его средствами, заключает договоры, выдает доверенности, открывает в банках счета вуза, формирует состав ректората и другое.

Ректор в своей деятельности опирается на своих заместителей, именуемых проректорами. Проректора назначаются и освобождаются от должности ректором.

Проректор по учебной работе координирует вопросы: организации учебного процесса; организации и проведения государственной итоговой аттестации по специальностям; подготовки университета к аттестации, аккредитации и лицензированию и другое.

Проректор по научной и инновационной работе координирует вопросы: организации научно-исследовательской и инновационной деятельности научных подразделений и кафедр университета; разработки и реализации инновационных научно-исследовательских программ, тематических планов, семинаров, конференций и грантовой деятельности и т.д.

Проректор по заочному и дополнительному образованию несет ответственность перед ректором за организацию работы Отделения заочного и дополнительного образования; координирует работу подразделений университета по развитию заочного и дополнительного образования; организует учет и отчетность о работе отделения и т.д.

Проректор по культурно-воспитательной деятельности несет ответственность перед ректором за организацию воспитательной работы со студентами; обеспечивает реализацию в университете решений по вопросам молодежной политики; взаимодействует с деканами факультетов, руководителями институтов по вопросам организации культурно-воспитательной работы в названных подразделениях и другое.

Проректор по комплексной безопасности и развитию имущественного комплекса координирует вопросы: организация строительства, капитального и текущего ремонта; проведение соответствующих закупок, заключение контрактов (договоров) и другое.

Проректор по административно-хозяйственной работе координирует вопросы: обеспечения хозяйственной деятельности университета;

хозяйственного обеспечения проживания обучающихся в общежитиях университета; реконструкции и ремонта инженерных сетей, зданий и сооружений и другое.

Ректорат. Для обеспечения исполнения ректором его полномочий создается ректорат. На долю ректората приходится решение текущих вопросов деятельности вуза; контроль за деятельностью структурных подразделений вуза и другое.

В состав ректората входят: ректор, проректоры, начальник учебно-методического управления, начальник управления кадров, начальник управления экономики и развития вуза, начальник управления бухгалтерского учета и финансовой отчетности, председатель профкома преподавателей и сотрудников вуза.

Ученый совет. Состав ученого совета утверждается ректором. Компетенция ученого совета регламентируется уставом НИУ БелГУ. Ученый совет создает постоянно действующие и временные комиссии по основным направлениям деятельности вуза.

Структурным подразделением НИУ БелГУ является Институт. Непосредственное руководство деятельностью Института осуществляет директор. Директор Института и его заместитель организуют исполнение и контроль решений Ученого совета Института, приказов и распоряжений ректора и проректоров Университета.

Одним из структурных подразделений НИУ БелГУ является факультет, осуществляющий подготовку студентов с целью реализации общеобразовательных программ в соответствии с государственными образовательными стандартами, а также руководство учебно-методической, научно-исследовательской и воспитательной работой закрепленных за ним кафедр.

Непосредственное руководство деятельностью факультета осуществляет декан факультета.

Декан осуществляет свою работу под непосредственным руководством проректора и несет полную ответственность за результаты деятельности факультета.

Декан имеет заместителя, который назначается Приказом ректора по представлению декана факультета из числа лиц, имеющих, как правило, ученую степень или ученое звание, опыт работы со студентами.

Коллегиальным органом управления факультетом является Совет факультета под председательством декана факультета.

Кафедры осуществляют учебную и научную деятельность в одной или нескольких областях знаний с целью подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов и научно-педагогических кадров на основе единства учебной, научной и воспитательной работы.

Кафедру возглавляет заведующий кафедрой. Заведующий кафедрой непосредственно подчиняется декану факультета и проректорам по направлениям деятельности.

Заведующий кафедрой имеет заместителя, обязанности которого устанавливаются заведующим кафедрой с учетом специфики кафедры.

Научно-методический совет. В НИУ БелГУ действует научно-методический совет, созданный в целях улучшения организации научно-методического обеспечения учебного процесса.

Совет по воспитательным вопросам. Целью данного совета является организация и координация воспитательной работы факультетов, кафедр, структурных подразделений, студенческого профкома, студенческого Совета и кураторов академических групп.

Юридическая служба. В НИУ БелГУ ведется юридическая работа, которая заключается в выполнении функций по предупреждению правонарушений.

Таким образом, НИУ БелГУ в деятельности по управлению вузом руководствуется правилами, установленными для государственных высших

учебных заведений.

Для исследования динамики основных показателей хозяйственной деятельности НИУ БелГУ используем данные бухгалтерской отчетности за 2013-2015 годы (см. приложение 1).

Таблица 1

Динамика основных показателей хозяйственной деятельности НИУ БелГУ за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение, (+/-)		Динамика. (%)	
				2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2014 г.	2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2014 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.							
В действующих	3746733	5820064	7216610	2073331	1396546	155,3	124,0
В сопоставимых	3746733	5201129,6	6369470,4	1454397	1168341	138,8	122,5
Себесто-сть, тыс. руб.	2999893	4736341	6238704	1736448	1502363	157,9	131,7
Коммерческие расходы,	205499	376051	447741	170552	71690	183,0	119,1
Прибыль от продаж, тыс.руб.	541341	707672	468965	166331	-238707	130,7	66,3
Чистая прибыль,	362503	518522	649057	156019	130535	143,0	125,2
Численность, чел.	5520	5531	5620	61	89	101,1	101,6
Производительность труда, тыс. руб./	31222,78	44428	52294,3	13205,2	7866,3	142,3	117,7
Рентабельность продаж, %	9,7	8,9	9,0	-0,77	0,08	92,1	101,0
Фонд заработной платы, тыс. руб.	310882	471327	615672	160445	144345	151,6	130,6
Индекс цен	-	1,119	1,133	-	0,014	-	101,3

Динамика основных экономических показателей деятельности с 2013 по 2015 годы, показала, что выручка от реализации товаров и услуг в действующих ценах на протяжении с 2013 по 2015 года увеличивается, в 2014 году она увеличилась на 2073331 тыс. руб. или на 55,3% по сравнению с предыдущим периодом, а в 2015 году увеличилась на 1396546 тыс. руб. или на

24%. Это увеличение произошло за счет увеличения реализации проданной продукции.

В 2014 году по сравнению с 2013 годом себестоимость увеличилась на 176448 тыс. руб. или 57,9%, в 2015 по сравнению с 2013 годом, также увеличилась на 1502363 тыс. руб. или 31,7%. Увеличение себестоимости, можно объяснить увеличением цен на продукцию, оборудование, увеличением заработной платы работникам и другими факторами.

Коммерческие расходы в 2014 году возросли на 170552 тыс. руб., или на 83%, а в 2015 году возросли по сравнению с прошлым периодом на 71690 тыс. руб., или на 19,0%.

Прибыль от продаж в 2014 году по сравнению с предшествующим годом увеличилась на 166331 тыс. руб. или на 30,7%. В 2015 году относительно 2014 года снизилась на 238707 тыс. руб.

Чистая прибыль в 2014 году по сравнению с 2013 годом возросла на 156019 тыс. руб. или на 43%, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом возросла на 130535 тыс. руб. или на 25,2%. Увеличение чистой прибыли можно объяснить, таким фактором как снижение налогооблагаемой суммы прибыли.

Среднесписочная численность работников в 2014 году возросла на 61 человек или на 1,1%, а в 2015 году увеличение произошло на 89 человек или на 1,6%.

Производительность труда работающих увеличилось в 2014 году по сравнению с 2013 годом 42,3%, а в 2014 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 17,7%.

Фонд заработной платы в 2014 году возрос на 160455 тыс. руб. или на 51,6%, а в 2015 году увеличился на 144345 тыс. руб. или на 30,6%.

Рентабельность продаж в 2014 году по сравнению с 2013 годом снизилась на 0,77%, а в 2015 году возросла на 0,08 %.

Таким образом, показатели хозяйственной деятельности свидетельствуют, что НИУ БелГУ на протяжении исследуемого периода

увеличивалась выручка от продаж, рентабельность увеличивается, однако численность снижается. Прибыль от продаж в 2014 году по сравнению с предшествующим годом увеличилась на 166331 тыс. руб. или на 30,7%. В 2015 году относительно 2014 года снизилась на 238707 тыс. руб. Чистая прибыль в 2014 году по сравнению с 2013 годом возросла на 156019 тыс. руб. или на 43% >, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом возросла на 130535 тыс. руб. или на 25,2%. Увеличение чистой прибыли можно объяснить, таким фактором как снижение налогооблагаемой суммы прибыли.

2.2 Система управления персоналом в НИУ БелГУ

Персонал НИУ БелГУ в зависимости от выполняемых им функций классифицируется на следующие категории: руководители, профессорско-преподавательский персонал, научно-педагогические работники, основной персонал.

Для обеспечения безубыточного функционирования НИУ БелГУ необходимо правильно спланировать соотношение основных и вспомогательных категорий работающих.

Таблица 2

Динамика научно-педагогического состава работников НИУ БелГУ за 2013-2015 гг.

Категория работников	2013 год	2014 год	2015 год	Изменение (+,-)	
				2014 год / 2013 году	2015 год / 2014 году
Среднегодовая численность работников, чел.	5470	5531	5620	61	89
в том числе:					
Руководители	953	959	962	6	3
Профессорско-преподавательский персонал	1243	1254	1263	11	9
Научно-педагогические работники	1612	1638	1691	26	53
Основной персонал	1662	1680	1704	18	24

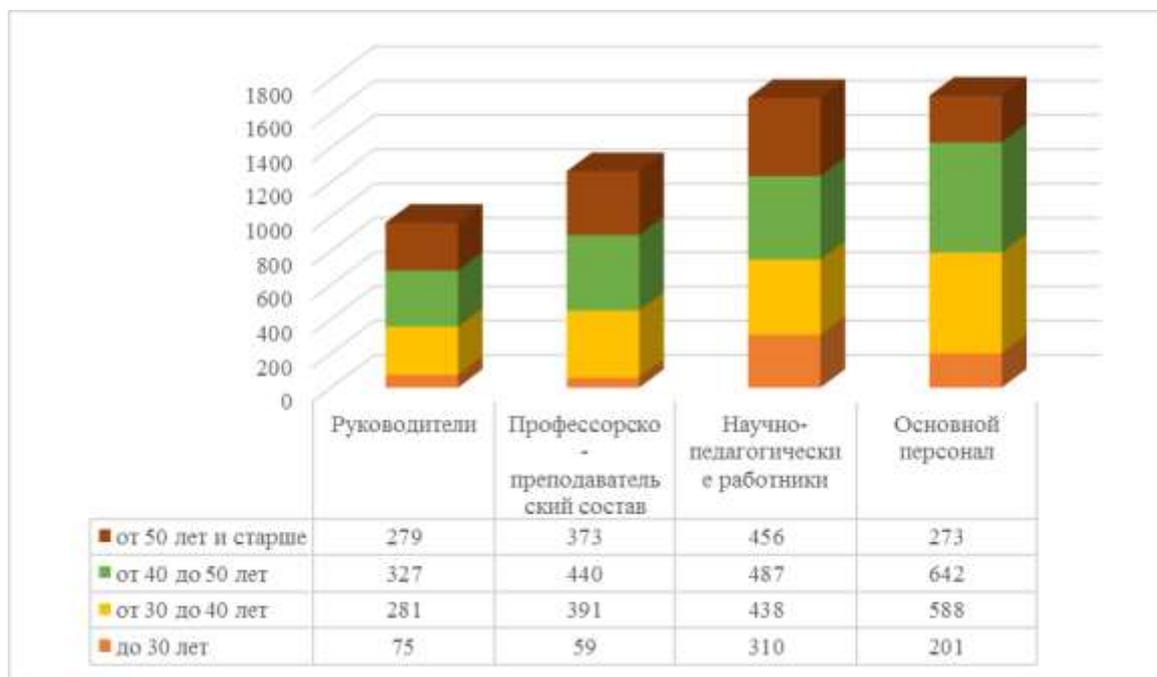
Источник: Статистические отчеты по труду и движению работников НИУ БелГУ за 2013-2015 гг.

Данные таблицы 2 показывают, что в 2014 году по сравнению с 2013 годом численность работников увеличилась на 61 человек и составила 5531 человек. Наибольший удельный вес в структуре трудовых ресурсов в 2013 году занимает основной персонал, занятые в научно-педагогической деятельности работники составили 1612 человек, профессорско-преподавательский состав в этом году представлен 1243 работниками.

В 2015 году по сравнению с 2014 годом также произошло увеличение численности работников на 89 человек. Численность руководителей увеличилась – на 3 человека. Численность профессорско-преподавательского

состава возросла на 9 человек, научно-педагогических работников в 2015 году стало на 53 человека больше по сравнению с прошлым годом, на 24 человека увеличился основной персонал в 2015 году.

Возрастной состав персонала НИУ БелГУ представлен на рисунке 2.

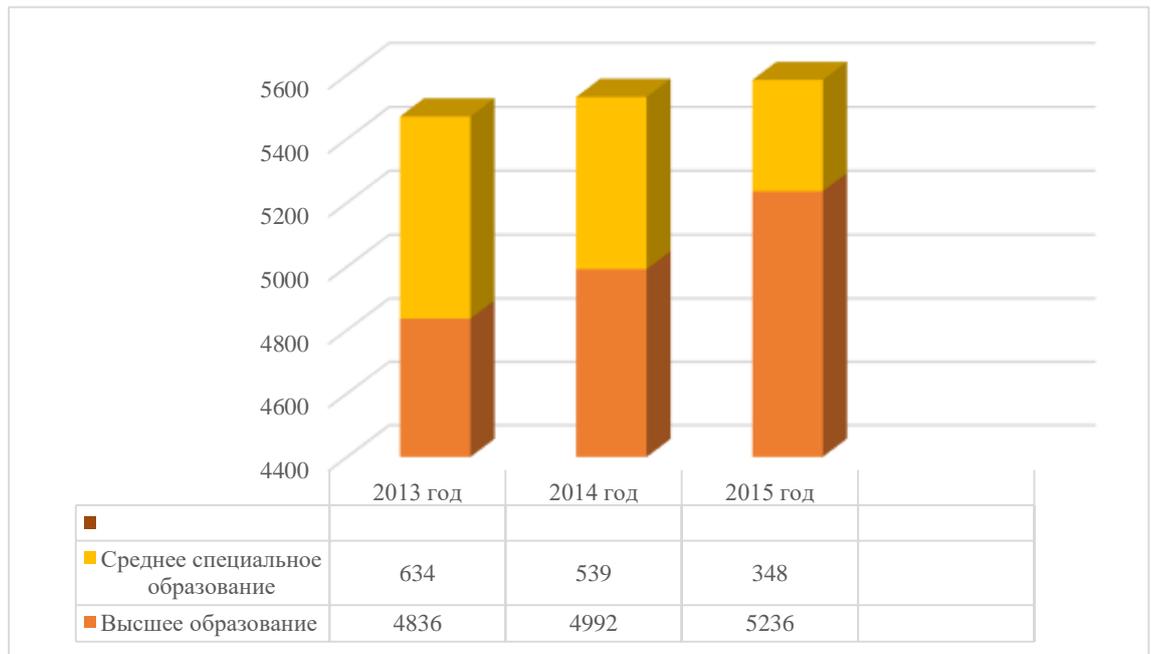


Источник: Статистические отчеты по труду и движению работников НИУ БелГУ за 2015 г.

Рис. 2. Возрастной состав персонала НИУ БелГУ

Данные рисунка 2 указывают, что в возрастном составе персонала НИУ БелГУ преобладают работники в возрасте от 40 до 50 лет, особенно такая категория сотрудников как научно-педагогические работники – 487 чел. и основной персонал – 642 чел. Затем работники в возрасте от 30 до 40 лет вышли на второе место: в основной персонал в этой возрастной категории составляют 588 чел., научно-педагогические работники – 438 чел. Категорию от 50 лет и старше представляют 456 чел. научно-педагогических работников и 373 чел. профессорско-преподавательского состава.

Численность работников НИУ БелГУ с высшим и средним специальным образованием представлена на рисунке 3.



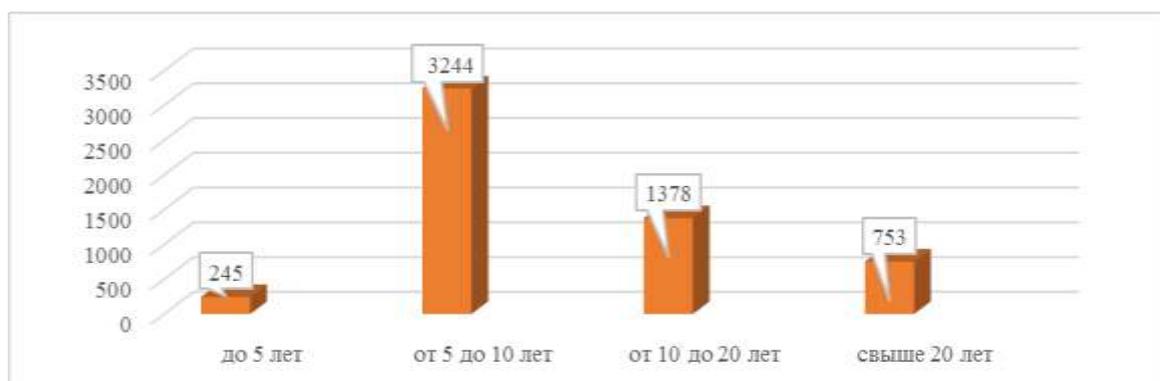
Источник: Статистические отчеты по труду и движению работников НИУ БелГУ за 2013-2015 гг.

Рис. 3. Численность работников НИУ БелГУ с высшим и средним специальным образованием за 2013-2015 гг.

Из рисунка 3 видно, что количество работников со средним специальным образованием с 2013 по 2015 годы уменьшилось в 2014 году по отношению 2013 года на 95 человек, а в 2015 году по отношению 2014 года на 191 человек. Число работников с высшим образованием значительно увеличилось за анализируемые три года: в 2014 году на 156 человек, а в 2015 году на 244 человека. Это говорит о том, что состав сотрудников НИУ БелГУ значительно повысили свой образовательный уровень за три исследуемых года.

Состав работников НИУ БелГУ по стажу работы отражен на рисунке 4.

Данные рисунка 4 указывают, что в НИУ БелГУ работают много молодых специалистов со стажем от 5 до 10 лет количество этих работников составляет 3244 человека, затем преобладание в количестве идет работников, имеющих стаж работы 10 до 20 лет – 1378 человек, работники со стажем свыше 20 лет составили 753 человека, 245 человек имеют стаж работы до 5 лет.



Источник: Статистические отчеты по труду и движению работников НИУ БелГУ за 2015 г.

Рис. 4. Состав работников НИУ БелГУ по стажу работы

Состав работающих в НИУ БелГУ, в частности, в связи с их приемом и увольнением, постоянно меняется, что характеризуется коэффициентом оборота рабочей силы.

Исходные данные для анализа движения рабочей силы в НИУ БелГУ приведены в таблице 3.

Приведенные данные свидетельствуют о том, что в 2014 году было принято 73 работника – это на 8 работников больше, чем в 2013 году, в 2015 году было принято 94 человека и это больше на 21 работника больше, чем в 2014 году.

Большую часть выбывших работников составляют уволенные по собственному желанию.

Таблица 3

Исходные данные для расчета показателей движения рабочей силы НИУБелГУ за 2013-2015 гг. (чел.)

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Изменение (+,-)	
				2014 год / 2013 год	2015 год / 2014 год
Среднесписочная численность	5470	5531	5620	61	89
в т.ч.:					
принято работников	65	73	94	8	21
выбыло работников	18	17	16	-1	-1

в т. ч.:					
- в связи с переходом на учебу, призывом в армию, уходом на пенсию	3	1	0	-2	0
- по собственному желанию	14	16	16	2	0
- за нарушение трудовой дисциплины	1	0	0	1	0

Основная доля уволившихся, приходится на основной персонал. Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей (см. табл.4).

Рассчитаем показатели, характеризующие движение рабочей силы:

Коэффициент оборота по приему это число принятых на работу деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период и умноженное на 100%:

$$K_{об.п2013} = 65/5470 \times 100\% = 0,011$$

$$K_{об.п2014} = 73/5531 \times 100\% = 0,013$$

$$K_{об.п2015} = 94/5620 \times 100\% = 0,016$$

Коэффициент оборота по выбытию это число уволенных с работы, деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период и умноженное на 100%:

$$K_{об.в2013} = 18/5470 \times 100\% = 0,003$$

$$K_{об.в2014} = 17/5531 \times 100\% = 0,003$$

$$K_{об.в2015} = 16/5620 \times 100\% = 0,003$$

Коэффициент замещения рабочей силы это число принятых на работу деленное число уволенных с работы за данный период и это равно коэффициенту оборота по приему деленное на коэффициент оборота по приему:

$$K_{з. 2013} = 65/18 = 3,6$$

$$K_{з. 2014} = 73/ 17 = 4,3$$

$$K_{з. 2015} = 94/16 = 5,8$$

Коэффициент текучести рабочей силы это число уволенных по собственному желанию, а также за нарушения трудовой дисциплины за данный

период деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период:

$$K_{T2013} = 15/5470 = 0,003$$

$$K_{T2014} = 16/ 5531 = 0,003$$

$$K_{T2015} = 16/5620 = 0,003$$

Таблица 4

Динамика движения рабочей силы НИУБелГУ за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Изменение (+,-)	
				2014 год / 2013 год	2015 год / 2014 год
Коэффициент оборота по приему	0,011	0,013	0,016	0,002	0,003
Коэффициент оборота по выбытию	0,003	0,003	0,003	-	-
Коэффициент замещения	3,6	4,3	5,8	0,7	1,5
Коэффициент текучести	0,003	0,003	0,003	-	-

По рассчитанным показателям видно, что в 2014 году произошло увеличение коэффициентов движения рабочей силы, а именно:

- коэффициент оборота по приему увеличился на 0,002;
- коэффициент оборота по выбытию остался на уровне 2013 года 0,003;
- коэффициент оборота по замещению кадров увеличился – на 0,07;
- коэффициент текучести кадров остался на уровне 2013 года – 0,003.

В 2015 году также оборот рабочей силы происходил в основном за счет приема и увольнения работников.

Коэффициент текучести в НИУ БелГУ в 2013 году составил 0,003; в 2014 году – 0,003; в 2015 году – 0,003. Это небольшая величина, которая не может отрицательно сказаться на деятельности университета. Однако значение коэффициента оборота по приему превышает коэффициент оборота по выбытию, но не значительно.

Показатель текучести кадров равномерный и не большой, но руководству НИУ БелГУ необходимо проанализировать причины недовольства работников

условиями работы в университете, чтобы улучшить ее привлекательность для квалифицированных кадров.

На основе выявления в НИУ БелГУ причин данной тенденции можно отметить, что основными являются неудовлетворенность работников заработной платой (около 90%) и прочие причины (условия труда и другое).

Руководство НИУ БелГУ принимает следующие меры с целью сохранения и комплектования организации кадрами: повышение тарифных ставок и окладов; предоставление по просьбе работников сокращенного рабочего времени и гибкого графика работы; предоставление отпусков по инициативе администрации с оплатой их в размере 2/3 зарплаты.

НИУ БелГУ имеет квалифицированных работников. Принятие новых работников осуществляется на контрактной основе, то есть с работником заключается трудовой договор, где оговариваются условия работы и оплаты труда.

Для анализа производительности труда рассчитываются среднегодовая выработка продукции/услуг на одного работающего и рабочего в стоимостном выражении (табл.5).

Из таблицы 5 видно, что происходит увеличение выработки на одного рабочего, что говорит о рациональном сокращении численности рабочих в организации. Среднегодовая выработка продукции одним работником увеличилась на 34,7 тыс. руб. в 2014 году по сравнению с 2013 годом вследствие роста объемов реализации продукции НИУ БелГУ. В 2015 году рост объемов реализованной продукции НИУ БелГУ также оказало позитивное влияние на рассматриваемый показатель: годовая выработка работника увеличилась на 49,9 тыс. руб.

Таблица 5

Показатели производительности труда в НИУ БелГУ за 2013-2015 гг.

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	Изменение (+,-)	
				2014 год / 2013 год	2015 год / 2014 год

Объем реализации продукции, тыс. руб.	6279	10177	15055	3898	4878
Среднесписочная численность работников:	5470	5531	5620	-3	-7
В том числе: основной персонал	1662	1680	1704	18	24
Среднегодовая выработка, тыс. руб.					
одного работающего	52,3	87,0	136,9	34,7	49,9
одного рабочего	58,7	99,8	167,3	41,1	67,5

Увеличение производительности труда способствует дополнительному выпуску продукции НИУ БелГУ без дополнительных капитальных вложений; снижению себестоимости продукции; увеличению прибыли и повышению рентабельности.

Таким образом, рост производительности труда работников НИУ БелГУ происходил преимущественно за счет интенсивных факторов, что характеризует рост эффективности использования кадрового потенциала НИУ БелГУ.

Показателем, характеризующим уровень оплаты труда, является средняя заработная плата. Рассмотрим динамику средней заработной платы работников НИУ БелГУ (табл.6).

Итак, среднесписочная численность в 2014 году увеличилась на 61 человек по сравнению с 2013 годом. В 2015 году произошло значительное увеличение персонала на 89 человек по сравнению с 2014 годом.

Годовой фонд оплаты труда в 2015 году увеличился на 3,7% или на 4999,4 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом и составил 141062,0 тыс. руб.

В связи с этим возросла и средняя заработная плата работников на 2% и составила в 2015 году 25,1 тыс. руб.

Таблица 6

Динамика средней заработной платы по НИУ БелГУ за 2013-2015 гг.

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	Изменение (+,-)		Темп роста, %	
				2014 год/ 2013 год	2015 год/ 2014 год	2014 год/ 2013 год	2015 год/ 2014 год
1. Фонд заработной платы, тыс. руб.	131284,8	136062,6	141062,0	4777,8	4999,4	103,6	103,7
руководители	22872,0	23591,4	24146,2	719,4	554,8	103,1	102,4

проф.-преподават. состав	29832,0	30848,4	31701,3	1016,4	852,9	103,4	102,8
научно-педагогические работник	38688,0	40294,8	42444,1	1606,8	2149,3	104,2	105,3
основной персонал	39888,0	41328,0	42770,4	1440,0	1442,4	103,6	103,5
2. Среднесписочная численность, чел.	5470	5531	5620	61	89	101,1	101,6
руководители	953	959	962	6	3	100,6	100,3
проф.-преподават. состав	1243	1254	1263	11	9	100,9	100,7
научно-педагогические работник	1612	1638	1691	26	53	101,6	103,2
основной персонал	1662	1680	1704	18	24	101,1	101,4
3. Средняя заработная плата одного работника, тыс. руб.	24,0	24,6	25,1	0,6	0,5	102,5	102,0

Из таблицы видно, что фонд оплаты труда возрос и вместе с ним выросла и средняя заработная плата, но это, прежде всего, обусловлено ростом инфляции и цен на услуги и продукцию, равно как и ростом производительности труда.

Из данных таблицы видно, что средняя зарплата возросла с 24,0 тыс. руб. в 2013 году до 24,6 тыс. руб. в 2014 году, то есть прирост составил 0,6 тыс. руб. К 2015 году оплата труда одного работника увеличилась на 0,5 тыс. руб. По отношению к 2014 году и составила 25,1 тыс. руб.

Но это лишь средние цифры: виден контраст между заработной платой основного персонала и научно-педагогических работников. Фонд заработной платы основного персонала по сравнению с научно-педагогическими работниками практически по всем трем годам одинаковы 2013 год – основной персонал 39888,0 тыс. руб. и научно-педагогический персонал 38688,0 тыс. руб.; 2014 год – основной персонал 41328,0 тыс. руб. и научно-педагогический персонал 40294,8 тыс. руб.; 2015 год – основной персонал 42770,4 тыс. руб. и научно-педагогический персонал 42444,1 тыс. руб. При этом персонал научно-педагогического состава с 2013 года по 2015 год увеличился на 20 человек, а основной персонал за этот же период увеличился на 79 человек.

По нашему мнению, в данной ситуации руководству НИУ БелГУ

необходимо кардинально поменять политику в области оплаты труда, иначе такое положение будет сохраняться, а, возможно, и ухудшаться.

Анализ темпов роста производительности труда и средней заработной платы в НИУ БелГУ представлен в таблице 7.

Таблица 7

Изменение темпов роста производительности труда и средней заработной платы работников
НИУ БелГУ за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Изменение (+,-)		Темп роста,%	
				2014 год/ 2013 год	2015 год/ 2014 год	2014 год/ 2013 год	2015 год/ 2014 год
1. Производительность труда, тыс. руб. /чел.	52,3	87,0	136,9	34,7	49,9	166,35	157,36
2. Среднегодовая заработная плата работника, тыс. руб.	24,0	24,6	25,1	0,6	0,5	102,5	102,0

В 2015 году производительность труда в НИУ БелГУ значительно увеличилась с 52,3 до 136,9 тыс. руб. на человека, а среднегодовая заработная плата с 48880 руб. до 112840 руб. Это связано с увеличением выручки от реализации и снижением среднесписочной численности работников.

Из таблицы 7 видно, что производительность труда и средняя заработная плата ежегодно увеличиваются, но в 2014 году темп роста производительности труда (166,35%) меньше темпа роста заработной платы работников НИУ БелГУ (178,2%).

В 2014-2015 годах наблюдается обратная тенденция: рост производительности труда (157,36%) опережает темпы роста средней зарплаты работника (129,6%). Это приводило к уменьшению затрат на оплату труда на один рубль объема продукции.

Проанализировав показатели, которые мы получили при анализе структуры и системы управления персоналом НИУ БелГУ, можно сделать вывод об эффективном использовании трудовых ресурсов в НИУ БелГУ.

Но, также были выявлены и некоторые недостатки:

- снижение мотивации профессиональной деятельности;
- неудовлетворенность трудом работников вуза;
- отставание роста заработной платы.

Эти причины неудовлетворенности работников обуславливают необходимость разработки мероприятий для совершенствования деятельности НИУ БелГУ по управлению персоналом.

2.3 Актуальное состояние системы организации проведения аттестации персонала

Порядок аттестация научно-педагогических работников в НИУ БелГУ установлен Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации «Об утверждении Положения о порядке проведения аттестации работников, занимающих должности научно-педагогических работников».

До истечения срока избрания по конкурсу или в течение срока срочного трудового договора может проводиться аттестация работников, занимающих должности научно-педагогических работников.

Аттестация в НИУ БелГУ проводится с целью подтверждения соответствия работников занимаемым ими должностям на основе оценки их профессиональной деятельности.

Аттестация способствует рациональному использованию образовательного и творческого потенциала научно-педагогических работников; повышению их профессионального уровня; оптимизации подготовки, подбора и расстановки кадров.

В НИУ БелГУ аттестация предусматривает следующие задачи:

- стимулировать целенаправленное, непрерывное повышение уровня квалификации педагогических работников, их методологическую культуру, личностный профессиональный рост, использовать ими современные педагогические технологии;
- повышать эффективность и качество педагогического труда; выявлять перспективы использования потенциальных возможностей педагогических работников;
- учитывать требования федеральных государственных образовательных стандартов к кадровым условиям реализации образовательных программ при формировании кадрового состава образовательных учреждений;
- определять необходимость повышения квалификации педагогических

работников;

– обеспечивать дифференциацию уровня оплаты труда педагогических работников.

В НИУ БелГУ выделены основные принципы аттестации отличающиеся коллегиальностью, гласностью, открытостью, объективностью отношения к педагогическим работникам, недопустимостью дискриминации при проведении аттестации.

В правилах внутреннего трудового распорядка НИУ БелГУ включены вопросы, которые касаются аттестации научно-педагогических работников. На основе данных правил научно-педагогические работники и другие категории работников НИУ БелГУ должны подтверждать свое соответствие занимаемым ими должностям как в период срока избрания по конкурсу также и при трудовом договоре.

Таким образом, для оценки профессиональной деятельности научно-педагогических работников в университете проводится аттестация работников.

На основании «Положением о порядке проведения аттестации работников НИУ БелГУ», перечень научно-педагогических работников, которые подлежат аттестации утверждается Ученым советом университета и ректором НИУ БелГУ.

Ученым советом университета были рассмотрены и приняты рекомендации по оценке деятельности преподавателей, которые основывались результаты рейтинговой оценки научно-педагогических работников за предыдущий год.

Для аттестации Ученым советом университета были приняты минимальные значения рейтинговых баллов, набранных преподавателем при проведении рейтинговой оценки научно-педагогических работников за год по разделам наука, учеба, участие в развитии системы дополнительного профессионального образования в зависимости от занимаемой должности (см. табл. 8).

Таблица 8

Перечень научно-педагогических работников НИУ БелГУ, подлежащих аттестации

Должность	сумма баллов
Ассистент	40 баллов
Ст. преподаватель без степени	50 баллов
Доцент, старший преподаватель со степенью	75 баллов
Профессор, заведующий кафедрой, директор института, декан факультета	130 баллов

Перечень показателей рейтинговой оценки научно-педагогических работников по итогам года, учитываемых для целей аттестации, приведен в таблице 9.

Таблица 9

Рейтинговая оценка научно-педагогических работников по разделу наука

Наука (НИР, НИРС, публикации)	Число авторов, исполнителей
Количество статей (без учета статей в соавторстве со студентами)	
Количество статей, опубликованных совместно со студентами	
Количество статей в сборниках НИУ БелГУ и российских изданиях	
Продолжение табл. 9	
Очное участие в конференциях при наличии тезисов докладов и программы конференции: - регионального уровня; - всероссийского уровня; - международного уровня	
Количество статей, опубликованных совместно со студентами НИУ БелГУ в сборниках НИУ БелГУ и прочих российских изданиях	
Организация на базе НИУ БелГУ международных и/или всероссийских научных или научно-практических конференций с изданием сборника трудов в рамках отрасли наук	
Организация конкурсов НИР для студентов и аспирантов	
Количество полученных грантов	
Участие в конкурсах и выставках инновационной направленности с экспонатами, проектами и т.п.	
Количество рецензий, выданных на рукописи статей для публикации в печати	

Таблица 10

Рейтинговая оценка научно-педагогических работников по разделу учеба

Учеба (учебно-методическая работа, публикации)	Число авторов, исполнителей
Аккредитация основной образовательной программы (бакалавриат, магистратура и аспирантура) по лицензированным направлениям	

подготовки и специальностям (подготовка учебно-методических и сопроводительных документов)	
Разработка учебного плана магистратуры в рамках лицензированного направления подготовки	
Разработка рабочих программ по дисциплинам	
Количество печатных листов автора в учебных пособиях	
Количество опубликованных учебников (учебных пособий)	
Количество методических указаний, изданных вузовским тиражом	
Количество Выпускных квалификационных работ (Кі) под Вашим руководством	
Количество проводимых факультативных занятий (кружков)	
Участие в разработке заданий, тестов	
Количество магистрантов, защитивших магистерскую диссертацию под Вашим руководством	

Таблица 11

Рейтинговая оценка научно-педагогических работников по разделу ДПО

Участие в развитии системы ДПО	Число авторов, исполнителей
Количество реализованных в текущем году программ ДПО (объемом от 72 до 500 часов)	
Количество реализованных в текущем году программ ДПО (объемом более 500 часов)	

Ученым советом НИУ БелГУ принят план реализации мероприятий по проведению аттестации НИУ БелГУ. Планом предусмотрено проведение пробной аттестации преподавателей на кафедрах с целью оценки потенциала кафедр и отработки процедур аттестации (см. табл. 12).

Таблица 12

План реализации мероприятий по проведению аттестации НИУ БелГУ

№	Мероприятие	Срок	Исполнитель
	Внести в трудовой договор условие об аттестации научно-педагогических работников, заключить дополнительные соглашения	03.15	ОК
	Установить примерные минимальные значения рейтинговых баллов для аттестации	03.15	Заведующие кафедрами
	Обновить и дополнить имеющиеся должностные инструкции научно-педагогических работников, добавить минимальные требования к деятельности работника в баллах	03.15	ОК
	Довести до кафедр положение и процедуры аттестации	03.15	Заведующие кафедрами
	Возложить на отдел кадров обязанности по техническому сопровождению процедур аттестации	04.15	ОК
	Провести пробную аттестацию преподавателей на кафедрах с целью оценки потенциала кафедр и отработки	03. – 04.15	Заведующие кафедрами

	процедур аттестации		
	Подготовить приказ о проведении рейтинговой оценки и аттестации научно-педагогических работников	09.15	ОК
	Подготовить приказ о составе комиссии по аттестации	09.15	ОК
	Внести изменения в программу е-kgasu в части формирования представления на аттестуемого преподавателя и подсчета рейтинга для аттестации	02. - 03.15	Заведующие кафедрами
Продолжение табл. 12			
	Провести аттестацию в феврале-марте 2016 года после проведения рейтинговой оценки за 2015 год	02. -03. 16	ОК, Комиссия
	По результатам аттестации работника аттестационная комиссия принимает одно из следующих решений в соответствии с Трудовым кодексом РФ: - соответствует занимаемой должности; - не соответствует занимаемой должности. - соответствует особо высоким требованиям к должности; - соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации	02. -03. 16	Комиссия
	В случае несоответствия работника занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации, трудовой договор с ним может быть расторгнут в соответствии с пунктом 3 части 1 статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации	02. -03. 16	Администрация

Проведение аттестации по плану мероприятий было запланировано в феврале-марте 2016 года после проведения рейтинговой оценки научно-педагогических работников за 2015 год.

Цель проведения данной аттестации – это определить уровень готовности и качества решения разных задач аттестуемым преподавателем. Возможность результативного решения данных задач определялась компетентностью преподавателя, именно компетентность преподавателя являлась важнейшим показателем оценки в процессе аттестации.

Диагностика уровня выраженности у преподавателей профессиональных компетенций определялась по 6-ти направлениям педагогической деятельности:

1. Личностные качества: это направление было направлено на определение отзывчивости, самопознания; самоорганизации; общей культуры.

2. Цели и задачи педагогической деятельности: данное направление направлено на установление умения ставить цели и задачи, которые соответствуют возрастным и индивидуальным особенностям студентов; умения

вовлечь студентов в ход построения целей и задач.

3. Мотивация учебной деятельности: направление направлено на диагностирование умения выстраивать ситуацию, которая способна обеспечить успех учебной деятельности.

4. Информационная основа деятельности: направление направлено на раскрытие компетентности в методах преподавания; в предмете преподавания; в субъективных условиях деятельности.

5. Разработка программы деятельности и принятие педагогических решений: направление направлено на выявление умения разрабатывать собственную программу, методические и дидактические материалы.

6. Организация учебной деятельности: направление направлено на фиксирование умения организовывать учебную деятельность студентов.

К прохождению пробной аттестации были представлены 10 преподавателей НИУ БелГУ. Варианты ответов расценивались экспертами по 5 балльной системе:

5 баллов – соответствует особо высоким требованиям к должности;

4 балла – соответствует занимаемой должности;

3 балла – соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации;

2 балла – не соответствует занимаемой должности.

Каждый преподаватель, подлежащий аттестации в соответствии с приказом о проведении аттестации научно-педагогических работников, готовил представление, то есть аттестационный лист с использованием системы.

Заведующий кафедрой проверял занесенные данные, дополнял их при необходимости, а затем передавал в аттестационную комиссию.

Аттестационная комиссия рассматривала представленные документы.

При наличии документов и достаточной сумме баллов по рейтинговой оценке аттестация проводилась без участия преподавателя, при низкой сумме баллов проводилась с участием аттестуемого преподавателя и, в случае

необходимости, его непосредственного руководителя. Результаты проведенной аттестации представлены ниже.

Определение компетенции в области личностных качеств преподавателей отражены на рисунке 5.

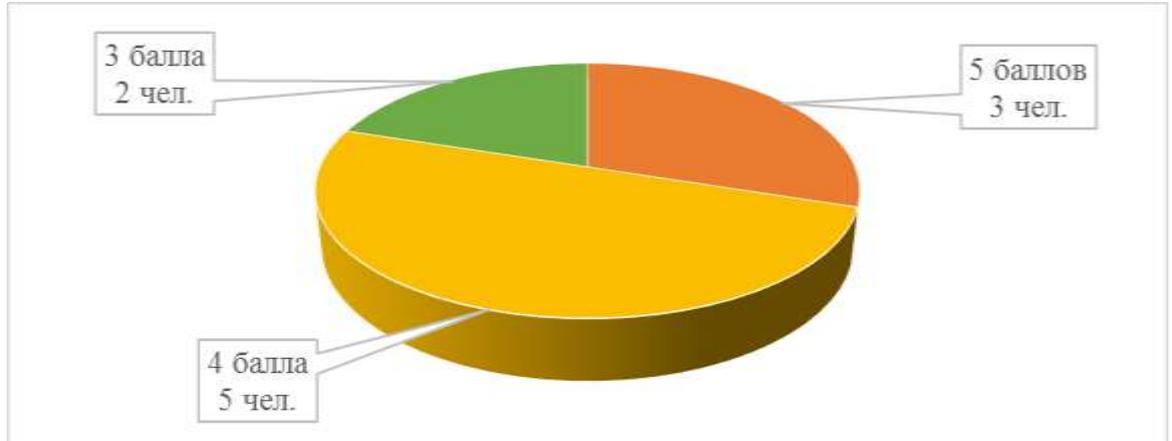


Рис. 5. Личностные качества преподавателя

По данной компетенции 5 баллов получили 3 преподавателя, 4 балла – 5 аттестуемых, 3 балла – 2 преподавателя. Данные результаты говорят о хорошей подготовке аттестуемых, но двум преподавателям необходимо поднять уровень своих личных качеств.

Определение компетенции в области умения ставить цели и задачи в педагогической деятельности представлены на рисунке 6.

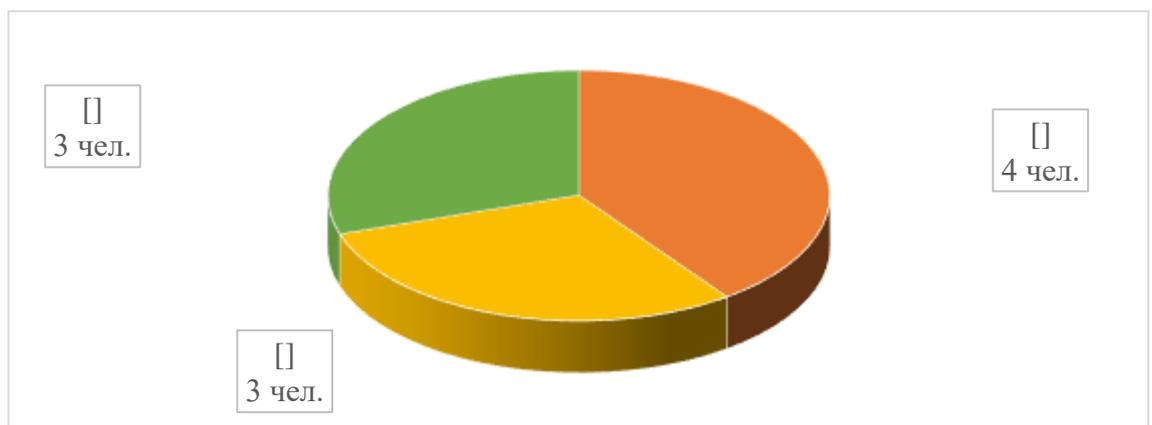


Рис.6. Умения ставить цели и задачи в педагогической деятельности

Данное направление устанавливает умения ставить цели и задачи, которые соответствуют возрастным и индивидуальным особенностям

студентов; умения вовлекать студентов в ход построения целей и задач показало следующие результаты: 5 баллов получили 4 преподавателя, 4 балла – 3 аттестуемых, 3 балла – 3 преподавателя. Эти результаты указывают на необходимость трем преподавателям повысить свои умения в этой области.

Определение компетенции в области мотивации учебной деятельности показано на рисунке 7.

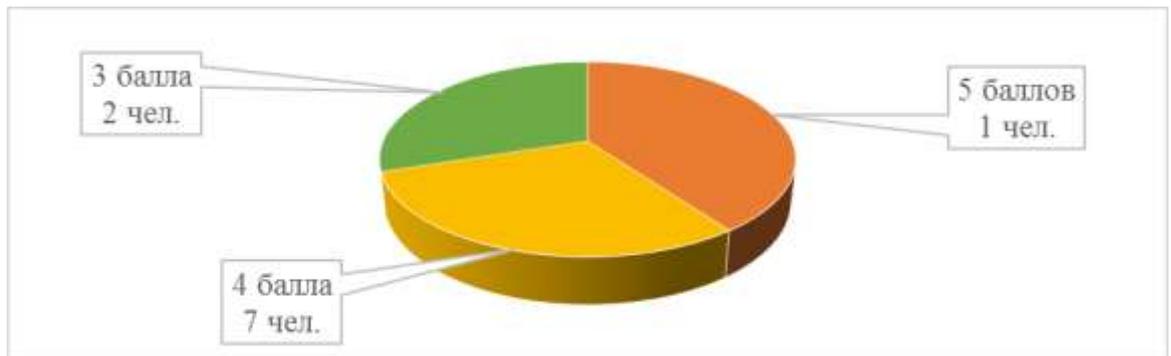


Рис. 7. Мотивация учебной деятельности

С помощью этого направления мы диагностировали умения выстраивать ситуацию, которая способна обеспечить успех учебной деятельности: 5 баллов получил 1 преподаватель, 4 балла – 7 аттестуемых, 3 балла – 2 преподавателя. Результаты показывают, что мотивация учебной деятельности у преподавателей слабая.

Выявленная компетенция в области информационной основы деятельности показана на рисунке 8.

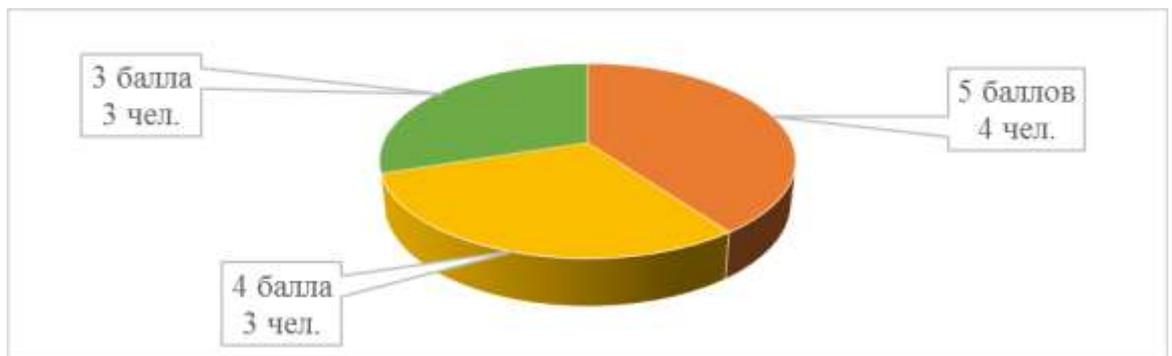


Рис. 8. Информационная основа деятельности

Используя данное направление, мы определили компетентности в методах преподавания; в предмете преподавания; в субъективных условиях

деятельности: 5 баллов получил 4 преподавателя, 4 балла – 3 аттестуемых, 3 балла – 3 преподавателя. Результаты показывают, что мотивация учебной деятельности у преподавателей слабая.

Компетенция в области разработки программы деятельности и принятия педагогических решений отражена на рисунке 9.

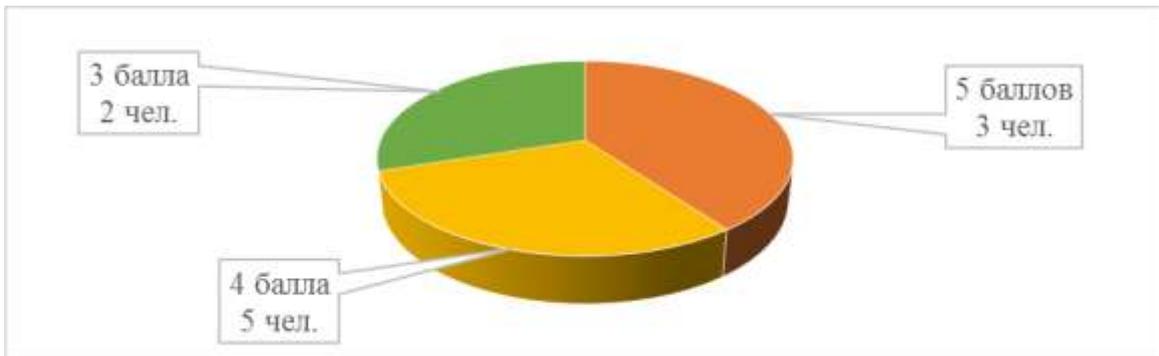


Рис. 9. Разработка программы деятельности и принятие педагогических решений

В данном направлении были выявлены умения разрабатывать собственную программу, методические и дидактические материалы: 5 баллов получило 3 преподавателя, 4 балла – 5 аттестуемых, 3 балла – 2 преподавателя. Эти результаты показывают достаточно положительные показатели преподавателей в этой области.

Компетенция в области организации учебной деятельности отражена на рисунке 10.

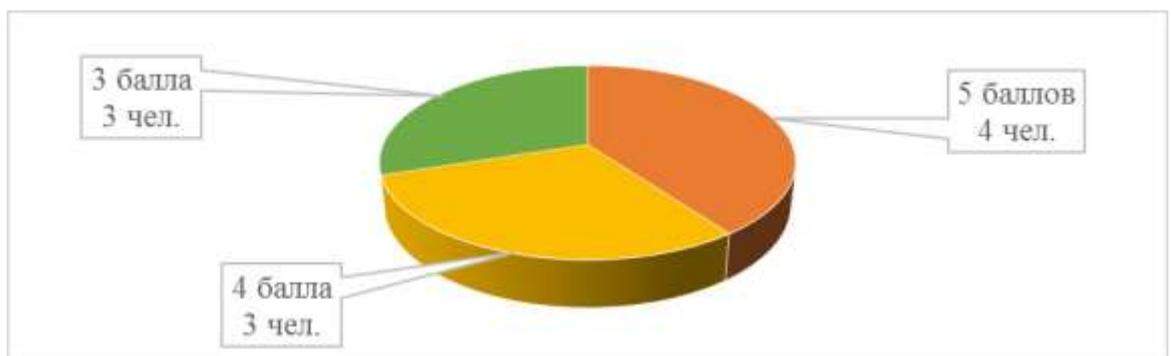


Рис. 10. Организация учебной деятельности

Нами были выявлены умения организовывать учебную деятельность студентов: 5 баллов получило 4 преподавателя, 4 балла – 3 аттестуемых, 3 балла – 3 преподавателя. Эти результаты также, как и предыдущие, показывают

положительные показатели преподавателей в этой области.

По общим результатам аттестации работника НИУ БелГУ аттестационная комиссия приняла одно из следующих решений в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации:

- соответствует занимаемой должности 5 аттестуемых;
- не соответствует занимаемой должности: нет;
- соответствует особо высоким требованиям к должности 3 аттестуемых;
- соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации: 2 аттестуемых (см. приложение 2).

Срок повторной аттестации устанавливается исходя из высказанных замечаний и времени, необходимого для устранения недостатков, но не ранее чем шести месяцев с момента заседания аттестационной комиссии.

В случае несоответствия работника занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации, трудовой договор с ним может быть расторгнут в соответствии с п. 3 части 1 статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации (см. приложения 3,4).

Таким образом, проанализировав актуальное состояние системы организации проведения аттестации персонала в НИУ БелГУ, мы пришли к выводу, что работа в данном учреждении нормативно регламентируется законодательством Российской Федерации, но тем не менее, имеются и проблемы:

- в учреждении в настоящее время не практикуется применение современных методов оценки персонала;
- выбор инструментария для проведения аттестации, оценки персонала, проверки профессиональных и личностных качеств в данное время ограничен;
- недостаточно исследуется отечественный и зарубежный опыт в проведении мероприятий по аттестации персонала.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В НИУ БЕЛГУ

3.1 Обоснование мероприятий проекта по совершенствованию системы аттестации персонала

Для устранения недостатков, которые были выявлены в процессе анализа системы аттестации в НИУ БелГУ, необходимо изменить сложившееся отношение к аттестации как к формальному мероприятию. Это, в свою очередь, требует использования для аттестации более широкого арсенала методов количественной и качественной оценки.

Следовательно, совершенствование системы аттестации персонала во многом зависит от масштабов, содержания и эффективности образовательной деятельности системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации научно-педагогических работников.

Проведение аттестации позволяет улучшить качественный состав персонала организации, способствует определению степени загруженности работников, совершенствованию процесса управления персоналом. Успешные результаты аттестации служат для сотрудника стимулом к дальнейшему развитию своих профессиональных и личностных качеств. Работодатель может повысить или понизить, перевести и даже уволить сотрудника по результатам аттестации персонала. Итоги процедуры также влияют на размер заработной платы работника.

Для совершенствования системы проведения аттестации персонала в НИУ БелГУ мы предлагаем создание обучающего Центра на базе университета по подготовке преподавателей к аттестации с целью оказания помощи научно-педагогическим работникам в процессе подготовки и прохождения аттестации, для постоянного совершенствования профессионального уровня персонала НИУ БелГУ.

Цель обучающего Центра: оказание информационной, организационной,

методической и юридической помощи научно-педагогическим работникам в процессе подготовки и прохождения аттестации.

Задачи обучающего Центра:

– создать развивающую образовательную среду для комфортного обучения, обобщения опыта, представления его и подготовки к аттестации научно-педагогически работников в межаттестационный период;

– подготовить психологически научно-педагогических работников к прохождению аттестации;

– обеспечить информационную, организационную, методическую и юридическую поддержку педагогам по вопросам прохождения аттестации.

Центр подготовки преподавателей к аттестации – это центр обучения, обобщения опыта и его представления. В нем должна содержаться информация по всем вопросам подготовки преподавателей к аттестации:

1. Нормативно-правовые документы аттестации – документы по процедуре и порядку аттестации, разъяснения по процедуре аттестации, методика экспертной оценки квалификации преподавателя, ссылки на региональные документы по аттестации.

2. Методические материалы аттестации – статьи, методические рекомендации, памятки, способы пополнения материалов портфолио и так далее, отражающие всю палитру деятельности преподавателя, нашедшую отражение в критериях портфолио.

3. Раздел «Наши консультации» – для оказания скорой юридической и методической помощи преподавателям в указанных вопросах прохождения аттестации.

Одно из важнейших направлений работы Центра – обучение преподавателей. Именно поэтому в Центре должен быть раздел «Дистанционное обучение», а в нем – дистанционные курсы по подготовке преподавателей к аттестации на соответствие занимаемой должности и квалификационные категории, должен быть создан курс, предназначенный

для методистов всех уровней.

Центром должно быть предусмотрено:

Индивидуальное сопровождение процесса аттестации.

Разработанные курсы и по другим проблемам аттестации – подготовка материалов портфолио, электронное портфолио, сайтостроение, исследовательская деятельность и так далее.

В разделе «Методические материалы аттестации» – запланированная и систематическая работа по обучению преподавателей через форму разнообразных мастер-классов; обобщение и систематизация опыта работы преподавателей в процессе подготовки материалов на конференции, семинары и круглые столы.

Привлечение возможностей портала «Мой университет» по обучению преподавателей, обобщению и представлению опыта преподавателей.

На страницах Центра содержание информации о проводимых мероприятиях, о способах получения документов для пополнения материалов портфолио.

Задача Центра – формирование представлений о рациональной организации педагогического труда, позволяющего спокойно готовиться и проходить аттестацию.

В настоящее время во многих вузах страны, аттестация преподавателей осуществляется по традиционной схеме, которая имеет ряд недостатков.

Как правило, работа преподавателя в ВУЗе достаточно многообразна и состоит из учебной, научной, методической, воспитательной общественной деятельности.

Можно заметить, что существующая аттестация не помогает преподавателю развиваться и самосовершенствоваться так как нацелена на оценку текущих достижений:

- оценка преподавателя только по его научной и методической работе;
- оценка преподавателя по формальным признакам;

– слабая мотивация на саморазвитие.

В работу образовательного Центра должна быть внедрена «Программа оценки деятельности преподавателей», которая состоит из трех направлений.

I. Повышение квалификации преподавателей.

Под повышением квалификации преподавателей понимается целенаправленное совершенствование их профессиональных знаний и профессионального мастерства путем сочетания самообразования, участия в работе семинаров и конференций, обучения в образовательных учреждениях, прохождения стажировки в других вузах, на предприятиях и в научных организациях. При этом понятие «повышение квалификации» рассматривается и как процесс и как результат образования. В последнем случае это должно быть подтверждено документально (документ о повышении квалификации, профессиональной переподготовке или отчет о стажировке).

Повышение квалификации является служебной обязанностью преподавателей. Их должностные перемещения находятся в прямой зависимости от результатов повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

Главной задачей повышения квалификации преподавателей является обновление и углубление знаний в психолого-педагогической, научно-профессиональной и общекультурной областях на основе ознакомления с современными достижениями науки, прогрессивной техники и технологии, освоение новых форм, методов и средств обучения, изучение отечественного и зарубежного опыта.

Повышение квалификации преподавателей может осуществляться в следующих формах:

- обучение по программам профессиональной переподготовки объемом свыше 1000 час. трудоемкости с присвоением дополнительной квалификации;
- обучение по программам профессиональной переподготовки объемом свыше 500 ауд. час. для выполнения нового вида профессиональной

деятельности или расширения квалификации;

- обучение по программам повышения квалификации объемом свыше 72 час., направленным на повышение квалификации как по отдельным видам профессиональной деятельности и решение соответствующих профессиональных задач, так и на комплексное повышение квалификации со специализацией по должности. Такое обучение проводится как на факультете повышения квалификации преподавателей, так и в других учреждениях (подразделениях) дополнительного профессионального образования (ДПО), в том числе проводимое распределенным методом в виде отдельных семинаров;

- прохождение стажировки, как самостоятельного вида ДПО;

- зачисление в аспирантуру (очную и заочную);

- перевод преподавателей – кандидатов наук на должности научных сотрудников для подготовки докторских диссертаций;

- зачисление в докторантуру;

- предоставление творческих отпусков для завершения и защиты докторских (до 6 мес.) и кандидатских диссертаций (до 3-х мес.).

Зачисление в аспирантуру, докторантуру, перевод преподавателей – кандидатов наук на должности научных сотрудников для подготовки докторских диссертаций производится приказом ректора университета в порядке, определенном Положением о подготовке научно-педагогических и научных кадров в системе послевузовского профессионального образования.

Отпуск для завершения диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук (три месяца) и доктора наук (шесть месяцев) предоставляется по месту работы лицам, сочетающим основную работу с научной деятельностью, по рекомендации Ученого совета университета с учетом актуальности научной работы, объема проведенных исследований, возможности завершения диссертации за время отпуска, с указанием времени и срока его предоставления.

Педагогическая подготовка работников университета осуществляется

путем реализации дополнительных профессиональных образовательных программ повышения квалификации (профессиональной переподготовки) специалистов по педагогическим направлениям или профессиональной переподготовки для получения дополнительной квалификации «Преподаватель высшей школы». Кроме того, на кафедрах проводятся открытые и пробные учебные занятия, в том числе кандидатами на замещение должности ППС (ассистента, преподавателя, старшего преподавателя, доцента и профессора).

Проведение открытых лекций и практических занятий обсуждается на постоянно действующих научно-методических и психолого - педагогических семинарах, на которых высказываются замечания и пожелания в учебно-методическом плане по содержанию и методике проведения занятий.

Кроме того, научно-педагогические работники университета имеют право на персональную аттестацию и сертификацию в любых государственных и общественных аттестационных комиссиях, в том числе международных (в соответствии с достигнутыми международными соглашениями).

Для своевременного прохождения повышения квалификации преподавателями заведующие кафедрами разрабатывают пятилетние и годовые планы повышения квалификации преподавателей.

На основании планов подразделений формируются сводные планы направления преподавателей факультетов и университета на повышение квалификации, профессиональную переподготовку и стажировку, утверждаемые ректором.

Повышение квалификации проводится с отрывом, частичным отрывом и без отрыва от основной работы преподавателя.

Повышение квалификации организуется кафедрами по согласованию с принимающими преподавателей организациями и образовательными учреждениями, в соответствии с ежегодным планом повышения квалификации преподавателей.

Сроки проведения обучения по повышению квалификации назначаются в соответствии с планами факультетов повышения квалификации преподавателей в образовательных учреждениях и по планам Федерального агентства по образованию.

Направление преподавателя или сотрудника на курсы повышения квалификации или стажировку оформляется приказом ректора на основании представления заведующего кафедрой, подписанного деканом факультета.

Стажировка проводится в ведущих образовательных учреждениях, на предприятиях и в научно-исследовательских организациях страны и за рубежом.

Стажировка может быть как самостоятельным видом дополнительного профессионального образования, так и одним из разделов учебного плана при освоении программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

Каждый стажер составляет для себя программу стажировки с подробным описанием производственных заданий.

Программа стажировки может предусматривать:

- изучение организации и технологии производства работ, технической, нормативной и другой документации для разработки учебно-методических пособий используемых в учебном процессе;

- выполнение функциональных обязанностей должностных лиц (в качестве временно исполняющего обязанности или дублера) для представления будущих функциональных обязанностей и решаемых профессиональных задач обучаемых студентов;

- разработку конкретных продуктов для предприятия, непосредственное участие в планировании работы организации, участие в производственных мероприятиях и другое.

На основе программы стажировки составляется индивидуальный план стажировки, который согласуется с организацией, где проводится стажировка,

подписывается заведующим кафедрой и утверждается деканом факультета.

Сроки стажировки устанавливаются по договоренности с конкретной организацией, продолжительность стажировки, как самостоятельного вида дополнительного профессионального образования, должна соответствовать минимальному объему образовательной программы повышения квалификации (не менее 72 часов).

В конце срока проведения стажировки руководителем от организации дается письменный отзыв (заключение) о прохождении стажировки, подписанный и заверенный печатью организации.

По итогам стажировки преподаватель представляет отчет, утвержденный руководителем учреждения, в котором проводилась стажировка. В отчете стажер дает краткую характеристику места стажировки и функций организации, уровень достижения целей и результаты стажировки.

Кафедра на своем заседании заслушивает отчет преподавателя и принимает решение об его утверждении, доработке или отклонении, а также дает рекомендации по использованию результатов стажировки в учебном процессе или профессиональной деятельности.

После прохождения любых видов повышения квалификации по направлению от университета, копии подтверждающих документов предоставляются в управление кадров, в учебно-методическое управление и на кафедру.

Ответственность за выполнение плана повышения квалификации преподавателей несет заведующий кафедрой, контроль за своевременным его выполнением осуществляет управление кадров, контроль за правильным оформлением документов по организации повышения квалификации преподавателей осуществляет учебно-методическое управление.

Реализация стратегии успешного повышения квалификации научно-педагогических работников заключается в идее «идти от профессиональных знаний и навыков работника на его реальном месте».

Для повышения эффективности функционирования персонала необходимо постоянное и дифференцированное оценивание (аттестация) научно-педагогических работников с точки зрения их профессионально-деятельностной направленности.

II. Метод электронного портфолио. Оптимальной технологией решения проблем процедуры аттестации – метод электронного портфолио, который используется для презентации как личных, так и профессиональных достижений преподавателя членам аттестационной комиссии.

К основным преимуществам технологии электронного портфолио можно отнести:

- прекращение дублирования материала в нескольких источниках;
- доступность информации и открытость данных для своевременной аттестации;
- единая форма структурирования материала.

При подтверждении соответствия работников университета занимаемым должностям оценке подлежат:

- результаты научно-педагогической деятельности работников в их динамике за период, предшествующий аттестации, в том числе наличие ученых степеней и ученых званий;
- личный вклад в повышение качества образования на основе совершенствования основных и дополнительных профессиональных образовательных программ;
- личный вклад в развитие науки, решение научных проблем в соответствующей области знаний;
- участие в развитии обучения и воспитания обучающихся, в освоении новых образовательных технологий.

Использование технологии электронного портфолио будет способствовать представлению определенного набора документов как формализованного свидетельства достижений преподавателя, так и наглядного

примера продуктов его специфической профессиональной деятельности.

Структура портфолио выстроена таким образом, чтобы было удобно пользоваться индивидуальными данными, как аттестационной комиссии, так и самому преподавателю при продвижении карьеры. Например, разделы «Резюме» и «Достижения (научные и общественные)», размещенные в электронном портфолио, работают непосредственно на перспективный профессиональный рост и конкурентоспособность автора портфолио, а раздел «Рефлексия» позволяет проанализировать проблемы, стоящие на пути к достижению цели карьеры, а также способы преодоления возникших препятствий.

Электронный портфолио способствует решению этой проблемы. Созданный один раз, он всего лишь дополняется по мере накопления профессиональных достижений преподавателем, а отсканированные документы, представленные на официальном сайте образовательного Центра, в случае необходимости будут всегда с собой.

Регулярное заполнение электронного портфолио преподавателем, его доступность на сайте Центра, дает возможность также видеть портфолио коллег и является мотивирующим фактором к профессиональному развитию. Помимо этого, «представленность» преподавателя в научно-образовательном сообществе возлагает на него индивидуальную ответственность за научно-методические разработки и педагогические технологии, используемые при обучении студентов, а также способствует развитию активной позиции в вузе.

Таким образом, новое содержание аттестации научно-педагогических работников, предлагаемое в Программе, предусматривает: стимулирование повышения качества образования через обеспечение карьерного роста преподавателей, работающих более результативно.

Результаты аттестации должны существенным образом сказываться на определении базовой части оплаты труда преподавателя. Это означает, что «предметом» аттестации должна быть способность преподавателя обеспечивать

определенный, качественно заданный уровень результативности, и этот уровень должен быть «прописан» через характеристики достижений студентов. Чтобы аттестация преподавателей стала более объективной, чувствительной к качеству образования и его новым параметрам, процедура ее проведения должна стать открытой и прозрачной, в частности, за счет возможности участия общественности и независимых экспертов.

В качестве одной из важных форм аттестации научно-педагогических работников должен стать публичный отчет преподавателя или его портфолио.

Портфолио представляет собой способ фиксации, накопления и оценки индивидуальных достижений за определенный отрезок времени. Портфолио в одно и то же время должно ориентироваться на показатели, позволяющие сопоставлять достижения преподавателей, и носить открытый характер, т.е. быть чувствительным к появлению инновационных видов профессиональной активности.

Публичный отчет преподавателя фактически является вариантом портфолио, обработанного для представления не только профессиональному сообществу, но и широкому кругу заинтересованных лиц (студенты, их родители, коллеги, работодатели и др.).

Защита профессионального проекта как форма аттестации преподавателей.

Защита профессионального проекта – это предъявление проблематики, которой занимается данный преподаватель, и предлагаемых им способов решения.

Аттестуемый должен иметь право избрать различные процедуры защиты профессионального проекта: модельное событие, собеседование с членами аттестационной комиссии, проведение методического или научно-исследовательского семинара, авторский текст и т.д. Гибкость процедуры аттестации должна проявиться в готовности экспертной комиссии к инновационной деятельности преподавателя и адекватным ей формам предъявления

этой деятельности, а значит, и защиты профессионального проекта.

В ходе защиты профессионального проекта преподаватель доказывает, что вошедшие в его портфолио показатели владения современными технологиями и включенности в инновационную деятельность действительно определяют его взаимодействие со студентами.

Важнейшей характеристикой защиты профессионального проекта является открытость этой формы аттестации: только в этом случае аттестация станет инструментом не только поддержки качества образования, но и его развития через предъявление внятных критериев качества профессиональной деятельности. Открытость обеспечивается за счет возможности публичной защиты собственного проекта.

Процедура аттестации должна состоять из двух частей: экспертная комиссия оценивает портфолио преподавателя и выносит предварительное суждение о присвоении профессиональной категории. Во время защиты профессионального проекта происходит подтверждение (или неподтверждение) категории.

Следовательно, новые подходы к аттестации с помощью предложенной «Программы оценки деятельности преподавателей» на базе созданного образовательного Центра в университете, позволят:

- стимулировать и мотивировать научно-педагогических работников к обеспечению нового качества образования, освоению современных образовательных технологий;

- повысить объективность оценки процесса и результатов образовательной деятельности работников и на этой основе дифференцировать оплату труда;

- усилить роль аттестации как инструмента реального материального стимулирования труда преподавателя, повышения его уровня жизни.

В результате внедрения данной программы будет оцениваться профессиональная компетентность научно-педагогического работника.

В условиях введения программы реализуются принципиально новые подходы к проведению аттестации педагогических и руководящих работников.

В основу аттестации положен компетентностный подход, при котором соответствие уровня профессиональной компетентности требованиям заявленной квалификационной категории предполагается определять на основе:

- оценки самоанализа научно-педагогического работника или руководителя;
- оценки эффективности исполнения работы;
- оценки продуктивности деятельности.

Оценки результатов деятельности научно-педагогических работников, должны включать диагностику по следующим показателям:

- образовательные достижения, содержащие знания, умения и навыки по дисциплинам;
- образовательные достижения, содержащие интеллектуальные и обще дисциплинарные умения;
- образовательные достижения, содержащие личностные результаты;
- результаты воспитывающих воздействий;
- условия обучения и их влияние на состояние здоровья обучающихся;
- общий уровень владения преподавателей методикой обучения.

Организационные механизмы, обеспечивающие новое содержание аттестации научно-педагогических работников:

- нормативные правовые акты, регламентирующие порядок проведения аттестации преподавателей, должны содержать положения об обязательности участия в процедуре их проведения институтов гражданского общества – общественных организаций, что будет обеспечивать реализацию принципов государственно-общественного характера управления образованием применительно к аттестации;
- введение новых форм и процедуры проведения аттестации; изменение порядка работы аттестационных комиссий; обеспечение публичного характера

процесса проведения аттестации;

- регулирование статуса экспертов, участвующих в аттестации научно-педагогических работников; создание института независимых экспертов;
- обеспечение для научно-педагогических работников, прошедших аттестацию, более широких возможностей для профессионального роста.

Необходимым условием получения работником квалификационной категории становится наличие уровня профессиональной компетентности, позволяющего предоставить студентам возможность получения качественного современного образования. В связи с этим должна учитываться не только способность преподавателя к предоставлению качественного современного образования, но и результативность его деятельности, выраженная в достижениях и качестве предоставленного образования обучающимся.

В качестве главных требований к оценке деятельности научно-педагогических работников должны учитываться:

- результаты итоговой аттестации студентов, показанные на независимых испытаниях;
- результаты промежуточной аттестации студентов;
- учебные достижения студентов, проявленные во внеучебной деятельности (олимпиады, конкурсы, проекты и т.д.);
- неучебные достижения студентов.

Главная цель разработанного модуля системы аттестации научно-педагогических кадров состоит в повышении качества образования. Под качеством образования понимается освоение предметных знаний и развитие общеучебных компетентностей студентов.

Общеучебные компетентности – набор умений, позволяющих человеку решать задачи разного типа, действовать в нестандартных ситуациях:

- анализировать границы своего знания, обнаруживать проблему;
- ставить цели своего действия;
- искать обобщенные способы решения;

- разрешать противоречивые ситуации;
- взаимодействовать в группе;
- ориентироваться в информационном пространстве, находить и анализировать информацию, важную в контексте поставленной задачи;
- адекватно оценивать свои возможности и уровень достижений.

Таким образом, необходимость создания более совершенной системы аттестации научно-педагогических работников высших учебных заведений и учреждений дополнительного профессионального образования продиктована условиями развития образовательного процесса.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий

Для определения экономической эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала в НИУ БелГУ необходимо рассчитать экономический эффект.

Затраты на совершенствование системы аттестации персонала в НИУ БелГУ – это, по сути, инвестиции в человеческий потенциал, а это положительно влияет на успешность деятельности всего учреждения.

Рассчитаем экономическую эффективность «Программы оценки деятельности преподавателей» на базе созданного образовательного Центра в университете.

Эффективность воздействия программы обучения персонала НИУ БелГУ на повышение производительности и качества труда, согласно методике американской компании может быть определена по следующей формуле:

$$E = P * N * V * K - N * Z \quad (1)$$

где P – продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности;

N – число обученных работников;

V – стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу;

K – коэффициент, характеризующий эффективность обучения работников (рост результативности, выраженный в долях);

Z – затраты на обучение одного работника.

Данные для расчета эффективности воздействия программы обучение персонала НИУ БелГУ представим в таблице 13.

Таблица 13

Данные для расчета эффективности воздействия программы обучения

№ п/п	Обоснование формулы расчета	Данные для расчета
----------	-----------------------------	--------------------

1	P – продолжительность воздействия программы	2 года
2.	N – число обученных работников	60 человек
3.	V – стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу	5 000 руб.
4.	K – коэффициент, характеризующий эффективность обучения работников (рост результативности, выраженный в долях)	$\frac{3}{4}$
5.	Z – затраты на обучение одного работника, стоимость программы (в расчете на слушателя)	1000 руб.

$$E = 2 * 60 * 5000 * 0,75 - 60 * 1000 = 390\ 000 \text{ (руб.)}$$

Таким образом, эффективность программы составит 390 тыс. руб.

Следовательно, программа оправдывает себя, и мы можем ее использовать для обучения работников НИУ БелГУ.

Рассчитаем экономическую эффективность мероприятия по организации Центра подготовки преподавателей к аттестации на базе которого будет внедрена «Программа оценки деятельности преподавателей». В таблице 14 представлены мероприятия, направленные на совершенствование системы аттестации персонала.

Таблица 14

Мероприятия, направленные на совершенствование системы аттестации персонала в
НИУ БелГУ

Мероприятия	Ответственный за исполнение	Срок исполнения	Затраты на мероприятие
Материальное стимулирование: - доплаты за совмещение функций/увеличение объема работ	Бухгалтер	1 год	100 000 руб.
формирование штата профессиональных оценщиков	Бухгалтер, ОК	1 год	120 000 руб.
расходы на множительную технику и расходные	Бухгалтер		20 000 руб.

материалы для подготовки необходимых оценочных форм			
программное обеспечение для электронного портфолио	Бухгалтер		10 000 руб.
Итого:			250 000 руб.

Теперь рассчитаем экономическую эффективность предложенного мероприятия путем расчета срока окупаемости затрат:

$$\mathcal{E}_{\text{эф}} = K / 12 * (Z_2 - Z_1) \quad (2)$$

где: K – затраты на мероприятие;

12 – число месяцев в году;

Z₂ – средняя заработная плата работника после проведения мероприятия;

Z₁ – средняя заработная плата работника до проведения мероприятия.

$$\mathcal{E}_{\text{эф}} = 250\,000 / 12 * (25\,100 - 30\,000) = 4,3$$

Выполненные расчеты показывают, что затраты, вкладываемые в мероприятие, направленные на совершенствование системы аттестации персонала окупятся за 4,3 месяца.

Таким образом, мы видим, что срок окупаемости предлагаемых нами мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала меньше 1 года, что уже свидетельствует об их целесообразности. Экономическая эффективность свидетельствует, что предлагаемые нами мероприятия по совершенствованию системы аттестации персонала экономически эффективны и оправданы и, следовательно, могут быть применены в планировании аттестации НИУ БелГУ.

Результаты внедрения мероприятий по повышению эффективности системы аттестации персонала оказывают весомое положительное влияние не только на экономические показатели деятельности персонала, но и на социальные, при этом, стоит отметить, социальные показатели тесно

взаимосвязаны и взаимообусловлены с экономическими (см. табл. 15).

Таблица 15

Результаты от внедрения мероприятий

№ п/п	Результаты	
	Экономические	Социальные
1.	Рост производительности труда персонала за счет эффективного контроля за их работой	Наличие механизмов координации работ по решению проблем социально-трудовых отношений
2.	Относительное сокращение численности работников	Обеспечение связей между результативностью и оплатой труда
3.	Снижение текучести кадров вызванной неудовлетворенностью трудом	Обеспечение возможностей личного развития работников
4.	Рост качества работ	Формирование чувства причастности работника к учреждению
5.	Четкое закрепление обязанностей за определенными работниками	Обеспечение механизма обратной связи между руководителем и подчиненным
6.	Соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность кадрового состава)	Обеспечение четкого определения прав и обязанностей работников

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы аттестации персонала эффективны с экономической точки зрения. Но надо отметить, что приведенные расчеты отражают лишь краткосрочный эффект от этих мероприятий. Расчет же долгосрочных эффектов от совершенствования системы кадрового менеджмента сложен и включает в себя элементы прогнозирования (табл. 16).

Таблица 16

Прогнозирование эффективности мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала

Показатель	До реализации	После реализации	Отклонение, %
------------	---------------	------------------	---------------

	проектов	проектов	
1. Объем реализации продукции/услуг, тыс. руб.	15055	16560,5	110,0
2. Среднегодовая численность персонала, чел.	5620	5620	100
3. Производительность труда, тыс. руб./чел	136,9	156,3	114,2
4. Расходы, руб.	447741	562810,4	125,7
В т.ч.: - фонд заработной платы, руб.	615672	672313,8	109,2
5. Прибыль от продаж, тыс. руб.	468965	496164,9	105,8
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	649057	678264,6	104,5
7. Рентабельность продаж, % (по прибыли от продаж)	9,0	10,7	118,9

Из таблицы видим, что в результате реализации мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала НИУ БелГУ по всем показателям произошло увеличение: объем продаж увеличиться на 10%, чистая прибыль предприятия увеличится на 4,5%, а рентабельность возрастет на 18,9%.

Таким образом, в результате предложенных мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала НИУ БелГУ будут созданы условия для эффективного, организованного, высокопроизводительного труда, мотивированности и самодисциплины персонала, что обеспечит, финансовую стабильность предприятия, требуемую доходность, достойный заработок и перспективную работу для персонала.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Аттестация кадров является важной частью управления персоналом.

Грамотно проведенная аттестация позволяет обоснованно сформировать кадровый резерв на выдвижение, произвести ротацию персонала, установить заработную плату, индивидуализировано подойти к повышению квалификации персонала.

Комплексное исследование системы аттестации персонала показало, что в целом она требует значительной целенаправленной исследовательской работы, совершенствования правовой и организационно-методической базы.

Проведенное исследование, позволяет нам сделать следующие выводы:

1. При разработке Положения о проведении аттестации руководителей и научно-педагогических работников необходимо учитывать все основные принципы правового регулирования аттестации: периодичность, объективность, гласность, демократичность и другие.

2. Необходимо с достаточной полнотой определить критерии оценки деловых качеств научно-педагогических работников с учетом особенностей их трудовой функции, что будет способствовать объективности оценки профессиональных и иных качеств работников и соответствия их занимаемой должности.

3. Должен быть установлен единый, обязательный порядок проведения периодической аттестации персонала, конкретизированы сроки проведения аттестации, определен порядок разрешения трудовых споров, вытекающих из отношений аттестации и другое.

4. В методическом обеспечении аттестации мало детализированы такие проблемы как содержание оценки и их методы. В положениях отражены только самые общие рекомендации по проведению оценки: учитывать результаты труда, профессиональные и личностные качества работников, но как это сделать, положения не разъясняют.

5. Система аттестации должна учитывать и отражать ряд факторов – стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, характеристики занятой в ней рабочей силы, также могут эффективно использоваться традиционные методы оценки; для динамичных организаций, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, более подходят нетрадиционные методы, развитие которых происходит по одному из ниже перечисленных направлений:

- рабочая группа (подразделение) рассматривается в качестве основной единицы организации, акцент делается на оценку работника его коллегами и способность работать в группе;

- оценка отдельного работника, результатов его работы ведется с учетом результатов деятельности всей организации;

- ориентация на оценку потенциала работника, его способности к профессиональному развитию.

6. При выборе системы аттестации необходимо обратить внимание на ее соответствие другим системам управления персоналом – компенсации, планирования карьеры, профессионального обучения, чтобы добиться ожидаемого эффекта и избежать конфликтов и противоречий.

7. При построении системы оценки необходимо учитывать следующие условия:

- процедура оценки применяется ко всему персоналу, а не к отдельным категориям и конкретным лицам;

- руководители и работники выступают как в роли оцениваемых, так и в роли оценщиков;

- проведение оценки регламентировано установленными правилами (периодичность, порядок, процедуры, оценочная документация);

- оценка производится на соответствие определенным нормам и требованиям, которые доводятся до работников не к моменту осуществления оценочных мероприятий, а заранее, к началу того периода, за который

проводится оценка;

- оценочные мероприятия проводятся в форме диалога, в котором заинтересованы и сам работник, и администрация;

- методы оценки адекватны тем задачам, которые решаются с их помощью, обеспечивают необходимую достоверность, ими умеют грамотно пользоваться все участники оценочного процесса;

- для различных категорий персонала, функциональных и квалификационно-должностных групп формируется свой, специфический набор критериев и оценочных показателей, наиболее значимых для соответствующего вида деятельности.

В результате исследования были разработаны рекомендации, направленные на повышение эффективности аттестации персонала, многие из которых могут быть применены в работе кадровых служб при подготовке и проведении аттестации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 543 с.
2. Алаведров А.Р. Управление персоналом: учебное пособие / А.Р. Алаведров. – М.: Интел-Синтез, 2009. – 350 с.
3. Алехина О.Е. Обучение работников в организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом. – 2010. – № 1. – С. 50-52.
4. Базаров Т.Ю. Методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров / Т.Ю. Базаров. – М.: МГУ, 2010. – 200 с.
5. Белейчева А. Послевузовская аттестация: новый взгляд на проблему подбора персонала / А. Белейчева // Управление персоналом. – 2013. – № 1. – С. 28-31.
6. Бондарь Ю. Оценка деловых компетенций / Ю. Бондарь // Управление персоналом. – 2011. – № 8. – С. 12-14.
7. Бордовская Н.В. Методика оценки качества деятельности преподавателей вуза: методические рекомендации / Н.В. Бордовская, Е.В. Титова. – СПб; Архангельск, 2013. – 72 с.
8. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала / Е.А. Борисова. – СПб: Питер, 2012. – 259 с.
9. Борисова Е. Компания растет, а аттестация снижается / Е.А. Борисова // Служба кадров и персонал. – 2013. – № 11. – С. 11-19.
10. Бурмистров А. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? / А. Бурмистров, Н. Газенко // Управление персоналом. – 2012. – № 7. – С. 48-49.
11. Васильева Е.Ю. Концепция системы оценки качества деятельности профессорско-преподавательского состава в вузе: дис. ... д-ра пед. наук / Е.Ю. Васильева. – СПб: Форум, 2010. – 261 с.
12. Вербицкая А.А. Методические рекомендации при подготовке к

аттестации / А.А. Вербицкая. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2009. – 65 с.

13. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика / В.Р. Веснин. – М.: Экономика, 2011. – 688 с.

14. Генкин Б.М. Основы управления персоналом: учебное пособие / Б.М. Генкин. – М.: Академия, 2011. – 310 с.

15. Дудина О.И. Современные требования производства к качеству рабочей силы и оценка персонала предприятий / О.И. Дудина, В.А. Зеленков // Кадры предприятия. – 2010. – № 4. – С. 12-15.

16. Дятлов В.А. Управление персоналом / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. – М.: Приор, 2009. – 512 с.

17. Ефремов О.Ю. Управление персоналом / О.Ю. Ефремов. – СПб: Формат, 2010. – 399 с.

18. Жиров А.П. Правовые аспекты аттестации руководящих работников и специалистов в промышленности / А.П. Жиров. – М.: Аспект-Пресс, 2011. – 150-151 с.

19. Закиров Р.З. К вопросу о системе аттестации и оценки персонала / Р.З. Закиров // Деньги и кредит. – 2013. – № 7. – С. 52-54.

20. Иванов Ю.В. Аттестация персонала / Ю.В. Иванов // Управление персоналом. – 2011. – № 6. – С.60-72.

21. Карташова А.В. Управление человеческими ресурсами / А.В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 236 с.

22. Карякин А.М. Управление персоналом: электронное учебное пособие / А.М. Карякин. – Изд-во: Иваново, 2009. – 200 с.

23. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 355 с.

24. Козырин А.Н. Комментарий к Федеральному закону «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» / А.Н. Козырин. – М.: Аланс, 2015. – 464 с.

25. Колымба И. Аттестация: по обе стороны баррикад / И. Колымба //

Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 5. – С. 26-33.

26. Магура М.И. Оценка работы персонала: подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Интел-Синтез, 2012. – 176 с.

27. Макарова И.К. Управление персоналом: наглядные учебно-методические материалы / И.К. Макарова. – М.: ИМПЭ, 2010. – 98 с.

28. Марьянов Н.Л. Управление персоналом организаций / Н.Л. Марьянов. – М.: Академический проект, 2013. – 464 с.

29. Могилевкин Е. Организация системы деловой оценки персонала в компании на основе современных технологий / Е. Могилевкин, А. Новгородов // Управление человеческим потенциалом. – 2010. – № 1. – С. 18.

30. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: оценка эффективности / Ю.Г. Одегов. – М.: Экзамен, 2014. – 255 с.

31. Орловский Ю.П. Правовое регулирование подготовки и расстановки кадров / Ю.П. Орловский. – М.: Эгвес, 2013. – 112 с.

32. Саломатина Н.А. Методические основы оценки эффективности труда служащих / Н.А. Саломатина. – М.: Экономика, 2011. – 240 с.

33. Скок Г.Б. Психолого-педагогические аспекты оценки деятельности преподавателей: учебное пособие / Г.Б. Скок, Б.Б. Горлов. – Изд-во: Новосибирск, 2012. – 115 с.

34. Супрун Т.П. Классификация должностей и профессий как инструмент управления персоналом / Т.П. Супрун // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 5. – С.103-111.

35. Троць Л. К вопросу об оценке труда персонала предприятия /Л. Троць // Человек и труд. – 2013. – № 5. – С. 48-49.

36. Хныкин Г. Аттестация работников: нормативные акты и практика их применения / Г. Хныкин // Трудовое право. – 2015. – № 4. – С. 11-13.

37. Хруцкий В.Е. Оценка персонала: критика теории и практики применения системы сбалансированности показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 224 с.

38. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом / Ю.А. Цыпкин. – М.: Юнити-Дана, 2010. – 446 с.
39. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: Сирин, 2011. – 560 с.
40. Шкатулла В.И. Комментарий к Закону Российской Федерации «Об образовании» / В. И. Шкатулла. – М.: Союз, 2011. – 688 с.
41. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом / Е.С. Яхонтова. – М.: Экономистъ, 2014. – 358 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Итоги исследования

Респонденты	Компетентности респондентов, балл						Общий итог, балл
	1	2	3	4	5	6	
1	4	4	4	3	3	5	4
2	4	3	3	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	4	3	3	3	3
5	4	4	4	5	4	3	4
6	5	5	4	5	5	5	5
7	4	4	4	4	4	4	4
8	3	3	3	3	4	3	3
9	5	5	4	5	5	5	5
10	4	5	4	4	4	4	4
Итог:	5-3	5-4	5-1	5-4	5-3	5-4	5-3
	4-5	4-3	4-7	4-3	4-5	4-3	4-5
	3-2	3-3	3-2	3-3	3-2	3-3	3-2

Положение о порядке проведения аттестации,
занимающих должности научно-педагогических работников

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии со статьей 332 Трудового кодекса Российской Федерации, пунктом 86 Типового положения об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении) о порядке проведения аттестации работников, занимающих должности научно-педагогических работников.

1.2. Положение определяет порядок проведения аттестации сотрудников, занимающих должности научно-педагогических работников (далее – НПР) университета.

К профессорско-преподавательскому составу относятся должности ректора института, декана факультета, заведующего кафедрой, профессора, доцента, старшего преподавателя, преподавателя, ассистента.

К научным работникам относятся должности главного научного сотрудника, главного государственного эксперта по интеллектуальной собственности, ведущего научного сотрудника, ведущего государственного эксперта по интеллектуальной собственности, старшего научного сотрудника, государственного эксперта по интеллектуальной собственности I категории, научного сотрудника, младшего научного сотрудника, государственного эксперта по интеллектуальной собственности II категории, государственного эксперта по интеллектуальной собственности.

1.3. Основными принципами аттестации являются коллегиальность, гласность, открытость, обеспечивающие объективное отношение к научно-педагогическим работникам, недопустимость дискриминации при проведении аттестации.

1.4. Аттестация проводится с целью подтверждения соответствия работников занимаемым ими должностям в период срока избрания по конкурсу как при трудовом договоре, заключенном на неопределенный срок, так и при срочном трудовом договоре (ч.10 ст.332 ТК РФ) на основе оценки их профессиональной деятельности.

1.5. При проведении аттестации для подтверждения соответствия работников занимаемым должностям, а также оценки профессиональной деятельности должны объективно оцениваться:

- результаты научно-педагогической деятельности работников в их динамике за период, предшествующий аттестации, в том числе наличие ученых степеней и ученых званий;
- личный вклад в повышение качества образования на основе совершенствования основных и (или) дополнительных профессиональных образовательных программ;

- личный вклад в развитие науки, решение научных проблем в соответствующей области знаний;
- рейтинг аттестуемого за 2 последних года;
- состояние персональной страницы на сайте университета;
- учебная нагрузка на текущий учебный год;
- участие в конкурсах, получение научных грантов;
- участие в развитии обучения и воспитания обучающихся, в освоении новых образовательных технологий.

1.6. Аттестация призвана способствовать рациональному использованию образовательного и творческого потенциала работников; повышению их профессионального уровня; оптимизации подготовки, подбора и расстановки кадров.

1.7. Аттестации не подлежат:

- работники, проработавшие в занимаемой должности менее двух лет;
- беременные женщины и женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам;
- работники, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет.

Аттестация этих категорий работников возможна не ранее чем через два года после их выхода из указанных отпусков.

2. Аттестационная комиссия

2.1. Для проведения аттестации работников в университете формируется аттестационная комиссия в составе:

- председателя комиссии,
- заместителя председателя,
- секретаря,
- членов комиссии (из числа заведующих кафедрами, руководителей других структурных подразделений, высококвалифицированных научно-педагогических работников, представителей кадровой, юридической служб и профсоюзной организации).

Персональный состав аттестационной комиссии утверждается приказом ректора университета.

При необходимости в случае большой численности аттестуемых работников или в зависимости от специфики деятельности аттестуемых работников возможно формирование нескольких аттестационных комиссий.

2.2. Состав аттестационной комиссии формируется таким образом, чтобы была исключена возможность конфликта интересов, который мог бы повлиять на принимаемые аттестационной комиссией решения.

2.3. Изменения в состав аттестационной комиссии вносятся ректором.

Председатель аттестационной комиссии:

- председательствует на аттестационной комиссии;
- организует работу аттестационной комиссии;

- ведет прием работников, проходящих аттестацию.

Организует работу членов аттестационной комиссии по рассмотрению предложений, заявлений и жалоб аттестуемых работников.

В случае временного отсутствия (болезни, отпуска, командировки и других уважительных причин) председателя аттестационной комиссии полномочия председателя комиссии по его поручению осуществляет заместитель председателя комиссии.

2.4 Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствуют не менее 2/3 ее членов, в том числе, представитель выборного органа соответствующей первичной профсоюзной организации.

2.5. Заседания аттестационной комиссии проводятся по мере поступления аттестационных материалов.

3. Порядок подготовки к аттестации

3.1. Решение о проведении аттестации работников, дате, месте и времени проведения аттестации принимается ректором университета и письменно доводится до сведения работников, подлежащих аттестации, не позднее, чем за месяц до начала аттестации.

3.2. Аттестация работников проводится по представлению (форма 1) кафедры на основании объективной и всесторонней оценки деятельности работников, исходя из квалификационных характеристик по занимаемой должности, содержащих должностные обязанности и требования, предъявляемые к уровню знаний и квалификации соответствующих категорий работников, а также положения о соответствующем структурном подразделении и/или устава университета.

Представление должно содержать мотивированную оценку профессиональных, деловых и личностных качеств аттестуемого, а также результатов его профессиональной деятельности.

3.3. С представлением, поступившим в аттестационную комиссию, работник должен быть ознакомлен под расписку не позднее, чем за две недели до дня проведения аттестации. В течение этого времени работник имеет право представить в аттестационную комиссию сведения, характеризующие его трудовую деятельность за период с даты предыдущей аттестации (при первичной аттестации - с даты поступления на работу) (далее - аттестационный период), в том числе:

а) список научных трудов по разделам:

- монографии и главы в монографиях;
- статьи в научных сборниках и периодических научных изданиях, патенты (свидетельства) на объекты интеллектуальной собственности;
- публикации в материалах научных мероприятий;
- публикации в зарегистрированных научных электронных изданиях;
- препринты;
- научно-популярные книги и статьи;

б) наименования опубликованных учебных изданий или учебных изданий, в подготовке которых аттестуемый принимал участие;

- в) список учебно-методических пособий, учебных планов, рабочих программ учебных курсов, дисциплин, модулей, контрольно-измерительных материалов, электронных образовательных ресурсов, в разработке которых аттестуемый принимал участие;
- г) сведения об объеме педагогической нагрузки, включая руководство курсовыми и дипломными проектами, практиками, научное руководство аспирантами, консультирование докторантов;
- д) список грантов, контрактов и договоров на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, в выполнении которых участвовал работник, с указанием его конкретной роли;
- е) сведения о личном участии работника в научных мероприятиях (съезды, конференции, симпозиумы и иные научные мероприятия) с указанием статуса доклада (приглашенный, пленарный, секционный, стендовый) и уровня мероприятия (международное, всероссийское, республиканское, региональное);
- ж) сведения об участии работника в редакционных коллегиях научно-педагогических периодических изданий;
- з) сведения об организации воспитательной работы с обучающимися;
- и) сведения о работе в государственных аттестационных комиссиях, советах по защите докторских и кандидатских диссертаций, экспертных советах Высшей аттестационной комиссии Министерства образования и науки Российской Федерации, иных советах или комиссиях, формируемых федеральными органами исполнительной власти;
- к) сведения о премиях и наградах за научную и педагогическую деятельность;
- л) сведения о повышении квалификации и другие сведения.

3.4. Аттестуемый работник вправе также представить в аттестационную комиссию заявление с соответствующим обоснованием о своем несогласии с представлением кафедры.

3.5. При каждой последующей аттестации в аттестационную комиссию представляется также аттестационный лист работника с данными предыдущей аттестации.

4. Процедура проведения аттестации

4.1. Аттестация проводится с приглашением аттестуемого работника на заседание аттестационной комиссии. При неявке работника на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия вправе провести аттестацию в его отсутствие.

В случае неявки работника по уважительной причине (временная нетрудоспособность, оплачиваемый или иной отпуск, служебная командировка и т.п.) аттестационная комиссия может назначить новый срок проведения аттестации. В этом случае при наличии письменного заявления работника аттестационная комиссия вправе провести аттестацию в его отсутствие.

4.2. Решение аттестационной комиссии в отсутствие аттестуемого работника принимается открытым голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии.

При равном количестве голосов работник признается соответствующим занимаемой должности.

При аттестации работника, являющегося членом аттестационной комиссии, аттестуемый в голосовании по своей кандидатуре не участвует. Результаты аттестации сообщаются работнику непосредственно после подведения итогов голосования.

4.3. Порядок рассмотрения вопросов, вынесенных на заседание комиссии, определяется председательствующим по согласованию с членами аттестационной комиссии.

4.4. Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает представление кафедры (непосредственного руководителя), сообщение работника, а при необходимости – других лиц, участвующих в заседании комиссии.

Аттестационная комиссия в целях объективного проведения аттестации после рассмотрения предоставленных аттестуемым дополнительных сведений о его служебной деятельности за предшествующий период и его заявления о его несогласии с представленным отзывом вправе перенести аттестацию на очередное заседание комиссии.

4.5. Обсуждение профессиональных и личных качеств работника применительно к его должностным обязанностям полномочиям должно быть объективным и доброжелательным.

4.6. В ходе заседания аттестационной комиссии ведется протокол (форма 2), который подписывается, председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, принимавшими участие в голосовании.

Результаты аттестации работника заносятся в аттестационный лист (форма 3), с которым аттестованный работник должен быть ознакомлен под расписку в трехдневный срок со дня аттестации. Аттестационный лист и представление кафедры за аттестационный период хранятся в его личном деле.

4.7. После проведения аттестации аттестационная комиссия готовит итоговый отчет по установленной форме (форма 4).

5. Решения, принимаемые по результатам аттестации

5.1. По результатам аттестации работника аттестационной комиссией принимается одно из следующих решений:

- соответствует занимаемой должности;
- не соответствует занимаемой должности;
- соответствует особо высоким требованиям к должности;
- соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации (срок повторной аттестации устанавливается исходя из высказанных замечаний и времени, необходимого для устранения недостатков, но не ранее чем шести месяцев с момента заседания аттестационной комиссии).

При необходимости в решении отмечаются положительные и (или) отрицательные стороны профессиональной деятельности аттестуемого, выносятся мотивированные рекомендации о профессиональной деятельности работника, в том числе о необходимости повышения квалификации.

В случае несоответствия работника занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации, трудовой договор с ним может быть расторгнут в соответствии с пунктом 3 части 1 статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации.

5.2. Материалы аттестации работников передаются ректору университета не позднее пяти рабочих дней после ее завершения для принятия решений в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации для принятия решения о поощрении работника, о повышении работника в должности, об установлении особого повышающего коэффициента, о переводе работника с его согласия на другую должность, о включении в резерв на выдвижение на вышестоящую должность, об увольнении.

5.3. Результаты аттестации работник вправе обжаловать в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Общие требования к представлению:

- представление готовится заведующим кафедрой на основе данных рейтинговой оценки;
- документы (или копии), подтверждающие результаты оценки, в том числе список научных трудов, заверенный ученым секретарем института, хранятся на кафедре в течение 3 месяцев.

Представление (Аттестационный лист)

На (указывается Ф.И.О. аттестуемого, должность, наименование кафедры на момент проведения аттестации)

(И.О. аттестуемого) приказом по университету от «___» _____ 20___ г. № ___ назначен (а) на должность (указывается должность, на которую избран по конкурсу, наименование кафедры и института) по трудовому договору с «___» _____ 20___ г. на срок _____ по результатам конкурсного отбора (выборов).

Дата предыдущей аттестации _____

Основные сведения об аттестуемом

Фамилия, имя, отчество

Год рождения _____

Год окончания высшего учебного заведения _____

Наименование высшего учебного заведения _____

Ученая степень кандидата (указывается отрасль наук) наук присуждена диссертационным советом (указывается наименование организации) «___» _____ г. и утверждена (указывается наименование органа) в _____ году.

Ученая степень доктора (указывается отрасль наук) наук присуждена (указывается наименование органа) в _____ году.

Ученое звание доцента/старшего научного сотрудника присвоено (наименование органа) в _____ году.

Ученое звание профессора присвоено (наименование органа) в _____ году.

В настоящее время учится в аспирантуре/докторантуре, защита диссертации планируется (указать когда (год) и где (город и учебное заведение)).

Стаж научно-педагогической работы составляет лет, в том числе стаж педагогической работы в образовательных организациях высшего профессионального образования _____ лет.

Читает лекционные курсы: (наименование по учебному плану).

Ведет занятия по курсу (дисциплине): (наименование по учебному плану).

Руководит (дипломными и курсовыми проектами, практиками) (для специалистов в области искусств: творческими классами, мастерскими, лабораториями и т.д.).

Подготовил(а) (за последние 5 лет) в качестве:

научного консультанта - _____ докторов наук и _____ кандидатов наук; научного руководителя - _____ кандидатов наук.

В настоящее время осуществляет научное руководство _____ аспирантами /соискателями, научное консультирование _____ аспирантов / соискателей, _____ докторантов.

Подготовил(а) (за последние 5 лет) _____ учеников, имеющих почетные звания (указать, какие), _____ лауреатов / дипломантов (указать, какого уровня).

Список подготовленных учеников (удостоенных почетных званий Российской Федерации, являющихся лауреатами (дипломантами) международных, всероссийских и региональных выставок, конкурсов, фестивалей, смотров, премий) (указывается для специалистов в области искусств):

- 1.
- 2.

Подготовил(а) (за последние 5 лет) _____ чемпионов (призеров) всероссийских и международных соревнований, _____ учеников, спортсменов высокой квалификации (Кандидат в мастера спорта КМС, Мастер спорта, Мастер спорта международного класса МСМК, Заслуженный мастер спорта ЗМС).

Список подготовленных чемпионов (призеров) и учеников (указывается для специалистов в области физической культуры и спорта):

- 1.
- 2.

Учебно-методические и научные работы аттестуемого

За последние два года опубликовал (а) _____ работ, в том числе:

учебно-методических - _____, из них с грифом УМО _____ ;
научных - _____, из них в журналах перечня ВАК _____, в международных журналах _____.

Перечень (список) публикаций (заполняется на основании списка научных трудов, заверенного ученым секретарем института)

а) учебно-методические работы (методические указания, учебные пособия (гриф РУМЦ), учебные пособия (гриф УМО), учебные пособия (рецензия Минобрнауки РФ), учебники) заполняется с указанием полных библиографических данных, объема (п.л. или стр.) и уточнением авторского участия)

- 1.
- 2.

б) научные работы (статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах — изданиях, входящих в перечень ВАК (по профилю научной работы), статьи в импактных журналах, индексируемых в признанных международных системах цитирования (библиографических базах) по соответствующим областям науки (Web of Science, Scopus, Web of Knowledge и др.) научных журналах, изданные монографии, опубликованные тексты докладов, сделанных на научных съездах, конференциях, симпозиумах) заполняется с указанием полных библиографических данных, объема (п.л. или стр.) и уточнением авторского участия)

1.

2.

в том числе на английском языке:

(указываются основные работы, включенные в список опубликованных научных и учебно-методических работ, с указанием полных библиографических данных, объема (п.л. или стр.) и уточнением авторского участия)

1.

2.

Индекс Хирша: _____(Web of Science); _____(Scopus); _____ (РИНЦ)

Балл по итогам рейтинговой оценки за последний год: _____

Иные достижения аттестуемого

Указываются иные достижения за последние 5 лет, например:

а) работа в научных, педагогических и профессиональных обществах, ассоциациях, в ученых, научно-методических и научно-технических советах; участие в диссертационных и экспертных советах, научно-технических программах

1.

2.

б) наличие грантов на подготовку учебников, монографий и разработку научно-исследовательских проектов

(руководитель/исполнитель/соисполнитель/участник)

1.

2.

в) наличие патентов/заявок/полезных моделей:

1.

2.

г) выполнение хоздоговорных НИР и НИОКР

1.

2.

д) прохождение стажировки, повышение квалификации, участие в конкурсах, конференциях (в том числе в международных конференциях за рубежом) симпозиумах, съездах и т. д.

1.

2.

е) наличие государственных почетных и академических званий, премий, наград, в том числе международных, государственных, отраслевых, органов исполнительной власти, общественных организаций и т.д.

1.

2.

ж) наличие академических званий, международных, государственных и республиканских премий, членство в творческих союзах с приложением копий документов, их подтверждающих

1.

2.

3) основные творческие работы - произведения, участие с собственными творческими работами в выставках регионального, всероссийского и международного масштаба, победы в региональных, всероссийских и международных конкурсах; планировочные, архитектурные и дизайнерские проекты, нашедшие реальное воплощение в градостроительной сфере (с приложением подтверждающих документов) указывается для специалистов в области архитектуры, дизайна.

1.

2.

и) другое

1.

2.

Личные и деловые качества аттестуемого

В характеристике личных и деловых качеств аттестуемого необходимо отметить наиболее значимые для профессиональной деятельности преподавателя качества

Дополнительно оценить:

(для лиц, рекомендованных в качестве наставника).

Показатель

Оценка по 5-ти бальной шкале

Комментарии (обоснование)

Организаторские способности 1 2 3 4 5

Коммуникабельность и контактность 1 2 3 4 5

Мотивация на карьеру 1 2 3 4 5

Лидерство 1 2 3 4 5

Коммуникабельность и контактность 1 2 3 4 5

Отношение к обучению 1 2 3 4 5

Замечания и предложения

Замечания и рекомендации:

Вывод о соответствии замещаемой должности:

(формулируется в соответствии с положением о проведении аттестации)

Ректор университета/декан факультета

подпись фамилия, имя, отчество

Руководитель аттестуемого

подпись фамилия, имя, отчество

С представлением ознакомлен

подпись аттестуемого фамилия, имя, отчество

Дата « _____ » _____ 201 ____ г.