

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ, КУЛЬТУРЫ  
И ИССЛЕДОВАНИЙ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА

*Зарегистрировано!*

*ОМР №158 АУП-ОУ/ОГ*

*от 11.03.2021*

*Регистратор: Душкова Н.И.*

Протокол № \_\_\_\_\_

от «*10*» \_\_\_\_\_

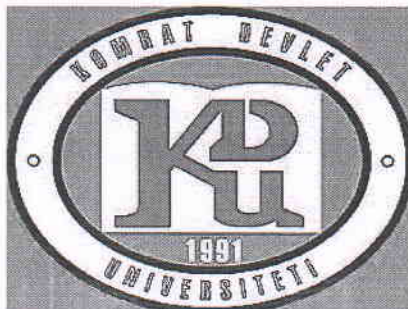
Утверждено:

Решением Сената

2021г.

Ректор \_\_\_\_\_

доктор, конференциар Захария С.К.



---

Комратский государственный университет

Руководящие документы  
СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА (СМК)

---

**СТРАТЕГИЯ  
КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ  
КОМРАТСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО  
УНИВЕРСИТЕТА  
НА 2021-2025 гг.**

Комрат - 2021

# **Стратегия кадровой политики Комратского государственного университета на 2021-2025 гг.**

## **I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

Стратегия кадровой политики Комратского государственного университета на 2021-2025 гг. (далее – Стратегия) разработана в соответствии с Кодексом об образовании РМ, Уставом КГУ, Программой стратегического развития Комратского государственного университета на 2017-2022 национальными законодательными и локальными нормативными актами.

Ключевой ресурс современного университета – это профессиональный и качественный персонал. Именно наличие квалифицированных кадров обуславливает рыночную устойчивость организации, успешность ее функционирования, благоприятные перспективы стратегического развития университета. Соответственно персонал учреждения высшего образования рассматривается как основной фактор его конкурентоспособности в современном мире.

Система формирования и сохранения кадрового потенциала в высших учебных заведениях в настоящее время явно недостаточна для выполнения стоящих перед нею задач. Необходимость в разработке новых подходов к развитию персонала (научно-педагогического, педагогического, административно-управленческого, учебно-вспомогательного и остальных категорий работников) назрела и в Комратском государственном университете. Основы для организации системной работы в этой сфере, направление имеющегося кадрового потенциала на достижение основных целей развития университета должны определяться кадровой политикой вуза.

В современных условиях необходимы новые подходы к подготовке, комплектованию и оценке работы кадров в сфере высшего образования. Стремительное развитие науки и инновационных технологий выдвигает новые требования к кадровому составу университета. Вместе с тем оптимизация ресурсов требует эффективного и рационального использования кадров и перераспределения функций и полномочий между различными категориями специалистов университета с целью повышения эффективности их работы.

Политика университета по развитию персонала заключается в четком планировании кадров, развитии мер по стимулированию за достижения в работе, обеспечении условий для постоянного профессионального роста, четком распределении полномочий и ответственности.

Вопросы кадровой политики университета заложены в Программе стратегического развития Комратского государственного университета на 2017-2022 годы. На основании стратегического плана развития разработаны локальные нормативные правовые документы, определены приоритеты кадровой политики, принципы рационального использования кадровых ресурсов, усовершенствована система оплаты труда работников и т.д.

## **II. СТРАТЕГИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КГУ В УСЛОВИЯХ УНИВЕРСИТЕТСКОЙ АВТОНОМИИ**

Комратский госуниверситет, как учреждение, обладающее университетской автономией, самостоятельно определяет собственную Стратегию кадровой политики. Самоуправление Комратского госуниверситета в области кадров состоит в закреплении за университетским сообществом права устанавливать свою собственную институциональную стратегию по организации и управлению человеческими ресурсами путем продвижения образовательных и исследовательских приоритетов, институциональной гибкости и обеспечения трудовых правоотношений персонала, путем соблюдения действующего законодательства.

Обеспечение автономии университета в кадровой сфере достигается за счет собственных механизмов найма, мониторинга, мотивации и гибкости кадровой политики университета.

*Механизмы найма* заключаются в разработке и применении единых подходов и процедур приема на работу научно-педагогических, педагогических, учебно-вспомогательных, административных и технических кадров в пределах, установленных действующим законодательством.

*Механизмы кадрового мониторинга* заключаются в комплексе мероприятий, направленных на исследование эффективной деятельности сотрудников университета путем применения периодических и постоянных оценок. При этом в рамках кадрового мониторинга проводится оценка не только непосредственной деятельности сотрудников университета, но также анализируется кадровая политика вуза и текущая ситуация на рынке труда и эффективность выполнения задач в рамках управления персоналом и заполнения штатного расписания.

*Механизмы мотивации персонала* включают в себя как материальные, так и нематериальные стимулы, которые могут быть задействованы в каждой конкретной ситуации и дают результат лишь при правильном их сочетании. Мотивационный процесс заключается в применении четких, недискриминационных мер поощрения сотрудников университета, а также в применении санкционных мер в пределах, установленных действующим законодательством.

*Механизмы эффективного использования кадрового потенциала* выражаются главным образом в системной оценке обеспеченности университета трудовыми ресурсами, анализе и оценке производительности труда, анализе эффективности использования фонда оплаты труда, снижению текучести кадров, выявлению и использованию скрытых резервов роста производительности труда.

## **III. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СТРАТЕГИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КГУ**

Основными целями развития Комратского госуниверситета являются сохранение и укрепление его позиций, обеспечение достаточности ресурсов для текущей деятельности

и развития, создание достойных условий труда для работников. Достижение этих целей обеспечивается, в первую очередь, через правильную организацию работы с персоналом.

Качественный кадровый персонал является важнейшим ресурсом университета, необходимым для достижения всех его целей, в том числе и стратегических. Все составляющие деятельности университета, в том числе работа с персоналом, включены в общую стратегию университета.

**Цель** Стратегии кадровой политики КГУ состоит в **привлечении, мотивации, поддержании** и **развитии** конкурентоспособного научно-педагогического, педагогического, административного, учебно-вспомогательного и технического персонала, путем постоянного повышения качества активной трудовой деятельности, необходимой для выполнения миссии университета, а также стратегических целей в условиях усиления конкуренции на рынке образовательных услуг.

Посредством реализации Стратегии будут решаться следующие **основные задачи**:

- формирование высокого уровня заинтересованности персонала в реализации миссии университета;
- обеспечение сплоченности коллектива университета, формирование конструктивного единства взглядов и действий;
- обеспечение соответствия ценностям университета, разрабатываемых норм и форм поведения в организации;
- обеспечение высокого качества подготовки выпускников в соответствии с потребностями инновационной экономики;
- направление интеллектуального потенциала профессорско-преподавательского состава на решение задач, связанных не только с основным образовательным процессом, но и развитием таких видов деятельности, как непрерывное профессиональное обучение, участие в научных и международных проектах и программах, а также в проектах по коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности;
- формирование интеллектуального потенциала университета, способного производить и передавать качественно новые, конкурентоспособные знания, и интегрированного в реальный сектор экономики, в национальное и мировое интеллектуальное сообщество;
- улучшение условий труда работников университета;
- сохранение оптимально необходимой численности кадрового состава профессорско-преподавательского состава.
- обеспечение участия университета в международных и национальных научно-исследовательских и образовательных проектах.

Стратегия кадровой политики КГУ имеет ряд **стратегических целей**, в рамках которых индивидуализированы и сформулированы конкретные задачи для оптимизации институциональной деятельности университета.

### **3.1. Стратегическая цель №1**

#### ***Эффективность и совершенствование механизмов найма персонала***

Согласно Кодексу об образовании РМ и Уставу КГУ штат Комратского госуниверситета состоит из *научно-педагогического, педагогического, административного, учебно-вспомогательного и технического персонала.*

Одним из элементов эффективной реализации механизмов найма является **планирование потребности в персонале.** Актуальным в условиях развития направлений деятельности университета должно быть перспективное планирование потребности в персонале, которое будет осуществляться в соответствии с целями развития университета.

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

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

С этой целью в КГУ будут применяться единые процедуры приема на работу научно-педагогического и педагогического персонала, а также будут поддерживаться следующие конкретные цели:

- тщательный отбор, основанный на критериях ценности и компетентности в области профессиональных интересов, ориентированный на научную и педагогическую деятельность кандидатов, подкрепленный моральными качествами, а также привязанностью и преданностью университету;
- кафедра, факультет составляет первичную исходную структуру приема на работу, обязательную для всех видов найма научно-педагогического и педагогического персонала: штат, внутреннее и внешнее совместительство;
- сотрудник в обязательном порядке должен иметь базовую профильную подготовку в области преподавания на университетском уровне согласно требованиям действующего законодательства;
- сотрудник должен пройти сертифицированное психолого-педагогическое обучение;
- сотрудник не может ежегодно выполнять более 1 педагогической нормы за исключением решения Сената КГУ;
- занятость за счет внешнего совместительства будет отодвинута на второй план, приоритет будет отдан найму штатных сотрудников;
- минимальные требования относительно профессиональных навыков кандидата на научно-педагогическую и педагогическую должность должны быть ясны, четко сформулированы, определены и утверждены в установленном порядке и включены в должностную инструкцию. То же правило будет применяться в случае найма административного, учебно-вспомогательного и технического персонала;
- должностные лица, принимающие решения, начиная с должностного лица, принимающего решения в основной структуре университета (факультет/кафедра/департамент/отдел), будут нести прямую и личную ответственность за строгое соблюдение всех процедур приема на работу;
- на протяжении всего процесса трудоустройства кандидата будет обеспечено строгое соблюдение действующего законодательства.

В КГУ также будут совершенствоваться механизмы найма административного и учебно-вспомогательного персонала. КГУ стремится к переходу преимущественно на

конкурсный отбор кандидатов, который будет проводиться с соблюдением норм действующего законодательства, требований профессиональных стандартов к квалификации и компетенциям работника, с учетом особых условий допуска к работе.

Комратский госуниверситет последовательно способствует соблюдению критериев и дополнительных требований к оценке профессиональных достижений и квалификации кандидатов при приеме на вакантные должности (по конкурсу) в том числе:

- высокий профессионализм и компетентность;
- нацеленность на результат;
- инициативность и ответственность;
- стремление к профессиональному развитию и самосовершенствованию;
- умение работать в команде;
- уважение к коллегам и трудовому коллективу;
- продвижение новых технологий в учебном процессе;
- степень вовлеченности в университетскую деятельность;
- оценка студенческим сообществом;
- лояльность к университету;
- соблюдение действующего законодательства и локальных нормативных актов.

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

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

Не менее важной задачей является проведение специальных мероприятий по поиску и привлечению молодых выпускников университета с высоким потенциалом. С этой целью КГУ будет способствовать увеличению найма научно-педагогического и педагогического персонала путем привлечения сотрудников из числа молодых, обладающих исследовательскими, педагогическими и специальными знаниями и навыками.

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

Оценка количества выставляемых на конкурс должностей для найма научно-педагогических и педагогических кадров будет производиться только при обязательном соблюдении следующих условий:

- перспектива развития основной академической структуры университета (кафедра/факультет) на следующие пять лет, в зависимости от эволюции факультета, появления тревожных ситуаций, связанных с демографическими факторами, политикой набора и возможностями для реализации исследовательских проектов, выигранных в результате конкурса;
- достижение оптимальной кадровой структуры в каждой основной структуре университета (кафедра /факультет) путем согласования количества и категорий

сотрудников с количеством студентов, потребностями рынка труда, источниками финансирования, динамикой образовательной политики, направления и уровня подготовки;

- письменная аргументация о необходимости проведения конкурса, сопровождаемая необходимыми расчетами от кафедры и согласованная деканом факультета;
- обеспечение баланса между количеством единиц, занятых по конкурсу в рамках кафедры университета, с целью оптимального регулирования соотношения должностей: профессор, конференциар, преподаватель, ассистент.

В КГУ будет продолжена работа по развитию репутационной привлекательности университета как стабильного работодателя через совершенствование информационной среды и расширение связей с общественностью, как региона, так и республики.

Будут реализованы мероприятия по адаптации новых сотрудников с целью скорейшей интеграции сотрудников в трудовой коллектив. В связи со спецификой должностей в университете адаптация новых сотрудников будет осуществляться руководителем и работниками (наставниками) структурных подразделений в соответствии с установленными требованиями и целями адаптации.

### **3.2. Стратегическая цель №2**

#### ***Повышение эффективности механизмов мониторинга кадров***

Мониторинг сотрудников вуза предполагает комплексный подход к его деятельности с применением различных механизмов периодической и постоянной оценки, обеспечение здоровой и лояльной конкуренции, персонализированной ответственности, подхода к индивидуальной деятельности с точки зрения университетской цели.

С этой целью КГУ будет поддерживать стандарты деятельности, чтобы за счет конкуренции и конкурентоспособности сотрудники могли достичь своих целей. Критерии оценки работы персонала будут понятны и доступны любому сотруднику. В этом смысле КГУ будет инициировать разнообразные формы быстрой и качественной интеграции механизмов мониторинга эффективной деятельности сотрудников университета, характерных для трех отдельных групп сотрудников университета:

- научно-педагогический и педагогический;
- учебно-вспомогательный и административный;
- технический.

Механизмы мониторинга кадров КГУ будут сосредоточены на установлении индивидуальных целей, увязанных с целями основного подразделения, задачами факультета и миссией университета и стимулирование сотрудников для достижения оптимальных результатов в своей деятельности.

Задачами проведения оценки эффективности деятельности работников являются:

- формирование системы материальных стимулов для работников, повышение их заинтересованности в качестве и результативности своего труда;
- повышение результативности и качества работы, создание условий для профессионального роста работника;
- систематическое проведение объективной оценки эффективности профессиональной деятельности работников;

- улучшение показателей эффективности деятельности КГУ и учет вклада в этот процесс каждого работника.

Мониторинг достижений научно-педагогического, педагогического, учебно-вспомогательного, административного и технического персонала включает в себя структурированную плановую деятельность, в ходе которой руководитель подразделения университета (оценщик) и сотрудник (оцениваемое лицо) собирают качественные результаты своей реально выполненной работы, чтобы иметь возможность провести сравнение с установленными целевыми показателями и критериями оценки.

Оценка достижений научно-педагогического персонала и мониторинг ее выполнения обеспечат:

- привлечение научно-педагогического и педагогического персонала к мониторингу своей работы;
- здоровая конкуренция за счет обеспечения объективности и беспристрастности;
- прозрачность всех форм оценки и непрерывного профессионального обучения (как периодического, так и постоянного);
- устранение элементов протекции, ангажированности и конфликта интересов;
- персональная ответственность руководителя подразделения за эффективность деятельности подчиненного персонала через оценку его деятельности.

Административный, учебно-вспомогательный и технический персонал КГУ - это специфичная категория для университетского сообщества, состоящая из нескольких отдельных подкатегорий. Организационная культура административного, учебно-вспомогательного и технического персонала заложена в корпоративную культуру университета и ориентирована на достижение целей университета.

В этом смысле оценка деятельности административного, учебно-вспомогательного и технического персонала будет ориентирована на следующие цели:

- достижение оптимальной кадровой структуры в каждом подразделении и согласование количества и категорий персонала с количеством студентов;
- аутсорсинг услуг, не специфичных университету, стоимость которых будет оптимальной для университета, а результат более качественный и эффективный;
- подход к персональной деятельности каждого сотрудника с точки зрения университетской цели;
- постоянная ориентация на результат для всех категорий персонала и разнообразие форм его мотивации;
- повышение эффективности деятельности персонала за счет разработки должностных инструкций в соответствии с типовыми критериями и с целью внедрения менеджмента качественной и количественной оценки результатов труда;
- регулярная аттестация персонала.

Периодическая оценка персонала с предоставлением работнику обратной связи о его профессиональной деятельности и рабочем поведении является управленческим инструментом, помогающим планировать, направлять и мотивировать деятельность сотрудников.



Результаты оценки эффективности работы сотрудника являются основанием для установления стимулирующих выплат, карьерного продвижения, зачисления в кадровый резерв, определения потребности в повышении профессиональной квалификации, а также могут служить основаниями для перевода на другую должность.

### **3.3. Стратегическая цель №3**

#### ***Эффективность и совершенствование механизмов мотивации персонала***

В классическом понимании система мотивации должна побуждать работников осуществлять деятельность с затратой определенных усилий на определенном уровне старания и добросовестности с определенной степенью настойчивости в направлении достижения целей университета.

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

Система мотивации должна включать следующие элементы:

- основная заработная плата в совокупности со стимулирующими выплатами, дополнительные возможности увеличения заработка (авторские вознаграждения, участие в коммерческих проектах университета, международных коммерческих проектах и т.д.);
- система нематериального поощрения (награды, почетные грамоты, дипломы и т.д.);
- возможности для профессионального и карьерного роста;
- возможности для научной, профессиональной, творческой самореализации.

Совершенствование механизмов мотивации позволит определить четкий порядок в установлении и назначении стимулирующих выплат, что в свою очередь позволит наиболее полно учитывать все виды деятельности научно-педагогического и педагогического персонала, в том числе: аудиторную педагогическую деятельность, внеаудиторную педагогическую деятельность, исследовательскую и методическую работу.

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

Мотивация сотрудников КГУ направлена на то, чтобы направлять и поддерживать деятельность научно-педагогического, педагогического, административного, учебно-вспомогательного и технического персонала для достижения целей университета.

В связи с этим КГУ будет поощрять применение различных инструментов, призванных сочетать удовлетворение личных интересов сотрудников с достижением успешных целей университета. При этом будет обеспечен баланс между индивидуальной мотивацией и эффективной коллективной работой для создания условий, которые бы соотносили индивидуальные интересы с университетскими и были нацелены на получение наиболее эффективных результатов в области обучения и исследований.

Таким образом, в КГУ будут применяться меры как поощрения сотрудников университета, а также и меры наложения дисциплинарных взысканий в пределах, установленных действующим законодательством и локальными нормативными актами, с упором на индивидуальную ответственность каждого сотрудника университета.

Повышению эффективности мотивационного процесса в КГУ будет способствовать решение следующих задач:

- создание четкого и недискриминационного механизма для надбавки к заработной плате всем категориям персонала с учетом, как коллективных результатов, так и установленных индивидуальных показателей эффективности;
- совершенствование практики поощрения с применением оценки достижений для всех категорий персонала;
- прозрачное применение всех процедур стимулирования оплаты труда, исключение любых дискриминационных факторов;
- продвижение гибких и эффективных политик непрерывного профессионального обучения посредством докторантуры и постдокторантуры, национальных и международных стажировок по обучению, обмена опытом/мобильности и т.д.;
- создание внутренних механизмов для развития научно-педагогических кадров университета и обеспечения качества непрерывной профессиональной подготовки в КГУ;
- поощрение и мотивация молодых специалистов, научных исследователей за достигнутые профессиональные результаты.

Научно-педагогический персонал является активным элементом, непосредственно вовлеченным в университетскую деятельность и наиболее важным ресурсом КГУ, поэтому его необходимо поддерживать и вознаграждать за деятельность по развитию и обеспечению качественного образовательного процесса.

КГУ также будет поддерживать удовлетворенность профессиональной деятельностью персонала, как важного компонента управления человеческими ресурсами и одно из условий для эффективного функционирования университета. В этом смысле будут поставлены следующие задачи:

- регулярное исследование профессиональной удовлетворенности сотрудников,
- исследование уровня стресса научно-педагогического, педагогического, административного, учебно-вспомогательного и технического персонала и других параметров, связанных с ним;
- разработка методов управления профессиональным стрессом;
- периодическая разработка организационных, диагностических исследований для выявления факторов, предрасполагающих к неэффективности, отсутствию ответственности и ориентации на результат.

В то же время в КГУ при необходимости будут применяться меры дисциплинарной ответственности к сотрудникам, в том числе:

- персональная ответственность каждого сотрудника за нарушение обязанностей или невыполнение задач, установленных должностной инструкцией и индивидуальным трудовым договором;

- наложение санкций на лиц, принимающих решения (руководителей), за сокрытие нарушений, допущенных подчиненным персоналом.

Механизм привлечения к дисциплинарной ответственности и наложения дисциплинарных взысканий в КГУ будет строго регламентирован локальными нормативными актами университета и законодательством РМ. Данная мера призвана способствовать своевременному, всестороннему, объективному и полному выяснению фактических обстоятельств совершения работниками университета дисциплинарных проступков, направлена на установление виновных лиц, характер и размер причиненного ущерба, а также выявление причин и условий, способствовавших совершению проступков для дальнейшей профилактики подобных нарушений.

### **3.4. Стратегическая цель №4**

#### ***Совершенствование механизмов эффективного использования кадрового потенциала***

Главным звеном в создании эффективного и конкурентоспособного университета является персонал всех уровней управления, который должен иметь знания, навыки, опыт, соответствующие занимаемой должности. Успех вуза на рынке образовательных услуг во многом отражает уровень компетентности персонала и то, в какой мере сотрудники смогли раскрыть свой потенциал. При этом раскрыть потенциал можно только у тех сотрудников, которые обладают качественным образованием и практическим опытом в своей профессиональной деятельности.

Стратегия кадровой политики КГУ будет создавать основу для сохранения и эффективного использования кадрового потенциала. Реализация этой задачи возможна посредством следующих механизмов:

- оптимизации организационной структуры университета путем устранения дублирования функций, малочисленных структурных подразделений;
- оптимизации численности персонала, создание оптимального баланса научно-педагогического, педагогического, административного, учебно-вспомогательного и технического персонала;
- приведения штатного расписания вуза в соответствие с планом приема, контингентом обучающихся, направлениями подготовки;
- организации системной работы по переподготовке и повышению квалификации научно-педагогического, педагогического, административного и учебно-вспомогательного персонала;
- вовлечения преподавателей к участию во внутренних проектах в сфере развития университета;
- организации системной работы по воспроизводству кадрового потенциала, в т.ч.: формированию условий для привлечения и удержания молодых преподавателей и других работников, обеспечения возможности их профессионального и карьерного роста;
- активной работы на факультетах по подбору перспективных обучающихся и молодых преподавателей, рекомендуемых к обучению в докторантуре;

- разработка действенного механизма стандартизации работы всех категорий сотрудников вуза: научно-педагогического, педагогического, административного, учебно-вспомогательного и технического персонала;
- планомерной работы по формированию действенного кадрового резерва, используя, в том числе такие формы обучения, как докторантура и постдокторантура.

Кадровый резерв — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку. Способность выявлять и успешно готовить будущих руководителей является сегодня важнейшим фактором успеха в конкурентной борьбе. Поэтому создание специальной системы подбора, развития и перемещения будущих руководителей (резерва руководителей) и управление этой системой является одной из стратегически важных задач для университета.

Результативность и успешность труда в значительной степени определяется условиями, созданными на рабочем месте, и как следствие эффективного использования кадрового потенциала.

КГУ будет стремиться к улучшению условий труда на рабочих местах посредством реализации следующих задач:

- разработка генеральной схемы размещения подразделений университета, что позволит избежать стихийного перепрофилирования отдельных помещений, и сократить связанные с этим затраты;
- создание базы данных о состоянии учебных и служебных помещений, которая послужит основой для разработки плана ремонтных работ;
- регулярная аттестация рабочих мест на наличие вредных условий труда;
- организация проведения за счет средств университета обязательных периодических и внеочередных медицинских осмотров работников;
- закрепление сферы ответственности за комплексное решение вопросов, связанных с обеспечением достойных условий труда, за конкретными должностными лицами.

#### IV. ПРИНЦИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КГУ

Достижение цели и задач Стратегии и эффективность кадровой политики университета во многом зависит от того, соблюдены ли основные принципы работы с персоналом. К основным *принципам* управления персоналом в КГУ относятся следующие:

- *Принцип прозрачности системы управления персоналом* означает, что в КГУ применяются прозрачные и открытые процедуры управления персоналом, включая прием (назначение), продвижение (карьерный рост), развитие (обучение/повышение квалификации), оценка эффективности деятельности, стимулирование и т.п.;

- **Принцип взаимосвязи интересов и целей** - университет уважает и ценит своих сотрудников и ориентируется на их потребности и нужды, проявляет заботу и способствует созданию благоприятных условий труда и уверенности в завтрашнем дне, а сотрудники прилагают все усилия для достижения целей университета и служат его интересам;
- **Принцип единства понимания целей** - все сотрудники знают цели, которые перед ними стоят, и одинаково их понимают, а также выполняют качественно и в установленные сроки свои функции и задачи, тем самым способствуя достижению общей цели университета;
- **Принцип профессионального и карьерного роста** - в первую очередь профессиональный рост, а карьерный рост как следствие. Формирование кадрового резерва путем реализации различных программ, направленных на оценку кадрового потенциала. Предоставление возможности проверить свои силы молодым сотрудникам и проявить профессиональные и личностные качества;
- **Принцип инновационного мышления**- университет рассматривает инновационное мышление как главный фактор конкурентного преимущества КГУ и создает условия для формирования инновационного мышления сотрудников;
- **Принцип командной работы** - это умение работать вместе даже тогда, когда находишься на расстоянии друг от друга. В университете поощряются различные мнения и свободный обмен информацией, но принятые правила обязательны к исполнению всеми членами команды. Поощряется творчество и способность брать риск на себя.
- **Принцип индивидуальной ответственности** - университет стремится к построению взаимоотношений с работниками, основанных на высокой самодисциплине и индивидуальной ответственности каждого сотрудника за выполнение поставленных перед ним задач;
- **Принцип материального и морального вознаграждения** – переменная часть заработной платы начисляется пропорционально уровню достижения результатов деятельности, объема и качества выполненной работы.  
Моральное вознаграждение – это достигнутые результаты и признание приверженности сотрудника общеуниверситетским принципам. Поощрение сотрудников университета (награды, почетные грамоты, дипломы и т.д.) осуществляется в соответствии с единой системой поощрений.
- **Принцип гибкости кадровой политики** заключаются в приспособляемости системы управления персоналом к изменяющимся целям и зависимости от внешней и внутренней ситуации.
- **Принцип экономической обоснованности мер кадровой политики** – выделение финансирования на поддержание мер кадровой политики в целях обеспечения миссии университета и с учетом финансовых возможностей университета.

## V. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В КГУ

Общую координацию кадровой политики в университете осуществляет ректор. Реализацию Стратегии кадровой политики в КГУ будет осуществлять Отдел кадров, Департамент менеджмента качеством и учебного процесса, Финансово-экономический

отдел, Отдел непрерывного образования, Факультеты и кафедры. В их компетенции будут входить такие вопросы, как анализ и планирование работы с персоналом, подбор кадров, формирование эффективной системы мотивации, планирование повышения квалификации работников, управление их карьерой, оценка качества их работы и т.д.

Цели, указанные в содержании Стратегии, будут реализованы следующим образом:

- путем разработки и утверждения Плана действий по реализации Стратегии кадровой политики Комратского государственного университета, создавая необходимые условия для достижения поставленных в Стратегии целей, обеспечивая необходимую правовую (нормативную) поддержку;
- путем обеспечения эффективного управления и мониторинга процесса реализации Стратегии с определением лиц, ответственных за организацию и реализацию мероприятий, указанных в Стратегии;
- путем оказания необходимой финансовой и материальной поддержки для реализации положений Стратегии;
- путем разработки и утверждения локальных нормативных актов и адаптации структурных подразделений университета в соответствии с целями Стратегии;

## **VI. НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА**

Персонал КГУ прямо или косвенно подпадает под действие трудового законодательства и законодательства об образовании, в том числе:

- Конституция РМ;
- Кодекс об образовании РМ;
- Трудовой кодекс РМ;
- другие законы, принятые Парламентом РМ;
- постановления, решения и распоряжения Правительства РМ;
- указы Президента РМ;
- документы Министерства образования, культуры и исследований РМ;
- акты Министерства здравоохранения труда и социальной защиты РМ;
- акты других специализированных центральных органов;
- Устав КГУ и другие локальные нормативные акты вуза;
- Коллективный трудовой договор на 2021-2025 гг., заключенный между администрацией и профсоюзной организацией КГУ;
- Коллективное соглашение в области образования (отраслевое) на 2021-2025 годы, заключенное Министерством образования, культуры и исследований РМ и Профсоюзной федерацией образования и науки;
- Коллективное соглашение (национального уровня);
- договора, соглашения, конвенции и другие международные акты в области, участником которых является Республика Молдова.

## **VII. ВЫВОДЫ**

Комратский государственный университет выполняет свою миссию, опираясь на самые ценные ресурсы - человеческие ресурсы, представленные научно-педагогическими,

педагогическими, административными, учебно-вспомогательными и техническими кадрами.

Стратегия кадровой политики включает стратегические цели, оказывающие прямое качественное и количественное влияние на персонал.

Мероприятия, предусмотренные Стратегией кадровой политики КГУ, будут отражены в планах деятельности КГУ на долгосрочные и краткосрочные периоды. Таким образом, достижение поставленных стратегических целей повысит престиж, известность и конкурентоспособность КГУ за счет оптимизации институциональной деятельности, непрерывного образования персонала и внедрения современного менеджмента в соответствии с европейскими стандартами.

**Разработано:**

Начальник отдела кадров -



Новак А.П.

**Согласовано:**

Проректор по учебной работе -



доктор, доцент Султ Г.Г.

Проректор по научной работе и м/н связям -



доктор, доцент Раковчена Т.И.

Начальник департамента менеджмента  
качества и уч. процесса -



доктор, доцент Коврикова Р.Н. -

Председатель профкома -



Кошелева О.К.

Юрисконсульт -



Арсени С.М.